

Република Србија  
КРИМИНАЛИСТИЧКО–ПОЛИЦИЈСКИ УНИВЕРЗИТЕТ  
– Докторске студије криминалистике и права –

---

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

ТЕМА:

**ОРГАНИЗАЦИОНО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ПОЛИЦИЈЕ  
ПОТРЕБАМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-  
ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

МЕНТОР:

Проф. др Ненад Радовић

КОМЕНТОР:

Проф. др Жељко Никач

КАНДИДАТ:

Илија Рацић

бр. индекса: 2П1/0001/2016

---

Београд, јул 2021. године

PhD THESIS

**ORGANIZATIONAL ADJUSTMENT OF THE POLICE  
TO THE NEEDS OF THE INTELLIGENCE - LED  
POLICING IMPLEMENTATION IN THE REPUBLIC OF  
SERBIA**

MENTOR:

Prof. Nenad Radovic, PhD

COMMENTAR:

Prof. Zeljko Nikac, PhD

CANDIDATE:

Ilija Racic

student ID number: 2P1/0001/2016

---

Belgrade, July 2021.

**Сажетак:** Циљ истраживања чији су резултати презентовани у овој дисертацији био је да се применом научно-истраживачких метода идентификују, научно опишу, класификују и делимично објасне организационе промене које су неопходне за организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско-обавештајног модела, као стратегијског начина управљања полицијским пословима у Републици Србији. Истраживање је спроведено као теоријско-емпиријско, тако што су у његовој реализацији комбиновано коришћене методе теоријских и емпиријских истраживања (ставови и мишљења полицијских службеника у полицији Републике Србије, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске), односно: општенаучне, логичке и емпиријске методе.

Полазећи од чињенице да рад полиције заснован на полицијско-обавештајном моделу није озбиљније анализиран у домаћој научној и стручној литератури, у дисертацији су презентовани резултати истраживања, које је било усмерено на трагање за одговором на питање: „Да ли се (и на који начин) функционисање полицијске организације у Републици Србији може унапредити њеним организационим прилагођавањем раду полиције заснованом на доследној примени полицијско-обавештајног модела?“. Резултати тако усмереног истраживања који су презентовани у дисертацији, потврдили су становиште према коме је одговарајуће прилагођавање организационих функција (управљачких и извршних), организационе структуре полиције (организационог дизајна, људских и материјалних ресурса) и организационог окружења (интерног и екстерног) неопходан предуслов за ефективно и ефикасно успостављање и примену полицијско-обавештајног модела у Републици Србији. То прилагођавање, у основи, подразумева успостављање нове централизоване организационе јединице Дирекције полиције за обављање криминалистичко-обавештајних послова на стратегијском и оперативном нивоу и њену функционалну повезаност са осталим организационим јединицама Дирекције полиције. На такав начин се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања и доследној примени у стратегијском планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији.

Примена резултата истраживања у пракси може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора према променама, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних информација и у њиховој употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова. На тај начин, се може унапредити квалитет (ефективност и ефикасност) укупног функционисања полиције заснованог на полицијско-обавештајном моделу, а који се огледа у: проактивном приступу, правовременом доношењу одлука, усмереном прикупљању података и информација у складу са дефинисаним циљевима, приоритетима и потребама, ефикаснијем управљању подацима и информацијама и рационалном коришћењу људских и материјалних ресурса.

**Кључне речи:** полицијско-обавештајни модел, криминалистичко-обавештајни процес, организациона функција, организациона структура и организационо окружење.

**Summary:** The goal of the research whose results are presented in this paper is to identify, scientifically describe, classify and partially explain the organizational changes necessary for the organizational adaptation of the police to the requirements of Intelligence-Led Policing which is seen as a strategic way of managing police affairs in the Republic of Serbia. The conducted research is theoretical and empirical and combines theoretical and empirical research methods - general scientific, logical and empirical methods (attitudes and opinions of police officers in the police of the Republic of Serbia, Montenegro, Northern Macedonia and Sweden).

Starting from the fact that police work based on the Intelligence-Led Policing model has not been specifically addressed in the national scientific and scholarly literature, this paper presents the results of the research aiming to answer the question: "Can the functioning of the police organization in the Republic of Serbia be improved by the organizational adaptation of the police work to the requirements of the consistent implementation of the Intelligence-Led Policing model (and in what ways)?" The results of the research have confirmed the view that the appropriate adaptation of the organizational functions (managerial and executive), organizational structure (alignment of organizational design, human and material resources) and organizational environment (internal and external) of the police is a necessary prerequisite for the effective and efficient establishment and implementation of Intelligence-Led Policing in the Republic of Serbia. The adaptation basically implies the establishment of a new centralized organizational unit of the General Police Directorate which would deal with criminal Intelligence affairs at a strategic and an operational level, as well as its functional connection with other organizational units of the General Police Directorate. This can improve the quality of its overall functioning and contribute to the consistent application in strategic planning and practical implementation of organizational changes in the police.

The practical implementation of the research results can weaken the resistance to change, produce high-quality criminal intelligence information and lead to their application in criminal intelligence tasks. The quality (effectiveness and efficiency) of the overall functioning of the police based on the Intelligence-Led Policing model can be enhanced in this manner and reflected through: proactive approach, timely decision-making, targeted collection of data and information in accordance with the defined goals, priorities and needs, more efficient data and information management and rational use of human and material resources.

**Key words:** Intelligence-Led Policing, criminal intelligence tasks, organizational function, organizational structure and organizational environment.

## РАДНА БИГРАФИЈА

Спец. крим. Илија Рацић

Министарство унутрашњих послова Републике Србије

ilija.racic5@gmail.com



Илија Рацић је завршио Вишу школу унутрашњих послова и Криминалистичко-полицијску академију по наставном плану и програму Полицијске академије у Београду, где се нарочито истакао током школовања и студирања, остваривши просек оцена 9,25 што је резултирало добијањем награде од стране министра унутрашњих послова, чиме се уврстио међу три најбоља студента у генерацији. У 2016. години завршава студије другог степена–специјалистичке академске студије криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији у Београду, на смеру „Извршно управљање у систему државне управе“, са просечном оценом 9,88 чиме је стекао стручни назив „Специјалиста криминалиста“. У школској 2016-2017. години уписује студије трећег степена – докторске академске студије на Криминалистичко-полицијској академији у Београду на смеру криминалистика и право, где је успешно положио све испите предвиђене наставним планом и програмом са просечном оценом 9,12.

Радни однос у Министарству унутрашњих послова засновао је 22.05.2006. године. Радио је на пословима униформисаног припадника полиције, од полицијског службеника – позорника, до полицијског службеника на безбедносном сектору у Полицијској управи Чачак-Полицијској станици у Ивањици. Од новембра месеца 2007. године распоређен је на радно место инспектора за сузбијање општег криминала у Полицијској станици Ивањица. Услед добрих резултата рада, током 2014. године каријерно је напредовао распоређивањем на радно место полицијског инспектора у Одељењу за сузбијање синтетичких дрога и злоупотребу прекурсора у Служби за превенцију наркоманије и сузбијање кријумчарења наркотика, Управе криминалистичке полиције у седишту Дирекције полиције. Остварио је запажене резултате, нарочито током откривања и хапшења криминалних група на подручју општине Лазаревац, које су се бавиле кријумчарењем и продајом опојних дрога. Током рада похађао је више специјалистичких курсева и обука.

Решењем министра унутрашњих послова у току 2015. и 2016. године као члан Радне групе, учествовао је у изради прве „Националне процене претње од тешког и организованог криминала (СОСТА)“ и „Регионалне процене претње од тешког и организованог криминала“. Такође, решењем министра унутрашњих послова од 2016. године постаје члан „ПОМ тима“, и активно учествује на успостављању и примени полицијско-обавештајног модела у Министарству унутрашњих послова Републике Србије, где је у својству стручног сарадника учествовао у изради првог српског приручника под називом: „Полицијско-обавештајни модел“. Решењем директора полиције од октобра

месеца 2016. године учествовао је у изради прве „*Стратешке процене јавне безбедности и првог Стратешког плана полиције*“. Године 2018. добио је захвалницу за унапређење рада Министарства унутрашњих послова од стране министра унутрашњих послова. Од 01.01.2019. године решењем директора полиције трајно је распоређен у седиште Дирекције полиције на радно место „*главног координатора*“ у чину мајора полиције. Члан је Управног одбора у Институту за криминолошка и социолошка истраживања и члан уредништва часописа Безбедност.

## САДРЖАЈ:

<b>1. УВОД</b> .....	1
<b>Први део</b>	
<b>ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ И ОРГАНИЗАЦИОНО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ КАО ВРСТА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПРОМЕНА</b>	
<b>1. ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ И СЛИЧНИ МОДЕЛИ И КОНЦЕПТИ ПОЛИЦИЈСКОГ РАДА</b> .....	<b>24</b>
1.1. Појам и историјски развој полицијско-обавештајног модела .....	24
1.1.1. Појам полицијско-обавештајног модела .....	24
1.1.2. Историјски развој полицијско-обавештајног модела у полицијама развијених држава .....	28
1.2. Елементи полицијско-обавештајног модела .....	47
1.2.1. Функционални елементи полицијско-обавештајног модела .....	47
1.2.2. Структурни елементи полицијско-обавештајног модела .....	54
1.2.3. Елементи полицијско-обавештајног модела са окружењем .....	56
1.3. Елементи полицијско-обавештајног модела у полицији Републике Србије .....	56
1.3.1. Функционални елементи полицијско-обавештајног модела .....	56
<b>1.3.2.</b> Структурни елементи полицијско-обавештајног модела .....	<b>58</b>
<b>1.3.3.</b> Елементи полицијско-обавештајног модела са окружењем .....	<b>60</b>
1.4. Полицијско-обавештајни модел и слични модели и концепти проактивног рада полиције .....	61
<b>1.4.1.</b> Однос полицијско-обавештајног модела и концепта полиције у заједници ( <i>Community Oriented Policing - COP</i> ) .....	<b>62</b>
<b>1.4.2.</b> Однос полицијско-обавештајног модела и проблемски орјентисаног рада полиције ( <i>Problem Oriented Policing – POP</i> ) .....	<b>64</b>
<b>1.4.3.</b> Однос полицијско-обавештајног модела и концепта рада полиције на жаришту ( <i>Hot spots policing</i> ) .....	<b>66</b>
<b>1.4.4.</b> Однос полицијско-обавештајног модела и Ратклифовог 3 – и модела ( <i>Three-i Modell</i> ) .....	<b>70</b>
<b>1.4.5.</b> Однос полицијско-обавештајног модела и <i>Carter and Carter</i> модела .....	<b>71</b>
<b>2. ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ И УПРАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА</b> .....	<b>73</b>
2.1 Појам, циљеви и врсте организационих промена .....	73
<b>2.1.1.</b> Врсте организационих промена према циљу (узроку) .....	<b>74</b>
<b>2.1.2.</b> Врсте организационих промена према карактеру процеса .....	<b>74</b>
<b>2.1.3.</b> Врсте организационих промена према садржају .....	<b>74</b>
2.2. Организационо прилагођавање као врста организационих промена .....	75
2.3. Извори организационих промена и отпори организационим променама .....	75
2.4. Појам и процес управљања променама .....	76
<b>3. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПРИЛАГОЂАВАЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА НА УНАПРЕЂЕЊЕ ЊЕНОГ ФУНКЦИОНИСАЊА</b> .....	<b>77</b>
3.1. Искуства развијених држава света .....	77
3.2. Искуства држава у региону .....	82
3.3. Искуства Републике Србије .....	90

3.3.1. Вредносни ставови запослених о утицају и ефекту организационог прилагођавања полиције захтевима примене полицијско-обавештајног модела .....	98
4. Сепаратни закључак.....	108

## Други део

### ОРГАНИЗАЦИОНЕ ФУНКЦИЈЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

#### Глава I

#### УПРАВЉАЧКЕ ФУНКЦИЈЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

<b>1. ПОЈАМ И ВРСТЕ УПРАВЉАЧКИХ ФУНКЦИЈА У РАДУ ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАНОМ НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ.....</b>	<b>110</b>
1.1. Планирање .....	112
1.2. Захтевање за израду криминалистичко-обавештајне информације.....	122
1.3. Одлучивање .....	125
1.4. Праћење спровођења оперативно-полицијских послова .....	129
1.5. Управљање квалитетом .....	131
<b>2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ УПРАВЉАЧКИХ ФУНКЦИЈА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .....</b>	<b>134</b>
2.1. Прилагођавање планирања .....	135
<b>2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције планирања .....</b>	<b>138</b>
<b>2.1.2. Сепаратни закључак .....</b>	<b>157</b>
2.2. Прилагођавање захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације.....	158
<b>2.2.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације .....</b>	<b>160</b>
<b>2.2.2. Сепаратни закључак .....</b>	<b>163</b>
2.3. Прилагођавање одлучивања .....	164
<b>2.3.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције одлучивања .....</b>	<b>165</b>
<b>2.3.2. Сепаратни закључак .....</b>	<b>173</b>
2.4. Прилагођавање праћења спровођења оперативних-полицијских послова.174	
<b>2.4.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције праћења спровођења оперативно-полицијских послова .....</b>	<b>174</b>
<b>2.4.2. Сепаратни закључак .....</b>	<b>176</b>
2.5. Прилагођавање управљања квалитетом .....	177
<b>2.5.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције управљање квалитетом .....</b>	<b>178</b>
<b>2.5.2. Сепаратни закључак .....</b>	<b>186</b>



## Глава II

### ИЗВРШНЕ ФУНКЦИЈЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

<b>1. ПОЈАМ И ВРСТЕ ИЗВРШНИХ ФУНКЦИЈА У РАДУ ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАНОМ НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ</b> .....	188
1.1. Прикупљање података .....	189
<b>1.1.1. Извори прикупљања података</b> .....	194
1.2. Обрада података .....	196
1.2.1. Процена података .....	198
1.3. Анализа података .....	201
1.3.1. Основне аналитичке технике .....	204
1.4. Израда криминалистичко-обавештајне информације .....	207
<b>1.4.1. Стратешка процена претње од тешког и организованог криминалитета (СОСТА) у Европолу</b> .....	214
1.5. Достављање криминалистичко-обавештајне информације .....	216
<b>2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ИЗВРШНИХ ФУНКЦИЈА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ</b> .....	217
2.1. Прилагођавање прикупљања података .....	217
2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције прикупљања података .....	220
2.1.2. Сепаратни закључак .....	234
2.2. Прилагођавање обраде података .....	235
2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције обраде података .....	237
2.1.2. Сепаратни закључак .....	241
2.3. Прилагођавање анализе података .....	242
<b>2.3.2. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције анализе података</b> .....	243
2.3.3. Сепаратни закључак .....	249
2.4. Прилагођавање начина израде криминалистичко-обавештајних информација .....	250
2.4.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу начина израде криминалистичко-обавештајних информација .....	252
2.4.2. Сепаратни закључак .....	266
2.5. Прилагођавање достављања криминалистичко-обавештајних информација .....	267
2.5.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције достављања криминалистичко-обавештајних информација .....	268
2.5.2. Сепаратни закључак .....	269

## Трећи део

### ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

## Глава I

### ОРГАНИЗАЦИОНИ ДИЗАЈН ПОЛИЦИЈЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА

<b>1. ДИЗАЈН ПАРАМЕТАРА ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ПОЛИЦИЈЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА .....</b>	<b>270</b>
1.1. Дизајн параметра поделе рада .....	271
1.2. Дизајн параметра груписања послова.....	279
1.3. Дизајн параметра делегирање ауторитета .....	302
1.4. Дизајн параметра координације .....	304
<b>2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ПОЛИЦИЈЕ ДИЗАЈНИРАНЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....</b>	<b>309</b>
2.1. Прилагођавање дизајна параметра поделе рада.....	309
2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу дизајна параметра поделе рада .....	312
2.1.2. Сепаратни закључак .....	323
3.1. Прилагођавање дизајна параметра груписања послова .....	324
3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу дизајна параметра груписања послова .....	326
3.1.1. Сепаратни закључак .....	335
4.1. Прилагођавање дизајна параметра делегирања ауторитета .....	336
4.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о дизајну параметра делегирања ауторитета .....	338
4.1.2. Сепаратни закључак .....	343
5.1. Прилагођавање дизајна параметра координације.....	344
5.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о дизајну параметра координације.....	347
5.1.3. Сепаратни закључак .....	350

## Глава II

### ЉУДСКИ И МАТЕРИЈАЛНИ РЕСУРСИ ПОЛИЦИЈЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА

<b>1. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА У ПОЛИЦИЈИ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА .....</b>	<b>352</b>
1.1. Планирање, регрутовање и селекција људских ресурса .....	352
1.2. Социјализација, обука и мотивација запослених .....	357
1.3. Управљање материјалним ресурсима .....	359
<b>2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .....</b>	<b>363</b>
2.1. Прилагођавање планирања, регрутовања и селекције људских ресурса .....	363
2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу планирања, регрутације и селекције људских ресурса.....	364
2.1.3. Сепаратни закључак .....	369
3.1. Прилагођавање социјализације, обуке и мотивације запослених .....	370
3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу социјализације, обуке и мотивације .....	371
3.1.2. Сепаратни закључак .....	376

3.1. Прилагођавање управљања материјалним ресурсима .....	377
2.2.1. Вредносни ставови запослених у полицији о управљању материјалним ресурсима .....	379
3.1.1. Сепаратни закључак .....	383

#### **Четврти део**

### **ОРГАНИЗАЦИОНО ОКРУЖЕЊЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ**

#### **Глава I**

#### **ИНТЕРНО ОРГАНИЗАЦИОНО ОКРУЖЕЊЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ**

<b>1. ЧИНИОЦИ ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ .....</b>	<b>385</b>
1.1. Интерни правни оквир за примену полицијско-обавештајног модела.....	385
1.2. Однос запослених према примени полицијско-обавештајног модела .....	387
1.3. Законитост, етичност и интегритет запослених.....	388
<b>2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ЧИНИЛАЦА ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .....</b>	<b>389</b>
2.1. Прилагођавање интерног правног оквира за примену полицијско-обавештајног модела .....	390
2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о интерном правном оквиру.....	392
2.1.2. Сепаратни закључак .....	396
3.1. Прилагођавање односа запослених према примени полицијско-обавештајног модела.....	397
<b>3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о подршци руководиоца према примени полицијско-обавештајног модела .....</b>	<b>398</b>
<b>3.1.2. Вредносни ставови запослених у полицији о подршци извршилаца према примени полицијско-обавештајног модела .....</b>	<b>402</b>
<b>3.1.3. Вредносни ставови запослених у полицији о нивоу отпора (противљења) руководиоца .....</b>	<b>406</b>
<b>3.1.4. Вредносни ставови запослених у полицији о нивоу отпора (противљења) извршилаца .....</b>	<b>411</b>
3.1.5. Сепаратни закључак .....	416
4.1. Прилагођавање законитости, етичности и интегритета запослених .....	417
<b>4.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о законитости, етичности и интегритету.....</b>	<b>418</b>
4.1.2. Сепаратни закључак .....	422

#### **Глава II**

#### **ЕКСТЕРНО ОРГАНИЗАЦИОНО ОКРУЖЕЊЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ**

<b>1. ЧИНИОЦИ ЕКСТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .....</b>	<b>425</b>
1.1. Екстерни правни оквир за примену полицијско-обавештајног модела .....	425

1.2. Однос грађана и јавног мњења за подршку примене полицијско-обавештајног модела.....	426
<b>2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ЧИНИЛАЦА ЕКСТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....</b>	<b>427</b>
2.1. Прилагођавање екстерног правног оквир за примену полицијско-обавештајног модела.....	427
2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о екстерном правном оквиру .....	430
2.1.2. Сепаратни закључак .....	430
3.1. Прилагођавање односа грађана и јавног мњења за подршку примени полицијско-обавештајног модела.....	431
3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о односу грађана и јавног мњења према примени полицијско-обавештајног модела .....	432
3.2.2. Сепаратни закључак .....	439
<b>V ОПШТИ ЗАКЉУЧАК .....</b>	<b>441</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>445</b>
<b>9. ПРИЛОЗИ .....</b>	<b>457</b>
9.1. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „РУКОВОДИОЦИ СТРАТЕШКЕ ГРУПЕ И ОПЕРАТИВНИХ ГРУПА ЗА РУКОВОЂЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ“ .....	457
9.2. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „ИЗВРШИОЦИ НА КРИМИНАЛИСТИЧКО-ОБАВЕШТАЈНИМ ПОСЛОВИМА У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ“ .....	461
9.3. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „РУКОВОДИОЦИ И ИЗВРШИОЦИ У ОЈ ДИРЕКЦИЈЕ ПОЛИЦИЈЕ И АНАЛИТИЧКИХ ЈЕДИНИЦА САТИТ-а“.....	462
Анкетирани.....	465
9.4. Резултати везани за анкетни упитник под називом: АНАЛИТИЧАРИ У ОДЕЉЕЊУ ЗА ПОЛИЦИЈСКУ АНАЛИТИКУ У СЕДИШТУ САТИТ-а И ОДЕЉЕЊУ ЗА ПОЛИЦИЈСКУ АНАЛИТИКУ У ПУ ЗА ГРАД БЕОГРАД.....	466
9.5. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „ЗАПОСЛЕНИ У СЕКТОРУ ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ“ .....	467
9.6. Резултати везани за анкетни упитник под називом: "ИНФОРМАТИЧАРИ/ ИНЖЕЊЕРИ У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ" .....	468
9.7. Резултати везани за анкетни упитник под називом: "ЗАПОСЛЕНИ У СЕКРЕТАРИЈАТУ" .....	469
9.8. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „РУКОВОДИОЦИ ОБАВЕШТАЈНИХ АНАЛИТИЧКИХ ЈЕДИНИЦА У ПОЛИЦИЈАМА ЦРНЕ ГОРЕ, СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ И ШВЕДСКЕ“.....	470
9.9. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИВНИ АНАЛИТИЧАРИ У ПОЛИЦИЈАМА ЦРНЕ ГОРЕ, СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ И ШВЕДСКЕ“.....	472
9.10. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „ПОЛИЦИЈСКИ СЛУЖБЕНИЦИ У ПОЛИЦИЈАМА ЦРНЕ ГОРЕ, СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ И ШВЕДСКЕ“ .....	475
<b>ПРИЛОЗИ: АНКЕТНИ УПИТНИЦИ.....</b>	<b>478</b>
1. РЕПУБЛИКА СРБИЈА .....	478

2. ЦРНА ГОРА .....	512
3. СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА .....	516
4. ШВЕДСКА .....	530

## **ПОПИС КОРИШЋЕНИХ СКРАЋЕНИЦА:**

АСРО – Association of Chief Police Officers

CHEERS – Community; Harm; Exspectations; Events; Recurring; Similarity

ДП – Дирекција полиције

ЕМРАСТ – European Multidisciplinary Platform against Criminal Threats

ЕУ – Европска унија

FBI – Federal Bureau of Investigation

GIWG – Global Intelligence Working Group

HUMINT – Human Intelligence

ILP – Intelligence-Led Policing

IACP – International Association of Chiefs of Police

IRTRA – Intelligence reform and terrorism prevention act

ИКТ – Информационо-комуникационе технологије

ЈИС – Јединствени информациони систем

ЈРМ – Јавни ред и мир

КОИ – Криминалистичко-обавештајна информација

MASP – Multi-Annual Strategic Action Plans

МУП – Министарство унутрашњих послова

NCIS – National Criminal Intelligence Service

NCISP – The National Criminal Intelligence Sharing Plan

NCTC – National Counterterrorism Center

НОМ – Национални-обавештајни модел

НКОС – Национални криминалистичко-обавештајни систем

ОСТА – Organised Crime Threat Assessment

ОЕБС – Организација за Европску безбедност и сарадњу

ОГРУ – Оперативна група за руковођење и управљање

ОПЈБ – Оперативна процена јавне безбедности

ОИАТ – Оперативне интегрисане анализе

OSINT – Open Source Intelligence (Committee on Operational Cooperation on Internal Security)

ОКГ – Организована криминална група

ОЈ – Организационе јединице

РОР – Problem-Oriented Policing

ПОМ – Полицијско-обавештајни модел

ППУ – Подручна полицијска управа

ПС – Полицијска станица

ПИМ – Policing Intelligence model

РОИЦ – Regional Operations and Intelligence Center

РС – Република Србија

SARA – Scanning; Response; Analysis; Assessment

СОСТА – Serious and Organised Crime Threat Assessment

СКОП – Служба за криминалистичко-обавештајне послове

СКА – Служба за криминалистичку аналитику

СЈР – Сектор за људске ресурсе

САЈ – Специјална антитерористичка јединица

САТИТ – Сектор за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије

СГРУ – Стратешка група за руковођење и управљање

СПЈБ – Стратешка процена јавне безбедности

СПА – Шведска полицијска управа

СИДА – Шведска Агенција за међународни развој и сарадњу

САД – Сједињене Америчке Државе

UNODC – United Nations Office on Drugs and Crime

УКП – Управа криминалистичке полиције

УП – Управа полиције

УГП – Управа граничне полиције

УСП – Управа саобраћајне полиције

## ПОПИС ТАБЕЛА:

Табела 1: Категорије разликовања раздобља развоја полиције.....	29
Табела 2: Статистички приказ кривичних дела за период 2009. – 2018. године у Словенији.....	83
Табела 3: Укупан приказ кривичних дела по областима криминалитета у полицији Северне Македоније за период од 2010. до 2017. године.....	87
Табела 4: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично ( <i>ad hoc</i> ) планирање и поступање, а које представља основ за примену ПОМ-а“?.....	98
Табела 5: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да плански приступ у примени ПОМ-а захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривање примарног циља безбедносне заједнице“?.....	99
Табела 6: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је примена ПОМ-а утицала на смањење криминалитета, прекршаја и криминалног окружења“?.....	99
Табела 7: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво ресурса који су на располагању полицијској организацији у полицији РС“?.....	100
Табела 8: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените да ли се применом ПОМ-а у полицијској организацији у полицији РС ефикасније, ефективније и економичније обављају полицијски послови“?.....	100
Табела 9: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ефикасност и ефективност употребе расположивих ресурса у полицији (запослени, материјално-техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању“?.....	101
Табела 10: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените квалитет донетих одлука који су резултирали подношењем кривичних и прекршајних пријава, откривањем и расветљавањем кривичних дела, откривањем и хапшењем појединаца, криминалних и организованих криминалних група и одузетих предмета“? ..	102
Табела 11: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину реактивних активности које предузимате у криминалистичкој делатности“?.....	102
Табела 12: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину проактивних активности које предузимате у криминалистичкој делатности“?.....	103
Табела 13: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да ПОМ одликује проактивни приступ, који представља квалитативни напредак у начину доношења одлука у односу на традиционални (реактивни) приступ рада“?.....	103
Табела 14: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом полицијско-обавештајним моделом активности усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме“?.....	104
Табела 15: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да контрола криминалитета захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривање примарног циља безбедносне заједнице“?.....	104



Табела 16: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично ( <i>ad hoc</i> ) планирање и поступање, а које представља основ за примену полицијско-обавештајног модела“? .....	105
Табела 17: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је примена ПОМ-а утицала на смањење криминалитета, прекршаја и криминалног окружења“? .....	105
Табела 18: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Процените ефикасност и ефективност употребе ресурса у полицији (запослени, материјалн-техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању“? .....	106
Табела 19: Одговори запослених на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину активности које предузимате у криминалистичкој делатности у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....	107
Табела 20: Одговори запослених на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину активности које предузимате у криминалистичкој делатности у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....	107
Табела 21: Годишњи план рада Управе криминалистичке полиције у Хрватској (МУП, 2018: 34) .....	118
Табела 22: План активности на националном нивоу у полицији Црне Горе (Рогошић, 2015).....	119
Табела 23: Акциони план на националном и регионалном нивоу у полицији Црне Горе (Рогошић, 2015) .....	119
Табела 24: Процена (фаз) нивоа развоја ПОМ-а (Бурђевић, Раџић, 2018).....	133
Табела 25: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да Дирекције полиције израђује Стратешки план полиције организационих јединица у седишту ДП који уједно представља годишњи Програм и План рада МУП-а“? .....	139
Табела 26: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да 27 ППУ израђују оперативне планове полиције који уједно представљају годишњи Програм и План рада МУП-а из надлежности 27 ППУ“?.....	139
Табела 27: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се извештавање ДП дуплира у више стратешких докумената (стратешки план, Годишњи план рада ДП, Акциони план Стратегије развоја МУП-а, План рада Владе) ка Одељењу за стратешко планирање у Сектору за међународну сарадњу, европске послове и планирање“? .....	140
Табела 28: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се извештавање по Програму и Плану рада МУП-а из надлежности организационих јединица ДП спроводи од стране координатора на основу утврђене методологије дефинисане у стратешком плану полиције и оперативним плановима полиције“? .....	140
Табела 29: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се спровођењем активности из стратешког и оперативних планова полиције рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) плански приступ рада полиције“? .....	141
Табела 30: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се активности из стратешког и оперативних планова полиције усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме“? .....	141

Табела 31: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да су тактички планови оперативно- полицијских послова засновани су на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета, прекршаја и носиоца криминалне делатности“? .....	142
Табела 32: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац плана за прикупљање података и информација“?.....	143
Табела 33: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да стратешки и оперативни планови полиције садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе“? .....	144
Табела 34: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да су препоруке стратешког плана и оперативних планова полиције дефинисане применом СМАРТ метода“? .....	145
Табела 35: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да сматрате да мере дефинисане у стратешком и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције“?.....	146
Табела 36: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да у стратешком плану и оперативним плановима полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама“? .....	147
Табела 37: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се Стратешки план полиције израђује на период од четири године“? .....	148
Табела 38: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се оперативни план полиције израђује на период од две године“? .....	149
Табела 39: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом ПОМ-а рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) приступ рада полиције“? .....	150
Табела 40: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом ПОМ-а активности усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме“? .....	150
Табела 41: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично (ad hoc) планирање и поступање, а које представља основ за примену ПОМ-а“? .....	151
Табела 42: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом ПОМ-а системски и плански решавају безбедносни проблеми који се спроводе идентификовањем стратешких и оперативних приоритета“? .....	151
Табела 43: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су тактички планови оперативно-полицијских послова засновани су на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета“? .....	152

Табела 44: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да сматрате да мере дефинисане у Стратешком плану полиције и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције“?	152
Табела 45: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да Стратешки план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције“?	153
Табела 46: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да оперативни план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције“?	153
Табела 47: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у Стратешком плану полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама“?	154
Табела 48: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у оперативном плану полиције сваки идентификовани приоритет мора имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима за предстојећу годину“?	154
Табела 49: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је стратешки план потребно да садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе“?	155
Табела 50: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да оперативни план полиције садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе“?	155
Табела 51: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су препоруке стратешког плана полиције дефинисане применом СМАРТ метода“?	156
Табела 52: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су препоруке оперативног плана полиције дефинисане применом СМАРТ метода“?	156
Табела 53: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације потребно сачињавати на стандардизованом електронском обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа“?	161
Табела 54: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да би захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације поред основних елемената, требало и да садржи начин прикупљања података и информација (отворени и затворени извори), носиоце организационих јединица које ће податке и информације прикупљати са дефинисаним роковима, чиме би уједно захтев имао и функцију плана за прикупљање података и информација“?	162
Табела 55: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације потребно сачињавати на стандардизованом обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа“?	163

Табела 56: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да су тактички планови оперативно-полицијских послова засновани на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцију криминалитета, прекршаја и носилаца криминалне делатности“?..... 166

Табела 57: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се управљачке одлуке доносе на састанцима СГРУ и ОГРУ применом СМАРТ обрасца, и да се евидентирају на стандардизованом записнику“?..... 166

Табела 58: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да квалитетно израђене криминалистичко-обавештајне информације утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука“? ..... 167

Табела 59: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се на стратешкој групи за руковођење и управљање доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента“? ..... 167

Табела 60: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном нивоу доносе децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво менаџмента“? ..... 168

Табела 61: Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке, које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежавају примену ПОМ-а на регионалном нивоу“? ..... 169

Табела 62: Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције коју су често условљени добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“? ..... 170

Табела 63: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се управљачке одлуке доносе на састанцима СГРУ и ОГРУ применом СМАРТ обрасца, и да се оне евидентирају на стандардизованом записнику“?..... 171

Табела 64: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да квалитетно израђене криминалистичко-обавештајне информације утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука“? ..... 171

Табела 65: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се на СГРУ доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента“? ..... 172

Табела 66: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да ОГРУ на регионалном нивоу морају доносити децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво менаџмента“? ..... 172

Табела 67: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се праћење спровођења планираних оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) које садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције“? ..... 175

Табела 68: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се праћење спровођења планираних

*оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) који садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције“? ..... 176*

*Табела 69: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом ПОМ-а“?..... 179*

*Табела 70: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуације области руковођења и управљања спроводи на основу плана евалуације четири пута квартално у току једне календарске године“? ..... 179*

*Табела 71: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и постављене индикаторе (број поднетих захтева за израду криминалистичко- обавештајних информација, број израђених криминалистичко- обавештајних информација, број донетих одлука, остварени резултати у односу на постављене стратешке и оперативне циљеве полиције идентификоване у стратешком плану и оперативним плановима полиције)“? ..... 180*

*Табела 72: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуација спроводи два пута годишње од стране СГРУ“? ..... 180*

*Табела 73: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуација спроводи четири пута годишње од стране ОГРУ“? ..... 181*

*Табела 74: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја ПОМ-а“? ..... 181*

*Табела 75: Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац за праћење донетих одлука које се доносе од стране СГРУ и ОГРУ“?..... 182*

*Табела 76: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција достављања криминалистичко- обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу“? ..... 183*

*Табела 77: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом ПОМ-а“? ..... 184*

*Табела 78: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је фокус менаџмента усмерен на превенцији криминалитета и смањивању криминалног окружења“? ..... 184*

*Табела 79: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуације области руковођења и управљања спроводи на основу плана евалуације четири пута квартално у току једне календарске године“? ..... 185*

*Табела 80: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и стандардизоване инструменте“? ..... 185*

Табела 81: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја ПОМ-а“? .....	186
Табела 82: Модел процене извора и података 4 x 4 (ОЕБС, 2017:40). .....	199
Табела 83: Начин одређивања нивоа претње у полицији РС применом ПОМ-а .....	206
Табела 84: Начин одређивања процене утицаја последица у полицији РС применом ПОМ-а .....	206
Табела 85: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података и информација, израде обавештајног плана, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде и анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација“? .....	221
Табела 86: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из Обавезне инструкције о оперативном раду полиције и да као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор“? .....	223
Табела 87: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко-обавештајним пословима допринело мотивацији полицијских службеника да подносе већи број оперативних извештаја и информација“? .....	224
Табела 88: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: Да ли сматрате да се применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“? .....	225
Табела 89: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“? .....	226
Табела 90: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу“? .....	227
Табела 91: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да рад са оперативним везама (информатором и сарадником) треба поверити само специјализованој јединици, СКОП“? .....	228
Табела 92: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно развити непосредну размену података и размену сарадника са другим полицијама“? .....	229
Табела 93: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до додеконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза“? .....	230

Табела 94: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да прикупљање података о појединцима или групама морају бити засновани на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима“?	231
Табела 95: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се у процесу прикупљања информација дефинишу процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем информација које се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података“?	232
Табела 96: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените квалитет база података у којима се евидентирају оперативне везе“?	233
Табела 97: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените на скали број поднетих оперативних извештаја које сте сачинили у протеклих шест месеци“?	233
Табела 98: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Оцените на скали број поднетих оперативних извештаја које сте сачинили у протеклих шест месеци“?	234
Табела 99: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Оцените квалитет поднетих оперативних извештаја и информација које полицијски службеници у свом раду прикупљају и достављају“?	234
Табела 100: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4“?	237
Табела 101: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да непосредни руководиоци редовно обавља верификацију оперативних извештаја и информација према Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције“?	238
Табела 102: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се обрада података и информација спроводи у централизованом бази података, тако да информације могу бити организоване према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности“?	239
Табела 103: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити Деск функцију по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника“?	240
Табела 104: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се криминалистичка анализа података и информација спроводи применом савремених метода, као што су: анакапа, оиат, анализа ризика и претњи, са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну и ефективну израду криминалистичко-обавештајних информација“?	244
Табела 105: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се применом стратешке анализе редовно идентификују актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе“?	245

Табела 106: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се процес стратешке и оперативне анализе увек завршава извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, идентификацијом информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука“? ..... 246

Табела 107: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да стратешка анализа и оперативна анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података и информација“? ..... 247

Табела 108: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација“? ..... 248

Табела 109: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године“? ..... 252

Табела 110: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да ће примена Европолове методологије за израду СОСТА и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ“? ..... 253

Табела 111: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године“? ..... 254

Табела 112: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да израда стратешке и оперативне процене јавне безбедности мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података и информација кроз отворене и затворене изворе“? ..... 255

Табела 113: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из отворених извора за израду стратешке процене и оперативне процене јавне безбедности прикупљају путем стандардизованог упитника“? ..... 256

Табела 114: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из интерних извора за израду стратешке процене и ОПЈБ прикупљају из централизованих база података“? ..... 257

Табела 115: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет“? ..... 257

Табела 116: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да у профили безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података“? 258



Табела 117: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника“?	259
Табела 118: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада“?	260
Табела 119: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“?	261
Табела 120: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да ће примена Европолске методологије за израду СОСТА и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ“?	262
Табела 121: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године“?	262
Табела 122: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године“?	263
Табела 123: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет“?	263
Табела 124: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података“?	264
Табела 125: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника“?	264
Табела 126: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада“?	265
Табела 127: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких аналитичара и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“?	265
Табела 128: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносно интересантног лица или групе израђује од стране оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“?	266
Табела 129: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се	

функција достављања криминалистичко-обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу“?.....268

Табела 130: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а“? .....313

Табела 131: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“?.....313

Табела 132: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“?.....313

Табела 133: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а евидентан степен уопштениости послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности“?.....314

Табела 134: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да су организационе јединице приликом израде Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а давале описе послова парцијално, тако да су често мешања надлежности, што касније у пракси доводи до организационих проблема“?.....314

Табела 135: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да се аналитички послови у полицији РС означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско итд) што често не одговарају суштини послова које обављају“?.....315

Табела 136: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по узгледу на земље ЕУ“? .....315

Табела 137: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је образовна мапа-образовни профил (листа компетенција и опитних исхода) предуслов за конкретно радно место у организационим јединицама које примењују криминалистичко-обавештајне послове“? .....315

Табела 138: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а“? .....316

Табела 139: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“? .....317

Табела 140: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“? .....317

Табела 141: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у опису радних места постоје тачно дефинисане компетенције неопходне за обављање криминалистичко-обавештајних послова у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....322

Табела 142: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су радна места статистичких аналитичара систематизована у једној или различитим организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?.....322

Табела 143: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су радна места стратешких и оперативних аналитичара систематизована у оквиру једне организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?.....323

Табела 144: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС“? .....327

Табела 145: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу“? .....327

Табела 146: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовани радна места стратешких аналитичара по угледу на земље ЕУ и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП која ће израђивати Стратешки план полиције на националном нивоу и координирати израдом оперативних планова полиције на регионалном нивоу“?.....328

Табела 147: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно извршити обједињавање свих аналитичких организационих јединица у једну целину образовањем једне централизоване организационе јединице на националном и регионалном нивоу за задатком израде криминалистичко-обавештајних информација и других аналитичких извештаја и производа“? .....329

Табела 148: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко-обавештајним пословима на централном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену полицијско-обавештајног модела у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?.....333

Табела 149: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко-обавештајним пословима на регионалном и локалном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену ПОМ-а у полицији Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....334

Табела 150: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција у

*више организационих јединица које координирају криминалистичко-обавештајним пословима представља слабост у смислу успостављања и примене ПОМ у полицијима Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? ..... 334*

*Табела 151: Одговори запослених у полицијима Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су аналитичка радна места рационално распоређена у складу са реалним потребама полицијско-обавештајног модела у полицијима Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? ..... 335*

*Табела 152: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу“? ..... 338*

*Табела 153: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“? ..... 339*

*Табела 154: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно формирати ОГРУ на локалном организационом нивоу“? ..... 339*

*Табела 155: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ“? ..... 340*

*Табела 156: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“? ..... 341*

*Табела 157: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ“? ..... 342*

*Табела 158: Одговори запослених у СЉР на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу“? ..... 343*

*Табела 159: Одговори запослених у СЉР на питање: „Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ“? ..... 343*

*Табела 160: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС“? ..... 348*

- Табела 161: Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да координатори у организационим јединицама ДП у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а“? .....349
- Табела 162: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да координатори у организационим јединицама ДП у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а“? .....349
- Табела 163: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (стратешке процене, оперативне процене, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....350
- Табела 164: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама“? .....365
- Табела 165: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама“?.....365
- Табела 166: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко-обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством“?.....366
- Табела 167: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се регрутација и селекција за рад на криминалистичко-обавештајним пословима (руководилаца и извршилаца) спроводи по расписаном конкурс у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....368
- Табела 168: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да за селекцију кандидата на криминалистичко-обавештајним пословима постоје посебно дефинисане процедуре (критеријуми) у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....368
- Табела 169: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у опису радних места постоје тачно дефинисане компетенције неопходне за обављање криминалистичко-обавештајних послова у полицији Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....369
- Табела 170: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је процес едукације аналитичара стандардизован и свеобухватан у полицији РС“?.....372
- Табела 171: Одговори запослених у СЈБР на питање: „ Да ли сматрате да се план за реализацију конкретне обуке (курса) доноси у складу са усвојеним стандардом и процедурама у полицији РС? .....372
- Табела 172: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да се листа полазника за сваки конкретан курс/обуку утврђује у складу са спроведеном анализом образовне потребе у полицији РС“? .....372
- Табела 173: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је евалуација трансфера знања и вештина на радном месту након спроведене обуке, неопходна за управљање квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса“?.....373

- Табела 174: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да су обуке применом ПОМ-а у полицији РС засноване на савременој методологији и концептима који се примењују у Европолу и развијеним земљама ЕУ (СОСТА, IBM 2 Analyst notebook, Оиат итд.)? .....373
- Табела 175: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да спровођење обука за потребе примене полицијско-обавештајног модела треба да спроводе запослени у Центру за полицијску обуку, професори и стручни сарадници Криминалистичко-полицијског универзитета, како би запослени по завршетку обуке добијали акредитоване сертификате“? .....374
- Табела 176: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да учење на даљину преко инсталиране електронске учионице представља предност у односу на класичан начин извођења наставе у учионицама по андрагошком моделу“? .....374
- Табела 177: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да су циљеви и садржаји теоријске наставе за руководиоце стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа руковођење адекватни са аспекта примене ПОМ-а“? .....374
- Табела 178: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да су циљеви и садржаји теоријске наставе за полицијске службенике адекватни са аспекта примене ПОМ-а“? .....375
- Табела 179: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је процес едукације аналитичара стандардизован и свеобухватан у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....375
- Табела 180: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да су физички простори изграђени, адаптирани и опремљени у складу са захтевима ПОМ-а у полицији РС“? .....379
- Табела 181: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да су усвојени савремени стандарди за информационо-комуникациону технологију и друге техничке услове за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а у полицији РС“? .....379
- Табела 182: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да постојећа, набављена информатичка и друга врста опреме за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а одговара савременим стандардима“? .....380
- Табела 183: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да постоје технички услови и јасне процедуре за унос, разврставање и претраживање података и информација, чување и складиштење, проток и размену података и информација између организационих јединица полиције РС укључених у ПОМ“? .....380
- Табела 184: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је у РС присутна децентрализована база података“? .....380
- Табела 185: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да би централизована база података утицала на ефикаснију и ефективнију претрагу података“? .....381
- Табела 186: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се скупови података у апликацијама приказују на стандардизован начин преко графикона, табела, дијаграма и других инструмената квалитета читања и размене података и информација“? .....381
- Табела 187: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да складиштење података и информација задовољава потребе ПОМ-а у погледу капацитета, организованости претраживања и безбедности“? .....381

Табела 188: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је неопходно успоставити полицијско-обавештајни информационо-комуникациони систем који ће омогућити праћење тока криминалистичко-обавештајног процеса, почев од захтева за израду конкретног аналитичког производа, преко његове испоруке, доношења одлука, планирања и извршавања оперативно-полицијских послова, па све до праћења и евалуације и управљања квалитетом?.....	382
Табела 189: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је информационо-комуникациони систем за потребе ПОМ-а усклађен са прописима који уређују евиденције и обраду података у области унутрашњих послова, као и техничким могућностима“?.....	382
Табела 190: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“? .....	398
Табела 191: Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“? .....	399
Табела 192: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“?.....	400
Табела 193: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“? .....	401
Табела 194: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“? .....	402
Табела 195: Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“? .....	403
Табела 196: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“? .....	404
Табела 197: Одговори заослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“?.....	405
Табела 198: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“? .....	406
Табела 199: Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“? ...	407
Табела 200: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“? .....	409
Табела 201: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“? .....	411
Табела 202: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“? .....	412
Табела 203: Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“.....	413

Табела 204: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“? .....	414
Табела 205: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“? .....	416
Табела 206: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама“?.....	420
Табела 207: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације/документа у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?.....	421
Табела 208: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се за рад са поверљивим информацијама спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“? .....	422
Табела 209: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а“? .....	433
Табела 210: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима“? .....	433
Табела 211: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а“? .....	434
Табела 212: Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја“? .....	434
Табела 213: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а“?.....	435
Табела 214: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима“?.....	435
Табела 215: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а“? .....	436
Табела 216: Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја“? .....	436
Табела 217: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а“? .....	437
Табела 218: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући	



у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима“? .....438

Табела 219: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а“? .....438

Табела 220: Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја“? .....439

## ПОПИС СЛИКА:

- Слика 1: Раздобља у развоју енглеске полиције у периоду од 1829. до 2007. године ..29
- Слика 2: Однос реактивног и проактивног рада полиције (ОЕБС, 2017).....31
- Слика 3: Криминалистичко – обавештајни процес према групи аутора у Министарства правде у САД (U.S. Department of Justice Office of Justice Programs, 2003: 6) .....49
- Слика 4: Национални план за криминалистичко – обавештајно дељење информација (Carter, 2009:120) .....50
- Слика 5: Криминалистичко-обавештајни процес у полицији Републике Србије (Раџић, Накић, 2018: 469).....57
- Слика 6: Ретклифово тумачење криминалног окружења (Carter, J.G.,2011:40) .....70
- Слика 7: Приказ дистрибуције рактивне и проактивне делатности ..... 107
- Слика 8: Стратегијско управљање ДП применом ПОМ-а на основу израђених криминалистичко-обавештајних информација (Раџић. Накић: 2018) ..... 121
- Слика 9: Одлучивање у најопштијем смислу (Субошић, Даничић, 2012: 177) ..... 126
- Слика 10: Начин праћења ОКГ применом ПОМ-а (Director General, Criminal Intelligence Service Canada (2007). Integrated Threat Assessment Methodology, Ottawa, Canada, p. 8-9)..... 130
- Слика 11: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац плана за прикупљање података и информација?“ 143
- Слика 12: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање:“Да ли сматрате да је потребно да стратешки и оперативни планови полиције садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе?“ ..... 144
- Слика 13: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да су препоруке стратешког плана и оперативних планова полиције дефинисане применом СМАРТ метода?“ ..... 145
- Слика 14: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање:“Да сматрате да мере дефинисане у стратешком плану и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције“? ..... 146
- Слика 15: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да у стратешком плану и оперативним плановима полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама“?..... 147
- Слика 16: Одговори испитаника у ОПА САТИТ-а на питање:“Да ли сматрате да је потребно, да се Стратешки план полиције израђује на период од четири године“? ..... 148

Слика 17: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се оперативни план полиције израђује на период од две године“? .....	149
Слика 18: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а и ОПА у БГД на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежавају примену ПОМ-а на регионалном нивоу“? .....	169
Слика 19: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције који су често условљени добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“? .....	170
Слика 20: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а и ОПА у БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац за праћење донетих одлука које се доносе од стране СГРУ и ОГРУ“? .....	175
Слика 21: Одговори запослених у ОПА САТИТ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција достављања криминалистичко – обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу“? .....	182
Слика 22: Изглед обрасца и апликације за унос оперативне информације у полицији Црне Горе (Рогошић, 2015).....	192
Слика 23: Начин примене „DIKI continuum“ (Ratcliffe, 2016:70-74) .....	197
Слика 24: Анализа веза применом IBM i2 Analyst notebook software .....	204
Слика 25: Анализа сценарија доношења одлука у полицији РС применом ПОМ-а ...	207
Слика 26: Изглед профила безбедносног проблема у полицији Хрватске .....	212
Слика 27: Изглед профила безбедносног проблема у полицији Хрватске .....	213
Слика 28: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података и информација, израде обавештајног плана, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде, анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација“? .....	222
Слика 29: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и ускладити је сходно потребама ПОМ-а у полицији РС“? .....	222
Слика 30: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из Обавезне инструкције о оперативном раду полиције и да као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор“? .....	223
Слика 31: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко-обавештајним пословима допринело мотивацији полицијских службеника да подносе већи број оперативних извештаја и информација“? .....	224
Слика 32: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да се применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“? .....	225
Слика 33: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни	

извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“? .....	226
Слика 34: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу“? .....	227
Слика 35: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да рад са оперативним везама (информатором и сарадником) треба поверити само специјализованој јединици, СКОП“? .....	228
Слика 36: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно развити непосредну размену података и размену сарадника са другим полицијама“? .....	229
Слика 37: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до додеконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза“? .....	230
Слика 38: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да прикупљање података о појединцима или групама мора бити засновано на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима“? .....	231
Слика 39: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се у процесу прикупљања информација дефинишу процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем информација које се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података“? .....	232
Слика 40: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4“? .....	238
Слика 41: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да непосредни руководилац редовно обавља верификацију оперативних извештаја и информација према Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције“? .....	239
Слика 42: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се обрада података и информација спроводи у централизованом бази података, тако да информације могу бити организоване према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности“? .....	240
Слика 43: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити Деск функцију по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника“? .....	241
Слика 44: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се криминалистичка анализа података и информација спроводи применом савремених метода, као што су: анакапа, ојат, анализа ризика и претњи, са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну и ефективну израду криминалистичко-обавештајних информација“? .....	245
Слика 45: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да се применом стратешке анализе редовно идентификују актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе“? .....	246
Слика 46: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да се процес стратешке анализе и оперативне анализе увек завршава извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, идентификацијом информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука“? .....	247

- Слика 47: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да стратешка анализа и оперативна анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података и информација“? .....248
- Слика 48: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: :“Да ли сматрате да квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација“? .....249
- Слика 49: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: :“Да ли сматрате да је потребно, да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године“? .....253
- Слика 50: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да ће примена Европолове методологије за израду SOCTA и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ“? .....254
- Слика 51: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање:“Да ли сматрате да је потребно, да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године“? .....255
- Слика 52: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: “Да ли сматрате да израда стратешке процене и ОПЈБ мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података и информација кроз отворене и затворене изворе“?.....256
- Слика 53: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: “Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет“? .....258
- Слика 54: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: “Да ли сматрате да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података“?.....259
- Слика 55: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: “Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника“? .....260
- Слика 56: Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање:“Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“? .....261
- Слика 57: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а“? .....318
- Слика 58: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“? .....318
- Слика 59: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“? .....319
- Слика 60: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места

<i>евидентан степен уопштености послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности“?</i> .....	319
Слика 61: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да су организационе јединице приликом израде Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места давале описе послова парцијално, тако да су често мешања надлежности, што касније у пракси доводи до проблема? .....</i>	320
Слика 62: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да се аналитички послови у полицији РС означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско итд) што често не одговарају суштини послова које обављају“? .....</i>	320
Слика 63: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље ЕУ“? .....</i>	321
Слика 64: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу“? .....</i>	321
Слика 65: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС“? .....</i>	330
Слика 66: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу“? .....</i>	330
Слика 67: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС“? .....</i>	331
Слика 68: <i>Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу“? .....</i>	332
Слика 69: <i>Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу“? .....</i>	332
Слика 70: <i>Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу“? .....</i>	341

- Слика 71: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно формирати оперативне групе за руковођење и управљање на локалном организационом нивоу“? ..... 342
- Слика 72: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС“? ..... 348
- Слика 73: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама“? ..... 366
- Слика 74: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама“? ..... 367
- Слика 75: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко-обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством“? ..... 367
- Слика 76: Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да квалитетан унос података у електронским базама МУП-а доприноси ефикаснијој и ефективнијој изради криминалистичко – обавештајних информација“? ..... 382
- Слика 77: Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити НКОС који ће омогућити безбедну електронску комуникацију, размену података и информација између државних органа, посебних организационих јединица државних органа и институција у циљу спречавања организованог криминалитета и других облика тешког криминалитета“? ..... 383
- Слика 78: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да су области, подобласти и кључна питања правног оквира за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а у полицији РС прецизно идентификовани“? ..... 392
- Слика 79: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да су национални закони који су значајни за имплементацију и развој ПОМ-а јасно идентификовани у полицији РС“? ..... 393
- Слика 80: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да су подзаконски акти који су значајни за имплементацију и развој ПОМ-а јасно идентификовани у полицији РС“? ..... 393
- Слика 81: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и ускладити је сходно потребама ПОМ-а у полицији РС“? ..... 394
- Слика 82: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је усвајањем Закона о евиденцијама и обради података у МУП-а Републике Србије у потпуности прописан начин прикупљања и евидентирања података приликом израде криминалистичко - обавештајних информација“? ..... 394
- Слика 83: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да примена Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова у потпуности прописује начин примене ПОМ-а у полицији РС“? ..... 395

Слика 84: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да се дефинисан и изграђен правни оквир у целости примењује на функционисање ПОМ-а у полицији РС“?	395
Слика 85: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је у члану 34 Закона о полицији у потпуности дефинисана примена ПОМ-а у полицији РС“?	396
Слика 86: Одговори запослених у ОПА у седишту САТИТ-а и ОПА у ПУ за Град Београд на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС“	408
Слика 87: Одговори запослених у СЈБР на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС“	409
Слика 88: Одговори запослених под називом: „Информатичари/инжењери САТИТ-а“ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС“	410
Слика 89: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС“	410
Слика 90: Одговори запослених СЈБР на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“	414
Слика 91: Одговори запослених САТИТ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“	415
Слика 92: Одговори запослених Секретаријата на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“	415
Слика 93: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације (документа)“?	419
Слика 94: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да се за рад са поверљивим информацијама спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности“?	419
Слика 95: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама“?	421
Слика 96: Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да примена НКОС-а прописаног чланом 34а Закона о полицији у потпуности дефинише улогу полиције РС у циљу размене података са релевантним државним органима у сузбијању тешког и организованог криминала“?	430

## ПОПИС ГРАФИКОНА:

Графикон 1: <i>Ефекти примене ПОМ-а у полицији Црне Горе</i> .....	89
Графикон 2: <i>Укупан број кривичних дела на подручју Републике Србије за период 2013 – 2018. година</i> .....	92
Графикон 3: <i>Укупан број имовинских кривичних дела на поручју Републике Србије у 2015/16. години пре примене ПОМ-а</i> .....	93
Графикон 4: <i>Укупан број имовинских кривичних дела на подручју Републике Србије у 2017/18. години применом ПОМ-а</i> .....	94
Графикон 5: <i>Укупан број кривичних дела убиство и тешко убиство на подручју Републике Србије у 2015/16. години пре примене ПОМ-а</i> .....	95
Графикон 6: <i>Укупан број кривичних дела убиство и тешко убиство на подручју Републике Србије у 2018/19. години применом ПОМ-а</i> .....	95
Графикон 7: <i>Укупан број прекршаја против ЈРМ на подручју Републике Србије у 2017/18. години применом ПОМ-а</i> .....	96
Графикон 8: <i>Укупан број погинулих и повређених лица на подручју Републике Србије у 2017/18. години пре примене ПОМ-а</i> .....	97
Графикон 9: <i>Укупан број погинулих и повређених лица на подручју Републике Србије у 2017/18. години применом ПОМ-а</i> .....	98



# 1. УВОД

Традиционални, претежно реактивни, рад полиције у последњих неколико деценија, показао се недовољно ефективним и ефикасним у спречавању и сузбијању криминалитета и у заштити основних права и слобода грађана (Раџић, Накић, 2018:465). Стратегија развоја реактивног рада полиције била је усмерена на то да се функција безбедности заједнице и смањење стопе криминалитета задовоље активностима, као што су: повећање броја полицијских службеника, смањење времена за одзив и повећање видљивости кроз насумични рад патрола, без претходне идентификације криминалних жаришта, што је наишло на озбиљне тешкоће у супротстављању тадашњим безбедносним ризицима и претњама (Ђурђевић, Радовић, 2017: 447). Пораст стопе криминалитета у Великој Британији уз истовремено велика финансијска улагања у полицију, укључујући и пораст броја запослених, довео је до притиска јавности да полиција, поред традиционалног реактивног модела рада, предузме нешто ново, другачије, ефикасније и економски рационалније, што би у кратком року смањило број кривичних дела (Ђурђевић, Раџић: 2018). Реактивна стратегија енглеске полиције практикована у периоду од 1970. до 2004. године довела је до повећања броја полицијских службеника за 50%, док се број регистрованих кривичних дела повећао преко 250%, што је довело до недостатка поверења јавности у полицију. То је подразумевало и додатна улагања у људске и финансијске ресурсе полиције и правосуђа. Интерес пореских обвезника није био да се еномрно повећава број запослених у полицији и правосуђу, већ да те организације буду ефикасније и ефективније у свом раду (Ratcliffe, 2008: 2).<sup>1</sup> Истражујући ефикасност и ефективност традиционалног (реактивног) рада полиције, Ретклиф (Ratcliffe) је дошао до закључка, да полиција Велике Британије већи део времена троши на доказивање извршених кривичних дела уместо на спречавање да се она изврше, нарочито када је реч о делима која врше вишеструки повратници (Ratcliffe, Guidetti, 2007: 109-125).<sup>2</sup>

Дуг процес транзиције и социо-економског опоравка, али и наслеђе прилика које су владале током конфликта на подручју бивше Социјалистичке Федеративне Републике Југославије, утицале су на пораст криминалитета у Републици Србији, што је нарочито дошло до изражаја код одређених кривичних дела код којих није могуће деловати применом реактивних метода, као што су: убиства као последица обрачуна организованих криминалних група, убиства представника највиших државних органа, убиства државних функционера, јавних личности и новинара, кријумчарење и производња дрога и других облика организованог криминалитета (Раџић, Радовић, 2018: 365). Развојем технологија (софистицираним модусом извршења кривичних дела) настали су и нови појавни облици криминалитета, што је утицало и на то да се код грађана повећа страх од злочина (Игњатовић, 2010: 138-139). Истражујући ефикасност и ефективност традиционалног (реактивног) рада полиције у Србији, Симоновић је дошао до закључка, да је највећи број расветљених кривичних дела постигнут на основу информација које су добијене од грађана, док насумично патролирање битно не утиче на вероватноћу хапшења учинилаца кривичних дела (Симоновић, 2006: 24-25).

Стална тежња за смањењем стопе криминалитета, за повећањем осећаја сигурности грађана и за рационалним коришћењем средстава, захтевали су преношење тежишта у раду полиције са реактивног на проактивни приступ. То конкретно значи промену

---

<sup>1</sup> Погледати више: Ђурђевић, З. & Раџић, И. „Evaluacija implementacije policijsko – obaveštajnog modela u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srbije“, *Pravni život, Udruženje pravника Srbije*, Beograd, 2018, knj. 67, broj 9, str. 601 – 610.

<sup>2</sup> Погледати више: Томашевић, К., Раџић, И. (2019). „Рад полиције заснован на примени полицијско – обавештајног модела у развијеним земљама са посебним освртом на полицију Републике Србије, часопис Безбедност, бр.3, стр. 84.

филозофије од „кривичног дела према учиниоцу“ у филозофију од „регистрованог, потенцијалног учиниоца према спречавању извршења кривичног дела“ (Ђурђевић, Радовић, 2017: 447-448), што је условило потребу за генерисањем и увођењем у праксу полицијских организација одговарајућих модела проактивног рада. Усвајањем модела полиције у заједници, начин обављања полицијских послова је промењен, тако што су полицијски службеници, уместо искључивог фокусирања на примену закона, фокус рада усмерили на низ других активности које се односе на унапређење квалитета живота у заједници. Временом је модел полиције у заједници еволуирао, што је довело до развоја имплементације различитих стратегија у раду полиције, као што су: рад полиције усмерен на идентификоване жаришне тачке, *Compstat* и полицијско-обавештајни модел (eng. *Intelligence – Led Policing*) (Proxa, Taylor, Griffiths, 2015: 99).

Развој полицијског рада заснованог на примени полицијско-обавештајног модела (у даљем тексту: ПОМ) започет је 1993. године у полицији Кента (обухвата регионалну полицијску управу која се простире од југоисточног дела Лондона до Ламанша у којој је образовано девет полицијских станица са укупним бројем од 1,5 милиона становника) у Великој Британији. Истражујући факторе који су утицали на смањење укупног броја извршених кривичних дела за 6,5% и смањење укупног броја прекршаја за 16,3% у периоду од 1993 – 1997. године применом ПОМ-а у полицији Кента, Андерсон је дошао до закључка, да је идентификовање приоритета утицало на то да полиција фокусира своје ресурсе на групе и појединце који су одговорни за извршење најтежих и најчешћих кривичних дела. На тај начин су променили филозофију рада са „кривичног дела“ на „учиниоца“, применом усмереног прикупљања информација од стране свих полицијских службеника (Anderson, 2009: 28-29). Овакав концепт у Великој Британији је познат као Кентов полицијски модел (Mallori, 2007: 4).

Истражујући предуслове који су утицали на примену Кентовог полицијског модела на националном нивоу, Андерсон (Anderson) је дошао до закључка да је знатан напредак постигнут унапређењем структуралних елемената полицијске организације, образовањем централизоване „Криминалистичко-обавештајне јединице“ (обједињавањем аналитичких и криминалистичких јединица за истраге под називом: „Централни биро за криминалитет“) на националном нивоу са функцијом координације са криминалистичко-обавештајним јединицама на регионалном и локалном нивоу. Унапређење структуралних елемената полицијске организације, систематизовање аналитичких радних места на националном, регионалном и локалном нивоу по врсти и области криминалитета или прекршаја (регрутовањем путем екстерног и интерног конкурса) допринело је примени функција планирања, прикупљања, обраде и анализе у пуној мери, што је утицало на квалитет приликом израде криминалистичко-обавештајних информација. Такође, формирањем управљачких група на националном и регионалном нивоу (Anderson, 2009), створили су се сви предумови за примену ПОМ, који је данас у свету познатог као Национални обавештајни модел (у даљем тексту: НОМ<sup>3</sup>). Примену НОМ-а преузеле су друге државе, међу којима су прве биле чланице Европске уније (у даљем тексту: ЕУ) и Сједињене Америчке Државе (у даљем тексту: САД) познат под термином *Intelligence - Led Policing* (у даљем тексту: *ILP*), тако да ће се у анализи за исто значење користити термин ПОМ.

Ретклиф (Ratcliffe) је међу првима у академској заједници дефинисао развијање полицијског рада заснованог на примени ПОМ-а, при чему је указао, да је реч о „менаџерској филозофији доношења одлука о организацији полицијских послова на основу релевантних, потпуних, правовремених и употребљивих информација о криминалитету“

---

<sup>3</sup> У светској научној литератури за термин НОМ се користи скраћеница под називом : NIM - National Intelligence Model.

(Ratcliffe, 2008: 2-10). Међу малобројним настојањима дефинисања ПОМ-а у домаћој научној литератури, можемо издвојити дефиницију Симоновића у којој се наводи, да је полицијско – обавештајни рад: „Полицијска (истражна) делатност и нов приступ (филозофија) у раду полиције, која подразумева изградњу система и стварање правних, организационих, кадровских и техничких могућности и претпоставки којима ће се осигурати стандардизовано, континуирано (јавно и потајно) прикупљање безбедносно интересантних података, као и њихово вредновање, анализирање и прослеђивање с циљем подршке процесу одлучивања и деловања у сузбијању криминалитета на свим нивоима.“ (Симоновић, 2012: 25).<sup>4</sup> Применом ПОМ-а се рад полиције усмерава на превенцију најтежих и најчешћих безбедносних проблема, на жаришне тачке, вишеструке повратнике и лица за која постоји висок ризик да постану жртве кривичних дела. Циљ је проактивно, планско и усмерено решавање свих безбедносних проблема, на ефикасан, ефикасан и економичан начин (Ђурђевић, Рацић, 2018: 5). На овакав начин се повећава корисност ресурса, поједностављује организација полицијских послова и побољшава заједничка способност свих организационих јединица у супротстављању криминалитету. Примена ПОМ-а је временом еволуирала, тако што су га у пракси полицијске организације прилагођавале и развијале сходно својим потребама, због чега у савременим условима не постоји његова јединствена стандардизована форма. Упркос томе, суштина његове примене у раду полиције остала је непромењена, тако да подразумева подршку у доношењу одлука од стране стратешких и оперативних управљачких група, кроз обједињене обавештајне функције и базе података из више различитих организационих јединица полиције, што доприноси усмеравању ресурса на приоритете дефинисане у стратешким и оперативним плановима (Томашпевић, Рацић: 2019).

У уџбенику „*Intelligence-led policing*“, Ретклиф (Ratcliffe) и Гуидети (Guidetti) су идентификовали три кључна предуслова за успешну имплементацију ПОМ-а у раду полиције. Први се односи на реструктурирање аналитичких и обавештајних организационих јединица и образовање централизованих организационих јединица на националним нивоу, што је предулов за ефикасно и ефективно обављање криминалистичко-обавештајних послова. Други предуслов је, стандардизовање методологије криминалистичко-обавештајног рада који се односи на: усмерено прикупљање информација, процену, обраду, анализу и планирање у циљу израде криминалистичко-обавештајних информација (стратешка и оперативна процена јавне безбедности, профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица/групе). Трећи предуслов се односи, на регрутацију и селекцију компетентних кадрова, укључујући и усмерено коришћење материјално-техничких ресурса (Ratcliffe, Guidetti, 2008: 109-128). На основу спроведеног истраживања може се изнети закључак да примена ПОМ-а подразумева промене у свим организационим елементима, односно у функционалним и структурним елементима и у елементима полицијског окружења.

Истражујући разлоге за увођење ПОМ-а у развијеним земљама, као на пример у Великој Британији, САД и Шведској, укључујући и државе региона Словенију и Хрватску, група полицијских експерата у приручнику „*Intelligence-led policing*“ дошла је до закључка да су разлози за имплементацију ПОМ-а мање или више слични, и преваходно се односе на: пораст стопе криминалитета уз истовремено велика финансијска улагања у полицију (проширење организације образовањем нових организационих јединица, куповина нове опреме, возила, запошљавање великог броја полицијских службеника), реактиван рад усмерен претежно након извршеног кривичног

---

<sup>4</sup> Погледати више: Томашевић, К., Рацић, И. (2019). „Рад полиције заснован на примени полицијско – обавештајног модела у развијеним земљама са посебним освртом на полицију Републике Србије, часопис Безбедност, бр.3, стр. 83.

дела, повећање страха од криминалитета код грађана, неадекватан стратешки приступ у раду проузрокован лошим преношењем и придржавањем смерница владе и стратешких приоритета до оперативних нивоа, одсуство координације служби безбедности услед недостатка централизованих база података, нарочито у САД, што је имало за последицу непредвиђени терористички акт (ОЕБС, 2017).

Истражујући основне проблеме у имплементацији ПОМ-а у Великој Британији, САД и земљама ЕУ, Картер (Carter) је указао на неопходност организационих промена које су се манифестовале кроз: 1) прилагођавање организације полиције проактивним начином рада полиције заснованом на моделима: „*Community policing*“, „*Problem oriented policing*“ и *Compstat* који су претходили имплементацији ПОМ-а; 2) формирање управљачких група на националном, регионалном и локалном нивоу; 3) промену свести свих полицијских службеника, али претежно руководиоца средњег менаџмента да прихвате ПОМ као проактивни начин рада (отпор према променама је идентификован у многим полицијским системима који су са традиционалног (реактивног) модела прешли на проактивни); 4) функционално и организационо обједињавање полицијско-обавештајних послова применом полицијских функција (планирања, прикупљања, обраде и анализа обавештајних података) кроз израду криминалистичко-обавештајних информација (стратешка и оперативна процена, стратешки и оперативни план, профил безбедносног проблема и профил безбедносно – интересантног лица/групе); 5) развијање прецизнијег правног оквира за постојеће базе података и интеграцију у јединствен систем; 6) успостављање одрживог система обука; 7) успостављање стандарда и развијање процедура рада (Carter, 2009).

Полиција Републике Србије (у даљем тексту: полиција РС) је прве кораке на успостављању ПОМ-а започела 2005. године кроз подршку Програма развојне сарадње са Шведском полицијском управом (СПА) и Шведском агенцијом за међународни развој и сарадњу (СИДА) (Раџић, Накић, 2018:468). Као доказ отежаног процеса имплементације ПОМ-а у полицију РС, указује и чињеница да је у току и четврти пројекат Шведско-српског полицијског програма сарадње за период 2019 – 2020. године под називом: „Успостављање полицијско-обавештајног модела у полицији РС“.<sup>5</sup> Разлози за увођење ПОМ-а у полицију РС су у доброј мери слични са развијеним државама и државама региона, чија се визија заснива на смањењу криминалитета и других безбедносно угрожавајућих појава, порасту поверења грађана у полицију и задовољству заинтересованих страна (Томашевић, Раџић, 2019). Успостављањем рада полиције заснованог на ПОМ-у, негира се потреба за применом осталих модела полицијског рада који су тренутно у функцији полиције РС, већ је циљ усмерен на унапређење организационих елемената, као што су: усмерено прикупљање података и информација, стратешка анализа и процена, одлучивање о спровођењу оперативно-полицијских активности на основу криминалистичко-обавештајних информација, евалуације процеса и резултата/учинка и управљање квалитетом на знатно вишем нивоу.

Правни оквир за примену ПОМ-а у полицији РС прописан је тек 2016. године усвајањем *Закона о полицији*, којим је ПОМ дефинисан као начин управљања полицијским пословима заснован на криминалистичко-обавештајним информацијама (члан 34. тачка 2), а криминалистичко-обавештајна информација као скуп прикупљених, процењених, обрађених и анализираних података који представља основ за доношење одлука о обављању полицијских послова.<sup>6</sup> Усвајањем *Закона о полицији* створили су се услови за израду првих криминалистичко-обавештајних информација у Дирекцији полиције (у даљем тексту: ДП): националне процене претње од тешког и организованог

<sup>5</sup> Више о томе на сајту [www.moismeu.rs](http://www.moismeu.rs).

<sup>6</sup> Закон о полицији, „Сл.Гласник РС“, бр. 6/2016, 24/218 и 87/2018.

криминалитета (у даљем тексту: SOCTA),<sup>7</sup> стратешке процене јавне безбедности<sup>8</sup> и стратешког плана полиције<sup>9</sup> на националном нивоу, односно оперативне процене јавне безбедности<sup>10</sup> и оперативних планова полиције<sup>11</sup> на подручју Полицијске управе за град Београд и подручних полицијских управа (у даљем тексту: ППУ). Реално је очекивати да ће израда оваквих криминалистичко-обавештајних информација помоћи руководиоцима централног, регионалног и локалног нивоа, да ефикасније, ефективније и економичније доносе правовремене одлуке. Као крајњи резултат тога може се очекивати унапређен полицијски рад, који се огледа кроз: проактиван приступ, правовремено доношење одлука, усмерено прикупљање података и информација у складу са дефинисаним циљевима, приоритетима и потребама, ефикасније управљање подацима и информацијама и рационално коришћење људских и материјалних ресурса (Томашевић, Рацић, 2019: 84). Закон о евиденцијама и обради података у области унутрашњих послова у члану 10. прописује, да у сврху израде криминалистичко-обавештајних информација полиција може да користи обрађене податке из евиденција и да их размеђује између својих организационих јединица, а у складу с њиховим делокругом и надлежношћу, што је основ додатног функционалног увезивања аналитичких и оперативних јединица (Рацић, 2018: 142). Начин рада са тајним изворима и прикупљеним подацима дефинисан је подзаконским актима, од којих је најважнији *Обавезна инструкција о оперативном раду полиције* (Ђурђевић, Рацић: 2018), која је са аспекта примене ПОМ-а делимично усклађена, што условљава потребу за ревидирањем начина израде криминалистичко-обавештајних информација. У новембру месецу 2016. године радна група на успостављању

---

<sup>7</sup> SOCTA је аналитички документ, чији кључни делови су прогноза тешког и организованог криминала, идентификовање будућих претњи, број и структура организованих криминалних група. На основу добијених резултата дефинишу се препоруке, како би се утврдиле смернице усмерене на смањење кривичних дела тешког и организованог криминала, чиме се унапређује безбедност заједнице. Министарство унутрашњих послова Републике Србије је крајем 2015.године објавило прву SOCTA уз примену Европолске методологије за израду стратешких докумената. Више о томе на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs) и Рацић И. (2018). Значај аналитичких организационих јединица Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије у примени полицијско-обавештајног модела, часопис Безбедност, 138-153.

<sup>8</sup> Министарство унутрашњих послова Републике Србије је 2017. године објавило прву стратешку процену јавне безбедности у којем је идентификовано осам безбедносних приоритета рада. Више о томе на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs).

<sup>9</sup> Стратешки план полиције је законска обавеза предвиђена чланом 24 тачка 2. Закона о полицији која чини скуп активности, којима се, у складу са принципима и стандардима полицијско-обавештајног модела (ПОМ, члан 34. Закона о полицији) на ефикасан начин усмерава рад полиције у супротстављању најтежим безбедносним проблемима. Више о томе на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs) и Рацић И. (2018). Значај аналитичких организационих јединица Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије у примени полицијско-обавештајног модела, часопис Безбедност, 138-153.

<sup>10</sup> Оперативна процена јавне безбедности Дирекције полиције је законска обавеза прописана чланом 25 тачка 2. Закона о полицији, која се израђује у циљу идентификације кључних безбедносних претњи и ризика на подручју које покрива ППУ, којом се одређују оперативни безбедносни приоритети у раду полиције на период од годину дана, дајући значај проактивном поступању. Њени крајњи циљеви су развој и унапређење безбедности грађана. Представља основ за доношење оперативног плана полиције и тактичких планова полиције. Више погледати у приручнику „Полицијско-обавештајни модел“ доступном на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs) и Рацић И. (2018). Значај аналитичких организационих јединица Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије у примени полицијско-обавештајног модела, часопис Безбедност, 138-153.

<sup>11</sup> Оперативни план полиције је законска обавеза предвиђена чланом 25 тачка 3. Закона о полицији која чини скуп активности, којима се, у складу са принципима и стандардима полицијско-обавештајног модела (ПОМ, члан 34. Закона о полицији) на ефикасан начин усмерава рад полиције у супротстављању најтежим безбедносним проблемима. Више погледати у приручнику „Полицијско – обавештајни модел“ доступном на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs) и Рацић И. (2018). Значај аналитичких организационих јединица Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије у примени полицијско-обавештајног модела, часопис Безбедност, 138-153.

ПОМ-а у полицији РС<sup>12</sup> усвојила је приручник под називом „Полицијско-обавештајни модел“ који представља инструктивни документ полиције РС у примени ПОМ-а.<sup>13</sup>

За обављање полицијских послова у РС, образована је ДП, као основна организациона јединица Министарства унутрашњих послова (у даљем тексту: МУП). Према територијалном критеријуму са аспекта месне надлежности, њене унутрашње организационе јединице међусобно се диференцирају на: 1) организационе јединице у седишту ДП (национални ниво), 2) ППУ (регионални ниво) и 3) полицијске станице (у даљем тексту: ПС) (локални ниво) (Стевановић, 2013:90). Применом *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а РС* од дана 01.01.2019. године у организационој структури ДП делимично су спроведене организационе промене које би подржале примену модела. Наведене промене се односе на формирање појединачних радних места главних координатора на националном нивоу и координатора на регионалном нивоу,<sup>14</sup> чиме су делимично преузети послови координације, извештавања и праћења планираних активности применом ПОМ-а. Спровођење планираних послова и даље је остало у надлежности организационих јединица у којима нису извршене организационе промене, а које су делимично по потреби преузеле послове које примена ПОМ-а подразумева. На националном нивоу то су првенствено организационе јединице ДП које обављају криминалистичко-обавештајне послове: Служба за криминалистичку аналитику (у даљем тексту: СКА) и Служба за криминалистичко-обавештајне послове (у даљем тексту: СКОП) у Управи криминалистичке полиције (у даљем тексту: УКП), Одељење за организацију полиције, превенцију и рад полиције у заједници у Управи полиције (у даљем тексту: УП), Одељење за праћење и унапређење рада саобраћајне полиције у Управи саобраћајне полиције (у даљем тексту: УСП) и Одељење за анализу ризика у Управи граничне полиције (у даљем тексту: УГП). На регионалном нивоу, у ППУ, ови послови се обављају у оквиру одељења криминалистичке полиције, одсека за криминалистичку аналитику, одељења полиције и одељења саобраћајне полиције. У Полицијској управи за град Београд у УКП систематизовано је Одељење за оперативну аналитику. На локалном нивоу у полицијским станицама нису систематизована аналитичка радна места и нема образованих оперативних група за руковођење и управљање, тако да осим прикупљања података од стране полицијских службеника, примена ПОМ-а се не спроводи (Томашевић, Рацић, 2019). Организационе јединице у седишту Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије (у даљем тексту: САТИТ) које обављају криминалистичко-обавештајне послове у функцији ПОМ-а су: Одељење за полицијску аналитику и Одељење за статистичку аналитику и криминалистичко-оперативне евиденције (Рацић, 2018: 143-145). Наведене организационе јединице послове спровођења планираних активности обављају по налогу начелника организационе јединице, што ствара потребу да се ангажовање наведених организационих јединица пропише инструкцијом.

За руковођење радом и координирањем рада полиције заснованог на ПОМ у РС су, у својству менаџерских органа у организационим јединицама ДП основане су стратешке групе за руковођење и управљање (у даљем тексту: СГРУ) на националном нивоу и

---

<sup>12</sup> Радна група на успостављање ПОМ-а је образована 20. 05. 2016. године решењем министра унутрашњих послова са циљем праћења, координације и спровођења планских активности усмерених на успостављању ПОМ у полицији РС.

<sup>13</sup> Више погледати на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs) или на сајту [www.moismeu.rs](http://www.moismeu.rs).

<sup>14</sup> Главни координатори су систематизовани у организационим јединицама у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП). Координатори су систематизовани у 27 ППУ. Сходно Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП РС, у опису надлежности главног координатора и координатора није прописано обављање послова за потребе примене ПОМ-а, већ искључиво обављају послове по налогу начелника организационе јединице. Већина главних координатора и координатора и не обавља послове за потребе примене ПОМ-а.

оперативне групе за руковођење и управљање (у даљем тексту: ОГРУ) на националном и регионалном нивоу (Марковић, 2019: 172). СГРУ је формирана решењем министра унутрашњих послова, а коју чине директор полиције, помоћници директора полиције, шеф Бироа директора полиције, начелници организационих јединица у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП) и начелници 27 ППУ. СГРУ руководи директор полиције на састанцима који се одржавају два пута годишње, а по потреби и чешће. СГРУ је одговорна је за израду стратешке процене јавне безбедности и стратешког плана полиције, односно идентификацију најтежих безбедносних проблема, избор приоритета, дефинисање мера за рад, усмеравање ресурса, начин праћења спровођења планираних активности и оцену постигнутих резултата. ОГРУ на националном нивоу су формиране решењем директора полиције у организационим јединицама у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП). Састав ОГРУ чине: начелник организационе јединице, заменик и помоћници начелника, начелници Служби, начелници одељења и главни координатори. ОГРУ на националном нивоу руководи начелник организационе јединице на састанцима који се одржавају два пута месечно, а по потреби и чешће. ОГРУ на националном нивоу је одговорна за праћење и усмеравање ресурса на спровођењу активности из стратешког плана полиције из своје надлежности о чему извештава једном месечно СГРУ. ОГРУ на регионалном нивоу су формиране решењем директора полиције у ПУ за град Београд и ППУ. Састав ОГРУ чине: начелник ПУ за град Београд или начелник ППУ, заменик начелника ППУ, помоћници начелника ППУ, начелник УКП, УП и УСП (за ПУ за град Београд), начелници одељења криминалистичке полиције, одељења полиције, одељења саобраћајне полиције, начелници полицијских станица (у даљем тексту: ПС) и координатори (Раџић, Накић, 2018: 471-472). ОГРУ руководи начелник ПУ за град Београд или начелник ППУ на састанцима који се одржавају два пута месечно или по потреби чешће. ОГРУ на регионалном нивоу је одговорна за праћење и усмеравање ресурса на спровођењу активности из стратешког и оперативних планова полиције сходно идентификованим приоритетима из своје месне надлежности о чему извештава једном месечно СГРУ. На локалном нивоу нису успостављене оперативне групе за руковођење и управљање и криминалистичко-обавештајни послови се ограничено обављају (Ђурђевић, Раџић, 2018).<sup>15</sup>

Концептуални оквир примене ПОМ у полицији РС у највећој мери идентичан је са моделом који се примењује у Шведској полицији, а који се спроводи кроз стандардизовани криминалистичко-обавештајни процес (тзв. ПОМ осмицу) који обухвата дванаест функција (захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације, планирање, прикупљање података и информација, обрада, анализа, достављање, стратешко и оперативно планирање, доношење одлука, тактичко планирање, спровођење и праћење, евалуација и управљање квалитетом) које су структурно и функционално обједињене у три потпроцеса: 1) криминалистичко-обавештајне послове; 2) послове руковођења и управљања; и 3) планиране оперативно-полицијске послове (Раџић, Накић, 2018: 469-470).

Полазећи од претходно анализираних чињеница, основни проблеми имплементације ПОМ-а у рад полиције у РС су одређени као: 1) проблеми функционалне природе; 2) проблеми структурне природе; 3) проблеми организационог окружења. Проблеми имплементације ПОМ-а функционалне природе, класификују се као: 1) проблеми менаџмента (управљачке функције) и 2) проблеми криминалистичко-обавештајних послова (извршне функције). Проблеми имплементације ПОМ-а структурне природе, могу се класификовати као проблеми: 1) организационе структуре; 2) људских ресурса; и 3) материјалних ресурса. Проблеме организационог окружења у примени ПОМ-а у полицији РС суштински чине: 1) проблеми непотпуно уређеног и недовољно

---

<sup>15</sup> Детаљаније погледати на [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs): МУП (2016). Приручник: „Полицијско – обавештајни модел“, Београд.

усаглашеног правног оквира за примену ПОМ-а; 2) проблеми политичке, економске, социолошке природе које се односе на могући отпор променама од стране јавног мњења и запослених у Дирекцији полиције (у даљем тексту: ДП); 3) проблеми тајности података, заштите података о личности и доступности података од јавног значаја.

Закључно се може констатовати да описани проблеми јасно индукују шири проблем непотпуне или недоследне имплементације ПОМ-а, пре свега, у функционалне и структурне елементе полицијске организације у РС, односно проблем неусаглашености тих елемената полицијске организације са подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на ПОМ-у. Полазећи од тога и од чињенице да описани проблеми имплементације ПОМ-а у рад полиције у РС нису довољно или уопште нису теоријски истражени, **проблем истраживања** је изражен следећим истраживачким питањем: „*Да ли се (и на који начин) функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а?*“. Тако проблемски постављено истраживање имало је за циљ да се одговорима на наведено питање у научно заснованом поступку идентификују и опишу основни елементи садржаја и процеса прилагођавања полицијске организације у РС потребама доследне примене ПОМ-а, као једног од начина за унапређење њеног функционисања у савременим условима.

Сагласно тако формулисаној проблему, **предмет истраживања** је био одређен прелиминарно, теоријски, операционално, просторно, временски и дисциплинарно. Прелиминарно одређење предмета истраживања еквивалентно је наслову и гласи: „*Организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ-а у Републици Србији*“. Теоријско одређење предмета истраживања је дефинисано знањима која су у вези са његовим прелиминарним одређењем: позната и теоријски проверена, позната и теоријски непроверена, искуствена и непозната знања.

*Позната и проверена знања* о предмету истраживања односила су се на: 1) појам, разлоге настанка и заступљеност ПОМ-а у полицијама развијених држава и у РС;<sup>16</sup> 2) циљеве, процес и ефекте рада (учинак, резултати, производи) полиције заснованог на ПОМ;<sup>17</sup> и 3) проблеме у имплементацији ПОМ-а у полицијама Велике Британије, САД, Шведске, Словеније и Хрватске.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Више о томе у: 1) Anderson, R., „Intelligence Led Policing: A British Perspective“, in: A. Smith (Ed.), *Intelligence Led Policing: International perspective on in the 21 century policing* (pp. 5-8), Lawrenceville, NJ: International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts, 1997; 2) Ratcliffe, J. H. (2007). *Integrated intelligence and crime analysis: enhanced information management for law enforcement leaders*. Washington: Police Foundation; 3) Ratcliffe, J. H. (2008). *Intelligence-led policing*. Cullompton, Devon: Willan; 4) Ratcliffe, J. H. (2016). *Intelligence-Led Policing (second edition)*, Routledge and Taylor&Francis group, London and New York; 5) Симоновић, Б. (2012). *Криминалистика, треће измењено и допуњено издање*, Правни факултет, Крагујевац 2012.

<sup>17</sup> Више о томе у: 1) Ђурђевић, З., Рацић И. (2018). XXXI Копаоничка школа природног права, правда и право: „Евалуација имплементације полицијско-обавештајног модела у Министарству унутрашњих послова Републике Србије, Копаоник; 2) Racic, I., Nakic, N. (2018). *International scientific conference „Archibald Reiss days“ thematic conference proceedings of international significance: „Strategic approach of the Ministry of interior of the Republic of Serbia to combating organized crime*, Belgrad, p. 465 – 477; 3) Рацић И. (2018). *Значај аналитичких организационих јединица Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије у примени полицијско-обавештајног модела*, часопис Безбедност, 138-153; 4) OSCE. (2017). *Guidebook Intelligence-Led Policing*, Vienna; 5) МУП (2016). *Приручник: „Полицијско-обавештајни модел“*, Београд.

<sup>18</sup> Више о томе у: 1) Ratcliffe, J. H., Guidetti, R. (2008) "State police investigative structure and the adoption of intelligenceled policing", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.109-128; 2) Carter D. (2009). *Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement Agencies (Second Edition)*, U. S. Department of Justice-Office of Community Oriented Policing



*Позната и непроверена знања* о предмету истраживања су се односила на претходно идентификоване проблеме у раду полиције засноване на ПОМ-у у РС, које се односе на принципе у примени ПОМ-а, међу којима су најзначајнији: етичност, ефикасност, ефективност, економичност, тимски рад, професионализам, научна заснованост, стална евалуација и унапређење квалитета криминалистичко-обавештајног процеса и информација.

*Искусвена знања* о предмету истраживања су обухватила потешкоће у примени ПОМ које су функционалне и структурне природе, односно оне које су последица организационог окружења.

*Потешкоће функционалне природе* у примени ПОМ-а су се односиле на: 1) проблеме планирања; 2) проблеме прикупљања података и информација; 3) проблеме обраде прикупљених података и информација; 4) проблеме анализе прикупљених, обрађених података и информација; 5) проблеме израде и достављања криминалистичко-обавештајних информација; 6) проблеме захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације; 7) проблеме одлучивања о спровођењу оперативно-полицијских послова и 8) проблеме праћења, евалуације и управљање квалитетом.

*Потешкоће структурне природе* у примени ПОМ-а су се односиле на: 1) организационе јединице и радна места за примену ПОМ-а; 2) висок ниво децентрализације аналитичких функција; 3) висок ниво расипања ресурса, односно преклапања одговорности организационих јединица; 4) низак ниво хоризонталног комуницирања у области криминалистичко-обавештајног рада; 5) недостатак централизоване организационе јединице која координира криминалистичко-обавештајним пословима на сва три организациона нивоа (централном, регионалном и локалном); 6) неодређен појам аналитичких послова; 7) проблеме регрутације и селекције запослених за обављање криминалистичко-обавештајних послова; 8) проблеме мотивације запослених у примени криминалистичко-обавештајних функција; 9) проблеме координације аналитичких организационих јединица; 10) оквир обуке за потребе ПОМ-а; 11) евалуацију обуке; 12) проблеме спровођења програма сталног стручног усавршавања; 13) проблеме информационе неповезаности аналитичких организационих јединица; 14) проблеме локалних база података; 15) недостатак централизоване платформе за размену података између државних органа у циљу супротстављања тешком и организованом криминалитету и 16) проблеме прикупљања података који се мултипликују, преплићу, истовремено обрађују у више процеса.

*Потешкоће организационог окружења* у примени ПОМ-а суштински су чиниле: 1) проблеми непотпуно уређеног и недовољно усаглашеног правног оквира за примену ПОМ; 2) проблеми политичке, економске, социолошке природе који се односе на отпор запослених у ДП и 3) проблеми тајности података, заштите података о личности и доступности података од јавног значаја.

*Непозната знања* о предмету истраживања су се односила на: 1) садржај и процес прилагођавања полицијске организације у РС потреби њеног оптималног (ваљаног) функционисања заснованог на примени ПОМ-а; 2) на могуће подстицаје и отпоре таквом организационом прилагођавању полиције и 3) промену организационе структуре и ефекте

---

Services, Washington; 3) James A. (2013). Examining Intelligence-Led Policing - Developments in Research, Policy and Practice, Palgrave Macmillan UK, London; 4) Svenska polisen. (2006). Underrättelseled polisverksamhet; 5) Brincka, Ž. (2012). Policija i sigurnost: „Od pojačanog nadzora do danas“, Zagreb; 6) Potparič, D., Dvoršek, A. (2011). „Critical success factors in establishing a national criminal intelligence model in Slovenia, Ljubljana.

тог прилагођавања, посебно у погледу квалитета израде и квалитета коришћења криминалистичко-обавештајних информација у раду полиције.

*Операционално одређење* предмета истраживања се односило на идентификацију познатих и непознатих садржаја, односно на тврдњу. *Познати садржаји* се односе на следеће појмове: 1) полицијска организација у РС; 2) централни ниво полицијске организације у РС; 3) регионални ниво полицијске организације у РС; 4) локални ниво полицијске организације у РС; 5) ПОМ.<sup>19</sup>

*Непознати садржаји* су се односили на следеће појмове: 1) ефекти (резултат, учинак) организационог прилагођавања **функционалних** елемената полицијске организације, ради ефикасног управљања квалитетом криминалистичко-обавештајних информација и криминалистичко-обавештајним процесом; 2) ефекти (резултат, учинак) организационог прилагођавања **структуралних** елемената полицијске организације и 3) ефекти (резултат, учинак) организационог прилагођавања правног оквира потребама примене ПОМ-а.

*Тврдња* се односи на могућност унапређења квалитета функционисања полиције (посебно проактивног), и схвата се као очекивано побољшање рада полиције и резултата које постиже (у зависности од сопствене организационе прилагођености потребама примене ПОМ-а).

Просторни обухват предмета истраживања је укључио подручје РС, Велике Британије, Шведске, САД-а, Словеније, Хрватске, Северне Македоније и Црне Горе. Емпиријско истраживање је спроведено на територији РС (осим територије Аутономне Покрајине Косово и Метохија), Шведске, Северне Македоније и Црне Горе, на репрезентативном узорку запослених заснованом на критеријумима њиховог службеног статуса, радног искуства у примени ПОМ-а, стварне и месне надлежности, врсте и надлежности организационих јединица у којима су запослени. Репрезентативни узорци су подељени на следеће групе: 1) у полицији Шведске, то су: руководиоци регионалне групе за руковођење и управљање за област Малмеу; оперативни полицијски службеници; стратешки и оперативни аналитичари регионалне полицијске управе у Малме; 2) у

---

<sup>19</sup> *Полицијска организација у РС*: Дирекција полиције као основна организациона јединица МУП која је законом надлежна за обављање полицијских послова; *Централни ниво полицијске организације у РС*: ниво ДП и организационих јединица полиције у њеном седишту; *Регионални ниво полицијске организације у РС*: ниво ППУ и организационих јединица у њиховом седишту; *Локални ниво полицијске организације у РС*: ниво полицијских станица ван седишта ППУ; *Полицијско-обавештајни модел*: начин подршке доношењу одлука, као фази управљачке функције полицијске организације заснован на криминалистичко-обавештајним информацијама; *Криминалистичко-обавештајни послови*: послови прикупљања, обраде, анализе података о криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама, на основу којих се израђују криминалистичко-обавештајне информације/производи и достављају корисницима; *Криминалистичко-обавештајна информација*: скуп прикупљених, процењених, обрађених и анализираних података, који представља основ за доношење одлука у обављању полицијских послова; *Планирани оперативно-полицијски послови*: послови који се спроводе на основу одлука СГРУ и ОГРУ и обухватају примену оперативно-тактичких и техничких мера и радњи; *Управљачке функције полиције у примени ПОМ-а*: стратешко и оперативно планирање, захтев за израду КОИ, одлучивање, праћење, евалуација и управљање квалитетом; *Извршне функције полиције у примени ПОМ-а*: прикупљање, обрада, анализа и достављање; *Захтев за израду КОИ у примени ПОМ-а*: подноси се од стране руководиоца СГРУ (директора полиције) и руководица оперативне групе за руковођење и управљање (начелника организационе јединице у седишту ДП или начелника ППУ) са циљем израде криминалистичко-обавештајних информација; *Одлучивање у примени ПОМ*: централизоване одлуке које се доносе од стране руководиоца СГРУ (директора полиције), а децентрализоване одлуке које се доносе од стране руководица оперативне групе за руковођење и управљање (начелника организационе јединице у седишту ДП или начелника ППУ) у циљу спровођења планираних оперативно – полицијских послова; *Криминалистичко-обавештајне информације*: структурирана аналитичка документа (стратешка процена и оперативне процене јавне безбедности, профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе).

полицији Северне Македоније, то су: руководиоци обавештајних и аналитичких јединица Бироа за јавну безбедност; полицијски службеници Бироа за јавну безбедност; и стратешки и оперативни аналитичари Сектора за стратешку анализу и извештавање; 3) у полицији Црне Горе, то су: руководиоци обавештајних и аналитичких јединица УП; полицијски службеници УП; стратешки и оперативни аналитичари Сектора криминалистичке полиције; 4) у полицији РС, то су: руководиоци СГРУ и ОГРУ; извршиоци на криминалистичко-обавештајним пословима; руководиоци и извршиоци у организационим јединицама ДП и аналитичких јединица САТИТ-а; запослени у Сектору за људске ресурсе; инжењери и информатичари у полицији РС; и правници у полицији РС.

У временском смислу, предмет истраживања је обухватио период од 2004. до 2019. године. Емпиријско истраживање је спроведено у периоду од маја до новембра месеца 2019. године. У дисциплинарном смислу, предмет истраживања је интердисциплинарног карактера, тако да је тежишно позициониран у поље друштвено-хуманистичких наука, научна област криминалистика, ужа научна област организација полиције, научна дисциплина „Менаџмент у полицији“.

**Циљеви истраживања** су били одређени квалитетом и нивоима научних сазнања која се желе постићи, како би се резултати истраживања могли применити у науци и пракси. Они су одређени као научни и практични. У складу са утврђеним проблемом и предметом, општи научни циљ истраживања је био усмерен на примену научно-истраживачких метода, што је допринело идентификацији, научном опису и класификацији којима су делимично објашњене организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ-а и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Сагласно томе, специфични научни циљеви истраживања чијим остварењем се може унапредити функционисање полиције засновано на ПОМ-у су идентификација, научни опис, класификација и делимично објашњење организационих промена: 1) у управљачким (менаџерским) и извршним функцијама (обављању криминалистичко-обавештајних и обавештајно-аналитичких послова); 2) у организационом дизајну (подели рада, груписању послова у организационе јединице, делегирању ауторитета и координацији активности), регрутацији и селекцији кандидата за запослене, едукацији и мотивацији запослених и у технолошко-техничкој подршци раду полиције заснованом на ПОМ; као и 3) у интерном правном оквиру и ставовима запослених према раду полиције заснованом на ПОМ-у.

Практични циљ истраживања формулисан је као могућност коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а. Тако формулисан практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора према променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних информација и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова. На тај начин, примена резултата истраживања може допринети и унапређењу квалитета (ефективности и ефикасности) укупног функционисања полиције заснованог на ПОМ-у.

**Хипотетички оквир** истраживања одређен је тако да је садржао општу, четири посебне и шест појединачних хипотеза, са пописом одговарајућих индикатора који су послужили за њихову проверу, и то:

Општа хипотеза гласи: „Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним функцијама, у њеној структури и у њеном (организационом) окружењу“.

Прва посебна хипотеза гласи: „Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а“.

За верификацију (потврђивање или оповргавање) прве посебне хипотезе користили су се следећи индикатори:

- резултати теоријског истраживања (теоријски ставови) се односе: 1) на појам, време и разлоге настанка ПОМ-а и других сродних модела и концепата полицијског рада; 2) на појам, изворе и врсте организационих промена – (укључујући посебно организационо прилагођавање), отпоре и процес управљања организационим променама и 3) на утицај организационог прилагођавања полиције потребама примене ПОМ-а на унапређење њеног функционисања, односно на ефекте (резултате, учинак) њеног рада заснованог на ПОМ-у у развијеним државама света, државама окружења и у полицији РС.

- вредносни ставови запослених (у полицијама Србије, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске), који се односе на организационо прилагођавање као врсту организационих промена и на утицај организационог прилагођавања полиције потребама примене ПОМ-а на унапређење њеног функционисања, односно на ефекте (резултате, учинак) њеног рада заснованог на ПОМ-у у Србији, Шведској, Северној Македонији и Црној Гори.

Друга посебна хипотеза гласи: „Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) и извршним функцијама“.

Прва појединачна хипотеза гласи: “Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) функцијама, укључујући посебно промене у планирању, захтевима за изradу криминалистичко-обавештајне информације, одлучивању о спровођењу, праћењу спровођења и управљању квалитетом спровођења оперативно-криминалистичких послова, којима се може допринети квалитетнијој изradi и употреби криминалистичко-обавештајних информација“.

За верификацију (потврђивање или оповргавање) прве појединачне хипотезе користили су се следећи индикатори:

- резултати теоријског истраживања (теоријски ставови) који се односе на садржај, носиоце и ефекте (резултати, учинак, криминалистичко - обавештајне информације) управљачких функција (планирање, захтев за изradу криминалистичко-обавештајне информације, праћење, евалуација и управљање квалитетом) у раду полиције заснованом на ПОМ и сродним моделима, у РС и у другим државама.

- вредносни ставови запослених о заступљеностима и ефектима (резултати, учинак, криминалистичко-обавештајне информације) управљачких функција (планирање, захтев за изradу криминалистичко-обавештајне информације, праћење, евалуација и управљање

квалитетом) у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у РС.

Друга појединачна хипотеза гласи: *“Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним извршним функцијама, укључујући посебно промене у обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно у прикупљању, обради, анализи и достављању криминалистичко-обавештајних података и информација и у изради и достављању криминалистичко-обавештајних информација“.*

За верификацију (потврђивање или оповргавање) друге појединачне хипотезе користили су се следећи **индикатори**:

- резултати теоријских истраживања (теоријски ставови) који се односе на садржај, носиоце и ефекте (резултати, учинак, криминалистичко-обавештајне информације) извршних функција (криминалистичко-обавештајних послова) у раду полиције заснованом на ПОМ-у и сродним моделима, у РС и у другим државама.

- вредносни ставови запослених о заступљености и ефектима (резултати, учинак, криминалистичко - обавештајне информације) извршних функција (криминалистичко – обавештајни послови) у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у полицијама Србије, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

- статистички и упоредни подаци који се односе на узрочно-последичне везе између укупног броја извршених кривичних дела и прекршаја за период од 2014. до 2016. године (период до почетка примене ПОМ-а) у односу на укупан број извршених кривичних дела и прекршаја за период од 2016. до 2018. године (период после почетка примене ПОМ-а) на подручју месне надлежности 27 ППУ у РС.

Трећа посебна хипотеза гласи: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеној структури, укључујући посебно промене у дизајну њених организационих јединица и промене у људским и у материјалним ресурсима“.*

Прва појединачна хипотеза гласи: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева реструктурирање њених организационих јединица (посебно за обавештајне и аналитичке послове) и образовање централизоване организационе јединице за координацију рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу“.*

За верификацију (потврђивање или оповргавање) прве појединачне хипотезе користили су се следећи индикатори:

- резултати теоријских истраживања (теоријски ставови) који се односе на дизајн организационих јединица полиције које су образоване ради обављања криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ-у, у РС и у другим државама, укључујући посебно врсте, називе и број тих организационих јединица (груписање послова), њихов

карактер и међусобне односе (делегирање ауторитета и координација), као и број називе и радне профиле радних места у оквиру њих (подела рада).

- вредносни ставови запослених (у полицијама Србије, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске) о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) дизајну организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ-у, у РС.

Друга појединачна хипотеза гласи: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним људским и материјалним ресурсима, укључујући посебно промене у образовним и радним профилима, регрутацији, селекцији, социјализацији, обуци и мотивацији запослених за обављање криминалистичко-обавештајних послова и у технолошко-техничким условима за њихово обављање“.*

За верификацију (потврђивање или оповргавање) друге појединачне хипотезе користили су се следећи индикатори:

- резултати теоријских истраживања (теоријски ставови) који се односе на регрутацију и селекцију кандидата за запослене и на социјализацију, мотивацију и обуку запослених у полицији за рад заснован на ПОМ-у, као и на технолошко-техничку подршку обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно раду полиције заснованом на ПОМ-у, у РС и у другим државама.

- вредносни ставови запослених (у полицијама Србије, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске) о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) систему регрутације и селекције кандидата за запослене, социјализације, мотивације и обуке запослених у полицији за рад заснован на ПОМ-у, у РС.

- вредносни ставови запослених (у полицији РС) о постојећој и подразумеваној (промењеној, иновираној, будућој) технолошко-техничкој подршци обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно раду полиције заснованом на ПОМ-у, у РС.

Четврта посебна хипотеза гласи: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном интерном и екстерном (организационом) окружењу“.*

Прва појединачна хипотеза: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном интерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ-у, односно о формализацији тога рада, као и промене у ставовима запослених о том раду, са циљем њиховог придобијања за промене и слабљење њиховог отпора према променама уз поштовање њиховог професионалног интегритета и људских права грађана“.*

За верификацију (потврђивање или оповргавање) друге појединачне хипотезе користиле се следећи индикатори:

- резултати теоријских истраживања (теоријски ставови) који се односе на постојећи интерни правни оквир о раду полиције заснованом на ПОМ-у, односно на формализацију тога рада, као и на ставове запослених о том раду у полицији РС и у другим државама.

- вредносни ставови запослених (у полицијама Србије, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске) о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираном, будућем) интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада), нивоу подршке или отпора запослених према успостављању рада полиције заснованог на том моделу, у полицији РС.

Друга појединачна хипотеза: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у ставовима јавног мњења о раду полиције заснованом на ПОМ-у и о начину рада са екстерним изворима информација у том раду“.*

За верификацију (потврђивање или оповргавање) прве појединачне хипотезе користиће се следећи индикатори:

- резултати теоријских истраживања (теоријски ставови) који се односе на постојећи екстерни правни оквир и на ставове – јавног мњења о раду полиције заснованом на ПОМ-у и о начину рада са екстерним изворима информација у том раду, у РС и у другим државама.

- вредносни ставови запослених (у полицијама Србије, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске) о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираном, будућем) екстерном правном оквиру за рад полиције заснован на ПОМ-у и о нивоу подршке или отпора јавног мњења успостављању рада полиције заснованог на том моделу, у РС.

Као што је формулација проблема истраживања определила одређење његовог предмета и као што су постављеним циљевима истраживања опредељени нивои очекиваног научног сазнања, тако су и индикатори повезани са хипотезама определили врсту истраживања које је спроведено, као и методе, технике, инструменте и поступке које су коришћене током истраживања. Полазећи од тога, истраживање је реализовано као теоријско-емпиријско, и у његовој реализацији комбиновано су коришћене **методе теоријских и методе емпиријских истраживања**, односно: филозофске, општенаучне, логичке и емпиријске методе.

Из корпуса филозофских метода у истраживању су коришћене: дијалектичка, позитивистичка и структуралистичка метода.

*Дијалектичка метода* користила се за истраживање, описивање и објашњење организационих промена, односно прилагођавања полицијске организације подразумеваним потребама примене ПОМ-а са циљем унапређења њеног функционисања односно ефеката њеног проактивног рада у контексту стално мењајућег екстерног и интерног окружења.

*Позитивистичка метода* користила се током истраживања појединих садржаја ПОМ-а и у функцији примене структуралистичке методе, која је представљала основ за пројектовање општих и емпиријских научних метода. Такође, функцију је имала у верификацији постављених хипотеза, на основу дефинисаних индикатора.

*Структуралистичка метода* користила се у циљу сагледавања организационих промена и процеса као целине, где се услед нарушавања равнотеже у једном, изазивају промене у свим његовим деловима. Првенствено је коришћена код доношења закључака о општем режиму организационих промена у циљу прилагођавања ПОМ-а неопходним организационим потребама.

Из корпуса општенаучних метода у истраживању користила се: компаративна, историјско-компаративна, статистичка и метода моделовања.

*Компаративна метода* користила се за поређење концептуалног модела ПОМ-а и организационе структуре полиције РС у односу на концептуални модел и организациону структуру ПОМ-а у Великој Британији, Шведској, САД, Словенији, Хрватској, Северној Македонији и Црној Гори чиме су установљене идентичности, сличности и различитости концептуалног модела и организационе структуре, неопходне за успостављање и имплементацију ПОМ. Такође, компаративна метода је коришћена код статистичког приказа укупног броја извршених кривичних дела и прекршаја посматрајући период од 2014. до 2016. године (до почетка примене ПОМ-а) у односу на период од 2016. до 2018. године (од почетка примене ПОМ-а) на подручју месне надлежности 27 ППУ у полицији РС.

*Историјско-компаративна метода* је коришћена у циљу сагледавања историјског развоја ПОМ-а од 1970. године до 2008. године и поређења концептуалног модела и организационе структуре у полицијама Велике Британије, Шведске, САД, Словеније, Хрватске, Северне Македоније и Црне Горе у развојном смислу са организационом структуром полиције у РС.

*Статистичка метода* користила се за истраживање искључиво квалитативног садржаја на основу мишљења стручњака из области криминалистике и безбедности. Квантитативна обрада података заснивала се на обрађеним емпиријски прикупљеним подацима од запослених који имају високу, вишу и средњу стручну спрему, јер се на такав начин сматрају компетентним из разлога свакодневне примене ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Прикупљени подаци прошли су фазу иницијалне обраде (сређивања) и статистичке обраде података, тако да су подаци ради статистичке обраде преведени (унети) у електронски облик (*Excel*). Последња фаза испитивања обухватила је обраду података и статистичку анализу посматраних обележја чији су резултати описани у раду.

У циљу статистичке обраде коришћене су дескриптивне методе на основу којих су одређене учесталости и средње вредности и стандардна одступања за параметарска обележја. На основу средњих вредности и стандардних одступања, одређен је коефицијент варијације, којим је мерен ниво хомогености посматраног обележја, што је даље утицало на избор статистичких метода за поређење средњих вредности обележја која су исказана мереним вредностима. У истраживању примењеним анкетама коришћене су мерне скале (*Ликертове, семантички диференцијалне скале*) којима учесник у анкети исказује степен слагања или неслагања са већим бројем изјава у вези са ставом или предметом у односу на питања у анкети или оцену става наизглед једнаким интервалима.

Пре тестирања хипотеза истраживања, спроведено је тестирање поузданости и ваљаности примењених скала за мерење ставова у спроведеним анкетама. Поузданост мерних скала тестирана је израчунавањем *Cronbach Alpha* коефицијента, који представља меру унутрашње доследности скупа тврдњи. Вредности *Cronbach Alpha* коефицијента су од нула до један, при чему што се *Cronbach Alpha* коефицијент налази ближе вредности један, то је примењена мерна скала поузданија. Приликом статистичке обраде формирана је нулта хипотеза, тако да представља полазну претпоставку да нема значајних разлика



између вредности (средњих вредности или учесталости) посматраних обележја. Тестирање хипотезе обухвата следеће кораке: опис података, приказ нулте и радне хипотезе, спецификацију употребе одређеног статистичког теста, израчунавање емпиријске вредности изабраног теста и статистички засноване резултате испитивања које су разматрани са експертског и емпиријског аспекта. За упоређивање средње вредности обележја у посматраним групама, независни узорци, коришћен је параметарски *Studentov t-test* за независне, за поређење средњих вредности у посматраном периоду. При чему је  $H_0$ -нулта хипотеза да нема значајне разлике између средњих вредности одређеног обележја у посматраним групама. На основу добијених вредности се формира статистички резултат о постојању или непостојању статистички значајне разлике између посматраних обележја, као и вероватноћа нулте хипотезе која се изражава са  $p$ . Као најнижи ниво значајности узета је вероватноћа мања од 0,05. Нивои значајности су дати у резултатима.

За упоређивање вредности неких обележја у посматраним групама коришћен је непараметарски *Mann-Whitney Test*, који представља алтернативу *t-testu* за независне узорке у случају када групе нису хомогене у односу на посматрано обележје, односно коефицијент варијабилности (CV) је већи од 30%. За упоређивање учесталости појављивања обележја у посматраном узорку између посматраних група коришћен је непараметарски  $\chi^2$  тест контингенције. При чему је  $H_0$ -нулта хипотеза да нема значајне разлике између заступљености учесталости одређеног обележја у посматраним групама, и на основу добијених вредности формиран је статистички резултат о постојању или непостојању значајне разлике између учесталости појаве посматраних обележја, као и вероватноћа нулте хипотезе која је изражена са  $p$ . За упоређивање заступљености запослених по посматраном обележју, која је представљена учесталостима појављивања у оквиру одређене групе коришћен је  $\chi^2$  тест сагласности. За испитивање повезаности посматраних обележја коришћене су методе непараметарске корелације. Значајност добијеног коефицијента корелације оцењивана је помоћу крутеријума *t-testa*, чија се вредност израчунава на основу коефицијента корелације.

*One Way ANOVA test* коришћен је за анализу аритметичких средина више независних узорака, уз претпоставку нормалности расподеле и хомогености у односу на посматрано обележје. При анализи формирана је нулта хипотеза да не постоји значајна разлика за одређено обележје између посматраних група. Када свеукупна вредност теста указује на статистички значајану разлику, односно доводи до одлуке о одбацивању (неприхватању) нулте хипотезе, може бити од интереса тестирање између којих група постоји статистички значајна разлика средњих вредности посматраног обележја. То је реализовано применом параметарских тестовима за два независна узорка. *Kruskal-Wallis test* коришћен је за анализу више независних узорака за обележја која нису хомогена.

*Метода моделовања* користила се да се дође до сазнања на основу научне дескрипције, класификације и експликације. Према томе, примењени су апстракти, дескриптивно-текстуални, графички, табеларни и математички модели, који су коришћени за уопштено и поједностављено (графичко, табеларно, нумерички и текстуално) приказивање појединих резултата истраживања који се посебно односе на сложене и апстрактне појмове, појаве и елементе реалне или претпостављене стварности и на њихове међусобне везе и односе, са циљем да се они лакше објасне, разумеју и у пракси примене. Апстрактни и дескриптивно-текстуални модели се прожимају кроз целокупан текст овог рада у односу на графичке и табеларне моделе који су послужили за приказивање квантитативних резултата, укључујући и значајну улогу у потврђивању или оповргавању тврдњи.

Из корпуса логичких метода у истраживању су коришћене: анализа (дескриптивна и експликативна), синтеза, генерализација, апстракција, дедукција, индукција, дефиниција и класификација.

*Метода анализе* је коришћена у циљу растављања предмета истраживања на његове саставне елементе, где је анализом обухваћен ПОМ у полицији РС, Велике Британије, Шведске, САД, Словеније и Хрватске. У раду је примењена дескриптивна анализа (којом се описује предмет истраживања са тежиштем на концептуални оквир и организациону структуру полиције РС у функцији ПОМ-а) и експликативна анализа (која је допринела бољем схватању концептуалног оквира и организационе структуре неопходне за успостављање и имплементацију ПОМ-а у полицији РС).

*Метода синтезе* је коришћена у циљу доношења закључака из анализираних резултата истраживања која се односе на одговарајуће (организационе) промене у њеним функцијама, у њеној структури и у њеном (организационом) окружењу и прилагођавање полицијске организације подразумеваним потребама примене ПОМ-а, на основу којег је потврђена општа хипотеза.

*Методом генерализације* изведени су општи ставови, судови и закључци о ПОМ-у из појединачних ставова, чиме се дошло до сазнања о општим правилностима за успостављање и имплементацију ПОМ-а које могу да се примене у концептуалном оквиру и организационој структури полиције у РС.

*Метода апстракције* се користила у циљу одвајања небитних од битних садржаја предмета истраживања.

*Метода дедукција* се користила у разради постављених хипотеза и ставова, док су *методом индукције* на основу приказа ПОМ-а у полицији РС, Велике Британије, Шведске, САД, Словеније, Хрватске, Северне Македоније и Црне Горе формулисани закључци о адекватном концептуалном оквиру и организационој структури. Индуктивно-дедуктивна метода се прожима кроз целокупан текст овог рада.

*Дефиниција и класификација* као методе су се користиле за сређивање података и израде саопштења ради дефинисања и обраде свих појмова. Примењене су у експлицитном и имплицитивном проучавању предуслова неопходних за организационо прилагођавање полиције сходно потребама ПОМ-а у циљу њиховог груписања или разликовања, поштујући критеријуме доследности, потпуности и непротивречности, а које су послужиле као даља основа емпиријском истраживању. Након спроведеног истраживања, применом ових метода извршена је провера операционог одређења предмета истраживања и потврђивање свих посебних хипотеза и опште хипотезе.

Од емпиријских метода у истраживању су коришћене: метода анализе садржаја и метода испитивања применом технике анкетирања и технике интервјуа.

*Методом анализе садржаја* (квалитативна и квантитативна), анализирани су доступни резултати досадашњих истраживања о примени и ефектима примене ПОМ-а у раду полицијских организација у развијеним државама, у државама окружења и у РС, као и о утицају организационог прилагођавања тих полицијских организација потребама примене ПОМ-а на унапређење њиховог укупног функционисања. У примени метода анализе садржаја коришћени су: одговарајући научни и стручни радови доступни у научним монографијама, часописима и зборницима радова; документација одговарајућих научно-истраживачких пројеката и пројеката организационих промена у полицији, као одговарајући извори доктринарне и формално-правне природе.

*Метода испитивања* је коришћена у сврху добијања ставова и мишљења испитаника, за шта су креирани анкетни упитници. Тако је, за прикупљање емпиријских података креирано девет различитих анкетних упитника, у којима су, поред општих питања, дефинисана и посебна, прилагођена категорији запослених за које је посебно креиран. На тај начин се тежи ка формулацији јасних и једноставних питања градираним од општих ка посебним. Претежно се ради о основним или садржинским питањима са применом појединих филтер питања, чија је основна улога да помогне при издвајању одређених судова, ставова и мишљења посебних скупова испитаника, односно одређених делова анкетног упитника посебно. Питања у анкетним упитницима су отвореног и затвореног типа. Отворена питања су искључиво везана за општа демографска питања запослених, док су остала питања која су од суштинског значаја за овај рад затворена. У већини случајева је понуђено по пет одговора од којих испитаник бира један. Понуђени одговори су скалирани углавном од један до пет са означеном вредношћу за сваку скалу, како би запослени могли да своје одговоре градирају по нумеричкој скали, односно да се подаци приближе квази-интервалној скали, што није могуће у свим случајевима. Као додатна могућност, запосленима је остављен простор за дописивање става, мишљења или коментара. Анкетни упитници који су коришћени у овом истраживању приказани су у делу Прилози овог рада.

Анкетирање је спроведено ради провере постављених хипотеза и утврђивање мишљења запослених тј. за објективно виђење ставова и егзактну перцепцију одговора. Ова истраживачка техника (у оквиру метода испитивања) користила се за добијање вредносних судова, ставова и мишљења, везаних за интеракцију традиционалне организације, модела рада полиције и њихових утицаја на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ-а у полицији РС. Пре тестирања хипотезе истраживања, тестирана је поузданост и ваљаност примењених мерних скала које су коришћене у анкетним упитницима. Поузданост мерних скала тестирана је *Cronbach Alpha* коефицијентом. Резултати тестирања су показали да су анкетни упитници добре интерне конзистенције за питања мерена Ликертовим скалама (вредновањима од један до пет степени слагања са ставовима из упитника), и то за анкетни упитник под називом: *"Стратешки и оперативни аналитичари запослени у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске"* (*Cronbach*  $\alpha=0,925$ ), за анкетни упитник под називом: *"Полицијски службеници запослени у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске"* (*Cronbach*  $\alpha=0,903$ ), и за анкетни упитник под називом: *„Руководиоци обавештајних и аналитичких организационих јединица запослени у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске"* (*Cronbach*  $\alpha=0,916$ ).

За анкете спроведене у полицији РС добијено је да су анкетни упитници добре конзистенције за питања мерена Ликертовим скалама (вредновањима од један до пет степени слагања са ставовима из упитника), и то за анкетни упитник под називом: *„Руководиоци СГРУ и ОГРУ у полицији Републике Србије"* (*Cronbach*  $\alpha=0,943$ ), анкетни упитник под називом: *„Извршиоци на криминалистичко - обавештајним пословима у полицији Републике Србије"* (*Cronbach*  $\alpha=0,898$ ) и анкетни упитник под називом: *„Руководиоци и извршиоци у организационим јединицама ДП и аналитичких јединица САТИТ-а“* (*Cronbach*  $\alpha=0,822$ ). Такође, за анкете спроведене у линијама рада СЈБР под називом: *„Запослени у Сектору за људске ресурсе"* (*Cronbach*  $\alpha=0,913$ ), Секретаријата под називом: *"Запослени у Секретаријату"* (*Cronbach*  $\alpha=0,758$ ), САТИТ под називом: *„Полицијски аналитичари у седишту САТИТ-а и Одељења за полицијску аналитику у ПУ за град Београд"*  $n=27$ , (*Cronbach*  $\alpha=0,887$ ), и за: *„Информатичари/ инжењери у полицији Републике Србије"* (*Cronbach*  $\alpha=0,874$ ).

Анкетирање је спроведено на узорку од 590 запослених, од чега су 419 мушког пола, што чини 71% од укупног броја запослених и 171 женског пола, што чини 29% од укупног броја запослених у полицијама Србије, Црне Горе, Северне Македоније и

Шведске ( $\chi^2 = 104,24$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ).<sup>20</sup> Запослени су изабрани методом диспропорционалног стратификованог узорка базиране на одређеним критеријумима које обухватају: професионалне и искуствене карактеристике у свакодневној примени ПОМ-а у оквиру организационих јединица које су надлежне за њену примену; стручна и компететна знања запослених у организационим јединицама засноване на примени криминалистичко-обавештајних функција (планирање, прикупљање података и информација, обрада и анализа), изради криминалистичко-обавештајних информација (стратешка и оперативна процена, профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантно лица/групе), обуке и едукације запослених на радним местима у оквиру организационих јединица надлежних за непосредну примену ПОМ-а.

Вредносни ставови запослених који се односе на ПОМ, на организационо прилагођавање као врсту организационих промена, утицај организационог прилагођавања полиције потребама примене ПОМ-а на унапређење њеног функционисања, ставове запослених о том раду, са циљем њиховог придобијања за промене и слабења њиховог отпора променама односно на ефекте (резултате, учинак) њеног рада заснованог на ПОМ-у у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске, добијени су анкетирањем 453 запослених у полицији РС, што обухвата 80% узорка популације која се бави овом облашћу и 90 запослених у полицијама Црне Горе (30 руководиоца обавештајних и аналитичких организационих јединица УП, стратешких и оперативних аналитичара Сектора криминалистичке полиције и полицијски службеници УП у Црној Гори, што обухвата 80% узорка популације које се баве овом облашћу), Северне Македоније (30 руководиоца обавештајних и аналитичких организационих јединица Бироа за јавну безбедност, стратешки и оперативни аналитичари Сектора за стратешку анализу и извештавање, полицијски службеници Бироа за јавну безбедност у полицији Северне Македоније, што обухвата 80% узорка популације која се бави овом облашћу) и Шведске (30 чланова регионалне групе за руковођење и управљање за област Малме (јужна регија), оперативни полицијски службеници и стратешки и оперативни аналитичари у ПУ Малме, што обухвата 80% узорка популације која се бави овом облашћу.

Вредносни ставови запослених о заступљености и ефектима (резултати, учинак, криминалистичко-обавештајне информације) управљачких функција (планирање, захтев за израду КОИ, праћење, евалуација и управљање квалитетом) у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у РС, добијени су анкетирањем укупно 112 запослених, које чине: 31 члан СГРУ у ДП, од којих је четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП) и 27 начелника ППУ. Такође је спроведено анкетирање и према укупно 81 члану ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ), што обухвата 100% узорка популације која се бави овом облашћу.

---

<sup>20</sup> Емпиријско истраживање у полицији Републике Србије спроведено је на основу одобрења потпредседника Владе и министра унутрашњих послова др Небојше Стефановића 01 број: 11297/19 - 3 од дана 22.10.2019. године (на основу поднетог захтева ректора др Данета Субошића, Криминалистичко-полицијског универзитета у Београду 01 број: 28/105 од дана 08.10.2019. године, а на основу добијене сагласности од стране саветника министра, шефа Кабинета Катарине Томашевић, директора полиције Владимира Ребића, секретара Милице Ћатић и помоћника министра, начелника Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије Слободана Недељковића). Емпиријско истраживање у полицији Црне Горе је спроведено на основу одобрења директора полиције Веселина Вељовића број: 10/050/19/ -7437/19 од дана 25.06.2019. године, а на основу писаног захтева аутора овог рада. Емпиријско истраживање у полицији Северне Македоније је спроведено на основу одобрења директора Бироа за јавну безбедност мр Сашо Тасевски, 22.4 - 91282/19 од 13.11.2019. године на основу писаног захтева ректора др Данета Субошића, Криминалистичко-полицијског универзитета у Београду број: 28/50 од 30.06.2019. године. Емпиријско истраживање у полицији Шведске је спроведено на основу одобрења Matsa Berggren, полицијског службеника Шведске полиције и руководиоца Шведско-српског развојног Пројекта под називом СПАП III у РС, а на основу писаног захтева аутора овог рада.

Вредносни ставови запослених о заступљености и ефектима (резултати, учинак, криминалистичко-обавештајне информације) извршних функција (криминалистичко-обавештајни послови) у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, добијени су анкетањем укупно 142 запослена у полицији РС, од којих је: пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА, што обухвата 100% узорка популације које се баве овом облашћу; укупно пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу и укупно 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП у седишту ДП, што обухвата 80% узорка популације које се баве овом облашћу; укупно 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ, што обухвата 80% узорка популације која се бави овом облашћу; укупно 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а, што обухвата 80% популације која се бави овом облашћу; укупно десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд, што обухвата 80% популације која се бави овом облашћу; укупно четири главна координатора у седишту ДП, што обухвата 100% популације која се бави овом облашћу; укупно осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -два, УП – два, УСП -два и УГП – два), што обухвата 100% популације које се баве овом облашћу; укупно 6 координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у ППУ, што обухвата 100 % популације које се баве овом облашћу.

Вредносни ставови запослених о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) дизајну организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, добијени су анкетањем укупно 168 запослених, од којих је: четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП), 27 начелника ППУ, укупно четири главна координатора у седишту ДП; укупно осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – 2); укупно шест координатора у ПУ за град Београд, укупно 26 координатора у ППУ; укупно 54 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; укупно 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; укупно десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд, што обухвата 80% популације која се бави овом облашћу. Такође је спроведено анкетање над десет полицијских службеника (руководилаца и извршиоца) у обавештајним и аналитичким организационим јединицама УП у полицији Црне Горе, што обухвата 60% узорка популације које се баве овом облашћу, десет полицијских службеника (руководилаца/извршилаца) у обавештајним и аналитичким јединицама Бироа за јавну безбедност у полицији Северне Македоније, што обухвата 60% узорка популације која се бави овом облашћу; и десет полицијских службеника (руководилаца и извршилаца) у обавештајним јединицама ПУ у Малме, што обухвата 60% узорка популације која се бави овом облашћу.

Вредносни ставови запослених о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) систему регрутације и селекције кандидата за запослене, социјализације, мотивације и обуке запослених у полицији за рад заснован на ПОМ, у РС, спроведено је над укупно 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, 11 (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и Одељењу за

развој запослених и организацију, Сектора за људске ресурсе у полицији РС, што обухвата 60% узорка популације која се бави овом облашћу.

Вредносни ставови запослених који се односе на постојећу и подразумевану (промењеном, иновираним, будућем) технолошко-техничку подршку обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно раду полиције заснован на ПОМ, у РС, спроведена је над укупно 10 (руководилаца/извршилаца) у Одељењу за развој и Одељењу за електронско пословање у САТИТ-у, што обухвата 80% популације која се бави овом облашћу.

Вредносни ставови запослених о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираним, будућем) интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ-у (о формализацији тога рада) и о нивоу подршке или отпора запослених успостављању рада полиције заснованог на том моделу, у РС добијени су анкетирањем десет запослених (руководилаца/извршилаца) у Секретаријату, што обухвата 80 % популације која се бави овом облашћу.

Вредносни ставови запослених који се односе на организацију полиције у примени ПОМ-а у шведској полицији обухватили су примену технике интервјуа у службеним просторијама МУП-а у згради СИВ-а 2, улица Булевар Зорана Ђинђића број 104, канцеларија 252, која је уступљена на коришћење Шведској полицијској управи, као пројектном партнеру на успостављању и имплементацији ПОМ-а у полицији РС. Интервју са укупно једанаест питања која су прилог овог рада, обављен је дана 25.11.2019. године са Mats Berggren, полицијским службеником Шведске полиције и руководиоцем Шведско – српског развојног Пројекта под називом СПАП III у РС. Mats је у својству руководиоца континуирано спроводио активности које су биле усмерене на имплементацију ПОМ-а у полицији Шведске, тако да располаже неопходним знањима која се односе на слабости и предности примене ПОМ-а, са посебним освртом на предузете мере и активности у полицији Шведске, које су биле усмерене на организационо прилагођавање полиције потребама тог модела рада.

Вредносни ставови запослених који се односе на организацију полиције у примени ПОМ-а у полицији Северне Македоније обухватили су примену технике интервјуа. С обзиром на чињеницу да научна и стручна јавност у Северној Македонији није истраживала овакав модел рада и да нема објављених научних истраживања на основу којих би се анализирали резултати примене ПОМ-а у полицији Северне Македоније, дана 12. маја 2019. године у Скопљу, у Северној Македонији спроводен је интервју са начелником Јединице за стратешку анализу Дејаном Лазаровским, који је у својству руководиоца један од заслужних за успостављање ПОМ-а у полицији Северне Македоније и располаже неопходним знањима која се односе на слабости и предности примене ПОМ-а. Спроведени интервју обухватио је листу са једанаест питања која су прилог овог рада. Добијени резултати применом технике интервјуа су описани у дескриптивном опису рада услед недостатка доступне литературе, што је послужило и као један од основа за доношење закључака и релевантних препорука.

**Научна и друштвена оправданост истраживања** огледа се у томе што његови резултати могу допринети научној верификацији одређених садржаја који претходно нису научно потврђени и резултатима који су потврдили потребу прилагођавања полицијске организације у РС захтевима доследне примене ПОМ-а у њеном раду.

Научна оправданост истраживања произилази из његових очекиваних резултата којима се може: 1) допринети продубљивању и проширивању научно верификованих знања у области криминалистичко-полицијских, безбедносних и организационих научних

дисциплина, 2) указати на правце, области и теме будућих научних истраживања и 3) обогатити методолошка пракса научног истраживања организације и проактивног функционисања полиције у савременим условима. При томе се могућност коришћења резултата истраживања у проширивању и продубљивању знања односи, пре свега, на организационе промене којима се полицијска организација може прилагодити захтевима примене ПОМ-а у њеном проактивном раду. Будућим истраживањима на која указују резултати овог истраживања, проблем рада полиције заснованог на ПОМ могао би бити свестраније сагледан и научно истражен, чиме би се методологија научних истраживања, као и организационе, безбедносне и криминалистичко-полицијске научне дисциплине теоријски обогатиле.

Друштвена оправданост истраживања повезана је са његовом научном оправданошћу. Она, такође, произилази из планираних резултата истраживања којима се може допринети практичном организационом прилагођавању полицијске организације захтевима примене ПОМ-а у њеном раду. Очекивани резултат таквог прилагођавања организационих функција, организационе структуре и организационг окружења полицијске организације у РС је унапређење квалитета (ефективности и ефикасности) њеног функционисања. На тај начин, резултати истраживања могу допринети смањењу стопе криминалитета и других безбедносно угрожавајућих облика понашања и повећаној заштити људски права, а тиме и безбедности уопште. Нормативном обрадом резултата истраживања може се унапредити и правни оквир за ефективније и ефикасније проактивно функционисање полиције у РС засновано на примени ПОМ.

## Први део

# ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ И ОРГАНИЗАЦИОНО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ КАО ВРСТА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПРОМЕНА

## 1. ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ И СЛИЧНИ МОДЕЛИ И КОНЦЕПТИ ПОЛИЦИЈСКОГ РАДА

### 1.1. Појам и историјски развој полицијско-обавештајног модела

#### 1.1.1. Појам полицијско-обавештајног модела

Примена ПОМ-а у полицијама развијених држава била је предмет значајног дискурса у протекле две деценије (James, 2014). Велики број аутора, чланова научне и стручне јавности, представника безбедносних агенција и међународних организација се бавио овом темом. У светској научној литератури постоје многобројне дефиниције ПОМ-а које указују на то да је реч о менаџерској филозофији чији је циљ доношење одлука о организовању полицијских послова на основу релевантних, потпуних, правовремених и употребљивих информација о криминалитету (Томашевић, Рацић, 2019). Постојање различитих дефиниција је последица неуједначеног приступа у погледу дефинисања терминологије, циљева и неопходних организационих елемената за њено спровођење од стране агенција за спровођење закона, што се донекле сматра и логичним, имајући у виду да се ради о новијем концепту проактивног рада полиције. Терминолошки, за исти појам користе се различити називи у зависности од земље која је модел имплементирала. Већина држава као што су: САД, Немачка, Шведска, Холандија, Аустралија, Канада користе назив *Intelligence-Led Policing* (у даљем тексту: *ILP*), у односу на Велику Британију која за означавање истог појма користи назив Национални криминалистичко – обавештајни модел (у даљем тексту: *НОМ*). Синтагма појма *ILP* у српском законодавству се користи под називом ПОМ (Марковић, 2019:172). Појам *Intelligence* на енглеском преведен на српски језик има вишеструко значење. У употреби су различити термини који су усмерени на опште појмове као што су: *criminal intelligence, crime intelligence, intelligence analysis* или на посебан предмет оперативног рада, као што су: *law intelligence, business intelligence, geospatial intelligence, cyber intelligence* (Ђурђевић, Радовић: 2017: 444). Основно значење речи *Intelligence* у примени ПОМ-а подразумева анализирану и интерпретирану информацију о криминалитету, што је допринело да анализа заузме централно место као битна функција подршке руководиоцима у циљу доношење одлука и спровођењу оперативно-полицијских активности ради ефикаснијег, ефективнијег и економичнијег супротстављања криминалитету. Осим основног, реч *Intelligence* може значити и процес претварања сирових података у крајње аналитичке производе на основу којих се може проценити и пројектовати догађај, тражити мета (безбедносно интересантно лице) или одредити тренд криминалних догађаја. *Intelligence* може значити и производ аналитичког процеса који обезбеђује једну интегралну перспективу за различите информације о криминалитету (Клисарић, 2012: 84-88).

У општем теоријском смислу, податак је информативно обавештење које носи нове чињенице које не морају бити тачне, али указују на потребу да се по њима поступа. Упркос многим дефиницијама које су до сада објављене, најједноставније и најјасније је рећи да је: “податак + анализа = *информација*”. Наведена формула појашњава разлику



између прикупљених података и добијене информације, где кључну улогу представља анализа. Да би настала криминалистичко-обавештајна информација, неопходно је прикупљене податке проценити, обрадити и анализирати (U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, 2005). Свенсон (Swanson) даје садржајнију дефиницију појма *Intelligence*: „Подаци и информације које су процењене, анализирани и произведене са пажљивим закључцима и препорукама. *Intelligence* је такође производ створен систематским и промишљеним испитивањем, доведеним у контекст и обезбеђеним за оне који спроводе закон, са чињеницама и алтернативама на основу којих се могу доносити кључне одлуке“ (Swanson Ch, et. al. 2008: 74). Према дефиницији наведених аутора, под термином процене података подразумева се евалуација у погледу поузданости извора и веродостојности. Процењује се колико је поуздан извор податка и колика је вероватноћа да је податак који потиче од тог извора тачан. Полицијски руководиоци могу да доносе одлуке засноване на тим анализама за тактичко и стратешко планирање. За спровођења закона, подаци се прикупљају на бројне начине: обављањем патролне и позорниче делатности, путем информатора и сарадника, ангажовањем прикривених истражника, применом посебних доказних радњи, као што је мера тајног надзора комуникације, доказима форензике и различитим типовима личних евиденција (Thibault E, et. al. 2007: 191).

Међу малобројним ауторима из академске средине који су приступили дефинисању ПОМ-а, посебно треба идвојити Ретклифа (Ratcliffe) и Картера (Carter), који се сматрају зачетницима теоријског приказа наведеног модела. Ретклиф (Ratcliffe) дефинише ПОМ на следећи начин: „Пословни модел и менаџерска филозофија где су анализа података и информације о криминалитету од главног значаја за објективан оквир за доношење одлука који омогућава смањење криминалитета и проблема, превенцију кроз стратешки менаџмент и ефективно спровођење стратегија који су усмерени на озбиљне преступнике“ (Ratcliffe, 2008: 85). Анализирајући Ретклифову (Ratcliffe) дефиницију ПОМ-а, може се закључити да суштинске елементе дефиниције чине: пословни модел (менаџерска филозофија), анализа података и информација, доношење одлука, стратешки менаџмент, проактиван и превентиван рад. Истражујући ПОМ у односу на друге проактивне моделе полицијског рада, Ретклиф (Ratcliffe) наводи четири карактеристике које га разликују од других полицијских стратегија, што представља по његовом мишљењу најбољу полицијску стратегију у XXI веку. Ове карактеристике су: идентификација појединаца и криминалних група; коришћење прикривених истражних метода за идентификацију актуелних учинилаца кривичних дела; откривање криминалних жаришта; криминалне истраге везане за серију извршења кривичних дела; примену превентивних мера кроз рад са локалним саветима за безбедност, у циљу смањења кривичних дела и прекршаја. Именовани аутор указује на ПОМ као проактиван модел рада, потребу да се већи број полицијских службеника усмери на проактивне истраге у односу на реактивне истраге, да се активности усмере на унапређивање рада у прикупљању и анализи обавештајних података, како би се искористили као основа за избор адекватне стратегије полицијског поступања. То је модел који на објективан начин формулише стратешке приоритете за рад полиције, као основу за алокацију полицијских ресурса, усмеравање истражних активности према учиниоцима који представљају највећу друштвену опасност и просторима са највећом стопом криминалитета. Суштина је да ПОМ, односно прикупљени и анализирани подаци послуже као основа за оперативан рад, а не да оперативни рад дефинише захтев за прикупљање оперативних (обавештајних) података. У анализи изазова у супротстављању криминалитету указује се на проблеме регистрованог криминалитета од стране полиције, броја покренутих судских поступака и донетих осуђујућих пресуда. Осим тога, као посебно важан предмет анализе присутни су повратници и места где се извршава највећи број кривичних дела (жаришне тачке). Према Ретклифу (Ratcliffe), тежиште полицијског рада треба усмерити на повратнике и то

вишеструке, који носе највећу друштвену опасност и на кривична дела која у друштву изазивају највећи степен страха (Ratcliffe, 2008).

Аутори Дејвид Картер (David Carter) и Џереми Картер (Jeremy Carter) дефинишу ПОМ на следећи начин: „Прикупљање и анализа информација у вези са криминалитетом и условима који доприносе настанку криминалитета, што за резултат има делотворну криминалистичко – обавештајну информацију намењену да помогне агенцијама за спровођење закона и развоју тактичког одговора на претње и/или стратешког планирања у вези са настанком или променом претњи“ (Carter, Carter, 2009: 312). Примена ПОМ у доброј мери подстиче полицију да формира партнерства са невладиним организацијама и заједницама у циљу спречавања криминалитета. Како би се односи са заједницом унапредили, прво је неопходно успоставити заједничка радна тела са локалном заједницом у циљу идентификације приоритета, узимајући у обзир став и мишљење грађана. Друго, неопходно је да униформисани полицијски службеници патролирају идентификованим криминалним жариштима, као што су стамбена насеља са високо израженом стопом криминалитета, како би успоставили контакте са грађанима и приватним обезбеђењима у циљу прикупљања података. У појединим градовима значајну улогу у превенцији криминалитета имају локални волонтери који добровољно и свесно обављају функцију полицијског службеника (једна врста помоћне полиције) на местима која су означена као криминална жаришта (Billante, 2003:5).

Фуентес (Fuentes) дефинише ПОМ као: „Филозофију полицијског рада која се заснива на прикупљању информација на свим нивоима полицијске организације“ (Fuentes, 2006: 3). Група аутора коју чине Вигет (Wiggett), Волтерс (Walters), Хелнон (Hanlon) и (Ричи) Ritchie, F.H., дефинишу ПОМ као: „Прикупљање и анализу података у циљу израде криминалистичко-обавештајних информација на основу којих се доносе стратешке и оперативне одлуке“. (Wiggett et.al., 2002: 113). На основу наведене дефиниције може се закључити да се за разлику од процене прикупљених података, у овом случају се ради о процени ситуације до које се долази на основу обраде и анализе прикупљених, благовремених, тачних и релевантних података. Према ауторима Тејлор (Taylor), Боба (Boba) и Еге (Egge), ПОМ је: „Савремени пословни модел и филозофија менаџмента која обавештајну функцију ставља у укупну мисију полицијске организације и настоји да смањи и спречи криминалитет“ (Taylor et.al, 2011:49). Из горе наведених дефиниција може се закључити, да анализа представља кључну улогу за обавештајни рад у оквиру полицијске организације. Управо, криминалистичко-обавештајни процес започиње подношењем захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације и завршава се њеним достављањем стратешкој или оперативној групи за руковођење и управљање. На основу криминалистичко-обавештајне информације доносе се адекватне одлуке које треба да усмере даљи оперативни рад.

Према мишљењу Лемана (Langlois), ПОМ се састоји од три елемената: 1) приступ управљања ризиком у контроли криминалитета заснован на усмереном поступању према идентификованим појединцима или криминалним групама, што захтева усмерено прикупљање обавештајних података и информација; 2) прикупљање обавештајних података које се односе на рецидивисте; и 3) криминолошка знања корисна за мапирање криминалитета, праћење и процењивање криминалног понашања (Langlois et.al., 2011:33). Шрајер (Schreier) заступа тезу да је основни принцип ПОМ-а прикупљање и анализа података, која представља основ руководиоцима у циљу доношења одлука на стратешком и тактичком нивоу и да криминалистичко-обавештајни послови представљају основ проактивног начина рада полиције. Такође, наводи да прикупљени обавештајни подаци служе као водич за даље оперативно поступање и да је задатак полиције да спречи и открије кривично дело, а не да реагује на њега тек када се кривично дело изврши (Schreier, 2009: 61).

Када је првобитно предложена примена ПОМ-а крајем XX и почетком XXI века, концептуални модел се заснивао на анализи криминалитета на основу прикупљених обавештајних података, у циљу израде стратешких докумената у којима ће се идентификовати појединци и криминалне групе и дефинисати стратешки циљеви за даље поступање полиције. Тактика усмерена на смањење криминалитета заснивала се на подношењу захтева управљачким групама у циљу израде криминалистичко-обавештајне информације, где су се обрађивали и анализирали прикупљени подаци и информације, евидентирали позиви грађана, записници осумњичених лица и спроводио се надзор (праћење) безбедносно интересантних лица. Руководиоци који су у своме раду доносили стратешке планове и спроводили дефинисане активности имали су веће успехе у односу на мере и радње које су предузимане као средство за извођење доказа, што је нарочито карактеристично за реактивне стратегије (Skogan, Hartnett, 1997). Према мишљењу Стевановића, *Паретов принцип* као специфична техника за одређивање приоритета приликом решавања проблема, указује на изузетан значај проактивног приступа у спречавању и сузбијању криминалитета. Према том принципу, 20% извршилаца изврши 80% кривичних дела, што подразумева да се идентификацијом тих 20% извршилаца и усмеравањем полицијског рада на спречавање њихове криминалне делатности може спречити значајан број кривичних дела (Стевановић, 2019: 108).

Међу малобројним настојањима дефинисања ПОМ-а у домаћој научној литератури, можемо издвојити дефиницију Симоновића у којој наводи да је полицијско-обавештајни рад: *„Полицијска (истражна) делатност и нов приступ (филозофија) у раду полиције, која подразумева изградњу система и стварање правних, организационих, кадровских и техничких могућности и претпоставки којима ће се осигурати стандардизовано, континуирано (јавно и потајно) прикупљање безбедносно интересантних података, као и њихово вредновање, анализирање и прослеђивање с циљем подршке процесу одлучивања и деловања у сузбијању криминалитета на свим нивоима“* (Симоновић, 2012: 25).<sup>21</sup> Аутори приручника под називом *„Полицијско-обавештајни модел“* дефинишу примену ПОМ-а као: *„Систем управљања криминалистичко-обавештајним и планираним оперативно-полицијским пословима, по коме криминалистичко-обавештајне информације представљају основ за дефинисање приоритета, стратешких и оперативних циљева у области спречавања и сузбијања криминалитета и других безбедносно угрожавајућих појава, као и доношење одговарајућих одлука о оперативно-полицијским пословима и акцијама, рационалним ангажовањем расположивог људства и алокацијом материјално-техничких средстава“* (МУП, 2016: 3).

Укратко, може се закључити да су проблеми у дефинисању оваквог модела рада разумљиви и у доброј мери очигледни, уколико упоредимо различите приступе приликом теоријског одређивања ПОМ-а у различитим државама и полицијским организацијама. Обавештајне потребе су различите у зависности од организационог нивоа полицијске организације (стратешки, регионални и локални), врсте организационе структуре, нарочито узимајући у обзир да ли су организационе јединице централизоване или децентрализоване. Врло често, децентрализација организационих јединица утиче на доносиоце одлука да различитим приступима решавају конкретне проблеме услед чега се јављају различите потребе за обавештајним подацима (Ђурђевић, Радовић, 2017: 449). Применом ПОМ-а полицијски послови се надограђују недостајућим елементима, као што су: прикупљање, обрада и анализа података, израда криминалистичко-обавештајних информација, доношење одлука и планова и њихово спровођење које укључује

<sup>21</sup> Погледати више: Томашевић, К., Рацић, И. (2019). „Рад полиције заснован на примени полицијско-обавештајног модела у развијеним земљама са посебним освртом на полицију Републике Србије, часопис Безбедност, бр.3, стр. 83.

координацију, контролу и управљање квалитетом. Према томе, полицијски послови се усмеравају на: стратешки приступ чији је циљ сузбијање криминалитета, координацију рада свих полицијских службеника (униформисаних и криминалистичке полиције), успостављање равнотеже, нарочито у реактивном и проактивном поступању, планирање оперативних акција усмерених на вишеструке извршиоце најтежих кривичних дела која изазивају узнемирање јавности и инкорпорирање проактивног рада као саставног дела стратегије за контролу криминалитета (Ђурђевић, Радовић, 2017: 447). Стандардизација рада применом оваквог модела допринеће бољој координацији, транспарентности, а пре свега квалитативном и професионалном нивоу.

### 1.1.2. Историјски развој полицијско-обавештајног модела у полицијама развијених држава<sup>22</sup>

Настанак полицијске професије у развијеним државама пратила је некохерентност и везаност за еволуцију државе и друштва, што је у доброј мери утицало и на развој полицијских организација. Анализирајући традиционални рад полиције као полицијску делатност током XIX и крајем XX века, уочавамо препознатљивост која се огледа у стандардној примени процедура, закона и уобичајеној тактици поступања (ОЕБС, 2017). Да би се у потпуности разумео традиционални концепт рада, корисно је анализирати периодизацију развоја енглеске полиције, која се везује за почетак 1829. године, када је Сер Роберт Пил<sup>23</sup> основао Лондонску Метрополитан полицијску станицу са главном тезом „*да је полиција јавност и да је јавност полиција*“ (Miller, Hess, 2008). Ова година је означена као почетак монополизације полицијске функције од стране владе, што се сматрало периодом савременог развоја полиције. Од тог периода, владе у англосаксонским земљама преузеле су одговорност за рад полиције, која обухвата: запошљавање, плаћање, обуку и надзор. Временом, владе националних држава губе монопол над радом полиције, што се посебно огледа у три правца:

- интернационализација рада полиције;
- усмереност полиције на заједницу;
- раст приватне полиције (Bauley, 2010).

С тим у вези, развој енглеске полиције у периоду од 1829. године до 2007. године према Милеру (Miller) и Хесу (Hess) можемо поделити у четири раздобља: 1) политичко; 2) професионално; 3) раздобље полиције у заједници и 4) пословно раздобље (Miller, Hess, 2008).

---

<sup>22</sup> Развијене државе које су предмет истраживања докторске дисертације су: Велика Британија, САД и Шведска.

<sup>23</sup> Sir Robert Peel“ је развио девет принципа на којима се заснива полицијски рад, и то: 1) основна мисија за коју полиција постоји јесте спречавање криминалитета и прекршаја; 2) способност полиције да обавља своје дужности зависи од јавног одобрења полицијских радњи; 3) полиција мора да обезбеди добру сарадњу јавности у добровољном поштовању закона; 4) степен сарадње јавности који се може обезбедити смањује се сразмерно нужности коришћења физичке силе; 5) полиција захтева и чува јавну наклоност не снабдевањем јавног мњења већ сталном демонстрацијом апсолутно непристрасне службе према закону; 6) полиција користи физичку силу у мери која је неопходна да би се обезбедило поштовање закона или да се обнови налог само када се утврди да је уверење, савет и упозорење недовољно; 7) полиција је само припадник јавности који је плаћен да посвећује пажњу свим дужностима које су обавезне за сваког грађанина у интересу добробити и егзистенције заједнице; 8) полиција би увек требало да усклади своје поступке искључиво са својим функцијама и никада не би смела да злоупотреби своја овлашћења; 9) испитивање теста ефикасности полиције је одсуство криминалитета и прекршаја, а не видљиви докази о полицијској акцији у раду са њом. Више доступно на URL: <http://www.newwestpolice.org/peel.html> accessed 11/04/2004.



Слика 1: *Раздобља у развоју енглеске полиције у периоду од 1829. до 2007. године*<sup>24</sup>

Према Келингу (Kelling) и Муру (Moore) развој полиције може се описати кроз седам специфичних повезаних категорија (Kelling, Moore, 1988: 1-16) који су у кратким цртама описани у табели 1.

Табела 1: *Категорије разликовања раздобља развоја полиције*

КАТЕГОРИЈЕ РАЗЛИКОВАЊА	ПОЛИТИЧКО РАЗДОБЉЕ	РЕФОРМСКО РАЗДОБЉЕ	РАЗДОБЉЕ ПОЛИЦИЈЕ У ЗАЈЕДНИЦИ/ПРОБЛЕМСКИ ОРЈЕНТИСАНИ ПРИСТУПИ
Извор легитимитета	Примарно политичка	Закон и професионализам	Подршка заједнице (политичка), закон и професионализам
Задатак/функција	Контрола криминала, одржавање ЈРМ	Контрола криминалитета	Контрола и превенција криминалитета
Организациона структура	Децентрализација	Централизација (класично)	Децентрализација (радне групе)
Однос са окружењем	Близак и појединачан	На професионалној дистанци	Полиција штити вредности у складу са законом
Захтеви	Захтевима се управља између политичара и руководиоца ОЈ, контакти „лице у лице“	Захтеви су централизовани и усмерени на локалне активности	Захтеви су усмерени на анализу и идентификовање приоритета

<sup>24</sup> Према Милеру (Miller) и Хесу (Hess) наведена раздобља можемо јасно препознати разликујући полицијску праксу, према: 1) карактеристичном односу према власти у односу према грађанима; 2) различитом поступању према извршиоцима и жртвама кривичних дела; 3) другачијем начину организовања полицијског рада; 4) специфичном односу између полицијских службеника; 5) различитој компетентности и обукама која су потребна полицијским службеницима; 6) различитости пожељних карактеристика полицијских службеника у односу на захтеве Владе, полиције и грађана (Miller, Hess, 2008).

Тактике и технологије	Пешачке патроле	Превентивно деловање и брзина реаговања на позиве грађана	Пешачке патроле, циљано решавање проблема, информатичка обрада информација
<b>РЕЗУЛТАТИ</b>	<b>Политичко задовољство</b>	<b>Контрола криминалитета</b>	<b>Квалитет живота и задовољство грађана</b>

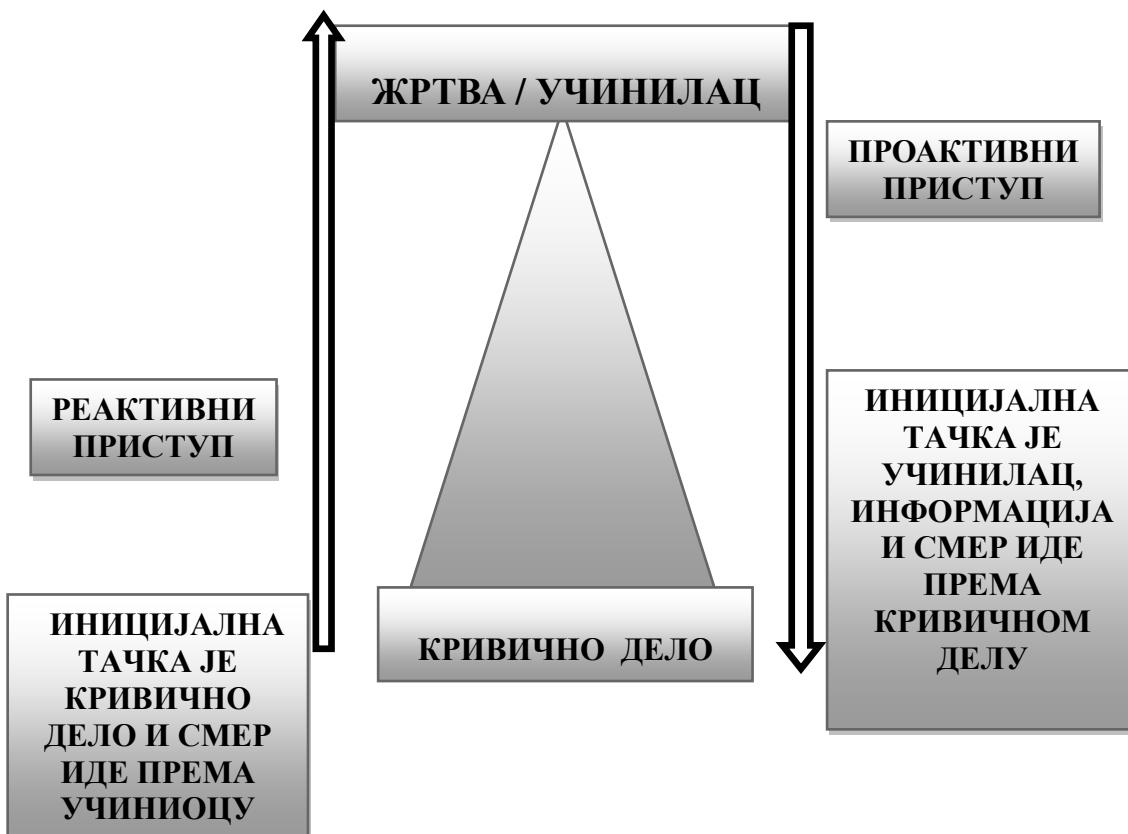
Анализирајући специфичне категорије разликовања раздобља развоја полиције коју су представили Келинг (Kelling) и Мур (Moore), може се закључити да су разлози упостављања ПОМ у полицијским организацијама у највећој мери идентични са реформским раздобљем, што је било карактеристично за период 1930 – 1980. које карактерише:

- закон и професионализам;
- контрола криминалитета;
- централизација организационе структуре;
- захтеви са стратешког нивоа и усмереност на регионални и локални ниво;
- превентивно деловање и брзина реаговања на позиве грађана.

Такође, успостављање и примена ПОМ-а су у највећој мери идентични са раздобљем полиције у заједници и проблемски оријентисаним радом полиције, што је карактеристично за период од 1980. године, а чији реформски процес још увек траје и односи се на следеће заједничке карактеристике:

- подршку заједнице;
- превенцију криминалитета;
- захтеви су усмерени на анализу и идентификовање приоритета; и
- циљано решавање проблема и информатичка обрада података.

Примена ПОМ-а суштински подразумева прелазак са реактивног на проактиван рад полиције. Наиме, филозофија реактивног начина рада подразумева да је полазиште у раду полиције извршено кривично дело, због чега су све активности усмерене ка његовом расветљавању и откривању учиниоца. За разлику од реактивног, филозофија проактивног начина рада полиције подразумева примарно предузимање активности према потенцијалном учиниоцу или рецидивисти, чиме се тежи да се кривично дело спречи (детаљније погледати слику 2).



Слика 2: Однос реактивног и проактивног рада полиције (ОЕБС, 2017)

Идентификовање снага и слабости у примени проактивних модела рада, као што су „Compstat“ и „Рад полиције у заједници“, допринело је доношењу закључака и препорука за унапређење проактивних модела рада, што је представљало довољан основ за успостављање ПОМ-а (U.S. Department of Justice, 2008: 14-25). Ослањајући се на развој НОМ-а у Великој Британији, примена ПОМ-а у САД се заснива на аналитичком проактивном приступу рада у циљу идентификовања безбедносних претњи, пре него што се кривично дело изврши, чији основ чине оперативне информације на којима се заснива даљи оперативно-плански приступ рада. Од суштинског значаја за ову дискусију је да спречавање криминалитета и тероризма представља процес заснован на сету оперативних претпоставки. Овај процес захтева посвећеност филозофији проактивног поступања, иако већина закона у основи правно уређује реактивно поступање (Cartera, Carter, 2012: 150).

Према томе, ПОМ одликује проактивни приступ, који представља квалитативни напредак у начину доношења одлука на основу израђених криминалистичко – обавештајних информација у односу на традиционални (реактивни) приступ рада, чиме су активности полиције применом модела усмерене на најтеже и најчешће безбедносне проблеме. У полицији РС примена ПОМ-а поред чињенице да представља проактивни модел, претежно се спроводи реактивно из разлога одсуства централизоване организационе јединице. Основне предности ПОМ-а у односу на реактивно обављање полицијских послова у полицији РС односе се на: 1) проактивни приступ у супростављању криминалитета, прекршаја и других безбедносно угрожавајућих појава; 2) координацију и сарадњу организационих јединица ДП у складу са дефинисаним надлежностима, обавезама и одговорностима у обављању полицијских послова; 3) сарадњу и партнерство са другим државним органима и међународну полицијску сарадњу у борби против криминалитета; транспарентно и документовано доношење одлука; 4) усмерено прикупљање података и информација у складу са дефинисаним циљевима, приоритетима; 5) ефикасније управљање подацима и информацијама о криминалу (брз и заштићен проток података и информација и њихова потпуна искоришћеност) на основу

дефинисаних стандарда, процеса и методологије криминалистичко-обавештајних послова; б) рационално коришћење људских и материјалних ресурса (Ђурђевић, Рацић, 2018).

Тактика поступања полиције у Великој Британији у супростављању криминалитету доживела је велике критике пре свега због реактивне стратегије (Милић, 2012: 2019), која се огледала у примању притужби и представки, насумичним радом патрола, без претходне идентификације криминалних жаришта, запошљавањем великог броја полицијских службеника, са циљем да се прикаже видљивост полиције, укључујући и спровођење рутинских криминалистичких истрага.<sup>25</sup> Руководиоци су врло често излазили пред медије и јавност са статистичким подацима, износећи чињенице да је тренд криминалитета у паду, са приказом веће расветљености кривичних дела, чиме су покушавали медијским путем да утичу на јавност и прикажу како је полиција ефикасна и ефективна у своме раду (ОЕБС, 2017).

Реактивна стратегија енглеске полиције практикована у периоду од 1970. до 2004. године довела је до повећања броја полицијских службеника за 50%, док се број регистрованих кривичних дела повећао преко 250%, што је условило недостатак поверења јавности у полицију. То је подразумевало и додатна улагања у људске и финансијске ресурсе полиције и правосуђа (Ratcliffe, 2008: 2). Ретклиф (Ratcliffe) је дошао до закључка да је рад полиције претежно био усмерен на предузимање реактивних делатности, односно на доказивање извршеног кривичног дела, што је утицало на повећање страха код грађана од криминалитета и смањење поверења у полицију (Томашевић, Рацић, 2019: 84). У периоду од средине 1970-их, полиција је почела да усваја и примењује нова технолошка решења која су послужила за складиштење и управљање инфомацијама. Првобитно, такви подаци су били приказивани статистички, што се сматрао великим помаком (Chainei, Ratcliffe 2005: 442). Руководиоцима полицијских станица и органа за спровођење закона је постало сасвим јасно да прикупљени и евидентирани подаци могу послужити као основ за доношење одлука. Полицијски службеници који су обрађивали такве податке добијају назив аналитичари. Организационо, аналитичари нису припадали истој организационој јединици у односу на обавештајне службенике, што је отежавало процес израде аналитичких производа. Такав отежан процес рада, манифестовао се и одсуством аналитичара у полицијским одељењима, првенствено у подршци оперативном менаџменту приликом доношења одлука и одсуству њиховог учешћа у креирању стратегијских докумената (Richard, Kevin, 1997). Истражујући ефикасност и ефективност традиционалног (реактивног) рада полиције, Ретклиф (Ratcliffe) је дошао до закључка да полиција Велике Британије већи део времена троши на доказивање извршених кривичних дела уместо на спречавање да се она изврше, нарочито када је реч о делима која врше вишеструки повратници (Ratcliffe, 2016: 5-10).

Истражујући историјски развој америчке полиције, Келинг (Kelling) и Мур (Moore) су закључили, да се америчка полиција може поделити у три ере: 1) политичка ера од 1840. до 1930. године; 2) ера реформи од 1930. до 1980. године; и 3) ера заједнице од 1980. године до данас. Сваку од наведених ера, Келинг (Kelling) и Мур (Moore) су анализирали узимајући у обзир параметре као што су: овлашћења, функције, организациони дизајн, везе са заједницом, тактика и технологија и исход. Резултати истраживања који се односе на „политичку еру за период од 1840. до 1930. године“ у односу на посматране параметре су: 1) овлашћења полиције су претежно била политичка и законска; 2) функције су обухватиле широк спектар услуга; 3) организациони дизајн је био централизован; 4) веза

<sup>25</sup> Више о томе погледати код аутора: Loftin i McDovell, 1982; Krahn i Kennedy, 1985; Koenig, 1991; Laurie, 1970; Gurr, 1979; Emslei, 1983; Silberman, 1978; Reiner, 1985; Lane, 1980; Kelling i dr., 1974; Kelling, 1985; Morris and Heal, 1981; Police Foundation, 1981; Tien, Simon i Larson, 1978; Bieck i Kessler, 1977; Spelman i Brovn, 1981; Laurie, 1970; Burtovs, 1986; Greenwood, Petersilia i Chaiken, 1977; Eck, 1982; Краљевска комисија за кривични поступак, 1981.



са заједницом је била блиска; 5) тактика и техника патролних полицијских службеника се спроводила пешице; 6) крајњи исход се односио на задовољство политичара и грађана. Посматрајући резултате истраживања која обухватају „еру реформи за период од 1930. до 1980. године у односу на посматране параметре, Келинг (Kelling) и Мур (Moore) дошли су до следећих закључака: 1) овлашћења су била законска и професионална; 2) функција је обухватила контролу криминалитета; 3) организациони дизајн је био децентрализован и класичан; 4) веза са заједницом је била професионална и дистанцирана; 5) тактика и технологија се заснивала на превентивном раду патрола и брзини реаговања на позив; 6) крајњи исход је била контрола криминалитета. Истражујући „Еру заједнице од 1980. године до данас“, Келинг (Kelling) и Мур (Moore) дошли су до следећих закључака: 1) овлашћења могу се односити на подршку заједнице, професионалности и законитости у раду; 2) функција обухвата пружање општих услуга; 3) организациони дизајн је децентрализован; 3) везе са заједницом су блиске; 4) тактика и технологија полицијских службеника спроводи се пешице, решавањем проблема и односа са јавношћу; 5) исход је квалитет живота и повећање поверења грађана у полицију (Шебек, 2014).<sup>26</sup> Анализирајући све три ере на основу спроведеног истраживања Келинг (Kelling) и Мур (Moore), може се закључити да су идентичности развоја полицијске професије у односу на посматране параметре, највише изражене кроз две ере: 1) политичка ера која обухвата период од 1840. до 1930. године, и 2) ера заједнице од 1980. године до данас. Заједничке одлике за обе ере су: овлашћења која су заснована на законима, централизовани организациони дизајн и блиска веза са заједницом.

Према Цуидети (Guidetti), ера заједнице је допринела повратку на старо, односно успостављању централизоване организационе структуре, груписањем криминалистичко-обавештајних послова, што је захтевало централизовани процес доношења одлука. Заједница је дефинисана као „рудник информација“. Развој савремених информационих технологија омогућио је електронско прикупљање података и складиштење у електронским базама података, што је представљало основ за даљу обраду и анализу (Guidetti, 2006).

Истражујући узроке развоја криминалитета током 1980-их година у САД, Бејли (Bauley) и Никсон (Nixon) изнели су закључак, да се криминалитет у САД повећао раних 1960-их година услед неефикасности реактивних стратегија које нису могле да утичу на смањење криминалитета, што се нарочито манифестовало приликом извршења насилничких кривичних дела (убиство, силовање, разбојништва и тешке крађе) чији је број извршених кривичних дела износио 1.887 на 100.000 становника. Укупан број извршених кривичних дела до 1985. године се скоро троструко повећао, да би износио 5.224 на 100.000 становника. Убиства су представљала највећи проблем, што је код грађана изазивало осећај моралне панике и страха од криминалитета. Традиционалне полицијске стратегије услед фокусираности на поступање након откривеног и извршеног кривичног дела нису биле довољне да се супротставе изазовима интезивног развоја криминалитета, који се нарочито огледао у новим појавним облицима, као што су организовани криминалитет и други тежи облици криминалитета. Једна од кључних препорука до којих су аутори дошли била је фокусираност и усмереност полицијског рада на заједницу, како би се утицало на побољшање ефикасности и ефективности у контроли криминалитета и повећања осећаја сигурности код грађана, што је наговестило промену стратегије полицијског рада са реактивног на проактиван. Истовремено, аутори су изнели

---

<sup>26</sup> Преузето из: Шебек, В. (2014). Докторска дисертација: Криминалистичко – обавештајни модели организације полиције у контроли криминалитета, Крагујевац. Више о томе: Kelling, G.L., Moore, M.H. (1991). From political to Reform to Community: The Evolving Strategy of Police, Community policing: Reticor or Reality, New York.

мишљење да полиција може смањити криминалитет када би се фокусирао на идентификоване приоритете или места где се најчешће извршавају кривична дела. Као једну од мера коју предлажу је усмереност на криминална жаришта или вруће тачке („*hot spot*“), што је био предулов за успостављање проактивних модела полицијског рада (Bailey, Nixon, 2010).

Стална тежња ка спречавању, откривању и расветљавању кривичних дела и других безбедносно угрожавајућих појава, пораст поверења грађана у полицију, задовољство заинтересованих страна и рационалном коришћење средстава, захтевали су преношење тежишта у раду полиције са реактивног на проактивни приступ (Томашевић, Рацић, 2019). То конкретно значи промену филозофије од кривичног дела према учиниоцу у филозофију од регистрованог, потенцијалног учиниоца према спречавању извршења кривичног дела (Ђурђевић, Радовић, 2017: 448), што је условило потребу за генерисањем и увођењем у праксу полицијских организација одговарајућих модела проактивног рада. Усвајањем модела полиције у заједници начин обављања полицијских послова је промењен, тако што су полицијски службеници, уместо искључивог фокусирања на примену закона, фокус рада усмерили на низ других активности које се односе на унапређење квалитета живота у заједници. Временом, модел полиције у заједници је еволуирао, што је довело до развоја имплементације различитих стратегија у раду полиције, као што су: рад полиције усмерен на идентификоване жаришне тачке, *Compstat* и ПОМ (eng. *Intelligence – Led Policing*) (Proxa, Taylor, Griffiths, 2015: 99).

Полиција Велике Британије је направила највећи искорак успостављањем проактивног модела рада полиције, који је претежно усмерен на прикупљању обавештајних сазнања, који је у свету познат као ПОМ (Ratcliffe, 2016: 16). Развој полицијског рада заснованог на примени ПОМ-а започет је 1993. године у полицији Кента у Великој Британији. Регионална област Кента се територијално просторе на 1.442 квадратних километара и обухвата подручје (руралне и урбалне заједнице) југоисточног дела Лондона до Ламанша. Организационо, представља регионалну полицијску управу у којој је образовано девет полицијских станица надлежних за 1,5 милиона становника. Истражујући факторе који су утицали на смањење укупног броја извршених кривичних дела за 6,5% и смањење укупног броја прекршаја за 16,3% у периоду од 1993-1997. године применом ПОМ-а у полицији Кента, Андерсон (Anderson) је дошао до вишеструких закључака. Почетком 90-их година XX века, стопа криминалитета је порасла за 500% у односу на претходних десет година, посебно у области кривичних дела у вези са имовинским деликтима, као што су тешке крађе, разбојништва и крађе возила. Мере које су предузимане са стратешког нивоа, биле су усмерене на повећано запошљавање полицијских службеника (са 75.000 почев од 1961. године на 125.000 полицијских службеника на државном нивоу колики је тај број износио 1990. године), што није истовремено утицало на смањење криминалитета (Марковић, 2019: 167). Истовремено, економска рецесија коју је спроводила влада Велике Британије повећала је притисак на ограничавање јавне потрошње, па се од полиције очекивало да буде ефикаснија и ефективнија у раду. На основу извештаја Комисије за ревизију из 1993. године донете су препоруке да повећана употреба обавештајних података од информатора и других извора на спречавању и откривању криминалитета представља делотворно и ефикасно средство за коришћење ресурса полиције. На основу анализе које су спровели локални руководиоци у полицијским станицама, донет је закључак да је релативно мали број учинилаца кривичних дела одговоран за несразмерно велики број укупно извршених кривичних дела. Оцењен је рад полицијских станица на прикупљању обавештајних података као пасиван, са недовољним бројем поднетих оперативних извештаја и информација, што је ометало процес управљања криминалистичким истрагама. Како би се ојачали капацитети у циљу усмереног прикупљања података и информација, на подручју девет полицијских станица образоване су посебно опремљене криминалистичке јединице. Идентификовање најтежих

безбедносних приоритета и усмереност ресурса на појединце и криминалне групе које извршавају најтежа и најчешћа кривична дела, представљало је примат у раду полицијских станица. На тај начин је промењена филозофија рада са „кривичног дела“ на „учиниоца“, применом усмереног прикупљања информација од стране свих полицијских службеника (Anderson, 2009: 28-29). Овакав концепт у Великој Британији је познат као Кентов полицијски модел (Mallori, 2007: 4).

Криминалистичке организационе јединице у полицијским станицама преузеле су улогу поступања са оперативним везама. Андерсон (Anderson) у спроведеном истраживању, као један од битних закључака наводи чињеницу да су полицијски службеници у доброј мери били елиминисани приликом обезбеђивање лица места након извршеног кривичног дела. Као један од кључних разлога, са једне стране, наводи недовољну обученост полицијских службеника да прикупе све релевантне чињенице које би указале на могућег извршиоца кривичног дела, док би са друге стране криминалистичке јединице као специјализоване за прикупљање података и информација, исто то учиниле на много квалитетнији начин, што је заправо утицало на масовно формирање специјализованих полицијских јединица.

Након успешног пилот пројекта, имплементација Кентовог полицијског модела током 1995. године се проширила на национални ниво. Његово увођење се поклопило са почетком великог развоја информационах технологија, када је модел током времена еволуирао. Значајан напредак је учињен самом чињеницом, да је сваки полицијски службеник на подручју своје месне надлежности могао да опише приоритете из области криминалитета и прекршаја, управља ризиком, усмерено прикупља информације према регистрованим појединцима и криминалним групама, што је у доброј мери утицало на економичност ресурса и представило могућност улагања у дугорочне мере за смањење криминалитета и прекршаја како би се извршила ресоцијализација појединица и криминалних група. Поред унапређења функције прикупљања информација успостављањем криминалистичких јединица, јавила се потреба за успостављањем аналитичких јединица које ће имати задатак да све прикупљене информације и податке најпре обраде, анализирају и доставе руководиоцима, како би се донеле правовремене и релевантне одлуке. Успостављањем таквих аналитичких јединица структурирале су се функције прикупљања, обраде и анализе, што је представљало основ за успостављање криминалистичко-обавештајних послова. Отпор према променама је постојао код већине полицијских службеника и руководиоца средњег менаџмента. Неки од наведених су тврдили да ПОМ не представља нову проактивну стратегију у контроли криминалитета јер је заступљен у полицијском раду већ годинама, али не на тако стандардизовано утврђени начин (Christopher, 2004; Grieve, 2004).<sup>27</sup> Врло често је његова примена била заступљена код доказивања појединачних кривичних дела, када је требало прикупљати податке о појединцу или криминалној групи, али без континуиране координације и проактивности.

Према истраживању Ретклифа (Ratcliffe), примена модела од 2004. до 2013. године, колико је истраживање трајало, утицало је на пад криминалитета, што је за ефекат имало боље резултате рада уз употребу постојећих ресурса (Марковић, 2019:169-172). У извештајима Комисије за ревизију рада полиције из новембра 1993. године (АСРО, 1993) и Инспектората за полицију Њеног Величанства из 1997. године (НМИС, 1997) указано је на могућност и потребу већег коришћења обавештајних информација у Великој Британији с

---

<sup>27</sup> Више о томе погледати код следећих аутора: Christopher, S. (2004) 'A practitioner's perspective of UK strategic intelligence', in J.H. Ratcliffe (Ed) *Strategic Thinking in Criminal Intelligence* (Sydney: Federation Press) and Grieve, J. (2004) „Developments in UK criminal intelligence“, in J.H. Ratcliffe (Ed) *Strategic Thinking in Criminal Intelligence* (Sydney: Federation Press) pp. 25-36.

циљем унапређења ефикасности рада полиције. Након успешне имплементације Кентовог полицијског модела, Влада Велике Британије дала је сагласност да се започне за стварањем НОМ-а од 2001. године (Brown, 2007: 336-340). Закон о реформи полиције из 2002. године представљао је правни основ за успостављање НОМ-а. У априлу 2004. године дефинисани су минимални национални стандарди потребни за спровођење НОМ-а, који су унапређени до новембра 2005. (АСРО, 2005: 17-20). Управо полазећи од наведених анализа успостављен је НОМ Велике Британије.

Национални-обавештајни модел има значајну примену у процесу подршке доношења стратешких, оперативних и тактичких одлука које су релевантне за све области рада полиције и то: криминалитет, јавни ред и мир, безбедност заједнице, безбедност саобраћаја, граничну безбедности у којем учествују сви полицијски службеници. Проактивност је заснована на примени принципа 3 Е (ефикасност, ефективност и економичност), који представљају кључне елементе на којима се заснива примена НОМ-а, и који су нарочито усмерени на:

- идентификацију криминалних жаришта, односно ка спречавању и откривању најтежих и најчешћих кривичних дела извршених од стране повратника или чланова организованих криминалних група;
- контролу јавног реда и мира и решавање безбедносних проблема који негативно утичу на безбедност заједнице;
- усмерено патролирање на идентификованим криминалним жариштима;
- усмеравање саобраћајних патрола на жаришта у којима су идентификоване најтеже саобраћајне незгоде;
- руководиоци стратешке или оперативне групе за руковођење и управљање доносе одлуке према безбедносним приоритетима идентификованим у криминалистичко-обавештајним информацијама;
- мултиагенцијски приступ рада, кроз сарадњу полиције са другим јавно-приватним партнерима ради остваривања примарног циља безбедности заједнице (АСРО, 2007: 6).

Применом НОМ-а се знатно унапређује процес прикупљања података применом функција на основу стандардизовног криминалистичко-обавештајног процеса којим се уз примену националног криминалистичко-обавештајног система обједињују обавештајне, превентивне и оперативне активности на стратешком, регионалном и локалном нивоу. Управљање ризиком и алокација ресурса представљају битне компоненте у примени НОМ-а (National Criminal Intelligence Service, 2000). Полицијски службеници, аналитичари и стручњаци за обавештајне послове у оквиру Националне криминалистичко-обавештајне службе су врло често истраживале, пројектовале и тестирале функције НОМ-а у циљу унапређења полицијског рада. Донет је закључак да њена досадашња примена представља најбољу стратегију у проактивном начину рада полиције. Такав приступ је резултат сталне тежње ка професионализацији обавештајног рада и повећању степена одговорности запослених, што захтева континуирану примену стручног знања и утврђивања компетентности приликом регрутације и селекције запослених (National Criminal Intelligence Service, 2000). Примена модела пружа стандардизацију обавештајног рада и олакшава процес доношења одлука од стране стратешких и оперативних руководиоца.

Догађаји након 11. септембра 2001. године променили су рад полиције, државних и федералних закона у САД, што је утицало на успостављање ПОМ-а и усвајања превентивне и проактивне филозофије у супротстављању тероризму и криминалитету (Томашевић, Рацић: 2019: 89). На наведени догађај је првенствено утицао

децентрализовани систем агенција за спровођење закона, где у САД постоји више од 17.000 одвојених полицијских организација (Lambert, 2010). Одсуство централизованог криминалистичко-обавештајног система (војног, полицијског, цивилног), недовољна координација између организационих јединица (локалног и савезног нивоа) и доступности расположивих информација, представљени су као узроци неблагоприятног реаговања надлежних служби безбедности, укључујући и полицијске организације, у спречавању терористичког акта (Schaible, Sheffield, 2012: 761-784).

Према Ретклифу (Ratcliffe), на успостављање ПОМ-а у САД претежно је утицала политичка одлука бившег председника Џорџа Буша о унапређењу размене информација између агенција за примену закона (војних, полицијских и цивилних). На самиту Интернационалне асоцијације шефова полиција (*International Association of Chiefs of Police – IACP*) одржаном у пролеће 2002. године усвојен је предлог одлуке председника Буша, што се сматра почетком примене ПОМ-а у САД (Ratcliffe, 2008:40). За развој стандардизације процеса формирана је криминалистичко-обавештајна радна група (*Global Intelligence Workin Group – GIWG*) која је у циљу размене информација израдила Национални-криминалистичко обавештајни план (*National Criminal Intelligence Sharing Plan – NSISP*), с циљем унапређења знања, вештина и компетенција запослених, првенствено на прикупљању, обради и анализи криминалистичко-обавештајних информација (Шебек, 2014: 241). Усвајањем *Закона о обавештајној реформи и спречавању тероризма* из 2004. године (*Intelligence reform and terrorism prevention act – IRTRA*) дефинисан је начин размене информација који поштује уставом загарантована људска права, заштиту приватности и грађанске слободе (United States Department of Justice, 2006: 83).

Резултати спроведеног експеримента из 1972. године у Полицијској управи Канзас Ситију показали су да повећано присуство насумичног рада патрола полиције кроз спровођење реактивних активности није утицало на смањење криминалитета, укључујући и смањење саобраћајних незгода, где је био евидентиран исти тренд, као и у оним срединама у којима нису биле покривене патролном делатношћу (Марковић, 2019: 146). У новој улози многе агенције су почеле да поново процењују колико традиционално спровођење закона испуњава захтеве за унутрашњу безбедност. Швејбл (Schaible) и Шефилд (Sheffield) у свом раду настојали су да оцене да ли је ниво обавештајне укључености у заштити унутрашње безбедност после 2001. године имало значајан утицај на интеракције између државних и савезних органа. Користећи податке прикупљене уз помоћ анкетања припадника државних агенција за спровођење закона, у истраживању се спроводила анализа, да ли је учешће у очувању националне безбедности и расподела средстава имала утицај на организационе промене у складу са ПОМ-ом. Резултати указују да је значајно повећање учешћа у унутрашњој безбедности довело до значајног повећања интеракција између појединих државних и федералних органа, а самим тим и значајно утицало на организацију обавештајног рада и планирање. Међутим, супротно очекивањима, алокација ресурса имала је мали утицај на ниво интеракције између агенција или ширих организационих функција. Конкретно, они сугеришу да ако ПОМ представља пожељан модел за реформу у полицији, даљи подстицаји да се остваре циљеви овог модела и даље су потребни (Schaible, Sheffield, 2012: 761-784).

Као добар пример примене ПОМ-а у САД наводи се Њу Џерзи. Према мишљењу Фуентеса (Fuentes), државна полиција Њу Џерзија усвојила је ПОМ као начин за ефикасније управљање полицијским радом. Посебно се истиче неопходност да се обезбеди, да сви припадници полиције на исти начин разумеју и прихвате да примењују обавештајни рад као темељ свих операција. Потреба за његовом применом настала је после анализе и закључивања да би пре имплементације припадници свих организационих

јединица полиције требало истински да разумеју основне појмове везане за примену обавештајног рада и ПОМ-а (Fuentes, 2006).

Картера (Cartera) и Картер (Carter) су указали на значај примене криминалистичко-обавештајног рада у спречавању саморадикализације и на сам проактивни рад у спречавању тероризма. Агенције за спровођење закона и америчка јавност сада имају повишену свест о опасности од тероризма. Иако ови учиниоци раде независно од традиционалних терористичких мрежа и група, они су често под утицајем таквих група кроз процес у који улазе као ненасилни појединци а на крају постају насилни. Напори полицијских агенција за смањење таквих претњи ослањају се на развој и унапређење криминалистичко-обавештајне праксе. У средишту ове праксе је улаз необрађеног податка, информације у обавештајни процес (Cartera, Carter, 2012: 138-154). Мисија агенција за примену закона је да обавештајним радом спрече извршење терористичких аката, смање претње, спрече остварење циљева. Ова мисија захтева, или претпоставља, да полиција располаже објективним подацима - као што су информације о могућим учиниоцима тероризма, њиховим мотивима, методама и циљевима. Без ових информација, вероватноћа за успешно спречавање тероризма се смањује (Cartera, Carter, 2012: 145).

Географски положај Шведске као скандинавске земље и утицај сурове климе на северу те земље, захтевао је већу насељеност становништва у централне, а нарочито у јужне пределе, који су стратешки повезани са Данском и излазом на Балтичко море. Имајући у виду чињеницу да Шведска није учествовала у оба светска рата, економска стабилност и висок стандард је био један од разлога за миграције становништва, нарочито са подручја Балкана, што је негативно утицало на појаву ОКГ у различитим облицима криминалног деловања. Успостављање сложене структурираности ОКГ, која се манифестује флексибилношћу, прилагодљивошћу (имајући у виду чињеницу да њени припадници потичу са различитог говорног подручја и да имају различите националне припадности) представљао је додатан проблем за Шведску полицију. Пораст криминалитета, нарочито организованог са елементима примене насиља која су манифестована убиствима као последица обрачуна ОКГ-а, захтевао је промене са традиционалног (реактивног) на проактивну примену различитих модела рада у Шведској полицији.

Класичан начин организације полиције, насумичан рад патролних полицијских службеника и поступање након извршених кривичних дела, негативно је утицао на ефикасност и ефективност полиције, па је један од захтева Владе Шведске био да се истражи оправданост уложених средстава. Како би се дошло до резултата у циљу утврђивања ефикасности и ефективности, полиција Шведске и невладине организације су спровеле евалуацију постигнутих резултата рада (сагледавајући статистичке податке о криминалитету) и на тај начин су дошли до закључка, да рад полиције није ефикасан, ефикасан и економичан (Клисарић, 2012).

Анализирајући примену НОМ-а у полицији Велике Британије и предузете мере које су допринеле ефикасности и ефективности рада полиције, доносиоци одлука у Шведској полицији су одлучили да промене филозофију рада и започну нову еру проактивног начина рада. По узору на НОМ у Великој Британији, полиција Шведске 2005. године успоставља ПОМ (Policing – Intelligence Model (PIM)), који је настао у циљу унапређења полицијских послова тако да активности полиције, усмерене против криминалитета, нарушавања јавног ред и мира, безбедности саобраћаја и других оперативно – полицијских послова буду изведене правовремено и правним средствима (Svenska polisen, 2006).

Терористички напад на САД у 2001. години и успех Кентовог полицијског модела послужио је као подстицај растућем међународном интересу за полицијску службу која примењује ПОМ. На основу постигнутих резултата у полицији Велике Британије, а касније и Шведске, полиције земаља чланице ЕУ су почеле да истражују ПОМ као оквир за спречавање кривичних дела и других безбедносно интересантних догађаја. На основу препорука са одржаног Самита о размени криминалистичко – обавештајних информација у граду Охајо у САД, донет је закључак да полиција у своме раду започне потпуну примену ПОМ-а на сва три организациона нивоа (национални, регионални и локални) (Ratcliffe, 2002: 53-66).

Међутим, почетком XXI века забележене су огромне промене у свету, у којем су се полицијске организације суочавале са све већим препрекама у свом раду. Незаустављиве економске, друштвене и политичке реформе утицале су на ефикасност и ефективност државе и друштва. Савремени видови криминалитета са којима се данас суочавају државе су сложени и непредвидиви, с обзиром на чињеницу да непрестано мењају облике испољавања, вешто се прилагођавају актуелним кретањима у свим друштвеним областима. Карактерише их снажна транснационална увезаност, а убрзаним развојем на пољу информационих технологија све више добијају на софистицираности. Испољавање софистицираности криминалитета је последица злоупотребе савремених технологија и чини га више него икад прикривеним и, с тога, тежим за откривање. Огроман профит који мотивише и подстиче криминалитет условљава и све бескрупулозније и насилније форме деловања, с једне стране, као и коришћење легалних пословних структура ради прикривања извора профита, с друге стране. Профит јача моћ појединцима и организованих криминалних група и представља претњу како за безбедност, тако и за економски и финансијски систем сваке земље која се са њим сусреће. Како би се смањиле негативне последице од глобалних промена, применом ПОМ-а се кроз израду криминалистичко-обавештајних информација (као што је стратешка процена претње од тешког и организованог криминалитета) процењује стање безбедности и идентификују потенцијалне претње и ризици од тешког и организованог криминалитета (Раџић, Радовић, 2018).

Успех руководилаца у контроли криминалитета све до 2008. године био је на јако високом нивоу у односу на период пре примене ПОМ-а. И научници су се сложили да је ПОМ као проактивни начин рада много ефикаснији и ефективнији у односу на реактивне моделе које су се примењивале током 1980-их година. Међутим, трошкови полицијског рада пре примене ПОМ-а су били четири пута скупљи у периоду од 1985. до 2001. године, према подацима Завода за статистику правосуђа (Gascon, Foglesong, 2011). Као узроци пораста трошкова наводе се комплексност полицијског посла, спровођење криминалистичких истрага, повећана потражња за полицијским службеницима и образовање нових организационих јединица. Руководиоци локалних полицијских станица у Великој Британији услед комплексности обављања послова имају обавезу услед рестриктивног и ограниченог коришћења буџета да смањују број полицијских службеника у односу на укупан број становника. Резултати у погледу ефикасности полиције у контроли криминалитета присутни су у последњих неколико година (Grieve, 2004: 25-36). Праћење учинка је био део владиног процеса у САД како би се сагледали резултати успешности полиције. Многи тврде да је квалитет рада полиције применом ПОМ-а у погледу контроле криминалитета и личног понашања полицијских службеника побољшан, као резултат ових догађаја. Међутим, јавност у САД и у другим енглеским говорним подручјима указује да су полицијски службеници честа тема у медијима, нарочито кроз разне документарне емисије и програме.

Криминалистичко-обавештајне информације као што су: стратешка процена, тактичка процена у којој се процењују безбедносни приоритети и путем препорука

предвиђају даље мере у циљу испуњености постављених стратешких и оперативних циљева, једна је од мера које примењују руководиоци како би ограничене ресурсе могли да усмеравају на идентификоване ризике и претње (Ratcliffe, 2008). На пример, претње од тероризма представљају опасност по национални и локални полицијски систем у САД након 2001. године. Мере које предузима полиција САД-а од тог периода су усмерене ка константном јачању оперативних капацитета у циљу прикупљања података који представљају основ за израду процене претње и ризика, укључујући и идентификацију носиоца криминалне активности (рецидивисти или потенцијални теористи), укључујући и дефинисање рањивости (угрожена подручја и жаришне тачке). Тренутно, већина обавештајних података о тероризму из САД долази управо са националног нивоа, као што су федералне службе. Након спроведених истраживања о децентрализованом улози рада полиције у САД, један део научне јавности је мишљења да локални полицијски службеници не располажу компетенцијама, знањима и вештинама за прикупљање обавештајних података на економичан начин. Други део тврди да су управо локални полицијски службеници који су у сталном контакту са заједницом представљају кључну карику у циљу прикупљања обавештења, нарочито имајућу у виду чињеницу да су терористи инфилтрирани у становништво и да су у статусу *спавача*, све до момента када треба да изврше терористички акт (United States Department of Justice, 2013). Мигрантска криза представља опасност од појаве тероризма, што се најбоље може сагледати на примерима извршених терористичких напада у Великој Британији и Француској (Бошковић, Рацић: 2018).

Укратко, можемо изнети закључак, да стварни разлози за успостављање и имплементацију ПОМ-а нису исти у свим државама. Упоредивши државе које се сматрају зачетницама примене ПОМ-а у полицијским организацијама, издвајају се битни разлози који су првенствено усмерени на смањење криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја, усмереност полицијске тактике и ресурса на идентификоване приоритете рада, чиме се тежи ефикаснијем, ефективнијем и економичнијем раду полиције, што је нарочито карактеристично за полицију Велике Британије и Шведске. За разлику од наведених европских земаља, стварни разлози за успостављање ПОМ-а у САД су последица извршених терористичких напада на Њујорк у 2001. години. Наведени догађај је условио декомпозицију постојеће организационе структуре реструктурирањем и успостављањем централизоване организационе јединице (фузионог центра) с циљем прикупљања информација у централизовану (обједињену) базу података, којим би се на ефикаснији и ефективнији начин усмеравале криминалистичке истраге и предузимале проактивне мере (United States Department of Justice and the U.S. Department of Homeland Security, 2005). Полазни, суштински елементи овог приступа су унапређење обавештајне функције и обезбеђење полицијском руководству обавештајно-аналитичких информација, на основу којих се могу идентификовати безбедносни проблеми и донети адекватне одлуке усмерене ка превенцији, стратешком и оперативном поступању полиције, њеној организацији и алокацији ресурса (Ђурђевић, Радовић, 2017: 447). Према мишљењу групе аутора приручника ОЕБС-а, применом ПОМ-а се обезбеђује ефикаснији, ефективнији и економичнији процес доношења одлука, што се у пракси потврђује:

- степеном остварења дефинисаних циљева;
- односом ангажованих ресурса (људских, материјалних, времена) и добијених резултата (учинка);
- односом уложеног у процес и добијеног као производ (резултат), изражен као еквивалент у новцу (ОЕБС, 2017).



### 1.1.3. Историјски развој полицијско-обавештајног модела у полицијама држава у региону<sup>28</sup>

Земље у региону углавном су организоване по моделу јединствене централизоване полицијске организације и такав модел организације су прихватиле Словенија, Хрватска, Северна Македонија, Црна Гора, Србија и друге државе сличне величине територије и броја становника (Томашевић, Рацић, 2019). Нарочити утицај на успостављање ПОМ-а имала је шведска полиција, што се може најбоље сагледати у идентичној примени криминалистичко-обавештајног процеса, посебно у Црној Гори и Србији. У наставку дескриптивно су описани разлози настанка ПОМ у полицијама Словеније, Хрватске, Северне Македоније и Црне Горе уз напомену да рад полиције заснован на ПОМ није озбиљно анализиран у домаћој и научној литератури, тако да су поједини ставови и тврдње засновани на стручним мишљењима руководиоца који учествују у процесу успостављања и примене ПОМ у наведеним земљама (Рацић, 2018).

Након ратних дешавања 90-их година и распада Социјалистичке Федеративне Републике Југославије, полиција Словеније је концепт полицијског рада прилагођавала савременим трендовима, чиме је настојала да прати земље Западне Европе. У наведеном периоду полицијски рад се заснивао на традиционалном (реактивном) приступу, што је подразумевало насумични патролни рад (улично присуство униформисане полиције) и претежено репресивно деловање полиције након извршеног кривичног дела (Мешко, 2002). Као последица традиционалног полицијског рада, евидентиран је знатан пораст криминалитета, тако да је у 1997. години било укупно регистрованих 37.000 кривичних дела, да би се тај број два пута повећао у 2001. години и износио је укупно регистрованих 74.000 кривичних дела (Porparič, Dvoršek, 2011: 263). Након приступања Републике Словеније ЕУ, концепт полицијског рада добија нови правац, што је подразумевало и успостављање проактивних модела рада, превасходно рада полиције у заједници и НОМ, односно ILP.

Почетак успостављања ПОМ у полицији Словеније везује се за месец октобар 2005. године, када је на састанку Савета за правду и унутрашње послове донет закључак да концепт ПОМ буде препознат као начин рада полиције за земље ЕУ (Lord, 2008: 27). Методологија која је предложена државама чланица ЕУ обавезала је све агенције за супростављање криминалитету у државама чланица, да прихвате нови концепт рада и имплементирају ПОМ у свакодневни рад полиције. Такве донете одлуке су на почетку имплементирани у веома малом броју држава. Као главни разлози наводе се декомпозиција традиционалне организационе структуре и начина функционисања организационих јединица, чији је рад претежно био реактиван (Council of the European Union, 2005).

Усвајањем Националног програма за спречавање и сузбијање криминалитета за период 2007-2011. године започета је примена ПОМ-а у полицији Словеније под називом Национални криминалистичко-обавештајни модел (у даљем тексту скраћено: SiKOM) чији се рад заснива на усмеравању постојећих људских и материјалних ресурса на идентификоване приоритете рада и размени криминалистичко-обавештајних информација. SiKOM је усмерен на послове сузбијања криминалитета, са посебним освртом на организовани криминалитет као његов најтежији облик деловања, тако да његова примена није усмерена на цео делокруг полицијског рада, у односу на напред описан НОМ у Великој Британији и НИМ у полицији Шведске. Примена SiKOM-а нормативно је усклађена са Резолуцијом о дугорочном програму развоја полиције за

<sup>28</sup> Државе региона које су предмет истраживања у докторској дисертацији су: Словенија, Хрватска, Северна Македонија и Црна Гора.

период од 2015 – 2025. године (Rezolucija o dolgorenem razvojnem program policije do leta 2025 – „Kakovostna policija za varno Slovenijo“)<sup>29</sup>. У члану 4.11 дефинисан је општи циљ примене SiKOM-а који је усмерен на превенцију, откривање и истраживање криминалитета. Појединачни циљеви се односе на: професионално и усмерено прикупљање информација, успостављање ефикасног система за размену информација, успостављање ефикасног система за правовремено откривање узрока који погодују настанку и развоју криминалитета, повећање квалитета криминалистичко-обавештајних информација, примена савремених информационих технологија у обављању криминалистичко-обавештајне активности, развој људских ресурса полиције за рад у оквиру криминалистичко-обавештајне службе, централизација криминалистичко-обавештајних активности.

Полиција Хрватске у последњим годинама XX века након распада СФРЈ спровела је битне реформе усмерене на унапређење полицијског рада. Наиме, суштина реформског процеса се односила на спровођење следећих активности (Bogovec, 2014):

- унапређење права запослених (основани су полицијски синдикати и потписани колективни уговори о праву запослених, а од руководиоца се захтевало да их у потпуности примењују. У управљачком смислу, захтеви су усмерени на примену проактивних модела рада, како би се испунили постављени захтеви);

- примена проактивних модела рада (рад полиције у заједници, проблемски оријентисани рад полиције и ПОМ);

- успостављање стандарда поштовања људских права (у односу на период од 90-их година људска права су заштићенија. Однос према грађанима и заштита људских права су првенствено усмерени на њихово учешће у идентификацији безбедносних приоритета и сарадњу са полицијом у циљу заједничког решавања).

- примена нових технологија (нова информатичка опрема којом се унапређује комуникациони систем и омогућава брза размена информација). Упркос новонасталим променама, велики део радног процеса и даље се заснива на старим методама, те одређене послове и даље обавља једнак или већи број запослених у односу на време када нису биле доступне нове технологије);

- испуњење захтева грађана успостављањем е-услуга и концепта рада полиције у заједници, чиме се полиција обавезала да ће побољшати квалитет полицијске услуге, на тај начин што ће са једне стране, грађани моћи једноставније да се обрате полицији, а са друге, грађанима се омогућава приступачност и пружа компетентност;

- ефикаснија, ефективнија и економичнија полиција (стална тежња да се смање трошкови полиције, услед сталних захтева да полиција континуирано буде учинковита);

- нова генерација запослених (у односу на прве генерације, профил садашњих полицијских службеника у Хрватској карактерише савесност, независност, могућност размишљања и тимског рада усмерен ка сарадњи са заједницом);

- глобализација (отворене границе, миграције, нова феноменологија) је првенствено имала утицаја на промену стања безбедности, а заступљена је на локалном и националном подручју.

Традиционални начин рада полиције у Хрватској услед савременог развоја технологије није успео да одговори савременим изазовима и новим појавним облицима криминалитета. Трансформација полиције са реактивног на примену проактивних модела

---

<sup>29</sup> Доступно на интернет сајту: [www.policija.si](http://www.policija.si). Преузето дана 21.05.2019. године.

рада заснивала се на деполитизацији, демилитаризацији, професионализацији, демистификацији и смањењу криминалитета. У циљу спровођења реформског процеса, 2003. године успостављен је концепт *рада полиције у заједници*, што је битно утицало на успостављање ПОМ-а. Наиме, концепт се заснива на превентивном решавању проблема, сарадњи и ангажовању заједнице у којем полиција и даље поступа реактивно у смислу примене закона у случајевима када поступа по позивима грађана, али и проактивно, када приступа решавању проблема који узрокују криминалитет и нарушавају јавни ред и мир (Balgač, 2013).

Почетак потпуне примене ПОМ-а у полицији Хрватске започет је 2007. године када је донета одлука од стране стратешких руководиоца да су испуњени сви предуслови за њену примену, а који су се првенствено односили на промене организационе структуре, али и функционални начин обављања оперативно-полицијских послова.<sup>30</sup> Као и све друге европске земље које су имплементирале ПОМ, полиција Хрватске је дефинисала и прилагодила назив модела својим потребама, тако да се за исти термин у хрватској полицији користи назив: „Национални криминалистичко-обавештајни модел“ (Balgač, 2013). Суштина криминалистичко-обавештајног процеса је базирана по узору на НОМ Велике Британије, који је општеприхваћен од стране других земаља, као што су Холандија и Канада, што је допринело да полиција Хрватске усклади криминалистичко-обавештајни процес са политиком ЕУ у стварању Европског криминалистичко-обавештајног модела (ЕСИМ) (Шебек, 2014). У 2008. години стратешки руководиоци су донели методолошко упутство у којем је дефинисан криминалистичко – обавештајни процес и начин примене ПОМ-а.<sup>31</sup> Нормативни акти који такође дефинишу примену ПОМ-а су: *Закон о полицији*<sup>32</sup>, *Закон о функцијама и овлашћењима полиције*<sup>33</sup> и *Правилник о начину поступања полицијских службеника*.<sup>34</sup>

Суштина ПОМ-а заснива се на дефинисању стратешких и оперативних циљева, континуираности полицијског деловања на идентификоване стратешке и оперативне приоритете, доношењу одлука за усмеравање полицијских ресурса и пословних процеса, мултиагенцијску сарадњу са другим државним органима и невладиним организацијама, идентификацији ризика и претњи, планском приступу решавања безбедносних проблема.

---

<sup>30</sup> Криминалистичко-обавештајни модел Хрватске је усвојио директор полиције на колегијуму стратешких руководиоца дана 14. септембра 2007. године.

<sup>31</sup> Методолошка упутства у криминалистичко-обавештајном раду су: *Упутство о подели полицијских послова према њиховој сложености*, *Упутство о прикупљању личних и других података*; *Упутство о стратешкој процени*; *Упутство о усмереном прикупљању података*; *Упутство о садржају, начину подношења и поступању по оперативном извештају*; *Упутство о процени поузданости извора и веродостојности информације те одређивање ознаке за руковање информацијом*; *Упутство о отварању, спровођењу и затварању криминалистичког истраживања*; *Упутство о раду са информаторима*; *Упутство о спровођењу надзора криминалних организација на подручју Републике Хрватске*; *Упутство за израду анализе ризика у хрватској граничној полицији*. Опширније видети на сајту МУП-а Р. Хрватске ([www.mup.hr](http://www.mup.hr))

<sup>32</sup> Уређује основе организације полиције и специфичности радноправног положаја полицијских службеника у МУП-у.

<sup>33</sup> Уређује полицијске послове и овлашћења које примењује полиција ради спречавања отклањања опасности и у криминалистичким истраживањима. Између осталог дефинише криминалистичко истраживање и рад са информацијама. У члану 13. *Закон о функцијама и овлашћењима полиције* је прописано да полиција може прикупљати, проценити, обрадити и евидентирати податке на основу којих се предузимају оперативне акције.

<sup>34</sup> Уређује начин поступања полицијских службеника приликом обављања полицијских послова и примене полицијских овлашћења, начин пружања помоћи, ношење службеног оружја и обављање полицијских послова у иностранству, обављање полицијских послова које полицијски службеник обавља у Републици Хрватској те начин обављања криминалистичког истраживања. У члану 38 наведеног правилника под криминалистичким истраживањем се подразумева: аналитичка обрада кривичних дела и прекршаја.

Примена ПОМ-а у полицији Хрватске за разлику од НОМ Велике Британије усмерена је на сузбијање само организованог криминалитета, тако да не обухвата друге облике полицијског рада (Ворговес, 2014). У смислу ефикаснијег супротстављања организованом криминалитету и корупцији усвојен је *Закон о казненом поступку* („Народне новине“, бр. 152/08 и 76/09),<sup>35</sup> где је започет поступак тужилачке истраге за кривична дела из области организованог криминалитета. Соња Рагуж<sup>36</sup> дефинише ПОМ у Хрватској као: „*Пословни модел који у правом смислу захтева да полицијски руководиоци буду менаџери и да се полицијски посао води криминалистичко-обавештајним подацима*“ (Рагуж, 2013).

Успостављање ПОМ у земљама региона је првенствено било условљено унапред дефинисаним активностима које су биле прописане у оквиру Акционог плана за придруживање ЕУ и других планских докумената. Наиме, у полицији Северне Македоније и поред чињенице да нису потписани приступни преговори са ЕУ, од стране руководства донет је 2003. године закључак да се започне са успостављем ПОМ-а који је у њиховој пракси препознат под називом: „*Полиција вођена обавештајним информацијама*“. Разлози за успостављање оваквог модела рада су вишеструки и првенствено су усмерени на ефикаснији и ефективнији начин прикупљања података и информација, рад са оперативним везама и јачање капацитета организационих јединица надлежних за спречавање и сузбијање тешког и организованог криминалитета. Правни основ за успостављање ПОМ-а је прописан *Правилником о начину рада са информаторима* и упутствима који детаљније прописују начин прикупљања, обраде и анализе података и информација.

Полицијско-обавештајни модел Црне Горе се заснива на признатом обавештајном моделу који се већ користи у већини земаља Европе, као и од стране референтних полицијских организација, као што је Европол. Процес успостављања ПОМ у полицији Црне Горе је започео у периоду од 2006. до 2010. године, уз подршку шведске полиције, што је у највећој мери утицало на успостављање идентичног криминалистичко-обавештајног процеса. У 2011. години успостављено је партнерство са Аустријом у циљу јачања стратешког и регионалног нивоа, што је резултирало обуком 320 полицијских службеника (првенствено руководиоца и извршилаца Управе полиције). У периоду од 2012. до 2013. године донет је план за ефикасну и ефективну примену ПОМ-а, што је резултирало имплементацијом ПОМ на регионалном нивоу (регионалне полицијске управе). У периоду 2014 – 2016. године ПОМ је имплементиран на локалном нивоу (на нивоу свих полицијских станица и испостава) чиме је модел успостављен у потпуности (Rogošić, 2015).

У домаћој и научној литератури на простору Црне Горе не постоје истраживања која су се бавила темом ПОМ, осим израђеног приручника од стране Управе полиције у 2013. години под називом: „*Полицијски послови вођени обавештајним радом у Црној Гори*“. Разлози за успостављање ПОМ у полицији Црне Горе превасходно су били условљени преговарачким поглављем за Акциони план 24 (правда, слобода и безбедност) у потпоглављу борба против организованог криминалитета, где су дефинисани предуслови за ефикасну, ефективну и економичну примену ПОМ-а који су се односили на: обједињавање свих криминалистичко-обавештајних послова, функционалну примену на сва три организациона нивоа (стратешки, регионални, локални), образовање оперативних управних група на стратешком и регионалном нивоима. У 2009. години

<sup>35</sup> Закон о казненом поступку, „Народне новине“, бр. 152/08 и 76/09.

<sup>36</sup> Соња Рагуж је начелница Сектора општег криминалитета, тероризма и ратних злочина у полицији Хрватске; на конференцији под називом: „Управљање полиције у XXI веку у погледу нових концепата полицијског рада“ презентовала је тему: „Промене у Хрватској полицији: управљање полицијом кроз концепт „Криминалистичко – обавештајни модел (ПОМ)“, Загреб, 2013. година.

Управа полиције започиње процес примене ПОМ под називом: „*Полицијски криминалистичко-обавештајни модел Црне Горе*“.<sup>37</sup> Суштина ПОМ-а у полицији Црне Горе се заснива на идентификацији безбедносних приоритета (стратешких и оперативних), спровођењу планираних оперативно-полицијских послова, алокацији ресурса и ефикаснијем, ефективнијем и економичнијем доношењу адекватних одлука у унапређеном процесу прикупљања података и информација. Примена ПОМ се односи на све полицијске послове са нарочитим освртом на организовани криминалитет.

Упоредном анализом карактеристика ПОМ-а у развијеним државама у односу на државе региона, а на основу приказаних резултата истраживања, показало се да ПОМ има значајан потенцијал као модерни модел за спровођење закона, али успех у великој мери зависи од предуслова који се морају испунити. Разлози за увођење ПОМ-а у развијеним земљама, преваходно Великој Британији, САД и Шведској, укључујући и државе региона Словенију, Хрватску, Северну Македонију и Црну Гору, истоветни су, а односе се на: пораст стопе криминалитета, уз истовремено велика финансијска улагања у полицију (проширење организације образовањем нових организационих јединица, куповина нове опреме, возила, запошљавање великог броја полицијских службеника), реактиван рад усмерен претежно након извршеног кривичног дела са малим уделом превентивног рада, повећање страха од криминалитета код грађана, неадекватан стратешки приступ у раду проузрокован лошим преношењем и непридржавањем смерница владе од стратешког до оперативних нивоа, одсуство координације служби безбедности услед недостатка централизованих база података, нарочито у САД, што је имало за последицу непредвиђени терористички акт (Томашевић, Рацић, 2019).

#### 1.1.4. Историјски развој полицијско-обавештајног модела у Републици Србији

Крај XX и почетак XXI века, за РС је представљао прекретницу у остваривању националних циљева. Са једне стране Влада је током 2002. године донела одлуку за приступање ЕУ, што је подразумевало битне реформске промене у органима државне управе, а сходно стандардима који су дефинисани у ЕУ. Са друге стране, отварањем поглавља за Акциони план (23 (правосуђе) и 24 (слобода, правда и безбедност)) РС је била у обавези да предузме мере које су усмерене преваходно на хармонизацију домаћих прописа у складу са стандардима ЕУ, јачање институционалних капацитета и успостављање регионалне и међународне сарадње (Влада Републике Србије, 2016:169). Предузимање реактивних стратегија није дало задовољавајуће резултате у смањењу пораста криминалитета (нарочито организованог и корупције). Као последице обрачуна ОКГ-а, нарочито оних које су се бавиле недозвољеном трговином, кријумчарењем и продајом опојних дрога догодио се велики број убистава. Такве ОКГ нису бирале ни место ни време извршења тих кривичних дела, што се нарочито манифестовало убиством представника највиших државних власти, као што је убиство премијера др Зорана Ђинђића, полицијског генерала Бошка Бухе и др. (Делибашић, 2014). Реактивне методе које су нарочито биле видљиве током спровођења акције „Сабља“, предузимање мера и радњи у циљу откривања и расветљавања наведених убистава и поред великог броја процесуираних лица, утицала су на страх од криминалитета код грађана. С тим у вези, требало је применити нове моделе који су усмерени на проактивно поступање. Међу првим моделима био је концепт полиције у заједници, који је нашао примену у оквиру пројекта „Полиција у заједници“ (Војиновић, 2004: 431-452). Овај модел је имплементиран на локалном нивоу у оквиру пилот полицијских станица,<sup>38</sup> и базирао се на

<sup>37</sup> У даљем тексту користиће се термин ПОМ.

<sup>38</sup> Пројекат „Полиција у заједници“ у Републици Србији у почетку се развијао у две фазе. Прва фаза се реализовала кроз пројекат „Полиција у локалној заједници“ који је инициран 2002. године са почетком примене у 2003. години и обухватио је четири територијалне јединице: Звездара, Нови Бечеј, Крагујевац и

успостављању локалних савета за безбедност, заједничком раду полиције и грађана на решавању безбедносних проблема, јачању законитости у раду и заштити људских и мањинских права грађана и изградњи боље комуникације са јавношћу, као неопходних предуслова за ефикаснију и ефективнију превенцију и развој партнерских односа са грађанима (МУП, 2017: 17).

Усвајањем Стратегије полиције у заједници која је донета од стране владе РС у априлу месецу 2013. године и доношењем Акционог плана за период 2015 – 2016. године створени су битни предуслови за потпуну примену оваквог модела рада. Иако подаци о развоју овог модела нису задовољавајући, отежавајући услови указују на још битнију чињеницу да након што је протекао период примене Акционог плана за период 2015 – 2016. година, већ четврту годину за редом се не доноси нов Акциони план. Поред чињенице да су уложени велики напори у примени концепта полиције у заједници, битан предуллов за ефикасније, ефективније и економичније сузбијање криминалитета и прекршаја представља примена новог проактивног модела рада као што је ПОМ, који суштински и садржајно представља надоградњу концепта рада полиције у заједници.

Полиција РС је прве кораке на успостављању ПОМ-а започела 2005. године кроз подршку Програма развојне сарадње са Шведском полицијском управом (СПА) и Шведском агенцијом за међународни развој и сарадњу (СИДА) (Раџић, Накић, 2018:468). Пројекат се фокусирао на јачање капацитета полиције у области едукација и обука, пре свега аналитичких радних места и рада са оперативним везама (Ђурђевић, Раџић, 2018). Проблеми у имплементацији ПОМ су се односили на погрешно коришћење терминологије, криминалистичко-обавештајног процеса и саме сврхе примене модела. Тадашње активности биле су усмерене на сличан процес који се тренутно успоставља у полицији РС под називом: „Национални криминалистичко-обавештајни систем“, дефинисан у члану 34-а *Закона о полицији*, чија се филозофија заснива на успостављању безбедне платформе и сарадње релевантних државних органа у циљу размене информација усмерених на сузбијање тешког и организованог криминалитета.

Други пројекат у вези са ПОМ-ом је спроведен у периоду од 2011 – 2015. године и имао је општи циљ да се развију капацитети, односно неопходни услови за успешно успостављање ПОМ-а у полицији РС. У овом пројекту спроведена је „основна студија“, ГАП анализа и идентификоване све активности, у законодавном, организационом и техничком смислу, које је потребно спровести да би се успоставио српски ПОМ, чиме се указало на разлике између референтног модела шведске полиције и спроведених активности у полицији РС на њеном успостављању (Ђурђевић, Раџић, 2018). У овом периоду за назив ПОМ-а коришћен је термин „Рад полиције заснован на криминалистичко-обавештајним информацијама“. Започета је реализација пројекта у пилот полицијским управама Нови Сад и Краљево (Марковић, 2019: 171 – 172).<sup>39</sup>

Трећи пројекат Шведско – српског полицијског програма сарадње је спроведен у периоду 2016 – 2018. године под називом: „Успостављање полицијско-обавештајног модела у Министарству унутрашњих послова Републике Србије“ чиме је дефинисан правни оквир за примену ПОМ-а, који је прописан тек 2016. године усвајањем *Закона о полицији*, којим је ПОМ дефинисан као начин управљања полицијским пословима заснован на криминалистичко-обавештајним информацијама (члан 34. тачка 2), а

---

Врњачка Бања, да би се пројекат проширио и на: Бачку Паланку, Нови Сад и Пожегу. Друга фаза се односила на пројекат „Полиција у заједници на националном нивоу“, који је настао након спроведене прве фазе у циљу припреме „Стратегије развоја полиције на националном нивоу“.

<sup>39</sup> Пројекат је прво почео да се реализује у полицијским управама Нови Сад и Краљево, а затим Лесковац и Ваљево.

криминалистичко-обавештајна информација као скуп прикупљених, процењених, обрађених и анализираних података који представља основ за доношење одлука о обављању полицијских послова. Усвајањем *Закона о полицији* створили су се услови за израду првих криминалистичко-обавештајних информација у ДП: националне процене претње од тешког и организованог криминалитета (СОСТА), стратешке процене јавне безбедности на националном нивоу, односно оперативне процене јавне безбедности на подручју Полицијске управе за град Београд и 27 ППУ. Реално је очекивати да ће израда оваквих криминалистичко-обавештајних информација помоћи руководиоцима централног, регионалног и локалног нивоа, да ефикасније, ефективније и економичније доносе правремене одлуке (Раџић, 2018).

Четврти пројекат Шведско – српског полицијског програма сарадње за 2018 – 2020. годину под називом: „Успостављање полицијско-обавештајног модела у Министарству унутрашњих послова Републике Србије“ има за циљ потпуну примену ПОМ-а на сва три организациона нивоа (националном, регионалном и локалном) и унапређење техничких капацитета.

## **1.2. Елементи полицијско-обавештајног модела**

Полицијско-обавештајни модел у основи чине његови функционални, структурни елементи и елементи односа модела са окружењем. Функционалне елементе ПОМ-а чине: 1) циљеви (очекивани ефекти примене), 2) криминалистичко-обавештајни процес и његове процесне функције чијом реализацијом се остварују циљеви и 3) принципи и начини примене ПОМ-а. Структурне елементе ПОМ-а чине: 1) организациона структура (радна места – руководиоци и извршиоци процесних функција (подела рада), организационе јединице основане за примену ПОМ-а (груписање послова), нивои одлучивања (делегирање ауторитета) и начини координације активности у примени ПОМ-а у полицијској организацији); и 2) људски и материјални ресурси. Елементе односа ПОМ-а са окружењем чине: 1) интерно организационо окружење (интерни правни оквир, однос запослених према примени ПОМ-а, законитост, етичност и интегритет запослених); 2) екстерно организационо окружење (екстерни правни оквир, мултисекторска сарадња и координација активности са грађанима и сарадничким институцијама).

### **1.2.1. Функционални елементи полицијско-обавештајног модела**

У функционалном смислу, примена ПОМ-а у полицијама развијених држава и у полицијама држава у региону се спроводи кроз стандардизовани криминалистичко – обавештајни процес са јасно дефинисаним функцијама (прикупљање, обрада и анализа података) у циљу израде криминалистичко-обавештајне информације (Carter, 2009: 58). У полицији, криминалистичко-обавештајни процес се може поделити на: 1) оперативни криминалистичко-обавештајни процес и 2) стратешки криминалистичко-обавештајни процес.

Оперативни криминалистичко-обавештајни процес усмерен је на краткорочне полицијске циљеве и конкретне криминалистичке истраге, лица, организоване криминалне групе и њихове међусобне везе. Резултати оперативног криминалистичко-обавештајног процеса су усмерени на превентивно поступање полиције и ефикасно расветљавање и доказивање извршених кривичних дела (Gill, et.al., 2009). Стратешки криминалистичко-обавештајни процес се бави дугорочним проблемима, циљевима и користан је за описивање, на пример, дугорочних трендова и појава одређене врсте кривичних дела, као и за израду дугорочних планова који су усмерени на будуће поступање. Такође, на основу стратешког криминалистичко-обавештајног процеса могу се

описати, објаснити и проценити криминални догађаји на основу узрочно последичних веза (етиологије и феноменологије криминалитета) (Andrew, et.al., 2009). Према Мелорију примена ПОМ-а се показала као ефикасно и ефективно средство у циљу смањења криминалитета. Наиме, представља процес који се састоји из две фазе и то: фазе процене и утицаја. Фаза процене је обавештајна фаза која се спроводи од стране криминалистичко – обавештајне јединице и обухвата криминално окружење. Фаза утицаја се односи на руководиоце управљачких група који имају способност да утичу на криминално окружење (Mallory 2007:7).

Криминалистичко-обавештајни процес је дефинисан у научној литератури на различите начине у зависности од начина организационе структурираности криминалистичко-обавештајног рада у полицијским организацијама. У домаћним научним круговима, према мишљењу Ђурђевића и Радовића, криминалистичко-обавештајни процес представља: „*Поступак којим се систематично и употребом методологије научног истраживања, у складу са унапред дефинисаним задатком, прикупљају, обрађују и анализирају информације с циљем израде обавештајних производа, на основу којих се доносе рационалне одлуке о организацији рада у употреби ресурса полиције у супротстављању безбедносним претњама*“ (Ђурђевић, Радовић, 2017: 484). Из напред наведене дефиниције, може се закључити о постојању плуралитета између обавештајног производа и криминалистичко-обавештајне информације. Према томе, реч је о синониму, јер у основи оба термина представљају производ заснован на прикупљеним, обрађеним и анализираним подацима, с тим што се термин обавештајни производ првенствено више користи да означи све производе криминалистичко-обавештајне делатности (Шебек, 2014: 135).

Број функција у криминалистичко-обавештајном процесу се може разликовати у зависности од структуре ПОМ-а, али је веома битно да намера буде усмерена ка истој сврси, која се односи на системску и усклађену методологију рада у циљу свеобухватне обраде информација. Криминалистичко-обавештајни процес не представља само низ независних функција које су механички обрађене према дефинисаном редоследу, већ су системски условљене и повезане. Прикупљени подаци дају значај свакој функцији у криминалистичко-обавештајном процесу. Функције криминалистичко-обавештајног процеса се подједнако спровode и нису условљене организационим нивоима. Међутим, израда криминалистичко-обавештајне информације је условљена у зависности од чињенице да ли се захтев за њену израду подноси са стратешког, регионалног или локалног нивоа. Група аутора у оквиру Министарства правде у САД, представила је теоријски (универзални) приказ криминалистичко-обавештајног процеса који се састоји од шест функција (слика 3) (U.S. Department of Justice, 2003:6), које су хронолошки поређане према следећем редоследу: 1) планирање; 2) прикупљање; 3) процењивање (оцењивање квалитета, благовремености и релевантности); 4) обрада или систематизација; 5) анализа података и 6) достављање криминалистичко-обавештајних информација или подела резултата (презентација).

Функцијом планирања утврђују се циљеви и начин остваривања циљева, односно активности криминалистичко-обавештајних послова. У плану се дефинише: 1) ко је носилац израде криминалистичко-обавештајне информације, 2) који су задаци постављени, 3) коју врсту криминалистичко-обавештајне информације је потребно израдити, 4) која су очекивања од стране криминалистичко-обавештајне јединице (UNODC, 2011: 11). Применом функције прикупљања података, опредељује се врста извора (отворени или затворени) који ће послужити за оцену квалитета. Прикупљени подаци се применом функције процене оцењују, утврђује се квалитет, благовременост и релевантност, која уједно представља и поступак евалуације који се у криминалистичкој пракси спроводи путем матрице 4x4, 5x5, мада је у новијој криминалистичкој пракси



заступљена и примена матрице 6x6.<sup>40</sup> Како би прикупљени и процењени подаци имали употребну вредност пролазе кроз фазу обраде или систематизације која обухвата евалуацију квалитета сирових података, методу прикупљања, систематизацију постојећих података и проверу да ли је предмет оперативног рада у току (Ђурђевић, Радовић, 2017: 495). Након оцене поузданости, обраде и анализе израђује се криминалистичко – обавештајна информација која се доставља и презентује руководиоцима у циљу доношења одлука (UNODC, 2011: 9).



**Слика 3:** Криминалистичко – обавештајни процес према групи аутора у Министарства правде у САД (U.S. Department of Justice Office of Justice Programs, 2003: 6)

У полицији Велике Британије, цео криминалистичко-обавештајни процес представља један од важних функција полицијске организације. У примени НОМ-а, наведени процес се заснива на планском приступу у циљу праћења и спровођења постављених безбедносних приоритета идентификованих од стране полицијских служби и Владиних смерница, захтеваним нивоима учинка у односу на постављени буџет за спровођење активности (National Criminal Intelligence Service, 2000). За разлику од претходног модела, Национална криминалистичко-обавештајна служба у полицији Велике Британије спроводи криминалистичко-обавештајни процес применом следећих функција: 1) додела задатака и усмеравање рада организационих јединица; 2) обавештајно планирање; 3) прикупљање података; 4) обрада и систематизација; 5) анализа; 6) израда и достављање (презентација) криминалистичко-обавештајне информације (Carter, 2009). Упоредјујући два модела, може се закључити да је модел у Великој Британији потпунији и прецизнији од претходног у погледу назива функција и управљања квалитетом.

Криминалистичко-обавештајне информације према организационом нивоу могу се поделити у четири групе:

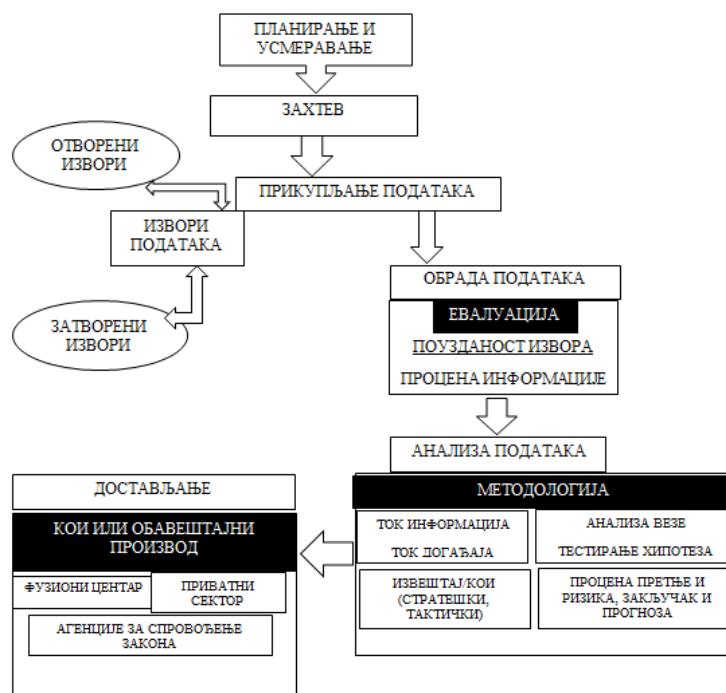
- стратешка процена – којом се идентификују дугорочни стратешки приоритети рада полиције;
- тактичка процена – одређују се оперативни приоритети регионалних и локалних полицијских организација;
- профил безбедносног проблема – односи се на идентификовани оперативних приоритет или серију извршених кривичних дела у циљу утврђивања носиоца криминалне

<sup>40</sup> Матрице 4x4,5x5 и 6x6 су детаљније обрађене и анализирани у другом делу овог рада, тачније у другој глави под називом: “Извршне функције и рад полиције заснован на ПОМ”.

активности, криминалних жаришта, начина извршења, нивоа ризика и претњи, фактора релевантиних за криминалитет и последица;

- профил безбедносно интересантног лица или групе – идентификују се носиоци криминалних активности и служи као основ за даље спровођење криминалистичке истраге (ACRO, 2005: 31-36).

У складу са Националним планом за криминалистичко – обавештајно дељење информација (*National Criminal Intelligence Sharing Plan – NCISP*), криминалистичко – обавештајни процес полицијских организација у САД састоји се од следећих функција: 1) планирање или усмеравање; 2) прикупљање података; 3) обрада и класификација; 4) анализа; 5) достављање или дисеминација криминалистичко-обавештајних информација; 6) евалуација и поновна израда процене (Томашевић, Рацић, 2019: 90). Планирање је прва функција којом се дефинишу носиоци израде криминалистичко-обавештајне информације, рок за његову израду и начин прикупљања података. Прикупљање података је друга функција којом се опредељују извори (отворени и затворени). Обрада података је трећа функција којом се оцењује квалитет (евалуација) прикупљених података и утврђује веродостојност и поузданост. Анализа је четврта функција која је заснована на стандардизованој методологији и којим се применом савремених аналитичких алата анализирају подаци који представљају основ за израду криминалистичко-обавештајних информација. Достављање је пета функција којим се криминалистичко-обавештајна информација као финални производ доставља крајњим корисницима.



Слика 4: Национални план за криминалистичко – обавештајно дељење информација (Carter, 2009:120)

Полицијско-обавештајни модел у шведској полицији<sup>41</sup> се спроводи применом стандардизованог криминалистичко-обавештајног процеса који је у пракси назван „ПОМ осмица“, чиме се овакав модел сматра најрепрезентативнијим, најпрактичнијим у смислу функционалног и организационог прилагођавања полицијске организације, начину

<sup>41</sup> Подаци су прикупљени применом технике интервјуа, који је спроведен дана 25.11.2019.године у службеним просторијама МУП-а у згради СИВ-а 2, улица Булевар Зорана Тинђића број 104, канцеларија 252, са господином Матсом Бергреном (Mats Berggren), полицијским службеником Шведске полиције и руководиоцем Шведско – српског развојног Пројекта под називом СПАП III у РС.

спровођења планских и оперативно-полицијских послова, што је у доброј мери допринело да готово идентичан криминалистичко-обавештајни процес се примени у полицијама РС и Црне Горе (Клисарић, 2012).

Са аспекта макроплана, криминалистичко-обавештајни процес у шведској полицији спроводи се применом три фазе (Клисарић, 2012),<sup>42</sup> које се састоје од укупно дванаест функција које су структурално обједињене кроз три међусобно условљена и повезана посла које можемо поделити на:

- руковођење и управљање;
- криминалистичко-обавештајне послове; и
- оперативно-полицијске послове (Томашевић, Рацић, 2019: 90).

Послови руковођења и управљања спроводе се применом следећих функција:

- планирање – обухвата поступак израде стратешке процене и тактичких процена, стратешког и тактичког плана, профила безбедносног проблема и профила безбедносно-интересантног лица или групе и представља кључну криминалистичко-обавештајну информацију и основ за доношење одлуке;

- захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације – стандардизовани писани образац у којем се наводи сврха, циљ података које је потребно прикупити и најчешће се односи на стратешку или оперативну анализу из предметне области;

- праћење – функција коју спроводи стратешка или оперативна групе за руковођење и управљање на стандардизованом обрасцу у циљу утврђивања ефикасности и ефективности већ донете одлуке или могућности доношења нове одлуке која је усмерена на спровођење оперативно-полицијских послова;

- евалуација – представља оцену успеха спроведених свих дванаест функција у циљу идентификовања слабости и предности предузетих активности или одлука, што утиче на управљање квалитетом целокупног криминалистичко-обавештајног процеса;

Другу фазу чине криминалистичко-обавештајни послови који се са теоријског аспекта још називају „доњим делом ПОМ осмице“ и који се спроводе применом следећих функција:

- обавештајно планирање – спроводи се у циљу утврђивања начина прикупљања података из отворених и затворених извора;

- прикупљање података – спроводи се на основу дефинисаних активности у обавештајном плану и усмерено је на идентификоване носиоце криминалне активности, објекте, предмете и др;

- обрада – прикупљени подаци се класификују, чиме се спроводи њихова процена поузданости и повезаности са другим релевантним подацима или информацијама у јединственој бази података о криминалитету (Деск функција).<sup>43</sup> На тај начин се спроводи

<sup>42</sup> Детаљније погледати Шведски приручник за ПОМ под називом: Policing – Intelligence Model (PIM) или на шведском: Svenska polisen. (2006). Underrättelseledd polisverksamhet. Доступно на интерне сајту: [www.polisen.se](http://www.polisen.se).

<sup>43</sup> Деск функција је криминалистичко – обавештајна база података у полицији Шведске у којој се сви прикупљени подаци и информације, обрађују, процењују, анализирају од стране криминалистичких аналитичара и достављају надлежној организационој јединици. Тај процес се одвија континуирано и подносиоци захтева (управљачке групе или руководиоци) добијају податке или информације које су им потребне за ефикасно и ефективно спровођење криминалистичких истрага.

селекција података или информација, чиме се у зависности од квалитета, са једне стране достављају руководиоцима група за руковођење и управљање у циљу спровођења оперативно-полицијских акција, док се са друге стране спроводи анализа, што представља наредну фазу у криминалистичко-обавештајном процесу;

- анализа – представља кључну функцију у криминалистичко-обавештајном процесу која доприноси додатној вредности обрађених података и доприноси квалитету израђене криминалистичко-обавештајне информације, дајући одговор на сва златна питања криминалистике;

- достављање – израђен криминалистичко-обавештајни производ или криминалистичко-обавештајна информација доставља се СГРУ и ОГРУ у зависности од руководиоца који је поднео захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације на основу којих се доноси одлука о даљем спровођењу оперативно-полицијских послова (Клисарић, 2012).

Трећу фазу чине планирани оперативно-полицијски послови који се са теоријског аспекта називају „горњим делом ПОМ осмице“ и који се спровode применом следећих функција:

- тактичко планирање – конкретизује се начин спровођења оперативно-полицијских акција, број ангажованих људских и материјалних ресурса, период реализације и конкретан носилац оперативно-полицијске акције (организациона јединица и одговорни руководиоци);

- спровођење оперативно-полицијских послова – спроводи се од стране оперативно-полицијских јединица које су дефинисане као носиоци у примени тактичког плана и односи се на конкретно предузимање оперативно-полицијских акција према идентификованим метама и безбедносно-интересантним лицима;

- праћење спровођења оперативно-полицијских послова – предузима се од стране стратешке или оперативне групе за руковођење и управљање на основу састанака који се одржавају два пута у току месеца и од стране руководиоца који су конкретно одговорни за спровођење оперативно-полицијске акције;

- евалуација – доприноси управљању квалитетом на основу анализе целокупног криминалистичко-обавештајног процеса, односно послова руковођења и управљања, криминалистичко-обавештајних послова и планираних оперативно-полицијских послова, укључујући све њихове функције, чиме се идентификују слабости и предности које представљају битне препоруке за унапређење процеса будућег рада.

Криминалистичко-обавештајни послови у полицији Словеније спровode се на основу стандардизованог криминалистичко-обавештајног процеса који је идентичан са НОМ-ом у Великој Британији. Функције у оквиру криминалистичко-обавештајног процеса су: 1) планирање и усмеравање задатака; 2) прикупљање података; 3) процењивање података; 4) обрада или класификација; 5) анализа података; 6) достављање криминалистичко – обавештајних информација и 7) евалуација (Potparić, Hal, 2013: 116-120).

Криминалистичко-обавештајни процес у полицији Хрватске идентичан је Европском криминалистичко-обавештајном моделу и НОМ у Великој Британији. Састоји се од: 1) планирања; 2) прикупљања података; 3) обраде података; 4) анализе; 5) достављања криминалистичко-обавештајних информација и 6) евалуације. Криминалистичко-обавештајне информације према организационом нивоу могу се поделити у четири групе: 1) стратешка процена; 2) тактичка процена; 3) профил

безбедносно интересантног лица (на хрватском: „Опис оперативно интересантне особе“) и 4) профил безбедносног проблема („Опис сигурносне појаве“).

Криминалистичко-обавештајни процес у полицији Северне Македоније<sup>44</sup> спроводи се кроз следеће функције: стратешко и тактичко планирање (обухвата поступак израде стратешке процене и тактичких процена, стратешког и тактичког плана, профила безбедносног проблема и профила безбедносно-интересантног лица или групе и представља кључну криминалистичко-обавештајну информацију), прикупљање података (подаци се прикупљају путем отворених и затворених извора, које се верификују подношењем оперативне информације или оперативног извештаја), обрада (обухвата оцену прикупљених података), анализа (примену савремених аналитичких алата) и достављање криминалистичко-обавештајне информације које се спроводе од стране организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове.

Криминалистичко-обавештајни процес у полицији Црне Горе спроводи се кроз тзв. „ПОМ осмицу“ која се састоји од дванаест функција, које су груписане у три области (МУП ЦГ, 2013):

- вођство и управљање са применом следећих функција: усмеравање и одређивање приоритета, захтевање (подношењем захтева или налога за спровођење обавештајног задатка) и доношење одлука (нпр. о спровођењу интервенције);

- криминалистичко-обавештајни послови са применом следећих функција: планирање (сачињавати у писаној форми обавештајни план; и план за прикупљање података), прикупљање (захтев за прикупљање података), обрађивати (процена података применом матрице 4 x 4), анализирање, достављање и процењивање (спроводи се од стране надлежне криминалистичко-обавештајне јединице анализирањем прикупљених оперативних извештаја); и

- планирани оперативни послови са применом следећих функција: планирање (план интервенције), извршавање и праћење (планирана оперативно-полицијска активност).

Криминалистичко-обавештајне информације према организационом нивоу могу се поделити у пет група: 1) стратешка процена; 2) СОСТА; 3) тактичка процена; 4) профил безбедносног проблема и 5) профил безбедносно интересантног лица или групе.

Основни принципи који уређују функцију, организацију и криминалистичко-обавештајни рад у полицијама развијених држава, Европола и полицијама држава у региону<sup>45</sup> чине:

- централизована контрола – криминалистичко-обавештајни рад мора имати централну контролу да би се избегло непотребно мултипликовање посла, пружила узајамна подршка и обезбедила ефикасна и економична употреба свих ресурса;

---

<sup>44</sup> С обзиром на чињеницу да научна и стручна јавност у Северној Македонији није истраживала овакав модел рада и да нема објављених научних истраживања на основу којих би се анализирали резултати примене ПОМ у полицији Северне Македоније, дана 12. маја 2019. године у Скопљу, у Северној Македонији спроводен је интервју са начелником Јединице за стратешку анализу Дејаном Лазаровским, који је у својству руководиоца, један од заслужних за успостављање ПОМ-а у полицији Северне Македоније и располаже неопходним знањима која се односе на слабости и предности примене ПОМ-а. У даљем тексту биће дат приказ резултата спроведеног интервјуа, а који се односи на криминалистичко – обавештајни процес заснован на примени ПОМ-а у полицији Северне Македоније.

<sup>45</sup> Агенција Европске уније за сарадњу органа за извршавање закона. Више о делокругу и надлежности погледати на сајту: [www.europol.europa.eu](http://www.europol.europa.eu).

- доступност – криминалистичко-обавештајне информације морају бити доступне запосленима у организационим јединицама које обављају функције из криминалистичко - обавештајног процеса и крајњим корисницима. Криминалистичко-обавештајне информације немају вредност ако се не поделе или не учине доступним лицима која су те информације тражиле,

- приправност – запослени у организационим јединицама који обављају послове из криминалистичко-обавештајног процеса морају увек бити у приправности за испуњавање захтева руководиоца у сваком тренутку,

- систематично искоришћавање – доступни извори за прикупљање података морају систематично да се искористе, кроз методично постављање захтева засновано на стварном знању о њиховим могућностима и ограничењима,

- стално преиспитивање – криминалистичко-обавештајни рад мора стално да се преиспитује и, где је то потребно, ревидира узимајући у обзир све нове информације које се пореде са оним што је већ познато,

- заштита извора – сви извори информација морају бити заштићени на одговарајући начин,

- правременост – криминалистичко-обавештајна информација је бескорисна ако стигне крајњем кориснику са закашњењем. Уз то, систем кроз који се прикупљају информације и делигирају задаци свим учесницима криминалистичко-обавештајног процеса мора да има могућност да без закашњења покаже сваку важну промену оперативне ситуације (Prunskun, 2010).

### 1.2.2. Структурни елементи полицијско-обавештајног модела

Структурни елементи ПОМ-а чине: 1) организациона структура (радна места – руководиоци и извршиоци процесних функција (подела рада), организационе јединице основане за примену ПОМ-а (груписање послова), нивои одлучивања (делегирање ауторитета) и начини координације активности у примени ПОМ-а у полицијској организацији); и 2) људски и материјални ресурси.

Подела рада у примени ПОМ-а се може класификовати на: 1) руководећа радна места која претежно обављају запослени у оквиру обавештајних и аналитичких јединица и 2) извршилачка радна места која обављају запослени примењујући криминалистичко-обавештајне функције: прикупљање, обраду, анализу података, израду и достављање криминалистичко-обавештајних информација (нпр. аналитичари подељени по областима криминалитета и криминалистички инспектори који предузимају мере на спровођењу посебних доказних радњи, укључујући и рад са оперативним везама).

Организационе јединице које су основане за примену ПОМ-а су претежно аналитичке и обавештајне јединице на националном (стратешком) нивоу, као што су: 1) Национална криминалистичко-обавештајна служба и Национални центар за криминалитет у полицији Велике Британије; 2) Федерални истражни биро (*Federal Bureau of Investigation – FBI*), Обавештајни директорат (*Directorate of Intelligence – DI*) и Центар за интеграцију података (Фузиони центар) који ствара могућност за размену обавештајних информација међу агенцијама за примену закона и безбедност на федералном, државном и локалном нивоу (Swanson, Ch, Et. al.,2008: 77) у полицији САД<sup>46</sup>; 3) Одељење за

---

<sup>46</sup> Према мишљењу Дејвида Ламберта, концепт Центра отвара низ могућности за унапређење обавештајног рада полиције, чиме се успоставља квалитетнија сарадња између федералне агенције, државних и локалних агенција, што доводи до унапређења размене информација и приступа подацима који

националне операције у полицији Шведске; 4) Центар за криминалистичко-обавештајне послове (који обједињује обавештајне и аналитичке јединице) у полицији Словеније (Радић, 2018:139); 5) Полицијски национални уред за сузбијање корупције и организованог криминалитета (скраћено у даљем тексту: ПНУСКОК) и одељења која су деташирана на регионалном нивоу у Загребу, Сплиту, Ријеци и Осјеку у полицији Хрватске; 6) Биро за јавну безбедност у полицији Северне Македоније и 7) Управа полиције у полицији Црне Горе. Због природе послова, криминалистичко-обавештајни процес се код ових организација у доброј мери разликује у односу на друге организационе јединице (Carter, 2009), мада је заступљена велика сличност са Националним планом за криминалистичко – обавештајно дељење информација (National Criminal Intelligence Sharing Plan – NCISP) (Thibault, E. et.al., 2007:92).

Полицијски послови у примени ПОМ-а се обављају на три организациона нивоа (ОЕБС, 2017: 75). Први или локални ниво обухвата месну надлежност ПС у којем се идентификују приоритетни безбедносни проблеми који се извршавају на њеном подручју (National Criminal Intelligence Service, 2000: 6-7). Други, регионални ниво обухвата месну надлежности регионалних полицијских управа у којима се идентификују приоритети рада више полицијских станица којима организационо припадају (National Criminal Intelligence Service, 2000: 6-7). Трећи, национални (стратешки) ниво обухвата идентификоване приоритете од стратешког значаја, а које су усмерене на тешки и организовани криминалитет (National Criminal Intelligence Service, 2000: 7).

Главну улогу полицијских организација на сва три организациона нивоа представља усмерено прикупљање података у односу на постављене стратешке, регионалне и локалне приоритете рада. Како би се успоставила адекватна оперативна контрола и усмерили ресурси, неопходну функцију управљања и координације криминалистичко-обавештајног процеса спроводе управљачке групе за руковођење и управљање, које су образоване на сва три организациона нивоа полицијске организације, а коју чине: 1) СГРУ која је образована на националном (стратешком) нивоу полицијске организације и 2) ОГРУ – образоване су на регионалном и локалном нивоу полицијске организације у циљу праћења и спровођења активности дефинисаних у стратешкој процени и на основу израђених оперативних процена на подручју своје надлежности (ОЕБС, 2017: 77).

Укратко, можемо закључити да примена ПОМ-а и криминалистичко - обавештајних информација пружа могућност руководиоцима да доносе стратешке или тактичке одлуке на основу идентификованих приоритетних области уз рационално коришћење постојећих ресурса. За ПОМ су битни стандарди који се односе на рад група за координацију и управљање, процес одлучивања и управљања ресурсима, које су, са једне стране, подржане од стране криминалистичко-обавештајних јединица на основу израђених криминалистичко-обавештајних информација уз примену савремених аналитичких алата и информатичке подршке. Друго, такве одлуке спроводе се применом планираних оперативно-полицијских послова у којима се постојећи људски и материјални ресурси усмеравају на идентификоване мете или безбедносно интересантна лица или групе у предузимању конкретних оперативно-полицијских акција. На крају криминалистичко-

---

често остају у агенцији која их је прикупила. Такође, на овакав начин се разменом искуства и знања унапређују стручни капацитети који за резултат имају изразу квалитетнијих обавештајних информација. Центри за интеграцију података представљају заједнички напор две или више агенција које удруживањем средстава, стручности и информација максимизирају способности да открију, спрече, истражују, дају адекватне одговоре на криминалне и терористичке активности. Међутим у реализацији ових идеја постоје проблеми. Прво, руководства која купују софтвере често у потпуности не разумеју њихове могућности и начин коришћења. Друго, запослени немају формалну обуку неопходну за обављање аналитичких послова и коришћење додељеног софтвера (Lambert, 2010).

обавештајног процеса спроводи се евалуација чиме се доноси коначна оцена и анализирају постигнути резултати, што доприноси унапређењу полицијских послова.

Људски и материјални ресурси у примени ПОМ-а се спровode кроз: 1) управљање људским ресурсима којим се обезбеђује регрутација и селекција запослених и динамика планирања кадровских решења; 2) обезбеђивање континуираног професионалног развоја обавештајног рада кроз спровођење плана и програма стручног образовања у циљу развоја струке и идентификације националних услова за акредитацију програма учења; 3) именовање високо обучених обавештајних руководилаца у криминалистичко – обавештајним јединицама чија је надлежност прикупљање обавештајних података, обрада и анализа; 4) социјализацију; 5) мотивацију; 6) материјалне ресурсе кроз развој информационо-комуникационих технологија у складу са стандардима Европола (АСРО, 2005: 38).

### 1.2.3. Елементи полицијско-обавештајног модела са окружењем

Елементе односа ПОМ са окружењем чине: 1) интерно организационо окружење (интерни правни оквир, однос запослених према примени ПОМ, законитост, етичност и интегритет запослених); 2) екстерно организационо окружење (екстерни правни оквир, мултисекторска сарадња и координација активности са грађанима и сарадничким институцијама).

Примена ПОМ-а прописана је интерним и екстерним правним оквиром. Наиме, интерни правни оквир којим се успоставља примена ПОМ-а у развијеним државама, укључујући и државе у региону, превасходно је заснован на закону, правилнику, резолуцији или националним програмима. За разлику од интерног, екстерни правни оквир је код развијених држава и држава чланица ЕУ и региона прописан Хашким програмом под називом: „јачање слобода, безбедности и правде“ који је усвојен од стране Савета ЕУ 2004. године и којим се дефинише сарадња међу државама чланицама заснована на принципима криминалистичко-обавештајне делатности.

## 1.3. Елементи полицијско-обавештајног модела у полицији Републике Србије

Полицијско-обавештајни модел у полицији РС у основи чине његови функционални, структурни и елементи односа модела са окружењем. У даљем тексту детаљније су приказана са теоријског аспекта сва три елемента ПОМ-а.

### 1.3.1. Функционални елементи полицијско-обавештајног модела

Као што је већ наведено, функционални елементи ПОМ-а чине: 1) циљеви (очекивани ефекти примене), 2) криминалистичко-обавештајни процес и његове процесне функције чијом реализацијом се остварују циљеви и 3) принципи и начини примене ПОМ-а.

Циљеви успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС су: спречавање, откривање и расветљавање кривичних дела и других безбедносно угрожавајућих појава, пораст поверења грађана у полицију и задовољство заинтересованих страна (МУП, 2016). Наиме, примена ПОМ-а у полицији РС је усмерена на све облике јавне безбедности из надлежности ДП, што подразумева ангажованост свих полицијских службеника у примени њене методологије, а која је превасходно усмерена на:

- дефинисање приоритета и циљева у раду полиције, израдом стратешких и оперативних процена јавне безбедности, као и Стратешког плана полиције и оперативног плана ППУ;



- идентификацију и усмеравање полицијског рада на лица (вишеструки повратници, професионални извршиоци, специјалисти), ОКГ и криминалне групе који су носиоци криминогених делатности које представљају највеће безбедносне проблеме за заједницу на одређеном подручју;

- сузбијање појачаног интензитета извршења кривичних дела и прекршаја, и кривичних дела извршенх у серијама;

- решавање безбедносних проблема који изазивају узнемирење јавности;

- организовање полицијских активности у сврху обезбеђења јавних скупова високог ризика и ванредних догађаја (разне спортске и културне, економске, политичке и друге манифестације);

- идентификовање нових појавних облика угрожавања безбедности како би се адекватно објаснили и схватили узроци који су довели до њих;

- успостављање боље контроле над криминалитетом и идентификованим „жаришним тачкама“;

- идентификацију претњи и ризика, који су усмерени како према грађанима тако и према полицијској организацији (МУП, 2016).

Применом ПОМ-а наведени циљеви се остварују реализацијом одговарајућих функција које, структуриране у тзв. „ПОМ осмицу“ представљају криминалистичко-обавештајни процес. Тај процес, као што се види на слици 5, састоји се од дванаест процесно повезаних функција које се могу груписати у три међусобно повезане групе послова, које чине: 1) руковођење и управљање; 2) криминалистичко-обавештајни послови и 3) оперативно-полицијски послови (Раџић, Накић, 2018:469-470).



Слика 5: Криминалистичко-обавештајни процес у полицији Републике Србије (Раџић, Накић, 2018: 469)

Под пословима руковођења и управљања подразумева се усмеравање и координисање криминалистичко-обавештајних и планираних оперативно-полицијских послова. Основне функције су: 1) планирање које представља основ за одређивање приоритета, стратешких и оперативних циљева израдом стратешке процене јавне безбедности и стратешког плана полиције на националном нивоу и оперативних процена јавне безбедности и оперативних планова на регионалном нивоу); 2) подношење захтева за израду криминалистичко - обавештајних информација који се доставља у писаној форми надлежним организационим јединицама (првенствено аналитичким) са циљем прикупљања података, обраде, анализе и његове израде; 3) доношење одлука о спровођењу оперативно-полицијских послова од стране руководиоца СГРУ или ОГРУ уз рационално коришћење постојећих људских и материјално-финансијских ресурса; 4) праћење спровођења одлука од стране стратешке или оперативне групе за руковођење и

управљање у циљу утврђивања ефикасности и ефективности већ донете одлуке или могућности доношења нових одлука које су усмерене на спровођење оперативно-полицијских послова и 5) евалуација која представља оцену успешности и оправданост спроведених свих дванаест функција, усмерених ка сталном унапређењу квалитета полицијског рада.

Криминалистичко-обавештајни послови представљају „доњи део ПОМ осмице“ и обухватају примену следећих функција: 1) планирање прикупљања података којим се утврђује начин прикупљања користећи отворене и затворене изворе у односу на идентификовани безбедносни проблем дефинисан у захтеву стратешке или оперативне групе за руковођење и управљање; 2) прикупљање података које се спроводи на основу израђеног плана и усмерено је на идентификовани безбедносни проблем, ОКГ, рецидивисте, објекте или предмете извршења кривичних дела или прекршаја; 3) обрада података, која обухвата класификацију и процену применом матрице 4x4 у циљу оцене, веродостојности и релевантности прикупљених података из затворених и отворених извора; 4) анализа, која доприноси квалитету израђене криминалистичко-обавештајне информације дајући одговор на сва златна питања криминалистике; 5) достављање – последња функција у криминалистичко-обавештајним пословима којим се израђена криминалистичко-обавештајна информација ставља на располагање крајњим корисницима (стратешкој групи или оперативним групама за руковођење и управљање и оперативним јединицама полиције). Оперативно-полицијски послови су засновани на примени функције тактичког планирања које је засновано на одлукама група за руковођење и управљање, донетих на основу криминалистичко-обавештајних информација, уз примену овлашћења полиције, оперативно-тактичких, техничких и мера и радњи у претходном кривичном поступку (Раџић, Накић, 2018: 469).

Као основни принципи на којима се заснива примена ПОМ-а у полицији РС, у теорији се најчешће наводе: етичности (интегритет запослених у циљу несметаног спровођења функција у оквиру ПОМ процеса), 3Е (ефикасност, ефективност и економичност), тимски рад, професионализам, научна заснованост и стална евалуација и унапређење ПОМ процеса и криминалистичко-обавештајних информација као крајњих производа (МУП, 2016: 1-3).

### 1.3.2. Структурни елементи полицијско-обавештајног модела

Као што је већ наведено, структурни елементи ПОМ-а чине: 1) организациона структура (радна места – руководиоци и извршиоци процесних функција (подела рада), организационе јединице основане за примену ПОМ-а (груписање послова), нивои одлучивања (делегирање ауторитета) и начини координације активности у примени ПОМ у полицијској организацији); и 2) људски и материјални ресурси.

С обзиром на чињеницу да се примена ПОМ-а заснива на спровођењу управљачких и извршних функција, на тај начин се може извршити класификација на: 1) руководећа радна места; и 2) извршилачка радна места која се претежно обављају у оквиру криминалистичко-обавештајних послова. Применом *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а РС* од дана 01.01.2019. године у организационој структури ДП делимично су спроведене организационе промене које би подржале примену модела. Наведене промене се односе на формирање појединачних радних места главних координатора на националном нивоу и координатора на регионалном нивоу, чиме су делимично преузети послови координације, извештавања и праћења планираних активности применом ПОМ-а.

За обављање полицијских послова у РС, образована је Дирекција полиције, као основна организациона јединица Министарства унутрашњих послова (у даљем тексту:

МУП). Према територијалном критеријуму са аспекта месне надлежности, њене унутрашње организационе јединице међусобно се диференцирају на: 1) организационе јединице у седишту ДП (национални ниво), 2) ППУ (регионални ниво) и 3) РС (локални ниво) (Стевановић, 2013:90). Спровођење планираних послова и даље је остало у надлежности организационих јединица у којима нису извршене организационе промене, а које су делимично по потреби преузеле послове које примена ПОМ-а подразумева. На националном нивоу то су првенствено организационе јединице ДП које обављају криминалистичко - обавештајне послове: СКА и СКОП у УКП, Одељење за организацију полиције, превенцију и рад полиције у заједници у УП, Одељење за праћење и унапређење рада саобраћајне полиције у УСП и Одељење за анализу ризика у УГП. На регионалном нивоу, у ППУ, ови послови се обављају у оквиру одељења криминалистичке полиције, одсека за криминалистичку аналитику, одељења полиције и одељења саобраћајне полиције. У Полицијској управи за град Београд у УКП систематизовано је Одељење за оперативну аналитику. На локалном нивоу у полицијским станицама нису систематизована аналитичка радна места и нема образованих ОГРУ, тако да осим примене функције прикупљања података од стране полицијских службеника, примена ПОМ-а се не спроводи (Томашевић, Рацић, 2019). Организационе јединице у седишту САТИТ-а које обављају криминалистичко – обавештајне послове у функцији ПОМ-а су: Одељење за полицијску аналитику и Одељење за статистичку аналитику и криминалистичко-оперативне евиденције (Рацић, 2018: 143-145). Наведене организационе јединице послове спровођења планираних активности обављају по налогу начелника организационе јединице, чиме постоји потреба да се ангажовање наведених организационих јединица пропише инструкцијом.

За руковођење радом и координирањем рада полиције заснованог на ПОМ у РС су, у својству менаџерских органа у организационим јединицама ДП основане су СГРУ на националном нивоу и оперативне групе за руковођење и управљање на националном и регионалном нивоу (Марковић, 2019: 172). Стратешком групом за руковођење и управљање руководи директор полиције и одговорна је за израду Стратешке процене јавне безбедности и Стратешког плана полиције, односно идентификацију најтежих безбедносних проблема, избор приоритета, дефинисање мера за рад, усмеравање ресурса, начин праћења спровођења планираних активности и оцену постигнутих резултата. Одлуке од стране директора полиције су централизоване и обавезујуће за сва три организациона нивоа.

Оперативне групе за руковођење и управљање на националном нивоу су формиране у организационим јединицама у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП) којим руководе начелници управа и одговорне су за праћење и усмеравање ресурса на спровођењу активности из стратешког плана полиције из своје надлежности о чему извештава једном месечно стратешку групу за руковођење и управљање. Оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном нивоу су формиране у ПУ за град Београд и 26 ППУ којима руководи начелник и одговорна је за праћење и усмеравање ресурса на спровођењу активности из стратешког и оперативних планова полиције сходно идентификованим приоритетима из своје месне надлежности о чему извештава једном месечно стратешку групу за руковођење и управљање. Одлуке које се доносе од стране начелника ОГРУ су обавезујуће за регионални и локални организациони ниво. На локалном нивоу нису успостављене ОГРУ и криминалистичко-обавештајни послови се ограничено обављају (Ђурђевић, Рацић, 2018).<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Детаљаније погледати на [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs): МУП (2016). Приручник: „Полицијско – обавештајни модел“, Београд.

Активности у оквиру управљања људским ресурсима спроводе се кроз: планирање људских ресурса, регрутовање, селекцију, социјализацију, обуку, мотивацију, оцењивање и управљање материјалним ресурсима. Са аспекта примене ПОМ-а, стратешки циљеви управљања људским ресурсима су прописани Стратегијом управљања људским ресурсима у МУП за период 2018 – 2023. године. За разлику од људских ресурса, управљање материјалним ресурсима заснива се на унапређењу ИКТ којим се омогућава приступ базама података и ефикаснији и ефективнији унос, разврставање и претраживање података и информација, чување и складиштење, размена података и информација између организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове у ДП.

### 1.3.3. Елементи полицијско-обавештајног модела са окружењем

Елементе односа ПОМ-а са окружењем чине: 1) интерно организационо окружење (интерни правни оквир, однос запослених према примени ПОМ, законитост, етичност и интегритет запослених); 2) екстерно организационо окружење (екстерни правни оквир, мултисекторска сарадња и координација активности са грађанима и сарадничким институцијама).

Интерним и екстерним правним оквиром за примену ПОМ-а у полицији РС се прописује начин обављања криминалистичко - обавештајних и оперативних - полицијских послова заснованих на: *Закону о полицији* (члан 34), *Законику о кривичном поступку, Кривичном закону, Закону о организацији и надлежности државних органа у сузбијању организованог криминала, тероризма и корупције, Закону о тајности података и Закону о заштити података о личности и подзаконским актима. Закон о евиденцијама и обради података у области унутрашњих послова* у члану 10 прописује, да у сврху израде криминалистичко-обавештајних информација полиција може да користи обрађене податке из евиденција и да их размењује између својих организационих јединица, а у складу с њиховим делокругом и надлежношћу, што је основ додатног функционалног увезивања аналитичких и оперативних јединица (Раџић, 2018: 142). Начин рада са тајним изворима и прикупљеним подацима дефинисан је подзаконским актима, од којих је најважнија Обавезна инструкција о оперативном раду полиције (Ђурђевић, Раџић: 2018), која је са аспекта примене ПОМ-а делимично усклађена, што захтева потребу за ревидирањем начина израде криминалистичко-обавештајних информација. У новембру месецу 2016. године радна група на успостављању ПОМ-а у полицији РС усвојила је приручник под називом „Полицијско-обавештајни модел“ који представља инструктивни документ полиције РС у примени ПОМ-а (Марковић, 2019: 171-172). Овлашћење за сарадњу полиције са другим службама безбедности прописано је одредбама члана 15 *Закона о полицији* у којем се наводи: „МУП непосредно сарађује са службама безбедности у РС кроз размену података и техничку сарадњу, у складу са законом.“ Сарадња са другим субјектима прописана је одредбама члана 16 *Закона о полицији*, у којем: „МУП у складу са законом, непосредно сарађује са органима државне управе, другим органима, органима територијалне аутономије, јединицама локалне самоуправе и имаоцима јавних овлашћења“.

Мултисекторски приступ применом ПОМ-а у полицији РС се спроводи кроз унутрашње и спољашње партнерство. Унутрашње партнерство обухвата заједничку и координисану, међусобно условљену активност надлежних организационих јединица које непосредно и посредно примењују ПОМ. Претежно је таква сарадња присутна код менаџерских органа као што је СГРУ и ОГРУ приликом размене података, спровођења оперативних-планских послова, поступања по мерама и активностима из стратешког плана и оперативних планова полиције, спровођење заједничких оперативних акција, обезбеђења јавног скупа високог ризика и др. Тако на пример, приликом израде криминалистичко-обавештајне информације, као што је профил безбедносног проблема

или профил безбедносно интересантног лица или групе сарадња се претежно обавља између аналитичке организационе јединице у оквиру УКП и аналитичке јединице у САТИТ-у на националном и регионалном организационом нивоу (Раџић, 2018). Спољашње партнерство, као друга врста мултисекторског приступа спроводи се кроз сарадњу организационих јединица ДП са државним органима и институцијама у циљу ефикасније размене података, израде криминалистичко-обавештајних информација (као што је Стратешка процена јавне безбедности) како би се информисали партнери и грађани о идентификованим претњама и ризицима, с циљем предупређења њиховог остваривања, као и осмишљавања стратегија заједничког деловања полиције и партнерских агенција. На регионалном нивоу, таква сарадња је присутна са градским саветима за безбедност, у циљу заједничке идентификације безбедносних проблема, чије би одлуке требале да буду препорука у циљу израде оперативних процена јавне безбедности из надлежности ППУ.

Предности мултисекторског начина рада огледају се у одређивању стратешких и оперативних приоритета и дефинисању проблема, успостављању менаџерских органа, стандардизацији рада (правила, улоге и процедуре), одговорности у доношењу одлука, динамици партнерства (друштвени односи и обрасци комуникације међу члановима партнерства), спровођењу креативних интервенција изношењем више „нових“ идеја и средстава за решавање проблема (Шебек, 2014). Ефекти успостављања мултисекторског начина рада се огледају у идентификацији узрока и смањењу криминалитета и прекршаја, транспарентној информисаности грађана о стању безбедности на подручју у којем живе и бораве, ефикаснијој и ефективнијој употреби постојећих материјално-техничких ресурса, повећању поверења грађана у полицију и државне органе.

#### **1.4. Полицијско-обавештајни модел и слични модели и концепти проактивног рада полиције**

У последње две деценије XX века друштвене промене захтевале су од полицијских организација да своју активност усмере на безбедност заједнице унапређењем професионалних стандарда и етичких принципа, чиме су захтеви влада фокусирани на ефикаснији и ефективнији рад полиције. Смањење стопе криминалитета, прекршаја, корупције у јавном сектору, као и међу полицијским службеницима, постављени су као стални циљ полицијских организација (Beckley, 2001). Са једне стране, такве мере су сматране оправданим из разлога све већег учешћа заједнице у раду полиције, док су са друге стране, оне наметнуте услед неефикасних мера применом реактивних метода у контроли криминалитета (Шебек, 2014: 43). Наиме, овакав критички став утицао је на полицијске организације да своју филозофију рада редефинишу стварајући нове проактивне моделе рада, који су захтевали веће предузимање превентивних активности на основу дефинисаних стратешких приоритета, прилагођену организацију полиције и унапређење компетентности запослених. Међутим, успех полиције услед економских, социјалних промена и технолошког развоја је слабо видљива, што захтева да полицијске организације континуирано спроводе организационе промене и прилагођавају се новоносталним променама. Наиме, државни сектор је доживео фрагментацију, што се манифестовало порастом приватног сектора, а тиме и повећаним учешћем грађана у раду полиције (Newburn, 2008).

Настанак нових проактивних модела рада у почетку није био базиран на научним приступима, већ су покретачи који су утицали на промену рада превасходно били руководиоци у полицијским организацијама, који су износили сопствена мишљења идентификована кроз слабости у раду. Управо из тога разлога, имплементацију свих проактивних модела рада полиције пратио је отпор према променама (Ratcliffe, 2008). Укључивање академске заједнице кроз различите научне приступе у превентивном раду

полиције утицало је на ефикаснију и ефективнију имплементацију проактивних модела рада у оквиру полицијских организација. Нови приступи у раду полиције који ће бити предмет даље обраде у овом раду су: концепт рада полиције у заједници (*Community Oriented Policing – COP*), проблемски оријентисани рад полиције (*Problem Oriented Policing – POP*) и рад полиције усмерен на криминална жаришта (*Hot spots policing – HSP*).

#### **1.4.1. Однос полицијско-обавештајног модела и концепта полиције у заједници (*Community Oriented Policing – COP*)**

Развој демократских промена у друштву везује се за период 80-их година XX века, који је снажно утицао на настанак концепта модела полиције у заједници. Западне државе Европе, првенствено Велика Британија (енг. „Community Policing“), Француска (фран. „Police de Proximite“) и Немачка (нем. „Burgernahe Polizei“), прве су се сусреле са применом модела, с обзиром на развој демократских начела, нарочито са аспекта заштите људских права, укључујући и САД („Proximal Policing“). Друштвене промене утицале су на начин рада државних институција, што није заобишло и рад полиције, која све више добија на улози јавне службе. Једнаке промене у полицији подстакнуте су и низом значајних међународних докумената која су се првенствено бавила унапређењем људских права, нарочито према осетљивим групама грађана. Усвојена је *Конвенција Уједињених нација о уклањању свих облика дискриминације жена* из 1979. године, укључујући и *Конвенцију против мучења и других облика окрутног, нељудског и понижавајућег поступања* из 1984. године (Newburn, 2008). Наиме, друштвене промене утицале су да полиција више не буде затворена и чврсто хијерархијски устројена, већ служба грађана, која је потпуно интегрисана у демократско уређење, што је са једне стране допринело бољој превенцији криминалитета. Са друге, утицало је на појаву многих теорија о начину рада полиције у превенцији криминалитета, што је допринело да безбедност грађана није само у рукама формалних институција социјалне контроле, као што су полиција и правосудје, већ и у рукама грађана, те локалне заједнице у којима живе. Међу најзначајним теоријама треба истаћи следеће:

- теорија одбрањивог простора (Newman, 1976);
- модел социјалне интеграције (Hartnagel, 1979);
- теорија разбијеног прозора (Wilson и Kelling, 1982);
- теорија нереди – модел социјалне контроле (Ferraro, 1995).

Концепт рада полиције у заједници представља нову филозофију рада у којем полицијски службеници и грађани раде заједно у циљу поступања по идентификованим приоритетима, који се односе на криминалитет, прекршаје, страх од злочина и друге безбедносне изазове. Основ концепта се заснива на међусобном поверењу полицијских службеника и грађана који поштују законе, у циљу унапређења квалитета на подручју где живе (Никач, 2014: 48). Према мишљењу Вуковића, рад полиције у заједници је: „системски приступ у раду полиције који има за циљ стварање и развијање осећаја заједничтва у одређеном суседству, ради побољшања квалитета живота“ (Вуковић, 2017: 241). Један од кључних услова за његово ефикасно и ефективно спровођење заснива се на децентрализацији одлучивања у раду полицијских службеника, односно у њиховом праву да самостално доносе одлуке уз примену стратешки оријентисаног рада (традиционалне методе рада полиције), проблемски оријентисаног рада (феноменологија криминалитета) и рада оријентисаног ка суседству (смањење страха од злочина применом прокативних програма кроз успостављену интеракцију грађана и полицијских службеника) (Вуковић, 2017: 241). Истражујући концепт рада полиције у заједници, Боровец је издвојио следеће кључне елементе у којима је модел највише заступљен, а који обухвата:

- полицијску видљивост;
- осећај сигурности код грађана или смањивање страха од злочина;
- квалитетну полицијску услугу;
- превенцију криминалитета и прекршаја;
- полицијску учинковитост;
- рад полиције унутар заједнице и мултиагенцијски приступ рада (Boroves, et.al., 2018: 11-12).

У Републици Србији у члану 5 *Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова*<sup>48</sup> прописано је да полиција обавља превенцију криминалитета и унапређење безбедности заједнице на централном, регионалном и локалном нивоу, спроводећи следеће активности:

- израда и спровођење програма и акционих планова превенције<sup>49</sup>;
- организовање полицијске делатности услед захтева грађана и потреба заједнице;
- организовање полицијског рада сходно безбедносним карактеристикама локалног подручја;
- предузимање активности усмерених на безбедносну заштиту сих грађана, а нарочито деце, жена, немоћних лица и угрожених друштвених група;
- организовање максималне мобилности полиције свих 24 сата;
- успостављање односа поверења са грађанима;
- спровођење стручног усавршавања полицијских службеника сходно дефинисаним стручним профилима компетентним за рад на превентивним активностима, у сарадњи са другим образовним, здравственим и другим организацијама.

Примена ПОМ се не може замислити без концепта полиције у заједници. Управо, такав закључак представља мишљење многих аутора, који су заступници тезе да: „*Концепт рада полиције у заједници представља битну подршку и услов за ефикасно функционисање ПОМ-а*“ (Carter, 2009). Наиме, полицијски службеници располажу вештинама које директно подржавају обављање полицијских активности на основу концепта ПОМ-а, које се огледају у следећем: методолошки приступ решавања идентификованих приоритета, успостављена комуникација са заједницом, смањење страха од злочина и јачање подршке са заједницом у циљу регистровања оперативних веза. Студије спроведене у Великој Британији током примене ПОМ-а идентификовале су слабости које се огледају у недовољном броју прикупљених информација од стране заједнице на локалном нивоу, што је у доброј мери утицало на праћење и спровођење постављених локалних приоритета (Kleiven, 2007: 270). Индиције које се испољавају пре извршеног кривичног дела у различитим формама криминалне делатности, представљају

<sup>48</sup> Службени гласник Републике Србије, бр. 63/2018 и 72/2018.

<sup>49</sup> Полиција Републике Србије је у процесу израде нове Стратегије рада полиције у заједници, укључујући и Акциони план за њено спровођење за период 2019 – 2021. године. Претходна Стратегија полиције у заједници донета од стране Владе у априлу месецу 2013. године, а Акциони план за њено спровођење је донет августа месеца 2015. године за период 2015 – 2016. године, тако да полиција Србије већ две године примењује концепт полиције у заједници без нове Стратегије и Акционог плана. Уколико анализирамо процес доношења наведених докумената, можемо закључити да је периодизација јако дуга, што изазива забринутост, имајући у виду да је било потребно две године након усвајања Стратегије да се донесе Акциони план који представља начин праћења дефинисаних активности.

битан основ за предузимање превентивних активности, чак и у оним ситуацијама када се испољавају и након извршеног кривичног дела, где анализа добија на значају у циљу доношења адекватних закључака и препорука за предузимање репресивних активности на основу израђене процене ризика (Вуковић, 2017: 279).

Ефекат у појединим полицијским станицама утицао је на погрешну идентификацију постављених приоритета који нису одговарали стварним проблемима у заједници. Према мишљењу Картера (Carter), полицијски службеници који су у сталном контакту са локалном заједницом, на много ефикаснији начин успевали су да прикупе информације и податке, што је у доброј мери утицало на спречавање кривичног дела, пре него што се уопште изврши (Carter, 2009: 87). Уколико бисмо анализирали Картерово (Carter) мишљење и упоредили основе концепта полиције у заједници и концепта ПОМ-а, можемо изнети закључак, да је спрега између ова два концепта нераскидива и да се без рада са локалном заједницом и планског приступа решавања приоритета не могу предузети мере на превенцији криминалитета и прекршаја. За разлику од рада полиције у заједници, одлуке применом ПОМ-а су централизоване и подржане од стране стратешког нивоа руковођења (Ratcliffe, 2003: 1-6).

Полиција у заједници треба да обавља следеће активности у обавештајном процесу:

- упознавање локалне заједнице са идентификованим приоритетима рада на њиховом подручју;
- образовање локалних савета за безбедност у циљу подизања свести код заједнице о мерама превенције;
- осигурати да чланови заједнице буду упознати са начином преношења уочених информација полицији;
- подстицање превенције између полиције и заједнице (Carter, 2009: 307-308).

#### **1.4.2. Однос полицијско-обавештајног модела и проблемски оријентисаног рада полиције (*Problem Oriented Policing – POP*)**

Савремена полиција се суочава са разноврсним пословима и задацима што њену делатност чини више него комплексном услед сталних захтева грађана, развоја технологије, укључујући висок степен неизвесности и непредвидивости у настанку и развоју безбедносних појава и догађаја (Милић, 2012: 123-140). Како би полиција била ефикасна, ефективна и економична, неопходно је да располаже благовременим, обрађеним и анализираним информацијама, које ће указати на следећа кључна питања:

- када и где се кривична дела манифестују?
- како и зашто се кривична дела манифестују?
- ко су актери манифестације?
- фактори који погодују настанку манифестације?

Проблемски оријентисани рад полиције представља проактивни модел рада полиције који је настао 80-их година XX века у САД, где је након његове имплементације наишао на примену у другим европским државама. Филозофија модела заснива се на примени аналитичких метода које полиција користи у циљу израде стратегија усмерених на спречавање и смањење криминалитета. Од полиције се применом овог модела рада захтева да анализира проблеме у заједници и доноси препоруке за даље решавање проблема. Основ рада се заснива на идентификованим криминалим жариштима, односно



местима (просторима) где се најчешће манифестују кривична дела, вишеструким учиниоцима и најчешћим жртвама кривичних дела (National research council 2004). Творац проблемски оријентисаног рада полиције је Голдштајн (Goldstein) чија се идеја заснива на чињеници да је традиционални рад полиције (реактивно поступање) потребно заменити проактивним моделом рада, какав је проблемски оријентисани рад полиције који тежи идентификацији безбедносних приоритета, превасходно усмерених на криминалитет, прекршаје и друге потребе заједнице (Goldstein, 1979: 236-243). За Голдштајна, суштина примене модела представља „*проблем*“ који се посматра као: „група сличних, повезаних или понављајућих инцидената“, „значајна претња заједници“, „одређени тип понашања“, „особу или особе“ или „период“ (Goldstein, 1990).

Џон Ек (John Ес) и Роналд Кларк (Ronald Clark) су развили 1987. године оквир за имплементацију проблемски оријентисаног рада полиције кроз примену САРА модела (скенирање, анализа, одговор и процена) чије су функције означене у самом наслову на тај начин што су хронолошки повезане и међусобно усклађене. За наведене ауторе термин „*проблем*“ је дефинисан као „група сличних догађаја који се понављају, наносећи штету заједници и због којих грађани очекују од полиције да нешто предузме у вези са тим“. У литератури овакво појмовно одређење се означава термином „СНЕЕРС“ (који има следеће значење: *Community* - заједница; *Harm* – штета; *Expectations* – очекивања; *Events* – догађаји; *Recurring* – понављајући; *Similarity* – сличност) (Милић, 2012: 241 – 252).

У првом кораку САРА модела под називом „скенирање“, полиција посматра окружење користећи све доступне податке и информације у циљу одређивања приоритета рада који се односе на криминалитет или прекршај. Превасходно, тежња рада је усмерена на идентификацији проблема, узрока који погодују његовом настанку и одређивању последица. Следећи корак чини „анализа“ која је усмерена на идентификоване приоритете у циљу анализе релевантних података како би се сазнало што више о проблему и утврђивања узрока настанка. Трећи корак чини „одлучивање“ у којем руководиоци бирају једну од више понуђених препорука које су сачињене након спроведене анализе. Донета одлука садржи специфични циљ који се жели постићи, одговорне особе у полицији и заједници које су надлежне за праћење и спровођење постављеног циља. Последњи, четврти корак односи се на „евалуацију“ која треба да пружи оцену, да ли су одлуке имплементиране сходно донетом плану и да ли су постигле жељене ефекте (Grant, Terry, 2005).

У домаћој академској заједници, према мишљењу Вуковића, проблемски оријентисани рад полиције представља: „*Делатност полиције усмерену ка побољшању њеног успеха у супротстављању криминалитету кроз идентификовање и анализу проблема који се нааде у основи инцидента који захтевају већи број интервенција припадника полиције, примену адекватног одговора на проблем и евалуацију предузетих мера*“ (Вуковић, 2017: 261). Наиме, Вуковић користи изворни термин „инцидент“ који се иначе користи у САД, као земљи порекла настанка модела, под чијим се термином подразумева учестало извршење кривичних дела и прекршаја на одређеном подручју. Како би објаснио сврху модела, издваја термин „проблем“ који би у овом контексту представљао фактор (узрок) који погодује његовом настанку. Према томе филозофија модела се заснива на усмерености полицијског рада према идентификованим проблемима са циљем идентификовања узрока који погодују извршењу кривичних дела или прекршаја.

Примена ПОМ-а представља надоградњу проблемски оријентисаног рада полиције нарочито у погледу активности које се односе на идентификацију проблема и дефинисање приоритета рада. Заједничке активности су такође усмерене на дефинисане активности полицијских службеника усмерене на заједничко решавање задатака са заједницом које су плански предвиђене, где се на такав начин усмерен користе већ постојећи ресурси. Феноменологија криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја

представља заједнички чинилац за оба модела, на основу чега се може изнети закључак да је ПОМ у доброј мери искористио позитивна искуства из проблемски оријентисаног рада полиције и да га је унапредио аналитичким приступом решавања проблема израдом криминалистичко-обавештајних информација, као што су: стратешка процена, тактичка процена, профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе. Проблемски-оријентисани рад полиције се заснива на алокацији постојећих ресурса (ограниченог броја људи, недостатка материјално-техничких средстава или времена), што је карактеристично и за ПОМ-а, тако да се активности базирају на основу спроведене обраде и анализе проблема и то првенствено оних најтежих који за последицу имају претњу по живот грађана, узнемирење јавности или материјалну штету коју је оштећени претрпео извршењем кривичног дела.<sup>50</sup> За разлику од проблемски оријентисаног рада полиције, примена ПОМ-а је усмерена на најтежа и најчешћа кривична дела која свакодневно узнемиравају и стварају страх код грађана, а не само на идентификоване проблеме и инциденте (Gul, Kule, 2011: 21-40).

У Републици Србији примена проблемско-оријентисаног рада полиције правно је уређена чланом 6 *Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова*<sup>51</sup>, који се спроводи реализацијом следећих активности:

- праћењем и сагледавањем стања безбедности ради идентификовања појава и догађаја који угрожавају безбедност заједнице;
- анализирањем појава и догађаја ради идентификовања њихових узрока;
- планирањем и предузимањем активности ради деловања на узроке и последице;
- остваривањем сарадње са партнерима у заједници;
- анализом процене стања и остварених резултата.

#### **1.4.3. Однос полицијско-обавештајног модела и концепта рада полиције на жаришту (*Hot spots policing*)**

Полицијске организације у циљу ефикаснијег и ефективнијег супротстављања криминалитету током XVIII века идентификовале су места која су означавана као жаришта у којима су се учестало извршавала кривична дела од стране појединаца или одређене групе лица. Све до XX века до стварања модерних полицијских организација, полицијски рад се првенствено базирао на поступању након извршеног кривичног дела, у којем полицијске стратегије нису довољно посвећивале пажњу истраживањима феноменологије, односно утврђивањем узрока и услова настанка криминалитета на одређеном подручју или месту. Идентификовање места извршења кривичних дела и означавање жаришта углавном су били појединачни случајеви, који су препознати код малог броја полицијских организација. У појединим полицијским организацијама, концентрација кривичних дела на једном простору утицала је и на измене организационе структуре, као што је био случај у Полицијској станици у Лондону, где је услед учесталог извршења кривичних дела крађа на штету локалних трговаца на реци Темзи, створена речна полиција (Marine Police Force) (Милић, 2017: 183).

<sup>50</sup> На пример: већу пажњу код јавности може привући извршено кривично дело Разбојништво на штету власника мењачнице у главној улици Милинка Кушића у Ивањици која је осигурана од стране осигуравајућих друштва, у односу на серију извршених кривичних дела крађа, чији се предмет појављује крађа бицикла. Додатан проблем представља и способност жртве да надокнади штету, иако се ради о предмету чија материјална штета не представља велики износ.

<sup>51</sup> Службени гласник Републике Србије бр.63/2018 и 72/2018.

Чиниоци који су утицали на настанак концепта рада полиције на жаришту су:

- теоријско одређење места извршења кривичног дела који погодује настанку криминалитета;
- потврђени теоријски ставови на основу спроведених емпиријских истраживања засновани на примени концепта у пракси;
- развој информационе технологије који је омогућио визуални приказ места извршења кривичних дела на одређеном геопростору у циљу анализе геопросторних веза у односу на окружење (Милић, 2017:184).

Теоријско одређење криминалног жаришта можемо потражити у англосаксонској литератури, јер је и концепт настао на просторима Велике Британије и САД-а. Под термином „*hotspot*“ означавају се криминална жаришта, док се у домаћој литератури за исти термин могу користити називи „*врुће тачке*“, „*жаришне тачке*“, „*црне тачке*“, „*критични простори*“ и сл. Према Шерману (Sherman), криминална жаришта пружају информацију, да се на одређеном геопростору у одређено време учестало извршавају кривична дела. Приликом дефинисања жаришта издавајају се два битна критеријума: величина (одређени геопростор) и интезитет активности (места у којем су највише евидентирани позиви грађана упућени полицији) (Sherman, et.al., 1989: 31-37). Истражујући криминална жаришта, Шерман (Sherman) је допунио наведену дефиницију која може представљати основ за ефикасно превентивно поступање и изладу криминалистичких стратегија, а у којој наводи да су то: „*Места на којима се кривична дела манифестују са таквом учесталошћу, да су у високом степену предвида у периоду од најмање годину дана*“ (Sherman, 1995: 36). Наиме, на основу спроведеног истраживања, дошао је до резултата да на локацији на којој је извршено једно кривично дело постоји 28% вероватноће да ће бити извршено још једно кривично дело. На локацији са два кривична дела, вероватноћа износи 40%, на локацији са три кривична дела износи 58%, док на локацији преко петнаест извршених кривичних дела степен вероватноће је 90%. (Милић, 2017:172). Према Билантеу (Billante), на криминалитет утичу бројни фактори, друштвени и географски. Подручја у којима се извршавају кривична дела у одређено време на одређеном подручју, позната су под називом: „*криминална жаришта*“. Ово мишљење је поновио када је изјавио да је: „*Један од најважнијих апсеката у превенцији криминалитета, усмереност полиције на подручја са високо концентрисаним криминалитетом, која се још називају криминалним жариштима*“ (Billante, 2003: 5).

У домаћој академској заједници, мали је број аутора који су истраживали концепт рада полиције на жаришту. Према Симоновићу, рад полиције на жаришту представља проактивни модел који се уклапа у савремене принципе полицијског рада, у којем фокус полицијског деловања треба усмерити и на активности које не представљају само кривична дела, него и прекршаје и друга девијантна понашања као што су: просјачење, скитњичење, исписивање графита, уништавање саобраћајних знакова, бучно понашање и др. Наведена понашања указују на одсуство контроле над лицима, претежено малолетним или на потенцијалне проблеме који су проузроковани таквим понашањима, које означава као „*жариште ризика*“. Таква криминална понашања врло брзо могу прећи у тежи стадијум, а то је криминално жариште, које се означава као закаснела полицијска реакција која негативно делује на безбедност заједнице. Управо према Симоновићу, „*жариште ризика*“ представља ужи геопростор чијим се усмеравањем обавља „*померање полицијско криминалистичке делатности према претпољу криминалитета и усмеравање пажње на спознају проблема који могу довести до криминалитета, друштвене дезорганизације или деструкције*“ (Симоновић, 2004: 22).

Према мишљењу Милића концепт рада полиције на жаришту се заснива на чиниоцима који су од значаја за одређивање граница жаришта, а које класификује према (Милић, 2017: 173-177):

- временском оквиру анализе – идентификује се жариште на основу периода посматрања геопростора и броја извршених кривичних дела. Уколико се извршавају кривична дела у полицијским организацијама са више криминалитета, посматра се краћи период, који на основу праксе америчке полиције не би смео бити мањи од 14 дана. Уколико се кривична дела извршавају у оквиру полицијских организација које имају мању стопу криминалитета, потребан је дужи временски период;

- ниво анализе – у зависности од величине посматрања геопростора, жаришта се могу посматрати као појединачна као што је улица или објекат (*hotpoints*), или као група локација као што је читав кварт или регион (*hotroutes*). Ако бисмо посматрали организациони ниво (локални, регионални и национални), на локалном нивоу (ПС) жаришта је потребно посматрати у ужем смислу (микроприступ). Уколико се посматра регионални ниво (ППУ), жаришне тачке је потребно посматрати на ширем геопростору (мезоприступ). На националном нивоу (ДП) предмет интересовања је макроприступ сагледавања геопросторне дистрибуције кривичних дела и других безбедносно интересантних догађаја.

- број кривичних дела – условљен је величином територије (ниво анализе) и временском анализом (учесталосту извршења кривичних дела);

- степен ризика – првенствено је условљен бројем извршених кривичних дела, али и простором у којем се кривична дела извршавају (Милић, 2017: 173-177). Није исто када је извршен исти број кривичних дела на простору где живи мали број људи (нпр. варошица Ивањица) у односу на простор у којем живи већи број људи (град Чачак). У малим срединама као што је Ивањица може доћи до веће узнемирености грађана и страха од злочина. У таквим ситуацијама полицијске ресурсе треба усмеравати на идентификована жаришта са већим ризиком у односу на идентификована жаришта у којима се чешће извршавају кривична дела, али са малим ризиком (Paulsen, Robinson, 2004:315).

Посматрајући напред наведене критеријуме, можемо представити најзначајнија обележја која могу послужити за разликовање криминалних жаришта, а која чине (Милић, 2017: 177-178):

- почетак криминалне активности на жаришту – фактори који доприносе извршењу кривичних дела на одређеном подручју (неосветљеност паркинга узрокује учесталу крађу моторних возила). Постоје и геопростори који својим карактеристика привлаче велики број људи (тржни центри, главне градске улице) у којима постоји велики број мета у којем могу да се изврше криминалне делатности или су ти простори добро познати рецидивистима и представљају добру прилику за извршење кривичних дела (мењачнице, кладионице и др.). Такође постоје и места у којима је услед недовољне контроле понашања корисника или њеног одсуства рецидивистима омогућено да извршавају кривична дела. На пример, одсуство чувара у фирмама или паркинг просторима;

- број извршених кривичних дела у односу на окружење;

- учесталост (фреквенција) извршења кривичног дела (колико пута се кривично дело изврши годишње на одређеном подручју);

- криминална каријера трајања криминалног жаришта (нпр. кривично дело тешка крађа се извршава у истој продавници сваке године два или више пута);

- просечна интермитентност – протоком времена од извршења сваког кривичног дела.

Вајсбрд (Wisburd) истражујући ефикасност полицијског рада и усмереност ресурса на поврат локације или на поврат преступника, извршио анализу податка о броју извршених кривичних дела у граду Сијетлу у САД, за период од 1989. до 2002. године и дошао до закључка, да се 50% извршених кривичних дела изврши у идентификованих 1500 улица. Од укупног броја извршених кривичних дела, 6.108 преступника је извршило 50% укупног броја кривичних дела. Према резултатим истраживања, Вајсбрд закључује да полицијски рад треба усмерити на појединачне локације чија је локација фиксна у геопростору, уместо на појединачне преступнике (Wisburd, 2008: 6).

Истражујући ефикасност примене концепта рада полиције на жаришту на основу укупно 25 спроведених тестова, чији се рад заснивао на усмерена полицијска поступања на жариштима, у 20 тестова потврђена је тврдња да усмереност полицијских ресурса на подручја где је евидентирана висока стопа криминалитета може резултовати позитивним ефектима превенције криминалитета, што је утицало на његово смањење (Милић, 2017: 175-178). Предузимањем оперативно-тактичких мера усмереним патролирањем на идентификована криминална жаришта, утицало се са једне стране, на то да применом ефекта изненађења полиција повећава проценат хапшења учиниоца на делу, док је са друге стране, присуство полиције утицало на повећани ризик код учиниоца да изврши кривично дело. Копер (Корер), истражујући ефекте присуства полицијских патрола на криминалном жаришту, дошао је до закључка да наведено присуство полицијске патроле од 10-15 минута одлаже извршење кривичних дела на свака два сата. У теорији се овај термин назива „Коперова крива“ (Корер, 1995: 112).

Анализирајући концепт рада полиције на жаришту можемо закључити да је његова примена више него потребна са аспекта проактивног поступања. Филозофија ПОМ-а заснива се на применљивости проактивних модела рада (на основу теорије Carter and Carter модела), те и примена концепта рада полиције на жаришту је инкорпорирана у раду ПОМ-а и може утицати на смањење криминалитета, нарочито приликом предузимања следећих активности:

- идентификација стратешких и оперативних приоритета;
- израда профила безбедносног проблема (анализом територијалне и временске дистрибуције кривичних дела и других безбедносно интересантних догађаја);
- израда профила безбедносно интересантног лица или групе;
- успостављање усмереног патролног рада на идентификованим криминалним жариштима;
- начин организације времена рада полицијских службеника према идентификованим криминалним жариштима<sup>52</sup>;
- подршка у циљу доношења одлука на основу израђене мапе криминалитета и прекршаја;
- подршка у изради стратешких, оперативних и тактичких планова у циљу праћења активности идентификованих у стратешким и оперативним приоритетима;
- подршка у циљу расветљавања серије извршених кривичних дела;
- подршка у циљу спровођења оперативно-тактичких мера и радњи, као што је заседа и др.

---

<sup>52</sup> На пример: додељивањем конкретних задатака у налозима за извршење службеног задатка који су усмерени на извршавање позорничке и патролне делатности на простору који је означен као криминално жариште на основу тачно дефинисаног времена.

#### 1.4.4. Однос полицијско-обавештајног модела и Ратклифовог 3-и модела (*Three-i Model*)

Теоријски основ примене ПОМ-а заснован је на стандардизованом криминалистичко – обавештајном процесу који по мишљењу Ретклифа (Ratcliffe) представља идеализован модел за процес који је веома сложен. Услед кратких рокова за израду криминалистичко-обавештајне информације или неког другог аналитичког производа, аналитичари врло често прескачу поједине функције криминалистичко-обавештајног процеса. Као одговор на критике на криминалистичко-обавештајни процес, Ретклиф је развио процес познат под називом „3-и модел (*Three-i Modell*)“, који у основном значењу представља: *interpret* (тумачити); *influence* (утицај) и *impact* (деловање), који уједно и представљају основне процесе наведеног модела (Ratcliffe, 2008: 110). За Ретклифа (Ratcliffe) примена оваквог модела се заснива на ефикасности и ефективности уз рационално коришћење постојећих ресурса у полицијским организацијама као: „Крајњи стадијум рада полиције заснован на примени ПОМ-а услед покушаја да се смањи криминалитет применом превенције и ефикасним распоређивањем кривично-правног система“ (Ratcliffe, 2003: 1-6). Ратклифов 3-и модел има три фазе које су хронолошки међусобно повезане и усклађене, тако да изостанак једне фазе утиче негативно на рад целокупног модела. Те фазе су:

- криминално окружење;
- криминалистичка анализа; и
- доношење одлуке (Ratcliffe, 2008: 110).

Прва и једна од битних фаза у примени модела је тумачење криминалног окружења, које представља основ за криминалистичко-обавештајни рад. Главну улогу у овом процесу имају аналитичари који тумаче (анализирају) прикупљене податке и информације из криминалног окружења и утврђују факторе релеватне за криминалитет и прекршаје. Аналитичари усмеравају патролне полицајце да усмерено прикупљају податке и информације на терену, према идентификованим стратешким и оперативним приоритетима рада.



Слика 6: Ретклифово тумачење криминалног окружења (Carter, J.G., 2011:40)

Другу фазу чини криминалистичко-обавештајна анализа, коју спроводе аналитичари применом егзактних метода чији су крајњи резултати израђене криминалистичко-обавештајне информације које утичу на даљи процес доношења одлука (O' Shea, 1998: 83). Криминалистичко-обавештајна анализа указује на проблеме регистрованог криминалитета, броја покренутих судских поступака и донетих осуђујућих пресуда. Осим тога, као посебно важан предмет анализе су повратници и места где се најчешће

извршавају кривична дела (жаришне тачке). Предмет полицијског рада треба усмерити на повратнике и то вишеструке, који носе највећу друштвену опасност и на кривична дела која у друштву изазивају највећи степен страха. Наиме, криминалистички аналитичари презентирају криминалистичко-обавештајне информације руководиоцима и управо због тога, имају кључну улогу да утичу на руководиоце да доносе одлуке за постизање ефикасних резултата у криминалном окружењу (Костадиновић, Клисарић, 2016). Трећу фазу у примени модела чини сам процес доношења одлука у којем руководиоци планским приступом утичу на криминално окружење у циљу смањења криминалитета, прекршаја, криминалних и ОКГ-а и утичу на унапређење безбедности заједнице. На квалитет одлуке не утиче чињеница, да ли су донете од стране високог или нижег нивоа менаџмента, него преваходно последице које се могу одразити на грађане, њихова права, укључујући и повратнике (Manning, Hawkins, 1989:139-156).

Постоји шест премиса на којима се заснива Ретклифов 3-и модел:

- усмереност полицијског рада на спречавање и сузбијање криминалитета, прекршаја и других безбедносних претњи;
- примена функције обраде и анализе криминалитета и прекршаја;
- хијерархија ПОМ-а од „врха (up)“ према „дну (down)“;
- фактори релевантни за криминалитет у односу на „криминално окружење“;
- проток информација између релевантних организационих јединица;
- однос рада полиције у заједници у односу на ПОМ (Carter, 2011:35).

Менинг (Manning) и Хокинс (Hawkins) издвајају три врсте одлука: прва се односи на „уличне“ одлуке које се доносе на основу прикупљених података или информација прикупљених од стране полицијских службеника, а које имају преваходно примарни карактер; друга, носи назив „папир“ одлука и спроводе је оперативне јединице полиције, које се првенствено баве проактивним и реактивним истрагама, користећи већ обрађене податке на основу евидентираних догађаја и кривичних дела; трећу врсту одлука представљају управне или административне одлуке (Шебек, 2014: 101). Управо фаза доношења одлуке има највећу вредност, јер уколико се не утиче на криминално окружење и не делује позитивно, целокупан процес добиће сложенији карактер, што ће се манифестовати повећаном стопом криминалитета и учесталим нарушавањем јавног реда и мира, што ће код грађана изазвати страх од злочина (Ratcliffe, 2003:4).

Ретклиф (Ratcliffe) је током 2016. године извршио надоградњу постојећег 3-и модела и израдио нови 4-и модел, који се од претходног модела разликује у броју процеса, на тај начин што је допунио модел једним новим процесом под називом *intent* (намера) чија се улога заснива на чињеници да руководиоци морају објаснити своје намере како би се уверили, да ли су правилно прихваћене. Преостали процеси имају исту улогу као код примене 3-и модела (Ratcliffe, 2016: 83).

#### 1.4.5. Однос полицијско-обавештајног модела и *Carter and Carter* модела

Поред Ретклифа, важну улогу у научној и стручној јавности у циљу теоријског одређивања ПОМ-а пружили су истраживачи Картера (Cartera) и Картер (Carter) који су дефинисали ПОМ као: „Прикупљање и анализу информација у вези са криминалитетом и условима који доприносе криминалитету, што за резултат има делотворну криминалистичко-обавештајну информацију намењену да помогне агенцијама за спровођење закона у развоју тактичког одговора на претње и/или стратешког планирања у вези са настанком или променом претњи“ (Carter, Carter, 2009: 312). У

теоријској примени модела, поред Ретклифовог 3-и модела, током 2009. године развијен је Carter-Carter модел. Оба модела имају сличне филозофске карактеристике, али и битне разлике које су под утицајем различитог тумачења оваквог модела рада од стране полицијских организација (Carter, 2011: 30).

*Carter and Carter* модел је усмерен на проактивно деловање полиције, односно на сва сумњива понашања, претње, тешки и организовани криминалитет, укључујући и уличне злочине. Задатак обавештајних аналитичара усмерен је на израду квалитетних криминалистичко-обавештајних информација којима се идентификују стратешки и оперативни безбедносни приоритети који представљају основ руководиоцима у циљу доношења одлука и усмеравању постојећих ресурса (Ratcliffe, 2008: 80). Концептуална основа *Carter and Carter* модела заснива се на примени Националног криминалистичко – обавештајног плана, доступности података на основу спроведене анализе криминалитета, анализе свих претњи и кривичних дела, криминалистичко-обавештајне анализе, коришћењем извештаја о сумњивим околностима (SARs), укључујући и коришћење најбоље праксе научене из модела полиције у заједници и проблемски оријентисаног рада полиције (Carter, 2011: 141) .

У поређењу са Ретклифовим 3-и моделом, *Carter and Carter* модел користи шест премиса из Ретклифовог модела, како би корисници указали на кључне елементе, а које се односе на следеће:

- усмереност на све претње у односу на фокусираност само на криминалитет;
- криминалистичко-обавештајна анализа у односу на анализу криминалитета представља основ за даљу примену модела чија је важност усмерена на идентификацији свих претњи, без обзира на тежину и последицу које производе (криминалитет, теороризам, прекршаји и др.) (Carter, 2011: 39);
- хијерархија ПОМ-а од „врха“ према „дну“ заснива се на одређивању стратешких и оперативних приоритета од стране високих руководилаца, што у односу на криминалистичко-обавештајну анализу представља веома тежак задатак. Један од кључних разлога је чињеница да се криминалистичко-обавештајна анализа заснива на подацима доступним из затворених и отворених извора података;
- проширење „криминалног окружења“ за разлику од Ретклифовог модела заснива се на коришћењу информационог окружења од стране аналитичара. Информационо окружење је прикупљање информација из криминалног окружења, организација, приватног сектора, чланова локалне заједнице, отворених извора (на пример путем интернета) од стране агенција за спровођење закона. Уместо тумачења криминалног окружења, аналитичари морају анализирати претње путем информационог окружења (Carter, 2011: 40);
- проток информација („Push“ или погурати, насупротив „Pull“ или повући) у односу на Ретклифов модел базира се на „Push“ моделу чија се филозофија заснива на размени информација између организационих јединица које су прикупљене од стране полицијских службеника и које нису наменски прикупљене, већ су се првенствено налазиле у базама података. „Pull“ модел заснива се на протоку информација између аналитичара и „криминалног окружења“ у којем аналитичари захтевају од полицијских службеника да усмерено прикупљају податке или информације (Шебек, 2014);
- однос ПОМ-а и рада полиције у заједници заснива се на чињеници да су проактивни модели рада, као што су рад полиције у заједници, проблемски оријентисани рад полиције и компстат, међусобно повезани и представљају основ за даљу примену ПОМ-а, а чији тезу заступа *Carter and Carter* модел, за разлику од Ретклифа, чија се



филозофија заснива на чињеници да су сви проактивни модели рада независни у односу на ПОМ (Chappell, Gibson, 2009: 326 – 343).

## **2. ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ И УПРАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА**

### **2.1 Појам, циљеви и врсте организационих промена**

Организационе промене представљају сложен појам и средство у пружању подршке менаџменту ради добијања одговора „када и на који начин је неопходно спровести промене у оквиру организације“. Значајну подршку је неопходно да пружају и сами запослени који својим знањима, вештинама треба да побољшају статус организације (Јанићијевић, 2002). Сасвим је сигурно да полицијске организације треба да настоје да утврђују узроке настанка криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја и да усмеравају своје активности на процесе сталног учења базиране на примени стечених знања ради спровођења организационих промена које имају свој ток и динамику развоја.

Визије полицијских организација које примењују ПОМ су усмерене на примену принципа 3 Е (ефикасност, ефективност и економичност). Услед савременог развоја технологије и примене софистицираних метода у извршењу кривичних дела (на пример примена „*Dark net*“), полицијске организације настоје да традиционални начин рада замене проактивним радом имплементацијом савремених модела рада полиције. Међутим, степен спремности полицијске организације на промену је условљен са више фактора, где пресудну улогу има примена метода и спремности свих запослених. Рецимо, избор организационе самопроцене као методе олакшаће процес, нарочито ако се предузима у циљу сагледавања постојећег стања и унапређења полицијског рада, у односу на ригидне полицијске организације у којима је присутан отпор према променама који је нарочито изражен код средњег менаџмента и полицијских службеника, што је карактеристично и за успостављање ПОМ-а (Ratcliffe, 2008). Према томе, организационе промене у полицијској организацији су претежно усмерене на прилагођавање организационе структуре ради унапређења њихових перформанси, где запослени представљају кључан извор, ресурс и предмет промена (Јанићијевић, 2007). Према мишљењу Стевановића, под појмом промена подразумева се процес проактивне или реактивне трансформације или прилагођавања организације постојећим или будућим променама (ситуацијама, условима, потребама, очекивањима, захтевима или ограничењима) у интерном и екстерном (политичком, економском, социолошком, технолошком, правном, еколошком) окружењу, са циљем њиховог ефективног и ефикасног пословања, односно опстанка, раста или развоја компатибилног са условима и захтевима променљивог окружења (Стевановић, 2019: 372-373).

Организационе промене подразумевају мењање постојеће организације које доводи до вишег нивоа ефикасности и ефективности функционисања, укључујући и стандарде и методе њиховог мерења (Јанићијевић, 2012). Према мишљењу Јанићијевића, извори промена које утичу на прелазак из једног стања (постојећег) у ново стање су: окружење у којима организација обавља своју делатност, стил управљања, компетенција запослених, мотивације запослених и спремност за промену и отпор према променама.

Организационе промене се односе на:

- промене организационе структуре;
- промене методологије обављања полицијских мера и радњи;

- промене као последице употребе информационо-комуникационих технологија;
- промене управљачке функције (стил управљања, менаџмент, планирање, одлучивање, праћење и контрола);
- промене извршне функције (компетенције запослених, ставови, мотивација, прикупљање, обрада и анализа);
- промене у организационој култури (вредности, ставови, неформални односи, мотивација);
- ефекти као последице организационих промена (економски, социјални, технолошки, правни);
- промене положаја полицијске организације у друштвеном окружењу.

### 2.1.1. Врсте организационих промена према циљу (узроку)

Према циљу организационе промене могу бити: 1) адаптивне – организационо прилагођавање (адаптација) и 2) трансформационе – организациони развој (развојне) (Стевановић, 2019: 374). Према мишљењу Стевановића, организационе промене не треба да буду саме себи циљ. Према томе, све док организација стабилно функционише („динамичка равнотежа“) у складу са планираним циљевима, не постоји потреба за њеним променама. Аутор нарочито наглашава очување традиционалних организационих вредности које добро функционишу и дају очекиване резултате (Стевановић, 2019: 373:374).

### 2.1.2. Врсте организационих промена према карактеру процеса

Према карактеру процеса, организације се могу променити према: 1) дубини; 2) ширини; и 3) брзини (Јанићијевић, 2012).

Према дубини, организационе промене се разликују на инкременталне или плитке и радикалне или дубоке промене. Инкременталне или плитке су оне организационе промене у којима се не мењају кључне компоненте организације. У односу на ширину, промене се разликују на уске или парцијалне и широке или свеобухватне. Уске или парцијалне су промене појединих делова организације, док широке или свеобухватне обухватају промене већих или свих делова организације, где су ширина и дубина у узрочно-последичној вези. Радикалне или дубоке захтевају истовремено промену већих или свих делова организације, док се плитке могу спроводити парцијално и изоловано од промена у другим деловима организације. Према брзини или интензитету промена, разликују се еволутивне, споре, односно промене ниског интензитета и револутивне, брзе, односно промене високог интензитета. Еволутивне су промене које се дешавају са значајним временским размацима и то секвенцијално једна за другом, и међу њима постоји врло мало преклапања, где се свака промена надовезује на претходну (Јанићијевић, 2012).

### 2.1.3. Врсте организационих промена према садржају

У односу на садржај организационих промена, разликују се промене које полазе од садржаја компоненте и дихотомије између статичких и динамичких компоненти организације (Јанићијевић, 2012). Полазећи од садржаја компоненти, организационе промене могу да буду формалне (тврде) и неформалне (меке) (Јанићијевић, 2012). Други критеријум је дихотомија између статичких и динамичких компоненти. Статичке компоненте организације су структуре, и то формалне и неформалне, а динамичке компоненте су процеси, и то формализовани и неформализовани. Комбиновањем подела у

овој класификацији добијају се четири основна елемента организације који могу да буду објект организационих промена (Јанићијевић, 2012).

Статичке формалне компоненте организације су организациона структура и организациони дизајн. Организациона структура обухвата стабилан модел интеракција и односа појединаца и група у организацији (Јанићијевић, 2012). Динамичка компонента организације обухвата процес који је настао као резултат интеракције чланова организације (персонални, интерперсонални и организациони) (Јанићијевић, 2012).

## **2.2. Организационо прилагођавање као врста организационих промена**

Организационо прилагођавање или адаптација има за циљ прилагођавање организације променама у окружењу, са основним узроком који је екстерне природе. Циљ је усмерен на побољшање перформанси организације, чије су промене у окружењу свакодневне и претежно утичу на рад организације, а манифестују се кроз политички, економски, социјални, технолошки и правни аспект. Да би организација успоставила тај склад, она мора да се промени и прилагоди окружењу, и на тај начин обезбеди жељени ниво перформанси. Овакве врсте промена су наметнуте и не постоји много простора за испољавање иницијативе и способности руководства, тако да се његова улога може оценити као пасивна (Јанићијевић, 2012: 22).

Према мишљењу Стевановића, на организационо прилагођавање претежно утичу и организационе промене које се односе на реорганизацију организационе структуре. Развој технологије, креативност људи, утичу на стално трагање за новим организационим дизајном, и условљавају промене у структуралним односима и процесима. Лидерске способности менаџера у спровођењу наведених активности играју кључну улогу, тако да изостанак лидерских способности не даје позитивне резултате (Стевановић, 2019: 373).

## **2.3. Извори организационих промена и отпори организационим променама**

Извори организационих промена се могу поделити на екстерне и интерне (Стевановић, 2019: 375). Екстерним изворима промена припадају: безбедносни ризици и претње, технолошки развој, понашање конкурентских или противничких субјеката у окружењу и др. У интерне покретаче промена спадају: организациона мисија и визија, стратегија, застарела технологија, ставови и понашање запослених и радно (интерно) окружење (Стевановић, 2019: 375). Запослени у једној организацији су склони: 1) да пружају отпор променама; или 2) прихватају промене, прилагођавају се или управљају њима (Стевановић, 2019: 374).

Организационе промене и развој увек доносе нешто ново, па је логично да постоје одређени отпори. Увек је могуће да појединци активно пружају отпор променама. Узроци отпора променама су многобројни, од којих се наводе само неки (Јанићијевић, 2007):

- структурална инерција која представља нарушавање постојеће формализације описа послова, правила и поступака које запослени следе. Запослени који обављају послове у оквиру организације навикнути су на одређене послове и начин њиховог обављања, па им промене и развој ремете устаљену праксу;

- ограничена концентрација на промене представља неприпремљеност свих делова на промене. Уколико се мења технолошки процес, мењају се и сви они делови који га опслужују, а за то увек не постоји припрема. Инерција групе састоји се у томе што, иако се појединац мења, група којој припада не жели то да учини;

- претња стручности представља проблем стручног обављања нових послова насталих организационим променама и развојем;

- претња успостављања односа моћи састоји се у одузимању моћи појединцима који су је имали пре промена (на пример: увођење партиципативног одлучивања или тимског рада који раније није постојао);

- претња успостављања алокација ресурса састоји се у одузимању права располагања одређеним ресурсима које су појединци имали пре организационих промена.

Према Стевановићу, отпори променама могу бити организациони и лични. Са једне стране, у организационе отпоре промена спадају: стручност менаџмента, негативна искуства, инертност организационе структуре и културе и др. Са друге стране у личне разлоге отпора врло често се наводе: традиционално обављање послова, стереотипи, предрасуде, страх од промена и др. (Стевановић, 2019: 375). Постоји велики број начина савладавања отпора променама као што су: образовање и комуникација, партиципација, олакшање и подршка, преговори, манипулација, структуралне интервенције, структуралне реорганизације, нови системи награђивања, мењање организационе културе, преобликовање посла, социотехнички системи, побољшање радне средине, вежбање и сензибилитет, процесне консултације, организовање тимског рада и интергрупни развој (Стевановић, 2016: 375). Уколико наведени методи отпора променама не дају резултате, могуће је применити и принуду.

## 2.4. Појам и процес управљања променама

С обзиром на чињеницу да битну улогу у организационим променама представљају вештине менаџмента да идентификују узроке у којима се организационе промене потребне и неопходне, модел управљања променама тежи проактивном начину обављања послова с циљем да креирају такве стратегијске моделе који би били спремни да одговоре са једне стране на изазове и окружење, а са друге стране омогуће превазилажење отпора према променама. Управљање променама се састоји од десет корака (фаза) који су логички повезани, а у које спадају: 1) иницирање промена; 2) дијагноза стања организације и узрока промена; 3) креирање визије и планирање нове организације; 4) планирање и организовање процеса промена; 4) мотивисање за промене; 5) спровођење промена; 6) управљање структуром моћи и политичким процесима; 7) управљање персоналном транзицијом; 8) стабилизација промена; 9) праћење и контрола организационих промена (Јанићијевић, 2007: 256). Такође, поједини аутори промене посматрају кроз спровођење три фазе, у које спадају: иницијација (усмерена је ка побољшању квалитета на основу спремности појединаца, расположивих ресурса и времена), имплементација (прецизно одређење одговорности, систем контроле имплементације, почетне мотивације учесника, односа отпора и подршке), институционализација (пружа одговор на питање: „да ли су иновације имплементирани у постојећу праксу“) и исход (мери се на основу спроведене евалуације) (Јанићијевић, 2012).

Према мишљењу Стевановића постоје бројни модели управљања променама, међу којима се посебно издваја Бекард-Харисов, Левинов и Котеров модел. Бекард-Харисов модел је мотивациони модел чија се садржина приказује следећом формулом:  $\Pi = \text{АБЦ} > \text{Д}$ , при чему се  $\Pi$  – означава као спремност за промене,  $\text{А}$  - ниво задовољства постојећег стања  $\text{Б}$  - жељено будуће стање,  $\text{Ц}$  – начин остваривања будућег стања и  $\text{Д}$  – трошкови промена (Стевановић, 2019:375). Према Левиновом моделу управљање променама састоји из три фазе: 1) „одмрзавање“; 2) промена; и 3) „замрзавање“. Свака фаза је условљена и повезана, тако да прва фаза (одмрзавање) обухвата припрему запослених у организацији за увођење промена. Друга фаза (промена) представља увођење и савладавање отпора променама, док се у трећој фази (замрзавање) потврђују резултати и успех организације у

циљу подизања квалитета рада (Стевановић, 2019: 375). За разлику од Бекарт-Харисовог и Левиновог, Котеров модел обухвата осам фаза управљања променама и то: 1) подизање свести о неопходности и хитности промена; 2) формирање тима; 3) дефинисање визије и стратегије промена; 4) успостављање комуникације са запосленима, представљање визије ради придобијања других за промене; 5) ангажовање запослених; 6) презентација краткорочних успеха; 7) потврђивање постигнутих резултата и покретање даљих промена; и 8) одрживост промена кроз институционализацију.

Фактори који утичу на успех у управљању променама, најчешће се реализују следећим техникама: 1) комуницирањем и обучавањем запослених; 2) укључивањем запослених у процесу доношења одлука које су усмерене на промене; 3) обезбеђењем финансијских средстава у циљу спровођења обука запослених и награђивања; 4) преговарањем са руководиоцима и запосленима који пружају отпор променама и 5) придобијањем запослених да промену прихвате (Стевановић, 2019: 376).

Полазећи од тога да је организационо прилагођавање једна од врста организационих промена и од тога да је организационим променама неопходно управљати, може се констатовати да се теорија организационих промена и управљања организационим променама могу у потпуности применити и на организационо прилагођавање полицијске потребама примене ПОМ-а у РС.

### **3. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПРИЛАГОЂАВАЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА НА УНАПРЕЂЕЊЕ ЊЕНОГ ФУНКЦИОНИСАЊА**

#### **3.1. Искуства развијених држава света**

Организационе јединице за спровођење закона прилагођавају се организационим потребама, самом чињеницом да ефикасно уче и реагују на промене (Carter, 2011: 55). Полицијски рад је еволуирао од професионалног модела рада полицијске до развоја концепта рада полицијске у заједници, проблемски оријентисаног рада полицијске, укључујући и ПОМ. Петерсон (Peterson) истражујући организацију рада полицијске наводи четири битне функције које су намењене организационим јединицама сходно захтевима окружења у којима обављају послове, а односе се на:

- адаптацију – успостављање односа између полицијске организације и захтева спољашњег окружења, који се најчешће базира на успостављању партнерских односа у циљу идентификовања безбедносних приоритета и дефинисању заједничких мера за њихово спровођење;

- постизање циљева – намера полицијских организација је да управљају ресурсима неопходним за постизање постављених циљева. Стратегије управљања и прикупљања информација представљају кључни циљ обавештајних служби, које размењују информације и податке са другим обавештајним службама „које треба да знају“ и „када треба да знају“;

- интеграција – циљ је успостављање оперативне контроле на основу прикупљених обавештајних података и информација и претходно идентификованих безбедносних приоритета, како би се донеле одлуке о ресурсима које је потребно ангажовати;

- одржавање резултата – базира се на смањењу криминалитета, претњи, страха од криминалитета, повећању учинковитости и ефикасности полицијске.

Студија организационе ефикасности коју су спровели Георгопоулос (Georgopoulos) и Таненбаум (Tannenbaum) једна је од ретких студија у којима се експлицитно разликују циљни и организациони приступ истраживања ефикасности. Уместо да користе циљеве, конструисана су два индекса (Georgopoulos, Tannenbaum, 1957: 534-540) која се односе на:

- продуктивност полицијских станица – организационо постављени стандард излазних података (нпр. број поднетих оперативних извештаја). Функција обавештајних служби није усмерена ка циљу броја поднетих оперативних извештаја, него је квалитет оперативних извештаја основ оперативног рада који садржи оперативне податке који могу резултирати ефикасним криминалистичким истрагама;
- унутарорганизационо оптерећење – способност организационог прилагођавања спољашњим и унутрашњим променама (Peterson, 1988: 111-130).

Теоријски приказ ПОМ-а у полицијским организацијама био је предмет истраживања научника у државама које су најпре имплементирале модел у оквиру својих полицијских организација. Поред чињенице да су научници своје ставове и мишљења заснивали на истом филозофском приступу усмереном на идентификоване приоритете рада, сарадњу са заједницом и унапређењем система размене података, различити теоријски приступи, као што је Ретклифов 3 - и модел и *Carter and Carter* модел, указали су на различито дефинисање у погледу концептуалног приказа и повезаности ПОМ-а са другим проактивним моделима рада, као што су проблемски оријентисани рад полиције, Комстат и рад полиције у заједници. Према мишљењу Картера, услови који су потребни како би се ефикасно и ефективно имплементирао ПОМ у полицијске организације зависни су од нивоа развоја криминалистичко-обавештајних јединица. Уколико су обавештајни капацитети мање развијени, онда постоји већа потреба за временом, неопходним ресурсима и међународном помоћи за имплементацију ПОМ-а (Carter, 2009: 120-121).

Гоушалк (Gottschalk) и Гудмунсен (Gudmundsen) истраживајући ризике које утичу на имплементацију ПОМ-а, у закључку наводе четири разлога која могу произвести негативне последице у ситуацијама у којима се модел неуспешно имплементира у полицијској организацији. Прво, неуспех у спровођењу стратегија утиче на резултате рада, а уједно и на утрошене ресурсе и време које је протекло за његово спровођење. Друго, услед неуспешне имплементације постоји могућност настанка ризика у ситуацијама када је потребно применити други модел рада. Треће, губи се мотивација код запослених што представља ризик да ће успешно обављати послове на уобичајени начин. Четврто, неуспешна имплементација отежава процес идентификовања и праћења приоритета дефинисаних у стратешким плановима (Gottschalk, Gudmundsen 2008:170-182).

Након успешне имплементације Кентовог полицијског модела, Влада Велике Британије дала је сагласност да се почне за стварањем НОМ-а од 2001. године (Brown, 2007). *Закон о реформи полиције* (2002) представљао је правни основ за успостављање НОМ-а. Главни циљ успостављања Кентовог полицијског модела усмерен је на смањење криминалитета и повећање безбедности заједнице. Период до примене Кентовог полицијског модела огледао се у пасивној полицијској служби у чијој је организационој структури био систематизован мали број радних места аналитичара и специјализованих полицијских службеника чији је задатак усмерен на прикупљање података и информација. Тим руководиоца који је учествовао у имплементацији Кентовог полицијског модела у свих девет локалних полицијских станица захтевао је потпуно материјално-техничке опремљене јединице и компетентне кадрове који су могли да свакодневно обављају послове и задатке усмерене на рад са оперативним везама, усмереном прикупљању података и информација сходно идентификованим приоритетима рада, активностима усмереним на спречавање криминалитета и оперативној контроли безбедносно

интересантних лица (Anderson, 1997: 5-6). Након успешног пилот процеса у једној области током 1994. године примена Кентовог полицијског модела спроведена је током 1995. године на подручју преосталих осам полицијских станица. Развој технологије омогућио је ефикаснију имплементацију ПОМ-а, нарочито са аспекта електронског развоја аналитичких алата који су омогућавали лакшу и бржу претрагу задатих параметара у електронским базама података и бољу визуализацију и приказ статистичких и геопросторних података израдом мапа криминалитета. Примена Кентовог полицијског модела знатно је допринела смањењу криминалитета за период 1996 – 1997. године, где је криминалитет у 1996. години смањен за 6,5% (143.000 извршених кривичних дела), а у 1997. години за 16,3% (119.000) (Anderson, 1997: 7).

Шаибле (Schaible) и Шефилд (Sheffield) истраживали су ниво обавештајне укључености у заштити унутрашње безбедности после 2001. године, укључујући и утицај на интеракције између државних и савезних органа (Schaible, Sheffield, 2012). Користећи податке прикупљене уз помоћ спроведене анкете међу запосленима у државним агенцијама за спровођење закона, у раду је спроведена анализа, како би се дошло до одговора на питање: „*Да ли су учешће у очувању државне безбедности и расподела средстава имали утицај на организационе промене у складу са ПОМ-ом?*“. Добијени резултати указују на то да је повећани интезитет предузимања активности у оквиру унутрашње безбедности довео до значајног повећања интеракција између појединих државних и федералних органа, а самим тим и значајно утицао на организацију обавештајног рада, донације, и планирање. Међутим, супротно очекивањима, алокација ресурса има мали утицај на ниво интеракције између државних агенција. Наведени аутори сугеришу да ако ПОМ представља пожељан модел за реформу полиције, даљи подстицаји да се остваре циљеви овог модела и даље су потребни (Schaible, Sheffield, 2012: 761-784).

Како би се обезбедио успех, дефинисано је пет смерница за рад:

- структуралне промене организације како би се уклониле препреке и промовисао обавештајни рад и размена информација;
- унапређење културе рада, како би се прихватила филозофија рада заснована на обавештајним информацијама;
- успостављање модела за управљање обавештајним системом на подручју државе (*Statewide Intelligence Management System – SIMS*);
- стварање заједничког центра познатог као Регионални оперативни и обавештајни центар (*Regional Operations and Intelligence Center – ROIC*) и
- спровођење регионалних планова за управљање обавештајним пословима и конкретним активностима усмереним на организоване криминалне групе (Fuentes, 2006:5).

Како би пружио потпуне информације о начину функционисања ПОМ-а у САД, Картер (Carter) објашњава да је за имплементацију неопходна организациона структура ПОМ-а – учесника, партнера, дефинисаног поступка за размену података (информација), оперативног плана, аналитичких капацитета, тактичка и стратешка алтернативна одговорност (развој алтернативних одговора на претњу (Carter, 2009: 97-128)). Наиме, имплементацијом ПОМ-а у полицији Њу Џерзија унапређена је организациона структура у циљу спровођења стратешких и оперативних циљева, на тај начин што је са једне стране извршена реорганизација криминалистичко-обавештајних јединица. Реорганизацијом државне Полицијске управе у Њу Џерзију смањени су ограничени ресурси са којима се организација суочавала. Друго, усвојен је обавештајни процес који је обухватио извршне функције (прикупљање, обрада и анализа) и управљачке функције (планирање, праћење, одлучивање и евалуација). Треће, формиран је Регионални обавештајни и оперативни

центар (ROIC), познат као фузиони центар, који је одговоран за обраду и анализу прикупљених података и информација и координацију активности на регионалном и локалном нивоу. Четврто се односило на употребу стратешког и оперативног планирања у циљу спровођења дефинисаних активности и реализацији постављених стратешких и оперативних циљева (Fuentes, 2006: 5). Према мишљењу Џуидети (Guidetti), за ефикасну имплементацију ПОМ-а неопходно ангажовати спољне експерте (Guidetti, 2006: 80–81).

Функције и задаци менаџера у примени ПОМ-а у САД су:

- усмеравање рада полиције на основу идентификованих оперативних приоритета;
- прихватање обавештајног циклуса;
- алокација ресурса за неопходне обуке и аналитичке алате које користе аналитичари;
- усмеравање ресурса на постављене приоритете и обезбеђивање да полицијски службеници правилно прикупљају и обрађују потребне податке и информације (Fuentes, 2006: 14).

На основу изнетих чињеница, могао би се извести закључак, да су основни проблеми у имплементацији ПОМ-а у САД декомпозиција старе организационе структуре која се базирала на реструктурирању организационих јединица са локалног и регионалног нивоа и њено обједињавање у једну централизовану организациону јединицу на националном нивоу, у циљу ефикасније и ефективније координације активности, чиме су методе управљања полицијским пословима усмерене на примену ПОМ-а; обједињавање обавештајних функција и база података из више различитих организационих јединица полиције; успостављање група за руковођење и управљање; уверавање запослених у корисност модела ПОМ-а и разумевање нове улоге прикупљања и анализе информација о криминалитету.

Организациона структура шведске полиције<sup>53</sup> пре имплементације ПОМ-а заснивала се на класичном ланцу командовања. Организација послова била је усмерена ка насумичном патролном раду, без конкретних задатака (нпр. налога за извршење службеног задатка), где је полиција реаговала само у оним ситуацијама када се кривично дело изврши, што је у потпуности елиминисало превентивни рад полиције. Такође, пре увођења ПОМ-а влада Шведске је тражила одговор да ли се ресурси полиције усмеравају на прави начин (Клисарић, 2012:88). Резултати спроведене евалуације полиције и невладиних организација су доказали да шведска полиција није била ефикасна и ефективна (Клисарић, 2012:88). У циљу превазилажења проблема, у свој рад уводе ПОМ, који у структуралном и функционалном смислу представља сличност са НОМ Велике Британије, са циљем модернизације управљања полицијским пословима (Клисарић, 2012: 88).

Основни проблем током увођења ПОМ-а у шведску полицију је била децентрализација организационих јединица, нарочито аналитичких и обавештајних, где је свака полицијска управа имала своју обавештајну службу, базу података, па чак и информаторе, где је било готово немогуће приступити базама података полицијских управа. Проблем је решен тек 2015. године, када је извршена велика реформа и од

---

<sup>53</sup> Подаци су прикупљени применом технике интервјуа, који је спроведен дана 25.11.2019.године у службеним просторијама МУП-а у згради СИВ-а 2, улица Булевар Зорана Ђинђића број 104, канцеларија 252, са господином Mats Berggren, полицијским службеником Шведске полиције и руководиоцем Шведско-српског развојног Пројекта под називом СПАП III у РС. У даљем тексту биће дат приказ резултата спроведеног интервјуа, а који се односи на искуство и ефекте организационог прилагођавања ПОМ-а у полицији Шведске.



двадесетједне независне полицијске управе, образована је Национална полицијска управа, која је подељена на седам полицијских региона и Национални сектор операција. Националном полицијском управом руководи национални комесар. На овакав начин извршене организационе промене омогућиле су Националној полицијској управи приступ свим обрађеним и анализираним информацијама које су представљале основ за добијање квалитетних извештаја о криминалитету. Образовањем нове организационе структуре унапређен је процес координације који се спроводи кроз следеће организационе нивое:

- национални стратешки ниво;
- национални оперативни ниво;
- регионални стратешки ниво;
- регионални оперативни ниво;
- локални оперативни ниво (ОЕБС, 2017: 81).

На тај начин је постигнуто организационо прилагођавање, што је утицало на ефикасније и ефективније доношење одлука (Клисарић, 2012: 91). Наиме, стандарди за мерење ефикасности и ефективности примене ПОМ-а у шведској полицији нису развијени, што представља слабост у смислу примене модела, тако да не постоји научна и стручна литература која даје приказ резултата који се односе на ефикасност и ефективност примене ПОМ-а након имплементације у шведској полицији. Праћење резултата рада остварује се применом софтверског алата у којем се евидентирају постигнути резултати остварени током спроведеног оперативног рада. Резултати се могу упоређивати са употребљеним ресурсима што даје могућност мерења ефикасности (Клисарић, 2012: 91).

Описане функционалне и структурне промене у полицијама развијених држава значајно су утицале на унапређење њиховог функционисања. Пре свега, ефекти спроведених организационих промена утицали су на смањење криминалитета и прекршаја у полицијама Велике Британије, САД и Шведске. Примена Кентовог полицијског модела у полицији Велике Британије знатно је допринела смањењу криминалитета за период 1996 – 1997. године, где је криминалитет у 1996. години смањен за 6,5% (143.000 извршених кривичних дела), а у 1997. години за 16,3% (119.000) (Anderson, 1997: 7). На основу статистичких података Еуростата, у полицији Велике Британије применом ПОМ-а у 2018. години у односу на 2017. годину смањен је број извршења појединих кривичних дела имовинског криминалитета, и то: 11% кривичних дела разбојништво, 3% кривичних дела тешка крађа, 4% крађа возила. Такође је евидентно и смањење броја прекршаја по ЈРМ за 6%. Према томе, примена модела је допринела смањењу кривичних дела и прекршаја, односно полиција Велике Британије је била ефективнија у раду.

У полицији САД, према статистичким подацима Федералног истражног бироа (FBI) забележено је смањење стопе броја извршених кривичних дела на 100.000 становника у 2002. години када је започета примена ПОМ-а за 1,1% у односу на 2001. годину. Такође је евидентно и смањење стопе имовинских кривичних дела са 3,6% у 2001. години на 3,5% у 2003. години и 3,4% у 2005. години. Тренд смањења стопе појединих кривичних дела имовинског криминалитета на 100.000 становника забележен је код следећих кривичних дела, и то: разбојништво за 2% у 2002. години у односу на 2001. годину, за 6% у 2003. у односу на 2004. годину, тешке крађе за 6% у односу на 2002. годину и 11% у односу на 2003. годину, за 4% у односу на 2004. годину, крађа моторних возила за 12% у 2003. у односу на 2002. годину и 5% у 2004. у односу на 2003. годину. Према томе, примена модела је допринела смањењу броја кривичних дела, односно полиција САД је била ефективнија у раду (U.S. Department of Justice Federal Bureau of Investigation, 2005).

Према доступним статистичким подацима шведске Националне агенције за превенцију криминалитета, применом ПОМ-а забележена је најмања стопа извршених кривичних дела тешка крађа у Европи на 100.000 становника. Стопа извршених кривичних дела тешке крађе бележи константан пад највише од 6% у 2012. години у односу на 2011. годину и 12% за 2016 – 2015. годину. Други облици криминалитета су остали непромењени у периоду од 2005 – 2015. године. Према томе, примена модела је допринела смањењу броја кривичних дела чиме је полиција Шведске била ефективнија у раду.

### 3.2. Искуства држава у региону

У поређењу са развијеним државама Европе, као што су Велика Британија и Шведска, укључујући и САД које су имплементирале ПОМ у оквиру својих полицијских организација, искуства држава у региону су у већини случајева заснована на предусловима који су наметнути приступањем некадашњих република Социјалистичке Федеративне Републике Југославије ЕУ. Државе у региону у оквиру својих акционих планова за приступање ЕУ преузеле су обавезе које су усмерене најпре на прилагођавање неопходне организационе структуре према захтевима и потребама ПОМ-а, идентификацију безбедносних приоритета, како би се омогућио ефикасан и ефективан процес размене података са Европолом. Поред чињенице да су Република Словенија и Хрватска у потпуности имплементирале ПОМ у оквиру својих полицијских организација, примена оваквог проактивног модела рада захтева континуирани процес праћења и прилагођавања организације услед сталног развоја технологије. Сличан процес имплементације модела преузеле су и полиције Црне Горе и Србије које су имале стручну подршку шведске полиције, тако да су криминалистичко-обавештајни процеси у ове две земље јако слични. У полицији Северне Македоније, успостављање ПОМ-а је на ниском нивоу, услед неразвијеног и нестандардизованог криминалистичко-обавештајног процеса, одсуства приручника или нормативног акта који би у потпуности дефинисао примену модела, што је присутно и у круговима научне и стручне јавности, где није забележен ниједан чланак или истраживање од стране аутора са простора Северне Македоније који су се бавили темом ПОМ-а.

Полиција Републике Словеније је у периоду од 2003. до 2007. године имплементирала ПОМ у раду криминалистичке полиције под називом „Национални криминалистичко-обавештајни модел“. Филозофија модела представља општи оквир за управљање полицијским пословима који се заснива на стандардизованој примени криминалистичко-обавештајних послова у раду криминалистичке полиције и који је преузет са циљем спречавања и сузбијања криминалитета у односу на све већу разлику између стопе криминалитета и расположивих ресурса (Potparič, Dvoršek, A, 2011: 263). Управо један од кључних задатака криминалистичко-обавештајне службе је усмерен на примену криминалистичко-обавештајних послова као што су: прикупљање, процена, обрада, анализа и достављање криминалистичко-обавештајних информација, што би представљало основ за планирање оперативно-полицијских активности и доношење одлука од стране руководиоца управљачких група за руковођење и управљање.

Усвајањем *Резолуције о Националном програму за превенцију и сузбијање криминалитета* за период од 2007. до 2011. године развијене су битне смернице усмерене на јачање криминалистичко-обавештајне службе, а које су се односиле на реорганизацију полиције на институционалном, организационом и управљачком нивоу и биле усмерене на супротстављање тешком и организованом криминалитету (Potparič, Dvoršek, A, 2011: 264). У циљу обједињавања свих аналитичких и оперативних јединица, а у сврху ефикасније и ефективније примене функција ПОМ-а, извршена је реорганизација УКП-а и основан је „Криминалистичко-обавештајни центар“ на националном нивоу (Potparič, 2014: 347-360). У циљу унапређења примене ПОМ-а, током 2011. године одржан је радни

састанак на коме су били присутни руководиоци полиције са националног и регионалног нивоа и представници Факултета за безбедност и кривично правосуђе Универзитета у Марибору. На састанку је дат значај стратешкој анализи као битном предуслову за објективни приказ стања безбедности на одређеном подручју и извршен је приказ пројекта под називом „Модернизација полицијског информационог система“ чији је циљ био да унапреди процес управљања информацијама и криминалистичко-обавештајни рад у полицији Словеније кроз сарадњу са Европолом (Potparič, Dvoršek, 2011: 265). Закључци који су донети на састанку обухватили су следеће препоруке:

- примена Националног криминалистичко-обавештајног модела спроводиће се на сва три организациона нивоа: локални (ПС), регионални (полицијске управе) и национални (Криминалистичко-обавештајни центар);
- евидентирање и обрада података и информација мора се ослањати на модерну информациону технологију;
- прикупљање, евидентирање и размена података и информација спроводиће се кроз јединствену централизовану базу података;
- успоставити сарадњу са државним и невладиним организацијама у циљу спровођења заједничких активности усмерених на спречавање криминалитета;
- унапредити аналитичке капацитете кроз примену савремених аналитичких алата;
- успоставити систем информационе и безбедносне заштите криминалистичко-обавештајних података у оквиру криминалистичко-обавештајног центра;
- спровести регрутацију и селекцију компетентних кадрова за обављање криминалистичко-обавештајних послова;
- успоставити одрживи систем обука;
- повезивати ПОМ са концептом полиције у заједници;
- успоставити правну регулативу;
- осигурати посвећеност менаџмента;
- примењивати приступ заснован на пројекту (Potparič, Dvoršek, 2011: 277-278).

Поред чињенице да се примена Националног криминалистичко-обавештајног модела у полицији Словеније односи на супротстављање организованом криминалитету и да је примена модела претежно у надлежности криминалистичке полиције, један од кључних корака који је предузет јесте укључивање униформисане полиције у примену модела, нарочито са аспекта усмереног прикупљања информација и рада са локалном заједницом. Ангажовање униформисане полиције је сасвим оправдано из разлога што се велики део одговорности униформисане полиције базира на спречавању криминалитета (Potparič, Dvoršek, 2011: 277 - 280).

Ефекти примене ПОМ-а у полицији Словеније могу се анализирати на основу статистичких података посматрајући период од 2009. до 2018. године, када је започета примена ПОМ-а на централном и регионалном нивоу, што је приказано у табели 2.

**Табела 2:** Статистички приказ кривичних дела за период 2009. – 2018. године у Словенији<sup>54</sup>

<sup>54</sup> MNZ (2018). “Letno poročilo o delu policije 2018”, Ljubljana, str. 66. Доступно на интернет сајту: [www.policija.si](http://www.policija.si). Преузето дана 21.05.2019. године.

Основни показатељи	Година									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Укупан број кривичних дела	89.511	90.002	89.292	92.585	94.355	87.767	69.573	61.694	58.329	56.507
Укупан број спроведених истрага	42.888	44.202	41.045	43.031	44.430	44.757	35.922	29.614	27.726	27.192
Укупан број откривених кривичних дела	9.681	11.832	10.703	11.244	11.955	12.984	10.690	8.250	7.800	7.210
Укупан број кривичних дела општег криминалитета	80.007	76.952	76.372	79.644	77.887	70.741	56.681	51.557	49.389	48.125
Укупан број кривичних дела привредног криминалитета	9.504	13.050	12.920	12.941	16.468	17.026	12.892	10.137	8.940	8.382
Укупан број кривичних дела организованог криминалитета	438	360	328	529	577	393	405	467	431	592
Укупан број кривичних дела малолетничког криминалитета	2.414	2.254	2.080	2.015	2.102	1.920	1.350	1.311	1.353	1.292

Анализом статистичких података за кривична дела која обухватају период од 2009. до 2018. године, а које се односе на почетак примене ПОМ-а у полицији Словеније, може се изнети закључак да је константно евидентан тренд пада криминалитета, осим 2012. (92 585) и 2013.(94 355) године када је забележен благи пораст. Према томе, примена ПОМ-а је утицала на смањење кривичних дела у полицији Словеније, односно полиција је била ефективнија у раду.

У последње две деценије XX века полиција Хрватске је спровела значајне реформе које се првенствено тичу унапређења организационе структуре, људских капацитета, система школовања будућих кадрова полиције и метода рада. Традиционални начин рада полиције замењен је проактивним моделима рада, најпре усвајањем стратегије полиције у заједници која нормативно, организационо и плански дефинише активности усмерене на решавање безбедносних проблема у заједници и успостављање безбедносне културе код грађана у циљу јачања поверења између грађана и полиције (Vitez, Balgač, 2016: 1-13). Усвајањем *Закона о полицији* из 2000. године успоставља се Дирекција полиције (Равнатељство полиције – у даљем тексту користиће се термин: Дирекција полиције) којом руководи директор полиције (равнатељ – у даљем тексту користиће се термин: директор полиције) са функцијом руковођења организационим јединицама ДП које су централизоване организационе структуре (Veić, 2001). Наиме, на тај начин смањена су овлашћења министра унутрашњих послова и мандат за управљање полицијским пословима поверен је директору полиције у циљу испуњења принципа који се заснивају на: деполитизацији, демилитаризацији, професионализацији и демистификацији. Средином 2001. године завршен је процес демилитаризације, када је извршена реорганизација двадесет специјалних јединица полиције, што је резултирало оснивањем једне специјалне јединице полиције са четири дела ван седишта (Вараждин, Осиек, Ријека и Сплит). Већина тадашњих кадрова је била распоређена у интервентну јединицу полиције чија је надлежност усмерена на поступање у случајевима тежег нарушавања јавног реда и мира и обезбеђењу јавних скупова (сличност за Жандармеријом у Републици Србији) (Vitez, Balgač, 2016: 7).

Процес имплементације ПОМ-а полиција Хрватске спровела је 2007. године, када је на колегијуму директора полиције донета одлука да се започне потпуна примена ПОМ-а под називом „Криминалистичко-обавештајни модел“ (Raguž, et.al. 2017: 332-341). Уласком Републике Хрватске у ЕУ остварени су сви предуслови за укључивање хрватске

полиције у примену Европског криминалистичко-обавештајног модела (ЕСИМ) који се примењује у Европолу. У циљу прилагођавања организационе структуре примени ПОМ-а, један од кључних проблема је била децентрализација појединих организационих јединица (нарочито аналитичких и криминалистичких), што је отежавало процес размене података и информација и доношења адекватних одлука. Како би се превазишли организациони проблеми, извршене су организационе промене. Први корак је био образовање националне службе за сузбијање корупције и организованог криминалитета (Полицијски национални уред за сузбијање корупције и организованог криминалитета, скраћено (ПНУСКОК)) у којем су систематизоване специјализоване организационе јединице чија је надлежност откривање и сузбијање кривичних дела корупције и организованог криминалитета (Vitez, Balgač, 2016: 7-8). Други корак је предузет оснивањем Службе за криминалистичко-обавештајну аналитику која у оквиру своје надлежности прати и спроводи функције дефинисане у склопу криминалистичко – обавештајног процеса: *планирање, прикупљање, процена, обрада, анализа и дељење информација*<sup>55</sup>, укључујући и израду криминалистичко-обавештајних производа и сарадње са другим државним органима и невладиним организацијама заједничког рада на сузбијању криминалитета (Раџић, 2018: 139).

У циљу ефикасне и ефективне размене података и информација у полицији Хрватске успостављен је „Интегрисани криминалистичко-обавештајни систем – iCIS“ који је настао у периоду од 2002 – 2008. године са циљем да омогући размену података и информација између полиције и државних органа усмерених на супротстављање тешком и организованом криминалитету. Примена оваквог система рада дефинисана је у складу са Протоколом о сарадњи и размени информација и на основу документа под називом "Стандардна оперативна процедура о начину размене криминалистичко-обавештајних података између Министарства правосуђа, Управе за затворски систем и Министарства унутрашњих послова" (Шебек, 2014: 447). Прикупљени оперативни подаци и информације подносе се електронским путем кроз апликацију оперативних извештаја чија је примена дефинисана Методолошким упутством о садржају, начину подношења и поступања по оперативном извештају, који је ступио на снагу 2005. године.<sup>56</sup> У циљу интегрисања свих прикупљених података, информација, оперативних извештаја и других аналитичких материјала, који су претходно похрањени у електронске базе података на систему МУП-а Републике Хрватске, они се селектирају у три подсистема који чине: KRIMint (садржи базу података који се односе на осумњичене, безбедносно-интересантна лица, моторна возила и др); TELint (база телефонских података; листе телефонских позива); KOMint (база надзора телефонских комуникација у складу са применом мера и радњи). На овај начин се поједностављује претрага и омогућава размена података и информација са другим државним органима у циљу супротстављања тешком и организованом криминалитету (Шебек, 2014: 447).

Ефекти примене ПОМ-а у полицији Хрватске могу се сагледати посматрајући статистичке податке за период 2016 – 2017. година. У 2017. години евидентирано је укупно 85620 кривичних дела, где је забележен укупан пад кривичних дела за 9,9%. Кривична дела општег криминалитета (нарочито имовинска кривична дела) су и даље највише заступљена и износила су 79,3%. Од укупно 43107 кривичних дела општег криминалитета, у 845 кривичних дела извршилац је затечен на делу. Број кривичних дела против познатог извршиоца износио је 6816, док је укупан број кривичних дела са

---

<sup>55</sup> За праћење и спровођење функција у криминалистичко – обавештајном процесу у оквиру Службе за криминалистичко – обавештајну аналитику образовано је Одељење криминалистичких евиденција.

<sup>56</sup> Укупан број поднетих оперативних извештаја у полицији Републике Хрватске од почетка примене Интегрисаног криминалистичко-обавештајног система – iCIS и апликације оперативних извештаја је порастао за пет пута у односу на период пре његове примене, што је значајан показатељ ефикасности примене система.

непознатом извршиоцем износио 35446 кривичних дела. Криминалистичким истрагама и предузимањем криминалистичких истраживања, укупан број кривичних дела са непознатим извршиоцем је расветљен за 14090 кривичних дела (39,7%). Број ухапшених лица која су током 2016. године извршила кривична дела из области имовинских кривичних дела био је 1155.<sup>57</sup> На основу статистичких података, може се изнети закључак да је укупан број кривичних дела општег криминалитета у паду за 9,9%. Уколико би упоредили анализирани статистичке податке са подацима евидентираним у полицији Републике Србије, посматрајући укупан број извршених кривичних дела општег криминалитета, могли би закључити да је полиција у Републици Србији мање ефикасна, што доказује податак да је проценат укупно расветљених кривичних дела општег криминалитета за 2017. годину 6,2%. Наиме, уколико узмемо у обзир једну веома важну чињеницу, а то је да се све кривичне пријаве у полицији Хрватске евидентирају у електронски кривични уписник који аутоматски одређује уписни број и који је информационо повезан са дневником догађаја, без постојања помоћног уписника и ручног вођења евиденција за сва кривична дела (по службеној дужности и приватној тужби), може се изнети закључак да је могућност злоупотребе и фингирања статистике сведен на низак ниво. Према томе, примена модела је допринела смањењу броја кривичних дела, односно полиција Хрватске је била ефективнија у раду.

У циљу ефикасне и ефективне имплементације ПОМ-а у полицији Северне Македоније<sup>58</sup>, спроведена је функционална анализа организационих јединица Бироа за јавну безбедност, која је резултирала реорганизацијом организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове и образовањем Јединице за криминалистичко-обавештајне послове и Јединице за криминалистичко-обавештајну анализу у оквиру Одељења за организовани и тешки криминалитет, чиме су се стекли услови за успоставље ПОМ-а на централном нивоу. Наведене организационе промене су спроведене од стране полицијских служби у Великој Британији, што представља још један доказ да је за све земље у региону ментор на успостављању ПОМ-а била нека од земаља ЕУ која у потпуности примењује ПОМ-а.

Поред напора да се примена ПОМ-а у полицији Северне Македоније пропише *Законом о полицији*, и поред захтева руководиоца криминалистичке полиције, није дошло до жељених резултата, услед отпора руководства у Бироу за јавну безбедност, што је резултирало изградом подзаконских аката као што су: *Правилник о начину обављања полицијских послова*, *Упутство за доделу задатака и координацију*, *Упутство за аналитичке технике*, *Упутство за обавештајни процес у полицији*, *Упутство за управљање полицијским информацијама*, *Правилник о руковођењу људским прикривеним изворима информација*. У погледу првобитног назива за ПОМ коришћен је термин „Криминалистичко обавештење“, када је термин преименован у назив: „Полицијски рад вођен информацијама“ који се тренутно користи у полицији Северне Македоније. Значајни напори у циљу дефинисања правног основа спроведени су током 2011. године успостављањем Twining пројекта под називом: *“Support to the National Police and Criminal Law Reform”*. За партнера у спровођењу пројекта изабрана је Полицијска служба у Северној Ирској. Током трајања пројекта од две године постигнути су значајни резултати

---

<sup>57</sup> МУП Р.Хрватске (2017). Полиција: „Хрватска сигурност и сигурна будућност“, стр. 30. Детаљније погледати на сајту : [www.mup.hr](http://www.mup.hr).

<sup>58</sup> С обзиром на чињеницу да научна и стручна јавност у Северној Македонији није истраживала овакав модел рада и да нема објављених научних истраживања на основу којих би се анализирали резултати примене ПОМ у полицији Северне Македоније, дана 12. маја 2019. године у Скопљу, у Северној Македонији спроведен је интервју са начелником Јединице за стратешку анализу, Дејаном Лазаровским, који је у својству руководиоца један од заслужних за успостављање ПОМ-а у полицији Северне Македоније и располаже неопходним знањима која се односе на слабости и предности примене ПОМ-а. У даљем тексту биће дат приказ резултата спроведеног интервјуа, који се односи на искуство и ефекте организационог прилагођавања ПОМ-а у полицији Северне Македоније.

који су усмерени на израду правног оквира у примени ПОМ-а. Тако је донет *Правилник о начину прикупљања података и информација*, упутство којим се прописује начин израде криминалистичко-обавештајних информација и спровођења стратешке и оперативне анализе. У погледу организационе структуре образоване су јединице за криминалистичко-обавештајне послове у оквиру осам сектора на регионалном нивоу (у полицији РС користи се назив ППУ), чиме су створени организациони услови за примену ПОМ-а. На тај начин су ојачани капацитети Сектора за прикупљање података и информација, обраде, анализе и израде криминалистичко-обавештајних производа.

Ефекти примене ПОМ-а у полицији Северне Македоније могу се анализирати на основу статистичких података посматрајући период од 2010. до 2017. године, када је започета примена ПОМ-а на централном и регионалном нивоу, што је приказано у табели 3.

**Табела 3:** Укупан приказ кривичних дела по областима криминалитета у полицији Северне Македоније за период од 2010. до 2017. године

Основни показатељи	Година							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Укупан бр. к.д.	28.489	29.529	29.939	30.365	27.753	24.698	24.755	24.583
Укупан бр. регистрованих учинилаца	21.093	20.429	17.577	18.311	17.182	15.920	15.913	14.752
Укупна стопа криминалитета на 100.000 становника	1.435	1.434	1.452	1.389	1.343	1.192	1.194	1.186
Укупан бр. к.д. општег криминалитета	26.494	27.698	28.158	28.628	25.518	22.516	22.732	22.936
Укупан бр. регистрованих учинилаца општег криминалитета	18.306	17.689	15.187	15.851	14.189	13.132	13.483	12.687
Укупан бр. к.д. организованог криминалитета	309	206	210	227	282	342	259	101
Укупан бр. регистрованих учинилаца организованог криминалитета	471	419	377	505	535	466	401	193
Укупан бр. к.д. економског криминалитета	897	803	766	739	986	1012	988	851
Укупан бр. регистрованих учинилаца економског криминалитета	1.365	1.376	1.058	1.019	1.318	1.326	1.166	1.112

Анализирајући параметре који су означени у табели 3, може се закључити да је укупан број кривичних дела у 2017. години (24.583) у константном паду у односу на период од 2010. године (28.489), изузев 2013. године када бележи благи пораст у односу на период од 2010. до 2012. године. У односу на укупну стопу криминалитета на 100.000 становника за исти период, може се донети закључак да је евидентан пад стопе криминалитета из године у годину, на основу чега је примена ПОМ-а у полицији Северне Македоније утицала на смањење криминалитета, што је нарочито карактеристично за кривична дела из области организованог криминалитета, где је у 2017. години забележен најмањи број евидентираних кривичних дела. Према томе, примена модела је допринела смањењу броја кривичних дела, односно полиција Северне Македоније је била ефикаснија у раду.

Примена ПОМ-а у полицији Црне Горе је започета у 2009. години од стране Управе полиције под називом „Криминалистичко-обавештајни модел“. У циљу ефикаснијег и ефективнијег успостављања ПОМ-а од стране стратешког руководства усвојен је приручник под називом „Полицијски криминалистичко-обавештајни модел Црне Горе“ који представља инструктивни акт за примену ПОМ-а у полицији Црне Горе. Имплементација ПОМ-а је постигнута уз консултативну и стручну подршку шведске и аустријске полиције и усмерена је на спречавање и супротстављање свим облицима криминалитета и прекршаја са посебним освртом на тешки и организовани криминалитет. Правни оквир за примену ПОМ-а у Црној Гори није дефинисан, што представља највећу идентификовану слабост у његовој примени. Предложеним изменама и допунама *Закона о унутрашњим пословима* предвиђа се законско дефинисање ПОМ-а у којем прва одредба гласи: „Полиција у обављању полицијских послова примењује *Криминалистичко-обавештајни модел*“. На овакав начин, правно дефинисање ПОМ-а у полицији Црне Горе представљаће обавезу за све полицијске службенике на доследно примењују ПОМ у свакодневном раду полиције сходно дефинисаној методологији. Друга одредба односи се на следеће: „Примена *Криминалистичко-обавештајног модела* биће детаљније прописана и уређена подзаконским актом“. Упоредјујући предложени правни оквир полиције Црне Горе са чланом 34 *Закона о полицији* којим је прописан правни оквир за примену ПОМ-а у полицији Србије, можемо изнети закључак да је полиција Црне Горе прецизније дефинисала примену ПОМ-а и оставила простор да све идентификоване слабости прилагоди кроз израду подзаконског акта, што је законодавац непрецизно учинио у полицији РС, у којем се одредбе претежно односе на криминалистичко-обавештајне информације и њену теоријску дефиницију, не остављајући могућност на израду подзаконског акта.

Криминалистичко-обавештајни процес у полицији Црне Горе заснива се на утврђеним функцијама које су усмерене на прикупљање, планирање, процену, обраду, анализу и достављање криминалистичко-обавештајних производа који представљају основ за доношење одлука. Од криминалистичко-обавештајних информација посебно треба издвојити СОСТА у којем се идентификују стратешки приоритети у раду полиције у циљу сузбијања тешког и организованог криминалитета (ОЕБС, 2017: 92). Полиција Црне Горе је први наведени стратешки документ израдила 2013. године, а након две године су исто учиниле полиције РС и Северне Македоније, што је представљало основ за израду Регионалне процене претње од тешког и организованог криминалитета од стране наведених земаља, која је израђена током 2016. године, у циљу спровођења заједничких активности у супротстављања тешком и организованом криминалитету.

У односу на полицију Србије и Северне Македоније поступак израде СОСТА документа спроводи се од стране Националног међуресорног оперативног тима који чине више државних органа и агенција међу којима су: Министарство правде, полиција, Агенција за националну безбедност, царина, Сектор за јавне расходе, Управа за спречавање прања новца и финансирање тероризма. Наведени оперативни тим, осим што предлаже националне приоритете у супротстављању тешком и организованом криминалитету, предлаже стратешке и оперативне планове са дефинисаним стратешким циљевима, мере за ефикасну и ефективну примену Криминалистичко-обавештајног модела, анализира и усваја кварталне годишење извештаје о раду Бироа за оперативну координацију (ОЕБС, 2017: 93).

Предуслови који су утицали на успешну примену ПОМ-а у полицији Црне Горе односили су се на:

- успостављање криминалистичко-обавештајног система – електронска база података у којој се похрањују и складиште подаци и информације који су прикупљени од



стране свих полицијских службеника Управе полиције сачињавањем обрасца под називом *Оперативни извештај* који се налази у електронској форми;

- полицијски службеници запослени на криминалистичко-обавештајним пословима и криминалистичко-обавештајној аналитици процењују, обрађују о анализирају прикупљене податке и информације и достављају их руководиоцима у циљу доношења одлука;

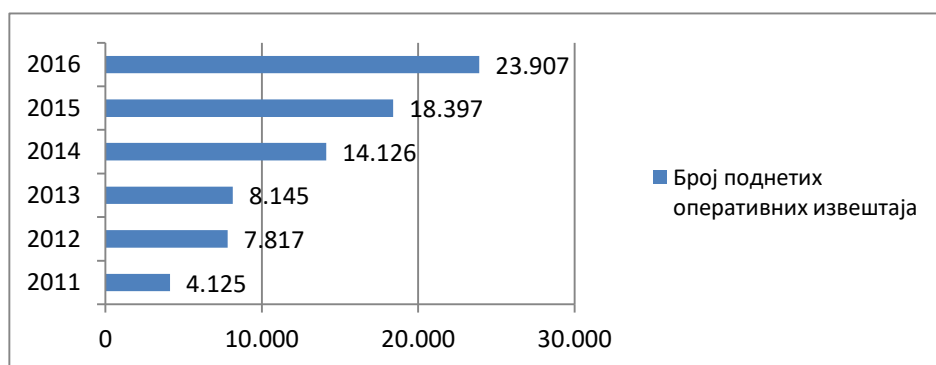
- на основу идентификованих безбедносних проблема, руководиоци кроз рад ОГРУ, усмеравају даљи проактивни, обавештајни и оперативни полицијски рад;

- повећање технолошког нивоа кроз развој обавештајне мреже;

- мултиагенцији приступ сарадње у супротстављању криминалитету;

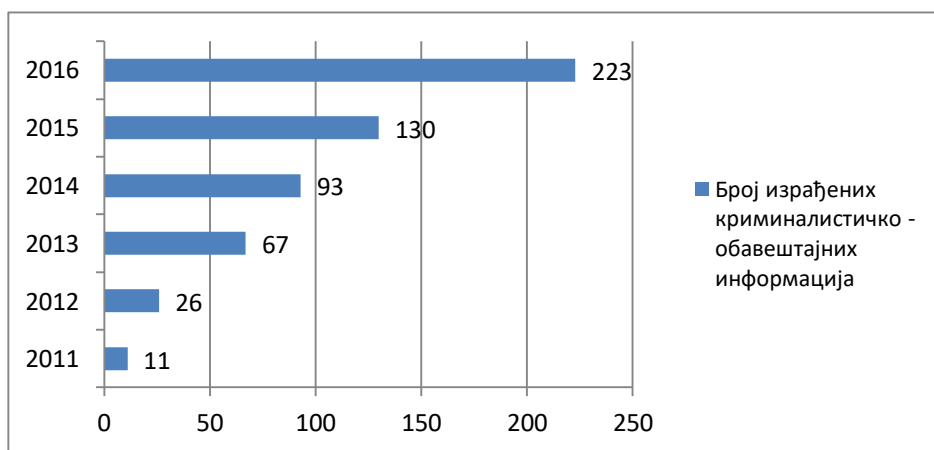
- јачање позитивног мишљења јавног мњења о криминалистичко-обавештајном раду (Rogošić, 2015).

Анализирајући ефикасност прикупљања података и информација у полицији Црне Горе за период од 2011. до 2016. године на основу поднетних оперативних извештаја који су похрањени у криминалистичко-обавештајном систему, а на основу графичког приказа број 1, може се изнети закључак, да број поднетих оперативних извештаја од стране свих полицијских службеника Управе полиције континуирано бележи тренд раста. Упоредјујући 2011. годину (4.125), када је започета примена ПОМ-а, у односу на 2016. годину (23.907), број поднетих оперативних извештаја бележи тренд раста за око 300%, што представља доказ ефикасности примене криминалистичко-обавештајног система (Rogošić, 2015).



**Графикон 1:** Укупан број поднетих оперативних извештаја за период 2011 -2016. године применом ПОМ-а у полицији Црне Горе

Анализирајући број израђених криминалистичко-обавештајних информација у полицији Црне Горе за период од 2010. до 2011. године, а на основу графичког приказа број 2, може се изнети закључак да је изражен континуирани тренд раста.



**Графикон 2:** Укупан број израђених криминалистичко-обавештајних информација за период 2011 - 2016. године применом ПОМ-а у полицији Црне Горе

Упоредивши 2011. годину (11) када је започета примена ПОМ-а у односу на 2016. годину (223), број израђених криминалистичко-обавештајних информација бележи тренд раста за око 20 пута, што представља доказ ефикасности примене криминалистичко-обавештајног модела (Rogošić, 2015). Према томе, примена модела је допринела смањењу кривичних дела, односно полиција Црне Горе је била ефикаснија у раду.

### 3.3. Искуства Републике Србије

Период имплементације ПОМ-а у полицији РС прати петнаест година дуг процес и покушај да се традиционални начин рада полиције усмери на проактивну примену савремених модела. Последице овако дугог процеса имплементације карактеришу промене које се најбоље могу означити као:

- политичке – услед политичких промена на највишем државном нивоу које су манифестоване честим формирањем влада, примена модела није у пуној мери била препозната у њиховим програмима и постављеним циљевима. Најзначајнији напори да се успостави ПОМ постигнути су у периоду од 2015 – 2018. године, када је овај модел дефинисан као приоритет у Акционом плану за спровођење Програма владе Републике Србије, што је уједно и стратешки приоритет у раду полиције РС. Такође, успостављање ПОМ представља прву препоруку Европске комисије у оквиру Поглавља 24, потпоглавље Борба против организованог криминалитета и саставни је део Акционог плана РС за придруживање ЕУ (влада РС, 2016: 169);<sup>59</sup>

- економске – услед ограничених финансијских ресурса и немогућности да се активности на успостављању ПОМ-а самостално финансирају, полиција у РС је у циљу пружања како стручне, тако и финансијске подршке проналазила партнере да би модел могла имплементирала у пракси. Тај процес је са једне стране подржаван кроз пружање стручне подршке у обукама како би се ојачали оперативни капацитети, односно криминалистичко-обавештајни рад полиције усмерен на прикупљање информација и начин рада са оперативним везама. Са друге стране, услед развоја аналитичких капацитета, реализоване су обуке за оперативне аналитичаре у циљу стицања знања у примени савремених аналитичких алата и интегрисаних оперативних анализа, што је представљало основ за израду квалитетних аналитичких производа. Обуке су реализоване

<sup>59</sup> Влада Републике Србије – Преговарачка група за поглавље 24 (2016). Акциони план за поглавље 24 – Правда, слобода, безбедност. Београд, стр. 169.

од стране експерата запослених у шведској полицији, које су финансиране кроз пројектне активности из фондова шведске полиције.<sup>60</sup>

- технолошке – савремени развој технике и техничких достигнућа, нарочито са аспекта примене савремених аналитичких алата и интегрисаних база података, утичу и на рад српске полиције. У покушају да се унапреди рад у циљу прикупљања података и информација успостављена је електронска апликација под називом „Оперативни извештаји“ која представља програмски софтвер или скуп програмских софтвера чија је основна намена управљање подацима и део је јединственог информационог система МУП-а РС у делу „оперативних евиденција“ (Раџић, Накић, 2018). У складу са препорукама Европске комисије сходно дефинисаном Акционом плану за Поглавље 24, полиција РС је у процесу успостављања јединственог централизованог криминалистичко-обавештајног система и безбедне платформе за комуникацију између органа за спровођење закона која је предвиђена чланом 34-а Закона о полицији.<sup>61</sup> Наведена платформа има циљ да обезбеди бољу повезаност релевантних база података (укључујући и анализу трошкова, административних ресурса, буџета и потреба за обуком), те унапреди процес прикупљања обједињене статистике о кривичним делима (Раџић, Накић, 2018:468). Неопходно је предузети активности на успостављању стабилног (снажног) механизма за прикупљање података у вези кривичних дела организованог криминалитета, те је неопходно унапредити капацитете за прикупљање наведених података. Паралелно са тим треба развијати аналитичке капацитете како би се ти подаци анализирали у циљу стварања стратешке слике криминалитета, што представља и предуслов за унапређење ефикасности ПОМ-а (Раџић, Накић, 2018:468).

- нормативне – ПОМ је дефинисан у члану 34 *Закона о полицији* као начин управљања полицијским пословима заснован на криминалистичко-обавештајним информацијама (члан 34 тачка 2), а криминалистичко-обавештајна информација као скуп прикупљених, процењених, обрађених и анализираних података која представља основ за доношење одлука о обављању полицијских послова.<sup>62</sup> Од стране законодавца у *Закону о полицији* није прецизније дефинисан начин примене ПОМ-а. Идентификована слабост је потврђена самом чињеницом, да није остављена могућност да се његова примена може уредити подзаконским актом. У полицији РС, начин примене ПОМ-а прецизније је прописана у *Правилнику о начину обављања појединачних полицијских послова*, где је у члану 2 Прописано да: „*Полиција у обављању полицијских послова примењује ПОМ*“. Начин рада са тајним изворима и прикупљеним подацима дефинисан је подзаконским актима, од којих је најважнији *Обавезна инструкција о оперативном раду полиције* (Ђурђевић, Раџић: 2018), која је са аспекта примене ПОМ-а делимично усклађена, што захтева потребу за ревидирањем начина израде криминалистичко-обавештајних информација. У новембру месецу 2016. године од стране радне групе на успостављању ПОМ-а у полицији РС усвојен је приручник под називом „*Полицијско-обавештајни модел*“ који представља инструктивни документ полиције РС у примени ПОМ-а (Марковић, 2019).

За обављање полицијских послова у РС, образована је ДП, као основна организациона јединица МУП-а. Према критеријуму територијалног обухвата месне надлежности, њене унутрашње организационе јединице међусобно се диференцирају на: 1) организационе јединице у седишту ДП (национални ниво), 2) ППУ (регионални ниво) и 3) ПС (локални ниво) (Стевановић, 2013:90). За руковођење и координирање рада

---

<sup>60</sup> Детаљније погледати на интернет сајту Министарства унутрашњих послова Републике Србије [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs).

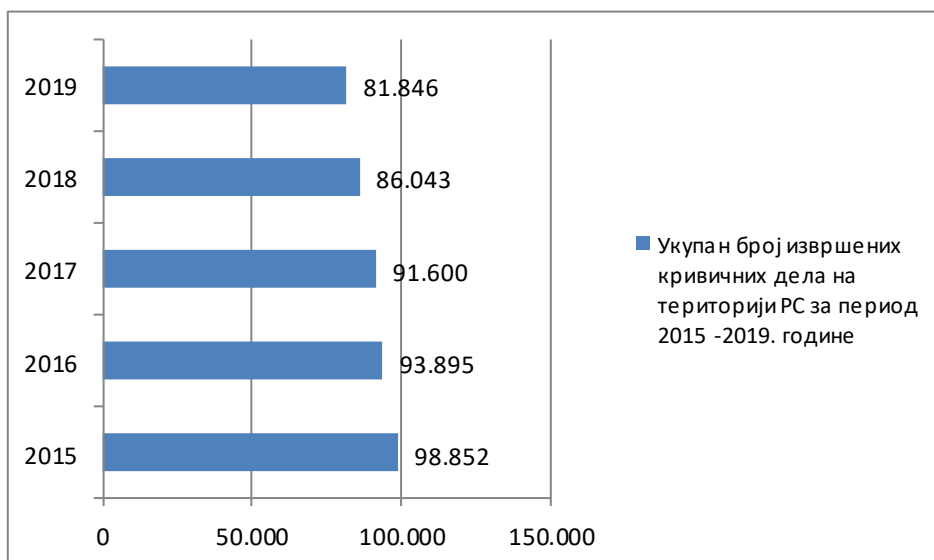
<sup>61</sup> Закон о полицији. „Сл. гласник РС“. бр 6/2016 и 24/18 и 87/2018.

<sup>62</sup> *Ibid.*

полиције заснованог на ПОМ у РС, у својству менаџерских органа у организационим јединицама ДП, основане су СГРУ на националном нивоу и ОГРУ на националном и регионалном нивоу (Марковић, 2019: 172).

Процес примене ПОМ-а у организационим јединицама ДП започет је 2017. године (претходило је усвајање *Закона о полицији* током 2016. године), чиме су се правно и нормативно обавезале организационе јединице ДП да полицијске послове обављају уз примену новог модела рада. Израда криминалистичко-обавештајних информација, као што су: стратешка процена јавне безбедности (члан 24 тачка 1 Закона о полицији) и оперативна процена јавне безбедности (члан 25 тачка 1 Закона о полицији) су основ у којем се идентификују стратешки и оперативни циљеви. Механизми праћења остварених резултата у односу на постављене циљеве није стандардизован, чиме се поставља кључно питање: „Да ли примена ПОМ-а у полицији РС заиста доприноси смањењу криминалитета и прекршаја?“. Полазећи од филозофије примене ПОМ-а, која је усмерена на ефикасније и ефективније спречавање криминалитета и прекршаја, ефекат имплементације ПОМ-а у полицији РС може се утврдити на основу анализе статистичких података за период од 2015. до 2019. године, како би се дошло до закључка да ли је примена ПОМ-а утицала на смањење кривичних дела, прекршаја и сабраћајних незгода на подручју Републике Србије. У даљем тексту биће дат њихов приказ са коментарима.<sup>63</sup>

У графикону број 3, представљен је тренд кретања укупног броја извршених кривичних дела на подручју РС за период 2015 – 2019. године.



**Графикон 3:** Укупан број извршених кривичних дела на подручју Републике Србије за период 2015 – 2019. година<sup>64</sup>

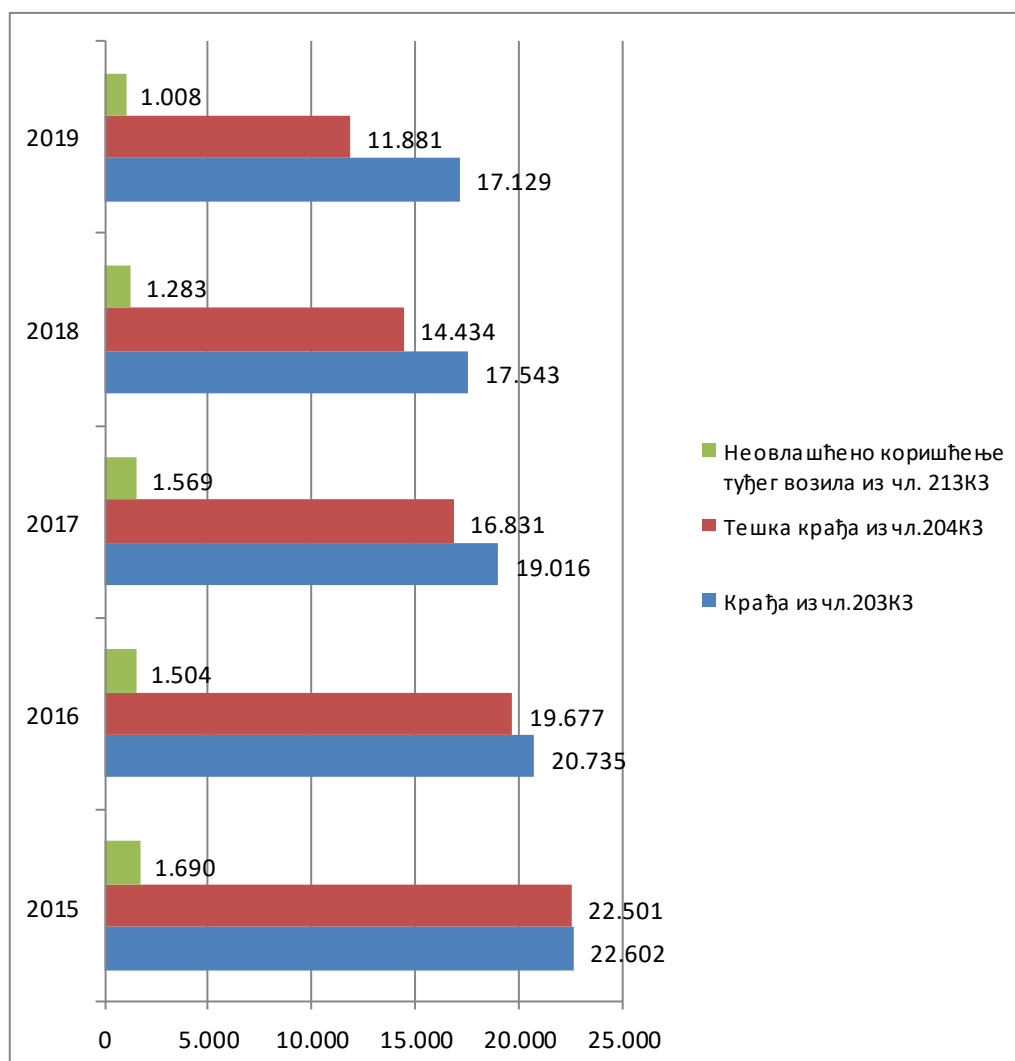
Анализом статистичких података почев од 2015. године до 2019. године забележен је константан пад укупног броја кривичних дела, тако да се може изнети

<sup>63</sup> Статистички подаци који су приказани у овом раду су добијени дописом Криминалистичко – полицијског универзитета (на захтев аутора дисертације) од стране Одељења за статистичку аналитику и оперативну криминалистичке евиденције у оквиру Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије, МУП РС.

<sup>64</sup> Статистички подаци који су приказани у овом раду су добијени дописом Криминалистичко-полицијског универзитета (на захтев аутора дисертације) од стране Одељења за статистичку аналитику и оперативну криминалистичке евиденције у оквиру Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије МУП РС.

закључак да се имплементацијом ПОМ-а позитивно утицало на целокупно стање криминалитета у РС.

Анализирајући разлику у броју извршених кривичних дела у РС за период 2017 – 2018. године (изражену у процентима), може се доћи до закључка да је у 2018. години број смањен за 6% у односу на показатеље из 2017. године. Најмања разлика извршених кривичних дела је евидентирана у ППУ: Чачак, Лесковац, Нови Пазар, Бор, Крагујевац, Ваљево, Зрењанин, Прокупље, Смедерево, Врање, Зајечар, Пирот и Суботица. Стопа криминалитета која је већа у односу на 2017. годину је забележена у ПУ: Кикинда, Нишу и Ужице, док је највиша стопа евидентирана у Пожаревцу и износи 11. Разлика у броју извршених кривичних дела у РС за 2019. годину је смањена за 5% у односу на показатеље из 2018. године. Најмања разлика је евидентирана у ППУ: Кикинда, Пријепоље, Смедерево, Сремска Митровица, Београд, Суботица, Зајечар, Нови Сад. Највећа разлика у броју извршених кривичних дела у Републици Србији је евидентирана у ППУ: Сомбор, Крагујевац, Ваљево, Пирот, Шабац, Крушевац, Јагодина, Пожаревац, Чачак, Бор и Нови Пазар. У графикону број 4 представљен је тренд кретања најзаступљенијих имовинских кривичних дела за период 2015 – 2016. година и 2017 – 2019. године на подручју РС, као што су: крађа из члана 203 КЗ, тешка крађа из члана 204 КЗ, и неовлашћено коришћење туђег возила из члана 213 КЗ.



**Графикон 4:** Укупан број извршених кривичних дела крађа, тешка крађа и неовлашћено коришћење туђег возила на поручју Републике Србије за период 2015 – 2019. година

На основу анализе појединих кривичних дела имовинског криминалитета, можемо сагледати следеће показатеље:

- укупан број извршених кривичних дела крађа из члана 203 КЗ у 2016. години (20.735) у односу на 2015. годину (22.602) је мањи за 8,3%. Након примене ПОМ-а укупан број кривичних дела крађа из члана 203 КЗ у 2017. години (19.016) у односу на 2016. годину (20.735) је мањи за 8,3%, а у односу на 2018. годину већи (17.543) за 7,75%. Укупан број извршених кривичних дела крађа у 2019. години (17.129) су у паду за 2,44% у односу на 2018. годину.

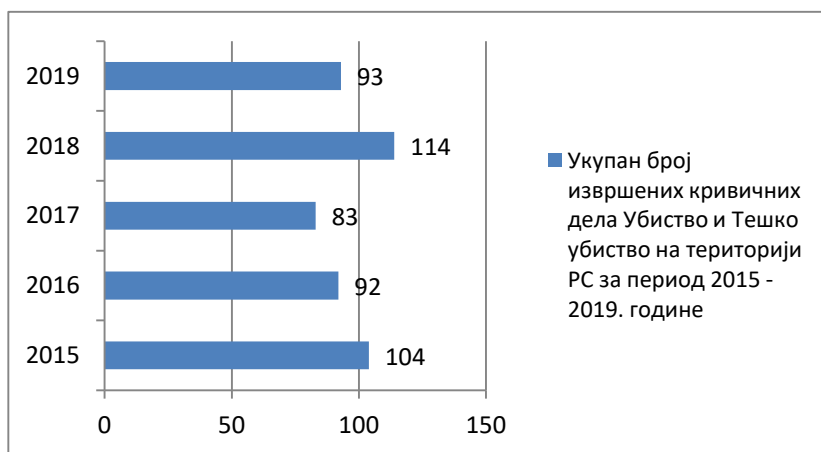
- укупан број извршених кривичних дела тешка крађа из члана 204 КЗ у 2016. години (19.677) је мањи у односу на 2015. годину (22.501) за 12,6%. Након примене ПОМ-а укупан број кривичних дела тешка крађа из члана 204 КЗ у 2017. години (16.831) је мањи у односу на 2016. годину (19.677) за 15,4%, а већи у односу на 2018. годину (14.434) за 14,24%. Укупан број извршених кривичних дела тешка крађа у 2019. години (17.129) су у паду за 2,44% у односу на 2018. годину.

- укупан број извршених кривичних дела неовлашћено коришћење туђег возила из члана 213 КЗ у 2016. години (1.504) је мању у односу на 2015. годину (1.690) за 11%. Након примене ПОМ-а, укупан број кривичних дела неовлашћено коришћење туђег возила из члана 213 КЗ у 2017. години (1.569) у односу на 2016. годину (1.504) је већи за 4,2%, а у односу на 2018. годину (1.283) већи за 18,23%. Укупан број извршених кривичних дела неовлашћено коришћење туђег возила у 2019. години (1.008) је у паду за 21,31% у односу на исте показатеље у 2018. години.

Ефекат примене ПОМ-а утицао је на смањење броја извршених кривичних дела разбојништва чији је број у 2019. години (1.096) у односу на 2018. годину (1.446) смањен за 24,2%. Евидентан је смањен број извршених кривичних дела разбојништва у 2018. години у односу на 2017. годину за 16,85%, што доводи до закључка да је примена ПОМ-а у полицији РС утицала на смањење броја извршених кривичних дела разбојништва, имајући у виду чињеницу да је њена потпуна примена започела у 2018. години и да је број у 2019. години смањен за 62,4% у односу на 2015. годину. Примена ПОМ-а је утицала на ефикасност и ефективност рада полиције у откривању и расветљавању кривичних дела разбојништва, чији је проценат у 2019. години износио 60,98%, и 58,99% у 2018. години, што је у односу на период 2015 – 2017. године већи за око 4% (Рацић, 2021).

На основу статистичког приказа може се закључити да се применом ПОМ-а у 2017, 2018. и 2019. години наставља тренд смањењења имовинског криминалитета у РС. Анализом статистичких података почев од 2015. године до 2019. године забележен је константан пад укупног броја имовинских кривичних дела, осим кривичног дела неовлашћено коришћење туђег возила из члана 213, где је забележен раст у 2017. години у односу на 2016. годину за 4,2%. Према томе, може се изнети закључак да се имплементацијом ПОМ-а позитивно утицало на стање имовинског криминалитета у РС.

Тренд кретања укупног броја извршених кривичних дела убиство из члана 113 КЗ и тешко убиство из члана 114 КЗ на територији РС за период 2015 – 2019. године представљен је у графикаону број 5.

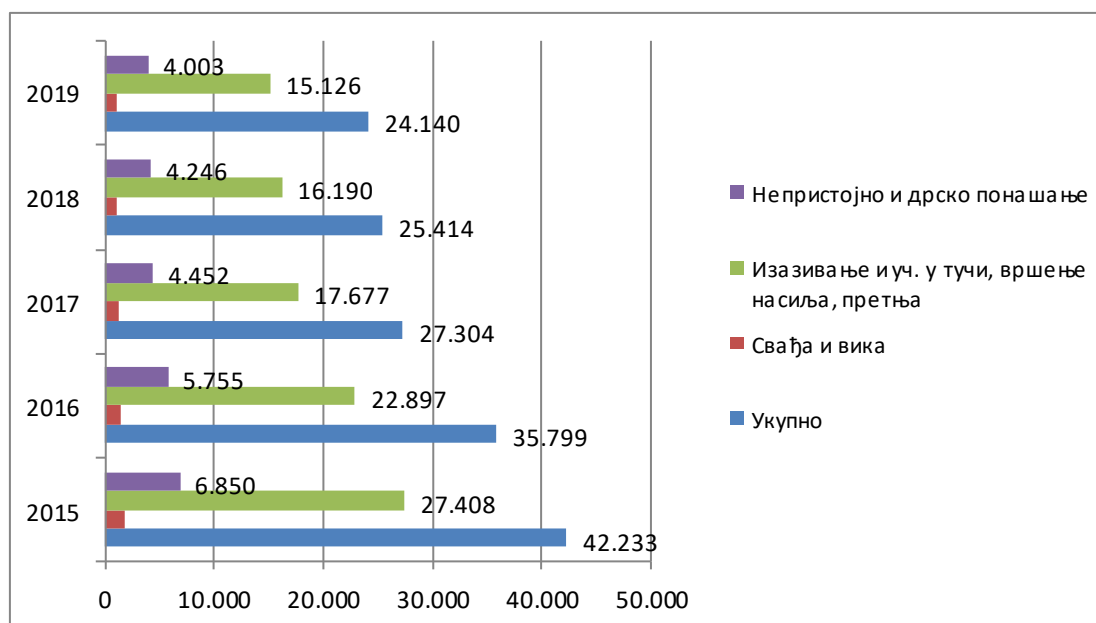


**Графикон 2:** Укупан број извршених кривичних дела убиство и тешко убиство на подручју Републике Србије у периоду 2015 – 2019. година

Анализом статистичких података приказаних у графикону 5, укупан број извршених кривичних дела убиство и тешко убиство у 2016. години (92) бележи пад у односу на 2015. годину (104) за 11,6%. Тај тренд је задржан и у 2017. години (83) за 20,2%. Током 2019. године, на територији РС извршено је укупно 93 кривичних дела убиство и тешко убиство, од чега је расветљено 87, што представља 93,55% расветљених КД. Што се тиче тзв. „мафијашких убистава“, током 2019. године уочљив је пад за 79,31% у броју извршених КД у односу на 2018. годину. Наиме, током 2019. године извршено је 6 кривичних дела са елементима организованости, од чега су расветљена 2. Извршено је 45 убистава у оквиру насиља у породици од којих су сва расветљена. У току 2018. године извршено је укупно 114 кривичних дела убиство и тешко убиство, од чега су расветљена 93, што представља 81,58% расветљених КД. Извршено је 29 мафијашких убистава, док је расветљено 14.

На основу статистичког приказа може се закључити да примена ПОМ-а у спречавању, откривању и расветљавању кривичних дела убиства и тешка убиства није имала ефеката. Полазећи од филозофије ПОМ-а, а то је усмереност на најтеже и најчешће безбедносне проблеме који утичу на целокупно стање безбедности у РС, можемо изнети закључак да је ефекат имплементације ПОМ-а делимично пружио задовољавајуће резултате. Начин вођења статистичких података за кривична дела убиства и тешка убиства искључују могућност ручног вођења евиденција, па је могућност „фингирања“ и „прикривања“ кривичних дела која се гоне по службеној дужности у потпуности отклоњен, што доприноси малој тамној бројци извршених кривичних дела. Последице које наступају извршењем ових кривичних дела изазивају панику и страх код грађана. Нарочито је евидентан пораст кривичних дела тешких убистава као последица обрачуна ОКГ у 2018. години, која се извршавају на најбруталнији начин: „постављањем експлозивних направа испод возила“ и „уз употребу аутоматског оружја на јавним местима“. Идентификоване слабости су уочене у планском приступу решавања проблема, самом чињеницом да у „Процени претње од тешког и организованог криминалитета за период 2015 – 2019. године“ и након средњорочног прегледа истог документа није идентификован приоритет који се односи на кривична дела убиства и тешка убиства, што такође није учињено и у „Стратешкој процени јавне безбедности за период 2017 – 2021. године“. Неадекватна примена методологије и одсуство примене методе за процену претње и анализу ризика, представља једну од слабости којим би се на доследан начин идентификовали приоритети у раду. Такође, разлог је и недовољна организациона прилагођеност подразумеваним захтевима примене ПОМ-а.

У графикону број 6, представљен је укупан број извршених прекршаја против ЈРМ на подручју РС за период 2015 – 2019. година.



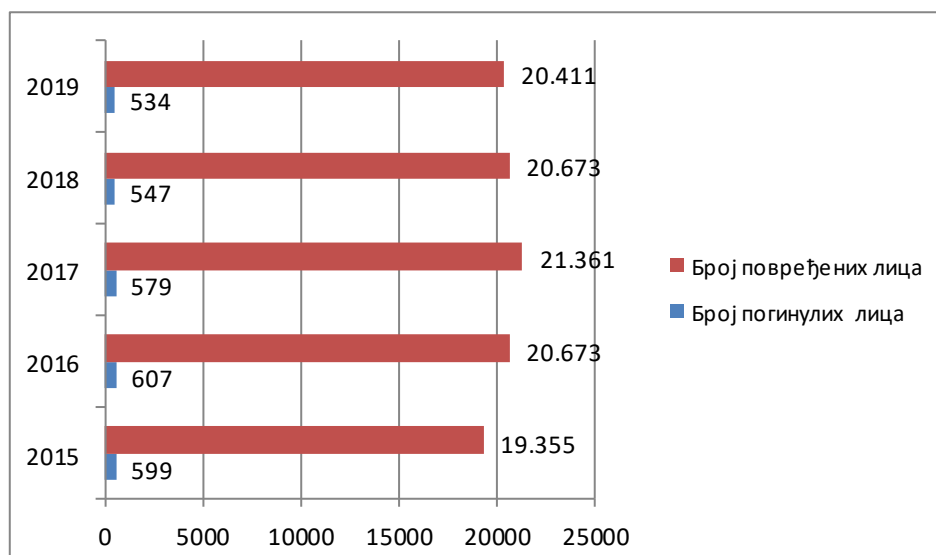
**Графикон 6:** Укупан број извршених прекршаја против ЈРМ на подручју Републике Србије за период 2015 – 2019. године

Анализом статистичких података приказаних у графикону 6, укупан број прекршаја против ЈРМ у 2019. години (24.140) бележи константно смањење у односу на период од 2015. до 2018. године. Такође је евидентно смањење појединачних прекршаја против ЈРМ, и то: свађа и вика, изазивање и учествовање у тучи, вршење насиља, претња и непристојно и дрско понашање.

На основу статистичког приказа може се закључити да примена ПОМ-а у спречавању и откривању прекршаја није негативно утицала на стање прекршаја против ЈРМ-а. Бројни су фактори који су утицали на тенденцију смањења прекршаја против ЈРМ, међу којима је посебан значај имало усвајање *Закона о ЈРМ* од 1.2.2016. године.

У графикону број 7, представљен је укупан број погинулих и повређених лица на подручју РС за период 2015 – 2019. година.





**Графикон 7:** Укупан број погинулих и повређених лица на подручју Републике Србије за период 2015 – 2019. године

Анализом статистичких података приказаних у графикону 7, укупан број погинулих лица у саобраћајним незгодама у 2017. години (607) бележи раст у односу на 2016. годину (599) за 1,32%. Такође је евидентан пораст броја повређених лица у саобраћајним незгодама у 2017. години (20.673) у односу на 2016. годину (19.355) за 6,38%. Укупан број погинулих лица у саобраћајним незгодама у 2017. години (579) у односу на 2018. годину (547) бележи пад за 5,63%. Такође је евидентан пад броја саобраћајних незгода у 2018. години (20.673) у односу на 2017. годину (21.361) за 3,33%. У 2019. години (534) у односу на посматрани период, забележен је најмањи број погинулих лица у саобраћајним незгодама

Јавни ризик (у даљем тексту ЈР) страдања у саобраћају представља пондерисани годишњи број настрадалих лица у саобраћајним незгодама у односу на број становника на неком подручју. Пондерисани број настрадалих лица узима у обзир све тежине последица и множи се са одређеним тежинским фактором (погинула лица – пондер 99, тешко повређена лица – пондер 13, лако повређена лица – пондер 1) и сабира тако добијене вредности.<sup>65</sup> На основу анализе јавног ризика за сваку ПУ (однос последица страдања учесника у СН на територији ПУ и броја становника ПУ) за 2017. 2018. и 2019. годину, у односу на просечан ЈР за територију РС, ПУ код којих је заступљен висок ЈР у 2019. години у односу на 2018. годину су: Шабац, Сремска Митровица, Ваљево, Ужице, Смедерево и Нови Сад. ПУ код којих је био заступљен повољан ЈР у 2018. години, а испод просека Републике Србије у 2019. години су: Крушевац и Сомбор. ПУ код којих је био заступљен неповољан ЈР у 2018. години (испод просека Републике Србије), а изнад просека Републике Србије у 2019. години су: Зајечар, Зрењанин, Јагодина и Београд. У ПУ у Чачку побољшан је ЈР у односу на 2018. годину, али још увек није на нивоу изнад просека РС за 2019. годину. У четири ПУ са најнижим ЈР (најповољније стање безбедности у односу на број становника) су: Пријеполје, Зајечар, Лесковац и Зрењанин. Четири ПУ са највишим ЈР (најнеповољнијем стањем безбедности у односу на број становника) су: Шабац, Сремска Митровица, Ваљево и Ужице.

<sup>65</sup> Формула за израчунавање:  $JR = ((99 * \text{број погинулих} + 13 * \text{број лица са ТТП} + 1 * \text{број лица са ЛТП}) / \text{број становника}) * 10.000$ . ЈР за територију Републике Србије (означен је жутом бојом) смањен је за 2% у 2019. години у односу на 2018. годину (157/160). Више о томе на сајту: [www.abs.gov.rs](http://www.abs.gov.rs).

На основу статистичког приказа можемо изнети став и мишљење да је примена ПОМ-а у спречавању саобраћајних незгода имала позитиван ефекат на стање безбедности саобраћаја на подручју РС. Усвајањем измена и допуна Закона о безбедности саобраћаја на путевима (у даљем тексту: ЗОБС), нарочито казнене политике, значајно је утицала на тренд смањења извршених саобраћајних незгода. Рад саобраћајних полицијских службеника и пре успостављања ПОМ-а у полицији РС се заснивао на стандардизованој форми и примени јасно утврђене методологије рада, која се огледа у електронском начину вођења евиденција (применом апликација) уз употребу савремених аналитичких алата и израду аналитичких производа. Примена ПОМ-а је у знатној мери унапредила рад саобраћајне полиције израдом стратешких докумената, као што је Стратешка процена јавне безбедности на националном нивоу (носилац Управа саобраћајне полиције у седишту ДП) и оперативних процена јавне безбедности кроз идентификацију оперативних приоритета из надлежности саобраћајне полиције на подручју ППУ (носилац су одељења саобраћајне полиције, а у ПУ за град Београд УСП). Плански приступ рада кроз доношење стратешког плана и оперативних планова полиције је утицао на ефикасније и ефектвије праћење, спровођење мера и активности, и реализацију зацртаних стратешких и оперативних циљева.

### 3.3.1. Вредносни ставови запослених о утицају и ефекту организационог прилагођавања полиције захтевима примене полицијско-обавештајног модела

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе утицај и ефекат организационог прилагођавања полиције, проверени су емпиријски, испитивањем 139 запослених у полицији РС и 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Утицај организационог прилагођавања полиције потребама примене ПОМ-а у РС проверен је испитивањем 109 полицијских службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у табелама 4 – 12.

**Табела 4:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично (*ad hoc*) планирање и поступање, а које представља основ за примену ПОМ-а“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	34	32,38%	57	54,29%	14	13,33%	105	100%
Укупно	35	32,11%	60	55,05%	14	12,84%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 4, уочава се значајна статистичка разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=44,026>9.210$ ,  $df=2$ ,  $p<0.01$ ), одговора „углавном се слажем“ у 55,05% случајева, „потпуно се слажем“ у 32,11% случајева, и негативних одговора којих је у 12,84% случајева у посматраном узорку. Односно, добијено је 87,16% позитивних одговора, негативних у 12,84% случајева. Однос позитивних и негативних ставова ( $\chi^2_{\text{emp}}=60.193>9.210$ ,  $df=1$ ,  $p<0.01$ ), указује на значајно већу заступљеност позитивних одговора. Може се закључити да преовлађује став запослених, да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично (*ad hoc*) планирање и поступање, које представља основ за примену ПОМ-а.

**Табела 5:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да плански приступ у примени ПОМ-а захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривање примарног циља безбедносне заједнице“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	46	43,8%	57	54,3%	2	1,9%	105	100%
Укупно	47	43,12%	60	55,05%	2	1,83%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 5, уочава се значајна статистичка разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=77.071>9.210$ ,  $df=2$ ,  $p<0.01$ ). Добијено је 98.17% позитивних одговора, док су негативни одговори добијени у 1,83% случаја у посматраном узорку. Однос сагласности са позитивним и негативним ставовима ( $\chi^2_{\text{emp}}=101.15>9.210$ ,  $df=1$ ,  $p<0.01$ ), указује на значајно већу заступљеност позитивних одговора, односно да запослени у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ сматрају да плански приступ у примени ПОМ-а захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривања примарног циља безбедносне заједнице.

**Табела 6:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је примена ПОМ-а утицала на смањење криминалитета, прекршаја и криминалног окружења“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	4	100%	0	0,0%	4	100%
ППУ	44	41,9%	55	52,4%	6	5,7%	105	100%
Укупно	44	40,37%	59	54,13%	6	5,50%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 6, уочава се значајна статистичка разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=63.860>9.210$ ,  $df=2$ ,  $p<0.01$ ). Односно, добијено је 94.5% позитивних одговора, док је негативних добијено у 5,5% случајева у посматраном узорку, а однос

сагласности са позитивним и негативним ставовима ( $\chi^2_{\text{emp}}=101.15>9.210$ ,  $df=1$ ,  $p<0.01$ ) указује на значајно већу заступљеност позитивних одговора. Може се закључити да преовлађује став запослених, да је примена ПОМ-а утицала на смањење криминалитета, прекршаја и криминалног окружења.

**Табела 7:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво ресурса који су на располагању полицијској организацији у полицији РС“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	3,50 ±0,58	0	0,0%	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	2,97 ± 1,07	11	10,48%	23	21,90%	34	32,38%	32	30,48%	5	4,76%	105	100%
Укупно	2,99 ±1,06	11	10,09%	23	21,10%	36	33,03%	34	31,19%	5	4,59%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 7, уочава се значајна статистичка разлика између учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=48.844>9.210$ ,  $df=4$ ,  $p<0.01$ ). Ниво ресурса који су на располагању полицијској организацији у полицији РС, запослени од стране представника организационих јединица у седишту ДП оцењен је 100% позитивним оценама, док је од стране представника ППУ оцењен позитивно у 89,01% случајева, а негативно односно „недовољно“ у 10,09%. Анализом средњих вредности оцена (од 1 до 5) запослених датих као одговор на питање из табеле 10 у организационим јединицама у седишту ДП је  $3,50\pm 0,58$  и у ППУ је  $2,97\pm 1,07$ , (Mann-Whitney тест,  $p=0,314>0,05$ ) може се доћи до закључка да не постоји значајна разлика у посматраном узорку. У испитиваном узорку, ниво ресурса који су на располагању полицијској организацији у полицији РС оцењен је са  $2,99 \pm 1,06$ . Може се закључити да је оцена добра, али и да постоји простор за побољшање нивоа ресурса који су на располагању полицијској организацији.

**Табела 8:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените да ли се применом ПОМ-а у полицијској организацији у полицији РС ефикасније, ефективније и економичније обављају полицијски послови“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		n	%	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	3,75±0,50	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	3,42 ± 0,85	1	1,0%	14	13,3%	38	36,2%	44	41,9%	8	7,6%	105	100%
Укупно	3,43 ±0,84	1	0,92%	14	12,84%	39	35,78%	47	43,12%	8	7,34%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 8, уочава се значајна статистичка разлика између учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=74.073>9.210$ ,  $df=4$ ,  $p<0.01$ ). Односно, 99,1% запослених дало је

позитивну оцену утицаја примене ПОМ-а у полицијској организацији, што је сагласно и оцени датој од стране представника полиција Црне Горе, Северне Македоније и Шведске који су дали позитивне оцене утицаја 100% („потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“).

Анализом средњих вредности оцена (од 1 до 5) запослених на питање из табеле 8 у организационим јединицама у седишту ДП  $3,75 \pm 0,50$  и ППУ  $3,42 \pm 0,85$ , (Студентов t-тест,  $p=0,443 > 0,05$ ) може се доћи до закључка, да не постоји статистички значајна разлика. На основу вредности оцена  $3,43 \pm 0,84$  у посматраном узорку, везано за став да се применом ПОМ-а у полицијској организацији ефикасније, ефективније и економичније обављају полицијски послови у полицији РС, може се закључити да је оцена добра, али и да постоји простор за њено побољшање.

**Табела 9:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ефикасност и ефективност употребе расположивих ресурса у полицији (запослени, материјално-техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		n	%	N	%	n	%	N	%	n	%	N	%
ОЈ у седишту ДП	$3,25 \pm 0,50$	0	0,0%	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	$2,94 \pm 0,99$	10	9,5%	22	21,0%	39	37,1%	32	30,5%	2	1,9%	105	100%
Укупно	$2,95 \pm 0,98$	10	9,2%	22	20,2%	42	38,5%	33	30,3%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 9, уочава се значајна статистичка разлика између учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=48.844 > 9.210$ ,  $df=4$ ,  $p < 0.01$ ). Ефикасност и ефективност употребе расположивих ресурса у полицији (запослени, материјално–техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању у полицији РС, у посматраном узорку оцењена је позитивним оценама у 100% случајева у организационим јединицама у седишту ДП, док су у ППУ у 89.8% случајева оценили позитивним оценама, а 9,5% су оценили као „недовољно“. Анализом средњих вредности оцена (од 1 до 5) запослених на питање из табеле 9 у организационим јединицама у седишту ДП је  $3,25 \pm 0,50$  и у ППУ је  $2,94 \pm 0,99$ , (Mann-Whitney-тест,  $p=0,594 > 0,05$ ), може се закључити да не постоји значајна статистичка разлика. На основу средње вредности оцена,  $2,95 \pm 0,98$  у испитиваном узорку везано за ефикасност и ефективност употребе расположивих ресурса у полицији (запослени, материјално-техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању у полицији РС, може се закључити да је оцена добра, али и да постоји простор за побољшање ефикасност и ефективност употребе расположивих ресурса у полицији.

**Табела 10:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените квалитет донетих одлука који су резултирали подношењем кривичних и прекршајних пријава, откривањем и расветљавањем кривичних дела, откривањем и хапшењем појединаца, криминалних и организованих криминалних група и одузетих предмета“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		N	%	n	%	N	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	3,25±0,96	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	3,43 ± 0,89	20	19,0%	28	26,7%	49	46,7%	8	7,6%	105	100%
Укупно	3,42 ±0,86	21	19,3%	29	26,6%	51	46,8%	8	7,3%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 10, уочава се значајна статистичка разлика између учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=35.844 > 9.210$ ,  $df=4$ ,  $p < 0.01$ ). Квалитет донетих одлука који су резултирали подношењем кривичних и прекршајних пријава, откривањем и расветљавањем кривичних дела, откривањем и хапшењем појединаца, криминалних и организованих криминалних група и одузетих предмета у примени ПОМ-а у полицији РС, испитаници су оценили у 100% случајева позитивним оценама и у организационим јединицама у седишту ДП и у ППУ.

Анализом средњих вредности оцена (од 1 до 5) запослених на питање из табеле 10 у организационим јединицама у седишту ДП 3,25±0,96 и у ППУ 3,43±0,89, (Студентов t-тест,  $p=0,694 > 0,05$ ), може се доћи до закључка, да не постоји значајна статистичка разлика. На основу вредности оцена, квалитет донетих одлука који су резултирали подношењем кривичних и прекршајних пријава, откривањем и расветљавањем кривичних дела, откривањем и хапшењем појединаца, криминалних и организованих криминалних група и одузетих предмета у примени ПОМ-а у полицији РС (3,42 ± 0,86) у испитиваном узорку, може се закључити да је оцена добра.

**Табела 11:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину реактивних активности које предузимате у криминалистичкој делатности“?

	N	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОЈ у седишту ДП	4	60	90	70	14,14
ППУ	105	20	90	72	18,73
Узорак	109	20	90	71,93	18,53

Анализом нормализованих вредности одговора запослених на питање из табеле 11 у организационим јединицама у седишту ДП је 70,00±14,14 и у ППУ је 72,00±18,73 (Студентов t-тест,  $p=0,833 > 0,05$ ), уочава се да не постоји статистички значајна разлика. У организационим јединицама у седишту ДП укупно се спроводи 70% реактивне делатности у односу на 72% у оквиру ППУ, на основу чега се може закључити да је рад полиције у РС претежно реактиван и да су активности претежно усмерена поступање након извршеног кривичног дела. Средња вредност датих оцена у испитиваном узорку је 71,93±18,53 и указује на висок проценат количине реактивних активности које се предузимају у

криминалистичкој делатности, што је у складу са надлежностима и примарним функционалним задацима.

**Табела 12:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину проактивних активности које предузимате у криминалистичкој делатности“?

	N	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОЈ у седишту ДП	4	10	40	30,00	14,14
ППУ	105	10	80	27,07	18,73
Узорак	109	10	80	28,07	18,53

Анализом нормализованих вредности одговора запослених на питање из табеле 12 у организационим јединицама у седишту ДП је  $30,00 \pm 14,14$  и у ППУ је  $27,07 \pm 18,73$ , (Студентов t-тест,  $p=0,666 > 0,05$ ), уочава се да не постоји статистички значајна разлика. У организационим јединицама у седишту ДП укупно се спроводи 30% проактивне делатности у односу на 27,07% у оквиру ППУ. Оцена у испитиваном узорку  $28,07 \pm 18,53$  је мања од 30%, али са високим степеном варијабилности оцена (коэффициент варијације  $CV > 66\%$ ), што указује да постоји простор за повећање примене проактивних активности које се предузимају у криминалистичкој делатности.

Утицај и ефекат организационог прилагођавања полиције применом ПОМ-а у полицији РС проверени су емпиријски, испитивањем: укупно 30 руководиоца запослених у полицијама: Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у табелама 13 – 20.

**Табела 13:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да ПОМ одликује проактивни приступ, који представља квалитативни напредак у начину доношења одлука у односу на традиционални (реактивни) приступ рада“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	20	66,7%	10	33,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 13, уочава се да не постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=2,100$ ,  $df=2$ ,  $p=0,350 > 0,05$ ). У посматраном узорку у 100% случајева су добијене позитивне оцене, што потврђује да ПОМ одликује проактивни приступ, који представља квалитативни напредак у начину доношења одлука у односу на традиционални (реактивни) приступ рада.

**Табела 14:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом полицијско-обавештајним моделом активности усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100
Северна Македонија	4	40,0%	6	60,0%	0	0,0%	10	100
Шведска	1	10,0%	8	80,0%	1	10,0%	10	100
Укупно	12	40,0%	17	56,7%	1	3,3%	30	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 14, уочава се да постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=20.367$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја 96,7% испитаника у посматраном узорку је одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,3% одговорило са „углавном се не слажем“ и то 10,0% у полицији Шведске. На основу добијених резултата у посматраном узорку може се закључити да примена ПОМ-а подразумева да се полиција тежишно усмерава на најтеже и најчешће безбедносне проблеме.

**Табела 15:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да контрола криминалитета захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривање примарног циља безбедносне заједнице“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Шведска	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Укупно	24	66,7%	6	33,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 15, уочава се да постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=10,8$ ,  $df=1$ ,  $p<0.01$ ). Односно значајно више испитаника у посматраном узорку, 66,7%, одговорило је са „потпуно се слажем“, а 33,3% је одговорило са „углавном се слажем“. У 100% случајева је дат позитиван одговор на постављено питање на основу чега се може се закључити да контрола криминалитета захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривању примарног циља безбедносне заједнице.



**Табела 16:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично (*ad hoc*) планирање и поступање, а које представља основ за примену полицијско-обавештајног модела“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Северна Македонија	4	40,0%	6	60,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	9	90,0%	10	100%
Укупно	10	33,3%	20	66,7%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 16, уочава се да не постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=3.33$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја испитаника у посматраном узорку, 66,7% је одговорило са „углавном се слажем“ и 33,3% одговорило је са „потпуно се слажем“. На основу 100% позитивних одговора анкетираних запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске, и 87,1% позитивних одговора „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“ анкетираних запослених у полицији Републике Србије, закључујемо да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије могу превазићи несистематично (*ad hoc*) планирање и поступање, што представља основ за примену ПОМ-а, односно да не постоји статистички значајна разлика у одговорима на ово питање.

**Табела 17:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је примена ПОМ-а утицала на смањење криминалитета, прекршаја и криминалног окружења“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	3	30,0%	1	10,0%	10	100
Северна Македонија	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100
Шведска	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	10	100
Укупно	11	36,7%	16	53,3%	3	10,0%	30	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 17, уочава се да постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=13,967$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја испитаника у посматраном узорку, 90,0% је одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 10,0% одговорило са „углавном се не слажем“. Испитаници у полицији Шведске су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и то је један од разлога што примена ПОМ-а осим кривичних дела, тешка крађа, није знатно утицала на смањење других кривичних дела и прекршаја. На основу добијених резултата може се закључити да је фокус руководиоца у полицији усмерен на превенцију криминалитета и смањење криминалног окружења.

Такође, може се закључити да не постоји статистички значајна разлика у одговорима запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске, где је у посматраном узорку 90% позитивних одговора ( $\chi^2=0,818$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ), и запослених у полицији Републике Србије, где је добијено 94.5% позитивних одговора односно, одговора „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“.

**Табела 18:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Процените ефикасност и ефективност употребе ресурса у полицији (запослени, материјалн-техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању“?

Држава	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Црна Гора	1	10,0%	2	20,0%	4	40,0%	2	20,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	1	10,0%	2	20,0%	2	20,0%	2	20,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	1	10,0%	4	40,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100%
Укупно	4	13,33%	5	16,67%	10	33,33%	7	23,33%	4	13,33%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 18, уочава се да постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=4,333$ ,  $df=4$   $p>0,05$ ). Ефикасност и ефективност употребе расположивих ресурса у полицији (запослени, материјално-техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању, испитаници у посматраном узорку су проценили у 86,67% случајева позитивним оценама, док је у 13,33% са оценама „недовољно“ Упоредивањем позитивних оцена у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској, где је оцењено 86,67% оценама од „задовољавајуће“ до „одлично“, у Републици Србији је позитивно оцењено 91,8%, добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2=0,449$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ).

Посматрањем средњих вредности оцена датих у посматраном узорку може се закључити да је процена ефикасности и ефективности употребе расположивих ресурса у испитиваном узорку представљена на следећи начин: у полицији Црне Горе  $3,0\pm 1,16$ , у полицији Северне Македоније  $3,4\pm 1,43$  и у полицији Шведске  $2,8\pm 1,14$ . Упоредивањем просечних оцена добијено је да не постоји значајна разлика између посматраних група (Kruskal-Wallis  $p=0,588>0,05$ ). Упоредивањем средњих вредности оцене у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској у односу на оцену у Републици Србији  $2,95\pm 0,98$ , такође је добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $p>0,05$ ).

**Табела 19:** Одговори запослених на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину активности које предузимате у криминалистичкој делатности у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

„Реактивна делатност (услереност на извршиоца након извршеног кривичног дела)“

	n	Min	Max	Средња вредност	Стандардно одступање
Црна Гора	10	20,0%	90,0%	62,0%	26,2%
Северна Македонија	10	30,0%	90,0%	68,0%	23,0%
Краљевина Шведска	10	10,0%	90,0%	50,0%	31,3%

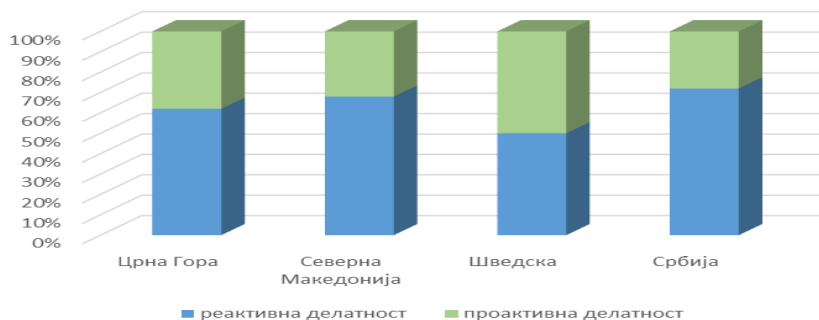
Анализом средњих вредности нормализованих одговора запослених на питање из табеле 19 која се односи на реактивну делатност, уочава се да не постоји статистички значајна разлика (Kruskal-Wallis Test  $p=0,368>0,05$ ). У Републици Србији је оцењено да се спроводи 71,93% реактивних делатности, што је нешто већа заступљеност у поређењу са Црном Гором, Северном Македонијом и Шведском.

**Табела 20:** Одговори запослених на питање: „На скали од 0 до 100%, означите укупну количину активности које предузимате у криминалистичкој делатности у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

„Проактивна делатност (услереност на спречавање извршења кривичних дела)“

	n	Min	Max	Средња вредност	Стандардно одступање
Црна Гора	10	10,0%	80,0%	38,0%	26,2%
Северна Македонија	10	10,0%	70,0%	32,0%	23,0%
Краљевина Шведска	10	10,0%	90,0%	50,0%	31,3%

Анализом средњих нормализованих вредности одговора запослених на питање из табеле 20 која се односи на проактивну делатност, уочава се да не постоји статистички значајна разлика (Kruskal-Wallis Test  $p=0,368>0,05$ ). У Републици Србији је оцењено да се спроводи 28,07% проактивних делатности, што је нешто мања заступљеност у поређењу са Црном Гором, Северном Македонијом и Шведском. Дистрибуција заступљености реактивне и проактивне делатности дата је на слици 7.



**Слика 7:** Приказ дистрибуције реактивне и проактивне делатности

## 4. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на: 1) појам, историјски развој и елементе настанка ПОМ-а и других сродних модела и концепата полицијског рада; 2) појам, изворе и врсте организационих промена – укључујући посебно организационо прилагођавање, отпоре и управљање организационим променама и 3) утицај организационог прилагођавања полиције потребама примене ПОМ-а на унапређење њеног функционисања, односно на ефекте (резултате, учинак) њеног рада заснованог на ПОМ-у у развијеним државама света, државама и региону и полицији РС.

Резултатима теоријског истраживања појма, историјског развоја и елемената ПОМ-а, утврђено је: 1) да се ПОМ различито дефинише, али да у суштини подразумева управљање менаџерским и извршним функцијама, по коме криминалистичко-обавештајне информације представљају основ за доношење одлука уз рационално ангажовање ресурса и материјално-техничких средстава; 2) да је ПОМ настао крајем XX и почетком XXI века у полицији Велике Британије, САД и Шведске, као и у земљама региона из разлога слабости реактивног рада полиције у новим друштвеним околностима и у условима другачијих очекивања заједнице од полицијских агенција; 3) да се основни елементи ПОМ-а могу класификовати на функционалне, структурне и елементе односа модела са окружењем; 4) да функционалне елементе ПОМ-а чине: циљеви (очекивани ефекти примене); криминалистичко-обавештајни процес и његове процесне функције чијом реализацијом се остварују циљеви; и принципи и начини примене ПОМ-а; 5) да структурне елементе ПОМ-а чине: организациона структура (радна места – руководиоци и извршиоци процесних функција (подела рада), организационе јединице основане за примену ПОМ-а (груписање послова), нивои одлучивања (делегирање ауторитета) и начини координације активности у примени ПОМ-а у полицијској организацији); људски и материјални ресурси; и интерни прописи; 6) да елементе односа ПОМ-а са интерним и екстерним окружењем чине интерни и екстерни правни оквир, однос запослених према примени ПОМ, законитост, етичност и интегритет запослених, мултисекторска сарадња и координација активности са грађанима и сарадничким институцијама; 7) да ПОМ карактеришу одређене сличности са сродним моделима и концептима проактивног полицијског рада, као што су: концепт рада полиције у заједници (*Community Oriented Policing - COP*), проблемски оријентисани рад полиције (*Problem Oriented Policing – POP*) и рад полиције усмерен на криминална жаришта (*Hot spots policing – HSP*), а које се огледају кроз повећању безбедности заједнице и усмерености полицијског рада на приоритетне безбедносне проблеме. Разлика у примени ПОМ-а у односу на напред наведене проактивне моделе рада се односи на надоградњу недостајућих елемената, као што су: усмерено прикупљање података и информација, спровођење стратешке анализе и процене, доношење одлука на основу израђених криминалистичко-обавештајних информација, евалуација процеса и резултата (учинка), управљање квалитетом и функција стратешког, оперативног и тактичког планирања.

Резултатима теоријског истраживања организационих промена и управљања организационим променама утврђено је: 1) да се организационе промене могу дефинисати као процес проактивне или реактивне трансформације или прилагођавања организације постојећим или будућим променама (ситуацијама, условима, потребама, очекивањима, захтевима или ограничењима) у интерном и екстерном (политичком, економском, социолошком, технолошком, правном, еколошком) окружењу, са циљем њиховог ефективног и ефикасног пословања, односно опстанка, раста или развоја компатибилног са условима и захтевима променљивог окружења; 2) да се организационе промене могу разврставати, поред осталог, и према критеријуму циља на трансформационе промене које

подразумевају организациони развој и на адаптивне промене које подразумевају организационо прилагођавање промена у екстерном окружењу; 3) да су у организационој теорији потврђени различити екстерни и интерни извори промена или подстицаји променама, али и отпори променама организационе и личне природе, због чега је њима неопходно управљати.

Резултатима спроведеног теоријско-емпиријског истраживања утицаја организационог прилагођавања полиције потребама примене ПОМ-а на унапређење њеног функционисања, у развијеним државама света, државама у региону и у РС, утврђено је: 1) да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилази се несистематично (*ad hoc*) планирање и поступање, које представља основ за примену ПОМ-а, којим се захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривања примарног циља безбедносне заједнице; 2) да је примена ПОМ-а утицала на смањење криминалитета, прекршаја и криминалног окружења, ефикаснију, ефективнију и економичнију употребу расположивих ресурса у полицији РС (запослени, материјално-техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању, што је резултирало подношењем кривичних и прекршајних пријава, откривањем и расветљавањем кривичних дела, откривањем и хапшењем појединаца, криминалних и организованих криминалних група и одузетих предмета; 3) да ПОМ одликује проактивни приступ, који представља квалитативни напредак у начину доношења одлука у односу на традиционални (реактивни) приступ рада, чиме су активности полиције применом модела усмерене на најтеже и најчешће безбедносне проблеме; 4) да је полиција у РС претежно реактивна и своје активности претежно усмерава након извршеног кривичног дела, у односу на полицију Шведске, која претежно проактивно спроводи ПОМ.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање, односно ефективност и ефикасност полицијске организације у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а.

## Други део

# ОРГАНИЗАЦИОНЕ ФУНКЦИЈЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

## Глава I

### УПРАВЉАЧКЕ ФУНКЦИЈЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО – ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

У теорији постоје многобројне дефиниције управљања, у зависности од различитог приступа којим се баве поједини аутори. Међу истакнутим теоретичарима, за потребе овога рада, користиће се научни резултати Обрада Стевановића, који управљачке функције дели на: планирање, организовање, вођење и контролу.

Стевановић врсте управљачких функција дефинише на следећи начин: 1) планирање: *„Стална и свесно мисаоно-стваралачка и проспективна активност менаџера, којом се утврђују (формулишту, бирају, постављају) организациони циљеви и проналазе (одређују) најбољи начини (активности, средства) за њихово остваривање у будућности“* (Стевановић, 2019: 99); 2) организовање: *„Процесна функција менаџмента којом се успоставља (ствара, обликује, уобличава, дизајнира, креира, пројектује, конфигурише, структурира) нова или се, за потребе постизања организационих циљева у реалним условима окружења, мења (дограђује, реорганизује, реконфигуришем трансформише, прилагођава) и за предстојеће организационе активности припрема постојећа или новоуспостављена организациона структура“* (Стевановић, 2019: 178); 3) вођење: *„Процес у којем менаџери усмеравају запослене (кадровске ресурсе – менаџере нижег нивоа и извршиоце) тако што комуницирањем и мотивацијом утичу на њих, како би ефикасније и ефективније обавили планиране активности и допринели остваривању организационих циљева“* (Стевановић, 2019: 247); и 4) контрола: *„Праћење кретања и понашања организационих елемената у реализацији планираних активности да би се утврдиле и отклониле разлике (одступања и девијације) између планираних и остварених вредности и тиме одржала стабилност организације на изабраном путу до постизања постављених или изабраних циљева* (Стевановић, 2019: 366).

У даљем тексту биће дат детаљнији опис управљачких функција у раду полиције заснованом на ПОМ-а.

## 1. ПОЈАМ И ВРСТЕ УПРАВЉАЧКИХ ФУНКЦИЈА У РАДУ ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАНОМ НА ПОЛИЦИЈСКО- ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

Управљачке функције у раду полиције заснованом на примени ПОМ-а спроводе се применом криминалистичко-обавештајног процеса који није стандардизован и у доброј мери се разликује, како у развијеним земљама, тако и у земљама у окружењу. Најчешће, управљачке функције у примени ПОМ-а обухватају: планирање, захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације, доношење одлука (одлучивање), праћење донетих одлука и управљање квалитетом. Управо се управљачке функције у примени ПОМ-а могу дефинисати као: *„Примена функција планирања, организовања, вођења и контроле које се предузимају у циљу доношења одлука о употреби организационих ресурса (људских, финансијских и техничких) ради остваривања постављених стратешких и*

*оперативних циљева на што ефикаснији, ефективнији и економичнији начин“* (Томашевић, Рацић, 2019).

Управљање у примени ПОМ-а се предузима у циљу усмеравања и одређивања стратешких и оперативних приоритета, подношења захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација (додела задатака, конкретизација плана за прикупљање података и координација рада криминалистичко-обавештајних јединица које обављају криминалистичко-обавештајне послове), доношења одлука о планираним активностима, укључујући и доделу задатака и координацију рада оперативних полицијских јединица (Ratcliffe, 2008). Координација, избор приоритета и доношење одлука о извршењу планираних активности је у надлежности руководиоца који располажу ресурсима намењеним за оперативну делатност. Ове активности могу се реализовати непосредним ангажовањем руководиоца или посредно, деловањем група или тимова којима су руководиоци пренели одређене послове и задатке из своје надлежности и чији избор зависи од низа чинилаца који дефинишу окружење у којима одређена полицијска организација делује (Carter, 2009). Управљачке функције се спроводе на три организациона нивоа (централни, регионални и локални). На централном нивоу образују се стратешка групе за руковођење и управљање, а на регионалном и локалном нивоу образују се оперативне групе за руковођење и управљање (Рацић, Накић, 2018).

Управљачке функције у примени НОМ-а у полицији Велике Британије односе се на: стратешко планирање и оперативно планирање, доношење одлука, праћење и евалуацију процеса од стране „групе за одређивање задатака и координацију“ које се образују на сва три организациона нивоа (централни, регионални и локални) (АСРО, 2005: 10-25). Управљачке функције у примени ПОМ-а у шведској полицији спроводе се применом тзв. ПОМ осмице у оквиру једног од укупно три подпроцеса под називом: „руковођење и управљање“. Послови руковођења и управљања спроводе се применом следећих функција: 1) усмеравањем и одређивањем приоритета (стратешких и оперативних на основу прикупљених криминалистичко-обавештајних информација); 2) подношењем захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација од стране организационих јединица чија је делатност обављање криминалистичко-обавештајних послова; 3) одлучивањем о спровођењу оперативно-полицијских послова; 4) праћењем спровођења оперативно-полицијских послова; 5) евалуацијом стратешког плана и оперативних планова и анализа постигнутих резултата на основу постављених стратешких и оперативних циљева (Томашевић, Рацић, 2019). Управљање у примени ПОМ-а у полицији Црне Горе спроводи се на сва три организациона нивоа (стратешком, регионалном и локалном) у циљу праћења и спровођења криминалистичко-обавештајних и планираних оперативно-полицијских послова. Од укупно три потпроцеса, вођство и управљање спроводи се применом следећих функција: 1) усмеравања и одређивања приоритета; 2) захтевања за израду криминалистичко-обавештајних и других аналитичких производа; и 3) доношења одлука. У полицији Северне Македоније, управљачке функције су: планирање, вођење, одлучивање и контрола. Наведене функције се спроводе на централном и регионалном нивоу. На централном нивоу, управљачке функције се спроводе од стране СГРУ, док се на регионалном нивоу наведене функције спроводе од стране ОГРУ.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> С обзиром на чињеницу да научна и стручна јавност у Северној Македонији није истраживала овакав модел рада и да нема објављених научних истраживања на основу којих би се анализирали резултати примене ПОМ у полицији Северне Македоније, дана 12. маја 2019. године у Скопљу, у Северној Македонији спроводен је интервју са начелником Јединице за стратешку анализу Дејаном Лазаровским, који је у својству руководиоци један од заслужних за успостављање ПОМ-а у полицији Северне Македоније и располаже неопходним знањима која се односе на слабости и предности примене ПОМ-а. У даљем тексту

На основу резултата истраживања које је спровео Женевски центар за управљање безбедносним сектором, може се закључити да управљачке функције применом ПОМ-а стварају услове за: 1) ефикасније одређивање стратешких и оперативних приоритета, усмеравање и руковођење послова; 2) рационалније коришћење ресурса; 3) ефикасније и ефективније планирање рада полиције; 4) унапређено управљање информацијама; 5) већу мотивисаност полицијских службеника за обављање полицијских мера и радњи на свим нивоима; 6) превенцију криминалитета и ефикасније и ефективније расветљавање серије извршења кривичних дела; 7) већу професионалност у целокупној полицијској делатности (DCAF, 2014: 86).

## 1.1. Планирање

У циљу ефикасног, ефективног и економичног функционисања неке организације битан предуслов представља примена функције планирања. Због динамичног процеса превазиђено је мишљење које се заснива на ставу да је планирање усмерено на решавање оперативних проблема на основу стеченог искуства (Миљисављевић, 2012: 16-17). Анализирајући Фајолове функције управљања које су биле заступљене у оквиру традиционалне полицијске организације, можемо закључити да се планирање налази на првом месту и да превасходно представља основ за примену других функција управљања. У односу на теоријске ставове управљања, функција планирања у оквиру процеса руковођења садржи елементе одлуке које су означене као циљеви, мере, активности, носиоци активности, рокови, неопходна средства, временски период реализације и начин руковођења.

Како би се перманентно пратиле мере и активности дефинисане у плану, неопходно је поставити циљ који се жели постићи, који се најчешће изражава нумерички (бројчано или процентуално), што олакшава процес праћења и преиспитивања постављених активности. Одређивање нумеричких циљева у плану представља ризик који се мери у односу на јасно дефинисане активности и задатке које организационе јединице треба да предузму. Носиоци плана су руководиоци који су одговорни за континуирано праћење спровођења активности и доделу задатака. На тај начин се долази до одговора: ко, где, када, како и на који начин је потребно спровести конкретан задатак или активност. Врло често носиоци активности не располажу са довољно информација или немају довољно капацитета (материјалних и техничких) да спроведу дефинисану активност у плану. У том случају се прибегава мултиагенцијском приступу рада ангажовањем других релевантних државних органа, агенција, академске заједнице или невладиних организација. Временски оквир представља битну улогу у функцији планирања у којем се дефинишу конкретни рокови за спровођење активности или реализовање конкретног задатка.

На основу претходно изложеног, можемо закључити да на квалитет планирања утичу следеће карактеристике: 1) дефинисане мере и активности у односу на постављене циљеве који се желе постићи; 2) примена закона којима се дефинише процес планирања уз коришћење научно-теоријских метода, чиме се на такав начин избегавају реактивни начини планирања; 3) временска и просторна усклађеност дефинисаних активности у плану; 4) реалност и изводљивост планова сходно расположивим кадровским, техничким и материјалним ресурсима и облицима угрожавања, тако да се могућности организације „не потцењују“ али и „не процењују“; 5) континуираност и непрекидност планирања; 6) обавезност и корективност планова; и 7) усклађеност различитих планова који се односе на извршење истог задатка у зависности од врсте планова све са циљем да једни конкретизују друге (Стевановић, 2012: 167).

---

биће дат приказ резултата спроведеног интервјуа, а који се односи на управљачке функције у примени ПОМ-а у полицији Северне Македоније.



Планирање у раду полиције засновано на примени ПОМ-а представља битну функцију управљања у криминалистичко-обавештајном процесу. Спроводи се на сва три организациона нивоа (централни, регионални и локални) од стране СГРУ или ОГРУ које су одговорне за избор приоритета у раду и употребу ресурса. Планом управљају надлежни руководиоци на свим нивоима организовања (DCAF, 2014: 33). Детаљно планирање и усмеравање криминалистичко-обавештајног рада је предуслов за добијање квалитетне и употребљиве криминалистичко-обавештајне информације. Планирање и усмеравање од стране криминалистичко-обавештајне јединице спроводи се као функција управљања у виду одређивања стратешких или оперативних приоритета, као и кроз израду криминалистичко-обавештајних информација применом функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације. У циљу ефикасног и ефективног спровођења плана, неопходно је извршити анализу расположивих оперативних сазнања и захтевати од релевантних организационих јединица усмерено прикупљање оперативних података (DCAF, 2014: 34).

Сврха планирања у примени ПОМ-а усмерена је на ефикасан, ефективан и економичан начин супротстављања криминалитету, прекршајима и другим безбедносно интересантим догађајима, где се од руководиоца захтева да управљају перформансама полицијских јединица, безбедносним ризицима, сарађују са другим друштвеним субјектима кроз превентивне програме и остварују задатке усмерене на безбедност заједнице. Кључну улогу у процесу планирања представљају идентификовани приоритети рада у оквиру криминалистичко-обавештајних информација, као што су стратешка процена (национални ниво) и оперативна процена (регионални или локални ниво) у којима су садржани одговори који се односе на: безбедносне проблеме, степен опасности и обим проблема, пројекцију кретања проблема у будућности, профил појединаца, криминалних група или организованих криминалних група који су носиоци проблема, степен ризика и претње, начин извршења кривичних дела или прекршаја, нове појавне облике извршења кривичних дела и прекршаја, факторе релевантне за криминалитет или прекршај, последице и др. Квалитет планирања се управо заснива на израђеној стратешкој процени и оперативним проценама чије препоруке представљају битне показатеље у циљу дефинисања будућих активности и издвајању неопходних ресурса (National criminal intelligence service, 2000:11-12).

С обзиром на то да се примена ПОМ-а теоријски примењује на сва три организациона нивоа (централни, регионални и локални) што је највише и практично заступљено у развијеним земљама и земљама у региону, врсте планирања могу се поделити на: 1) стратешко планирање; и 2) оперативно планирање (Рацић, Накић: 2018).

Стратешко планирање је процес који се спроводи на централном (стратешком) организационом нивоу у којим се утврђују дугорочни стратешки циљеви организације и начин за њихово спровођење (стратегије), укључујући и мере за процену успешности остваривања постављених циљева (Милисављевић, 2012: 20-23). Наиме, стратешки план представља интегрисани скуп стратешких и оперативних циљева и активности, који су потребни како би се у будућности остварио жељени резултат, који је често означен као мисија и визија организације (Young, 2003). Мисија означава вредност, ставове и веровања организације, али и сврху (активности које организација обавља или намерава да обавља) које су усмерене на одлуке о стратегијској визији и циљевима. Мисија је заснована на етичким принципима организационе културе понашања. Према томе, мисија усмерава стратегијске одлуке и доприноси координацији организације у одређеном простору и времену (Милисављевић, 2012: 39-40). Визија се одређује као жељено стање организације које се пројектује у будућности, док се вредност заснива на претпоставкама којим се организација руководи у остваривању својих циљева, односно мисије и визије (Стевановић, 2012: 123).

Основне карактеристике стратешког планирања су: 1) анализа окружења које утиче на стратешко планирање, на основу анализираних фактора који се претежно односе на демографске трендове, политичке трендове, социјална кретања, макроекономску ситуацију, у циљу постизања бољег учинка организације; 2) пружање средњорочног оквира рада организације кроз процес који захтева израду стратешког плана са дужим временским оквиром који се оквирно израђује на период од три до пет година. Услед сталних промена у окружењу, израда стратешког плана са дугим периодом реализације представља ризик за дефинисане активности; 3) динамичан процес стратешког плана захтева континуитет, где се прилагођавање плана новим захтевима у односу на сталне промене у окружењу обавља ревизијом која се спроводи сваке године; 4) темељ за алокацију ресурса у циљу постизања дефинисаних стратешких циљева. Процес стратешког планирања је потребно да буде интегрисан са процесом буџетирања, тако да ће се алокација ресурса односити на идентификоване приоритете (UNDP, 2010: 10).

Стратешко планирање доприноси управљању учинком којим се постижу бољи резултати рада који су претежно усмерени на: 1) учинак којим се остварују бољи резултати рада уз употребу мање ресурса; 2) могућност спровођења стратешког предвиђања у циљу пројекције будућих трендова; 3) подршка у циљу доношења одлука; 4) унапређена комуникација између организационих јединица која се спроводи координацијом и сарадњом; 5) већа транспарентност и одговорност организационих јединица којима се може оцењивати учинак (резултати) организације; 6) мултиагенцијски приступ сарадње између полицијских организација и екстерних партнера (UNDP, 2010: 11). У оквиру стратешког планирања је предвиђање (пројекција будућег стања) и одлучивање чији крајњи производи представљају стратешке процене и стратешки планови. Улога руководиоца у стратешком планирању се заснива на доношењу и спровођењу стратешких планова, који се остварују на основу: 1) стратешке анализе; 2) формулисане стратегије; 3) имплементацијом стратегије; 4) контроле спровођења и 5) ревизије стратегије (Стевановић, 2012: 123-124).

Стратешко планирање је циклични процес који се спроводи кроз битне фазе које се спроводе у циљу доношења стратешког плана. Битни кораци за израду стратешког плана су: 1) припрема за стратешко планирање; 2) стратешки оквир; 3) дефинисање мисије и визије; 4) стратешка анализа, укључујући и анализу окружења; 5) одређивање стратешких приоритета и стратешких циљева сходно постављеним критеријумима (анализа ризика и претњи); 6) утврђивање трошкова у складу са буџетским процесом; 7) индикатори за праћење и евалуацију; 8) израда стратешког плана и дефинисања мера и активности. Стратешки план је неопходно ревидирати једном годишње, како би се сагледале реализоване активности и остварио увид у постигнуте резултате. Стратешки циљеви уколико су добро постављени обично остају на снази више година (Robert, 2004).

Оперативно планирање представља конкретизацију стратешких циљева који су усмерени на спровођење задатака и начина поступања усмерених на криминалистичке истраге, вишеструке повратнике или безбедносно интересантна лица. Према томе, израда оперативних планова обухвата временски период од четири до шест месеци, а у појединим државама може бити и до годину дана. Основ за израду оперативних планова представљају оперативне или тактичке процене којима се идентификују оперативни приоритети. Основне фазе у спровођењу оперативног планирања обухватају: израда процене (предвиђање), одлучивање и израда самих планова. У појединим ситуацијама када се ради о *ad hoc* ситуацијама које захтевају доношење хитних одлука, плански приступ, односно спровођење њихових фаза (предвиђање и одлучивање) доноси се инструктивно, где битну улогу у том процесу представља искуство и поседовање вештина руководиоца (Стевановић, 2012: 125). Оперативни план представља и једну врсту акционог плана који омогућава руководиоцима да управљају сопственим ресурсима и

усклађују оперативне и стратешке приоритете. Оперативни планови се израђују у табеларној форми при чему садрже податке који се односе на: идентификоване приоритете (области криминалитета или прекршаја, криминална жаришта, идентификоване појединце или групе) на које треба усмерено прикупљати податке, временски период у којем ће се активност реализовати, носиоце активности, облик и рок извештавања (DCAF, 2014: 35).

Примена функције планирања у примени ПОМ-а у развијеним државама представља усклађен процес са врло мало одступања. У даљем тексту биће представљено стратешко и оперативно планирање у полицијама Велике Британије, САД-а и Шведске.

Стратешко планирање у полицији Велике Британије спроводи се на националном нивоу од стране стратешке групе за координацију и одређивање задатака, која израђује стратегију контроле на основу идентификованих приоритета дефинисаних у стратешкој процени, у којој се анализирају локални и регионални приоритети у односу на постављене владине циљеве. Кључна криминалистичко-обавештајна информација која представља основ за израду стратешког плана је годишња процена претњи Велике Британије под називом: „Национална стратешка процена тешког и организованог криминалитета“, коју израђује Национална криминалистичка агенција Велике Британије на основу прикупљених података које достављају организационе јединице са регионалног и локалног нивоа, Управа царина и акциза, обавештајне и безбедносне агенције и других органа за спровођење закона. Стратешки план се израђује на период од три године, чији финални процес израде представљају неопходни ресурси за спровођење дефинисаних активности у односу на постављене стратешке циљеве (National criminal intelligence service, 2000: 12-13).

Оперативно планирање у полицији Велике Британије спроводи се на регионалном и локалном нивоу од стране група за координацију и доделу задатака на основу идентификованих приоритета из стратешке процене (националне стратешке процене тешког и организованог криминалитета), идентификованих приоритета у тактичкој процени и на основу дефинисаних активности из стратешког плана и оперативног плана, а које су преваходно усмерене на област криминалитета. Оперативни план се израђује на период од једне године у складу са постављеним оперативним циљем којим се идентификују носиоци криминалне активности, криминална жаришта и конкретне мере које треба предузети у циљу спровођења криминалистичких истрага. Након истека од годину дана, оперативна група анализира постигнуте резултате и предузима мере за њено унапређење. Према томе ПОМ директно повезује пословно планирање са оперативним резултатима. Она нуди дуго тражене предности интегрисаног обавештајног система повезујући обавештајне, превентивне и извршне активности на локалном, регионалном и националном нивоу (National criminal intelligence service, 2000: 13-14).

Примена стратешког и оперативног планирања у САД, као на примеру у граду Њу Џерзи, спроводи се доношењем плана за управљање информацијама. Суштина плана базира се на идентификацији безбедносних приоритета у циљу ефикасног и ефективног управљања и праћења применом седам компоненти. Наведене компоненте су означене кључним питањима с циљем добијања потребних информација, које уједно представљају и обавезу организационих јединица и одговорних особа за њено спровођење. Прва компонента плана се односи на стратешке приоритете у којем Служба за криминалистичко-обавештајну аналитику идентификује претње од тероризма на територији САД. Идентификовани стратешки приоритети су означени степеном ризика (високи, умерен и низак) који због ограничених ресурса представљају услов за даљи оперативни рад од стране релевантних организационих јединица (Carter, 2009: 101-103).

Друга компонента се односи на обавештајни услов у којем се идентификују информације које су неопходне за одређивање стратешких приоритета. У циљу планирања имају улогу приликом дефинисања активности које су усмерене на одређивање неопходних ресурса, процене стања безбедности у заједници, сарадње са новим партнерима у смислу успостављања превентивних програма. Трећа компонента се односи на план прикупљања података и представља динамичан процес прикупљања релевантних података који су временски одређене сходно потребама израде криминалистичко-обавештајних информација. Фактори који доприносе изради плана прикупљања информација су: 1) захтев за прикупљање потребних података мора бити конкретан и јасан; 2) који ће се извори користити за прикупљање података? 3) које ће се методе користити за прикупљање података? 4) постоје ли законска ограничења како би се прикупиле неопходне информације?

Четврта компонента се односи на анализу у којем се применом научних метода и аналитичких алата анализирају сви прикупљени подаци сходно дефинисаном плану, чиме се утврђују узроци и последице које представљају основ полицијским јединицама за израду конкретних тактичких планова (Carter, 2009:108). Пету компоненту представљају криминалистичко-обавештајне информације које након анализе израђује Служба за криминалистичко-обавештајну аналитику и достављају фузионом центру. Улога фузионог центра је координирајућа и усмерена на достављању стратешких и оперативних приоритета полицијским јединицама у циљу израде тактичких планова (Carter, 2009:108-109). Шесту компоненту представљају оперативна поступања која се предузимају од стране полицијских јединица на основу идентификованих стратешких и оперативних приоритета рада. Седма компонента се односи на евалуацију која треба да укаже на квалитет прикупљених података, тачност идентификованих претњи, степен испуњености постављених стратешких циљева, резултат спроведених активности и др. како би се утврдило да ли је план допринео смањењу идентификованог стратешког приоритета или постоји потреба за дефинисањем новог задатка (Carter, 2009:109-110).

Стратешко планирање и оперативно планирање у полицији Шведске<sup>67</sup> обухвата процес обједињавања стратегија усмерених на супротстављање криминалитету и прекршајима којим се дугорочно идентификују безбедносни приоритети уз рационално коришћење постојећих ресурса. Према томе са једне стране се доприноси унапређењу перформанси организације, док се, са друг стране, ствара ефекат синергије, укључивање свих заинтересованих страна (стејкхолдера) у процес доношења одлука, чиме се доприноси ефикаснијој организацији и дефинисању активности у односу на ниже организационе нивое (ПС, полицијске испоставе, полицијска одељења, безбедносни сектори и др.). Стратешки план израђује Национална криминалистичко-обавештајна јединица по захтеву националне групе за оперативно управљање на националном нивоу на период од три године са могућношћу ревидирања активности уколико дође до знатних промена стања криминалитета (ОЕБС, 2017: 83). Активности дефинисане стратешким планом обухватају мере које су усмерене на јачање техничких и људских капацитета чију основа за израду представља стратешка процена која дефинише стратешка предвиђања заснована на стратешкој и оперативној анализи коју израђују криминалистичко-обавештајне јединице на централном и регионалном нивоу. Стратешки план обухвата стање криминалитета на сва три организациона нивоа (стратешком, регионалном и локалном). Активности које су дефинисане планом у циљу спровођења, подржане су

---

<sup>67</sup> Подаци су прикупљени применом технике интервјуа, који је спроведен дана 25.11.2019.године у службеним просторијама МУП-а у згради СИВ-а 2, улица Булевар Зорана Ђинђића број 104, канцеларија 252, са господином Mats Berggren, полицијским службеником Шведске полиције и руководиоцем Шведско – српског развојног Пројекта под називом СПАП III у РС. У даљем тексту биће дат приказ резултата спроведеног интервјуа, а који се односи на функцију планирања применом ПОМ-а у полицији Шведске.

другим криминалистичко-обавештајним информацијама, као што су: профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе (Клисарић, 2012: 96-97).

Оперативно планирање у шведској полицији је усмерено на идентификацију оперативних приоритета који обухватају подручје регионалног и локалног организационог нивоа. Израђује се за временски период од шест месеци до годину дана у зависности од стања и кретања криминалитета и степена угрожености безбедности. Оперативним планом се идентификују активности које су усмерене на носиоце криминалних активности, вишеструке повратнике и криминална жаришта (Клисарић, 2012: 98-99).

Примена ПОМ-а захтева стандардизовани процес који се заснива на планском приступу решавању безбедносних проблема на основу идентификованих приоритета. Реактивни планови који су били карактеристични за земље у региону били су предмет поступања након што се кривично дело изврши, спроведене активности су биле усмерене на расветљавање кривичног дела. Према томе, имплементација ПОМ-а у свакодневни рад полиције допринела је развоју стратешког плана и оперативних планова чиме су активности усмерене на превентивне активности уз рационалну примену постојећих ресурса. У даљем тексту, кроз сажетак биће представљен процес стратешког планирања и оперативног планирања применом ПОМ-а у полицијама Хрватске, Црне Горе и Србије.

Стратешки план у примени криминалистичко-обавештајног модела у полицији Хрватске заснива се на идентификованим стратешким приоритетима у стратешкој процени чији квалитет утиче на ефикасност и ефективност примене плана, којим ће се осигурати да постојећи ресурси (материјални, кадровски и финансијски) буду оствариви у примени постављених стратешких циљева. Стратешким планом тежи се доћи до одговора „где смо сада“ и „где бисмо желели да будемо“. Законски основ за израду стратешког плана је „*Zakon o proračunu*“<sup>68</sup> који доноси министар унутрашњих послова на период од три године и ажурира се једанпут годишње. Почетак израде стратешког плана везује се за крај 2009. године, када је донет први стратешки план за период 2010 – 2012. године. Носиоци активности поред полиције Хрватске су друга министарства и државни органи управе који су одговорни Влади Хрватске сходно „*Zakonu o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave*“.<sup>69</sup> Кључну улогу у финансирању стратешког плана спроводи Министарство финансија које доноси и доставља смернице за израду стратешког плана. Поред полиције Хрватске институције које предузимају активности дефинисане стратешким планом су: „Државна управа за заштиту и спасавање, Хрватска ватрогасна јединица и Хрватски центар за разминиравање“. Стратешким планом обухваћене су области унутар послова јавне безбедности које се односе на: 1) кажњива понашања (кривична дела, прекршаји, привредни преступи и др.); 2) несреће и елементарне непогоде (пожари, природне непогоде, загађење животне средине, епидемије и др.); и 3) појаве које угрожавају живот, лични интегритет, имовину, привреду, људска права и др.

У стратешком плану за сваки стратешки приоритет постављен је нумерички одређен стратешки циљ (највише пет општих циљева и седам посебних циљева) који је усклађен са стратешком проценом како би се лакше обезбедила материјално техничка средства за спровођење стратешких циљева (где смо сада и где бисмо желели да будемо – процентуано или бројчано постављени циљ). Циљеви се постављају на период од три

<sup>68</sup> Narodne novine, br. 87/08 i 136/12 koji je stupio na snagu 1. siječnja 2009.

<sup>69</sup> Narodne novine, br. 150/11 i 22/12, 39/13, 125/13 i 148/13.

године и по потреби се ревидирају. Општи циљеви указују на тренд кретања приоритета, који су истовремено реални и усмерени на резултате.<sup>70</sup>

**Табела 21:** *Годишњи план рада Управе криминалистичке полиције у Хрватској (МУП, 2018: 34)*

УПРАВА КРИМИНАЛИСТИЧКЕ ПОЛИЦИЈЕ							
Полицијски национални уред за сузбијање корупције и организованог криминалитета							
Служба организованог криминалитета							
РЕДНИ БРОЈ	СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ	АКТИВНОСТ	ИНДИКАТОР РЕЗУЛТАТА	ОДГОВОРНА ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	РОК У КОЈЕМ СЕ АКТИВНОСТ МОРА ОБАВИТИ	РЕФЕРЕНЦЕ НА СТРАТЕШКИ ПЛАН ИЛИ НЕКЕ ДРУГЕ СТРАТЕШКЕ ПЛАНСКЕ ДОКУМЕНТЕ	ВРСТА АКТИВНОСТИ
1.	Повећати учинковитост у односу на сваки појавни облик организованог криминалитета чије је откривање и сузбијање у надлежности Службе организованог криминалитета	Доследном применом полицијског поступања заснованом на примени ПОМ-а (ILP)	Број пријављених кривичних дела и учиниоца и број спроведених криминалистичких истраживања	Служба организованог криминалитета	Континуирано	Стратешки план МУП-а 2018 -2020.г.	Редовна

Оперативно планирање у полицији Хрватске спроводе полицијске управе чији основни документ чини оперативни план који доноси начелник Управе за временски период од шест месеци до једне године. Основа за израду оперативног плана је регионална тактичка процена у којој се идентификују приоритети из надлежности полицијске управе. Циљеви садржани у оперативним плановима су усмерени на конкретно спровођење проактивних криминалистичких истрага према рецидивистима и безбедносно интересантним лицима, укључујући и спровођење активности које се односе на откривање и расветљавање кривичних дела. На локалном нивоу оперативне планове израђују ПС, на основу тактичке процене у којој се идентификују приоритети мање сложене природе за временски период од шест месеци до једне године.<sup>71</sup>

Стратешко планирање у полицији Црне Горе спроводи се на националном нивоу, на основу израђеног документа под називом: „План активности“ који се израђује на период од годину дана, а у којем су дефинисане активности идентификоване у стратешком извештају. План активности усваја директор управе полиције на састанку стратешке управне групе (Рогошић, 2015). Стратешки извештај представља основ за израду „Плана активности“ у којем се за сваки идентификовани приоритет одређује стратешки циљ, као на примеру који је представљен у табели 22.

<sup>70</sup> Доступно на сајту: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr) . Преузето дана 21.05.2019. године.

<sup>71</sup> Доступно и преузето са сајта: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr) , дана 22.05.2019. године.

**Табела 22:** План активности на националном нивоу у полицији Црне Горе (Рогошић, 2015)

Приоритет: Безбедност саобраћаја				
Институција одговорна за праћење и контролу реализације: Управа полиције				
Стратешки циљ	Јединица мере	Базна година	Циљана вредност у 2015.	Циљана вредност у 2016.
Смањен број погинулих у саобраћају	Број	2014	10	15

**МЕРА**

Превенција	Криминалистичко – обавештајни рад	Криминалистичко – оперативни рад
Шта ћемо урадити превентивно?  (Препоруке)	Шта треба да прикупљамо и анализирамо?  (Препоруке)	Шта ћемо предузети оперативно? (Препоруке)

Након израђеног „Плана активности“, организационе јединице на националном и регионалном нивоу приступају изради „Акционог плана“ у којем се дефинишу конкретне активности на спровођењу идентификованих стратешких приоритета. Поред спровођења стратешких приоритета, организационе јединице на регионалном нивоу усмеравају своје активности и на основу израђеног оперативног извештаја у којем су идентификовани приоритети из надлежности те организационе јединице. У циљу спровођења оперативних приоритета, израђује се Акциони план који обухвата период поступања од четири до шест месеци (Рогошић, 2015).

**Табела 23:** Акциони план на националном и регионалном нивоу у полицији Црне Горе (Рогошић, 2015)

<b>АКЦИОНИ ПЛАН</b>	
Планиране оперативне активности	
Оперативни план активности  (планирана линијска активност)	Оперативне план интервенције  (планирана интервенција са додељеним ресурсима)

Акциони планови садрже јасно мерљиве постављене циљеве којима се дефинишу активности за његово спровођење на свеобухватан начин, дајући одговоре на питања: „Шта треба урадити у наредном периоду планирања?“ и „Зашто треба урадити?“. Акциони план се треба непрекидно пратити и, по потреби, ревидирати. У одређеним посебним условима може бити неопходно израдити потпуно нов Акциони план у току самог периода планирања. Критеријуми за квалитетну израду Акционог плана морају бити засновани на следећем: 1) извештаји и друга релевантна сазнања; 2) оперативне јединице морају имати јединствен поглед на проблематику као и заједнички циљ; 3) оперативни руководиоци преузимају одговорност за извршење одлука на основу дефинисаних активности у Акционом плану и 4) непрекидно праћење уз допуне и ревизије Акционог плана (МУП ЦГ, 2009: 12-13).

У полицији РС планирање се спроводи кроз примену више стратешких докумената, међу којима су најзначајнији Програм и план рада МУП-а, који се доноси на стратешком нивоу од стране Сектора за међународну сарадњу, европске послове и планирање као надлежне организационе јединице. Наведени планови су обавезујући за сва три организациона нивоа. Програм рада МУП-а представља законску обавезу и основну оријентацију за израду годишњих планова рада организационих јединица у седишту Министарства, организационих јединица у седишту ДП и ППУ.<sup>72</sup> У оквиру ДП обрађују се следеће области: борба против тероризма, послови сузбијања криминалитета (организовани криминалитет, корупција и прање новца, финансијске истраге, привредни, општи и високотехнолошки криминалитет, корупција, криминалистичко-обавештајни послови, специјалне истражне методе, истраживање ратних злочина и трагање за несталим лицима, послови криминалистичко-оперативне аналитике, послови опсервације и документовања, као и послови Националног криминалистичко - форензичког центра), послови међународне оперативно-полицијске сарадње, послови јавног реда и остали послови полиције, послови обезбеђења одређених личности и објеката, послови безбедности саобраћаја, послови границе, странаца, сузбијања ирегуларних миграција и трговине људима и управни послови.

План рада МУП-а представља законску обавезу<sup>73</sup> и израђује се крајем календарске за наредну годину. План представља основу рада организационих јединица у седишту МУП-а, седишту организационих јединица ДП и ППУ, чије се активности деле на приоритетне и редовне. Активности прате организационе јединице ДП, сходно донетом плану из своје надлежности. Циљеви приоритетних активности нису нумерички постављени, што отежава процес евалуације и приказ учинка (резултата) спроведеног приоритета.

Усвајањем *Закона о полицији* из 2016. године, успоставља се стратешко управљање у ДП засновано на примени ПОМ-а. Стратешко управљање представља циклични процес који је међусобно повезан и условљен како интерним, тако и екстерним смерницама. Планирање у полицији РС применом ПОМ-а представља прву управљачку функцију и према организационом нивоу може се поделити на: 1) стратешко планирање које се спроводи на централном (националном) организационом нивоу и 2) оперативно планирање које се спроводи на централном и регионалном организационом нивоу. У Пом осмици је препозната функција планирања у оквиру криминалистичко-обавештајних послова (доћи део осмице) које предузимају аналитичке јединице након достављеног захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у којој се дефинише начин прикупљања података. Такође, у горњем делу ПОМ осмице, функција планирања се спроводи доношењем тактичких планова који се спроводе на регионалном и локалном организационом нивоу у циљу конкретних спровођења активности (акција, посебних доказних радњи) на основу донете одлуке од стране група за руковођење и управљање или за реализацију постављених оперативних и тактичких циљева (Раџић, Накић, 2018: 465-474).

---

<sup>72</sup>Правна акта која дефинишу процедуру израде Програма рада Министарства унутрашњих послова Републике Србије су: Закон о Влади („Сл. гласник РС“, број 55/05, 71/05-исправка, 101/07, 65/08, 16/11, 72/12, 7/2014 – одлука УС, 44/2014 и 30/2018); Закон о државној управи („Службени гласник РС“, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14 ); Закон о полицији („Сл. гласник РС“, број 101/2005, 63/2009-одлука УС и 92/2011, 6/2016, 24/2018 и 87/2018) и Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству унутрашњих послова (доноси се на основу члана 43 ст.2 и 3 Закона о државној управи („Службени гласник РС“бр. 79/05, 101/07, 95/10 и 99/14), члана 9 став 2 Закона о полицији („Службени гласник РС“, бр. 6/16, 24/18 и 87/2018) и члана 3 Уредбе о начелима за унутрашње уређење Министарства унутрашњих послова („Службени гласник РС“, број 60/17).

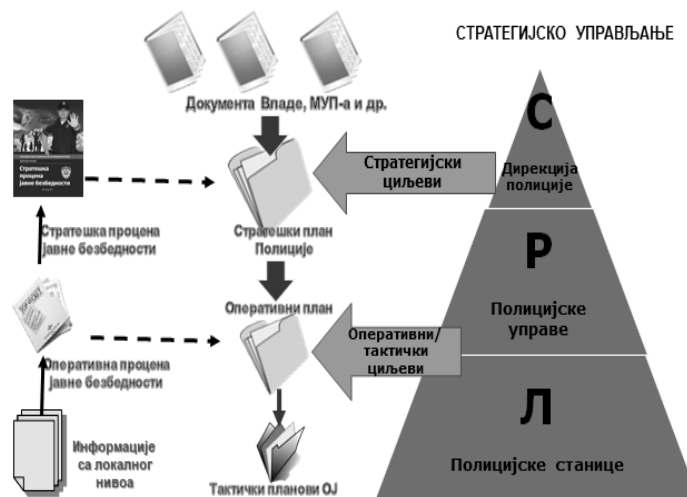
<sup>73</sup> Правни акт који дефинише начин израде Плана рада МУП је Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП РС.



Стратешко и оперативно планирање су функције СГРУ у ДП, ОГРУ у седишту ДП и ППУ. Ове групе координирају процесима израде стратешке процене и оперативних процена јавне безбедности на основу којих се предлажу идентификовани приоритети који представљају основ за сачињавање стратешког плана полиције и оперативних планова ППУ (чл. 24 став 1, тачка 1 и 2 и члан 25. став 1, тачка 2 и 3 Закона о полицији). У организационим јединицама УКП, УП, УСП и УГП формиране су оперативне групе за руковођење са задатком усмеравања, координације и предузимања активности које су предвиђене стратешким планом полиције, у складу са идентификованим приоритетима.

На регионалном нивоу у 27 ППУ формиране су оперативне групе за руковођење и управљање са задатком усмеравања, координације и предузимања активности које су предвиђене стратешким планом полиције и оперативним плановима ППУ, а сходно дефинисаним приоритетима из стратешке процене јавне безбедности и оперативним проценама јавне безбедности.

Праћење и извештавање спроведених активности по утврђеним приоритетима из стратешког плана полиције и оперативним плановима полиције обављају главни координатори у организационим јединицама у седишту ДП и координатори у ППУ. Њихов задатак је да извештавају стратешку групу за управљање о спроведеним активностима преко електронске апликације „Стратешки план полиције“, која је у ту сврху креирана. Кроз прикупљање информација од нивоа полицијских станица, регионални и стратешки ниво добијају информацију о стању безбедности и потребама локалног нивоа. Идентификоване безбедносне потребе се дефинишу кроз приоритете у оперативној процени јавне безбедности које доносе ППУ, и предлажу се приоритети рада у наредном периоду како би се идентификовани проблеми решили. Кроз прикупљање оперативних процена, на стратешком нивоу се израђује СПЈБ којом се одређују стратешки безбедносни приоритети у раду полиције у наредних пет година, и даје се значај проактивном поступању. Њени крајњи циљеви су развој и унапређење безбедности грађана. Она је један од основа, уз приоритете Владе РС из надлежности Министарства и других стратешких документа за доношење стратешког плана полиције којим се одређују стратешки циљеви (Раџић, Накић, 2018: 465-474).



Слика 8: Стратегијско управљање ДП применом ПОМ-а на основу израђених криминалистичко-обавештајних информација (Раџић, Накић: 2018)

Након усвајања стратешког плана полиције од стране СГРУ, израђују се оперативни планови ППУ у којима се дефинишу стратешки приоритети и циљеви из надлежности управа и оперативни приоритети и циљеви који су карактеристични за дату

управу. На овакав начин су сви руководиоци и полицијски службеници ДП са стратешког до локалног нивоа укључени у спровођење наложених задатака, сходно надлежности и делокругу рада. Целокупним процесом координирају и управљају групе за управљање и руковођење које континуирано прате спровођење активности на остварењу постављених циљева и старају се да се полицијски послови обављају у складу са постојећим планом.

## 1.2. Захтевање за израду криминалистичко-обавештајне информације

Криминалистичко-обавештајни процес започиње одлучивањем, додељивањем задатака и подношењем захтева за спровођење криминалистичког истраживања, а завршава се израђеном криминалистичко-обавештајном информацијом (Ђурђевић, Радовић, 2017: 486-487). Непосредну доделу задатака организационим јединицама за спровођење криминалистичко-обавештајних послова обављају руководиоци СГРУ или ОГРУ путем захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације. Захтев конкретно указује на задатак који је потребно да предузму организационе јединице полазећи од идентификованих стратешких и оперативних приоритета и потребе за прикупљањем потребних података. Суштина захтева током стратешког управљања представља основ за доношење одлуке на основу идентификованих стратешких приоритета, у односу на оперативно управљање којим се ствара основ за доношење одлука које се односе на активности усмерене на спровођење конкретних оперативних активности или оперативних акција. Наиме, руководиоца за усмеравање и доделу задатака у циљу доношења одлука, доставља захтев надлежној организационој јединици за обављање криминалистичко-обавештајних послова у циљу израде криминалистичко-обавештајних информација (профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе) (Nation Criminal Intelligence Service, 2000).

Истражујући ефекат примене функција криминалистичко-обавештајног процеса Картер (Carter) је извршио класификацију захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације према функционалности на: 1) анализу коју спроводе аналитичари (стратешки и оперативни) обједињавањем података (отворених и затворених), идентификовањем празнина и квалитета прикупљених података, укључујући њихово тумачење како би се донеле препоруке које ће дати битне смернице руководиоцима у циљу доделе задатака полицијским службеницима усмерених на допуну „празнина“ (Недовић, Манојловић, 2015: 97-112);<sup>74</sup> 2) идентификацију претњи применом метода у циљу приказа објективне слике процене стања, односно одређивања степена вероватноће и друштвене опасности (Carter, 2009);<sup>75</sup> и 3) циљеве који су усмерени на

---

<sup>74</sup> Тако према: Муамер, Н. & Манојловић, Д. (2015). Методика изградње обавештајног аналитичког дела, часопис Правне теме, година 2, број 4, стр.97-112: наводе да не постоји јединствен став у погледу начина припреме аналитичара који се односе на поступање по захтеву за израду криминалистичко-обавештајне информације, а који је условљен: 1) природом задатка; 2) квалитетом доступности информација; 3) степеном претње и ризика који се односе на безбедносни догађај; 4) својствима обавештајног аналитичара. Приликом подношења захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације аналитичкој организационој јединици неопходно је да руководиоца стратешке или оперативне групе располаже следећим информацијама: 1) да ли стратешки или оперативни аналитичар може да поступи по захтеву који проистиче из постављеног задатка; 2) да ли располаже специјалистичким знањем како би могао да одговори на постављени задатак; 3) да ли располаже информацијама у циљу израде квалитетног аналитичког производа.

<sup>75</sup> Тако према: Carter, D. (2009). Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement Agencies, Second Edition. School of Criminal Justice, Michigan State University процес идентификације претњи и израде плана и смерница за заштиту угрожене мете спроводи се применом идентификације претње. Након што се претња докаже, једна од метода коју Картер користи за њену процену је примена скале „мултиваријабилног континуума вероватноће“ која се заснива на квантификацији релевантних података уз помоћ четири променљиве (А, Б, Ц, Д) чија се вредност мери на скали од 1 до 10. Променљива А се односи на поузданост информација, Б на снагу доказа о претњи, Ц на озбиљност

идентификацију актера претњи (намера и способности), рањивости локације (време и простор), последице манифестације претње и процену ризика (Carter, 2009: 250-257). Према континуираности, Картер (Carter) је извршио класификацију на: 1) захтеве које подносе СГРУ и ОГРУ као трајни задатак у циљу континуираног прикупљања података према идентификованим приоритетима; 2) захтеве који се подносе у „ad hoc“ ситуацијама (нпр. серија извршења кривичних дела) (Carter, 2009: 257).

Према врсти корисника захтеви за израду криминалистичко-обавештајних информација могу се поделити на: 1) стратешке; 2) оперативне и 3) локалне. Њихова класификација је условљена проценом претње и ризика у односу на: 1) идентификоване приоритете; 2) последице које се манифестују од стране актера претње; и 3) временски период за реализацију постављеног циља (Carter, 2009: 258). Према томе, захтев за израду криминалистичко-обавештајних информација поред спровођења функција у криминалистичко-обавештајном процесу, представља основ за предузимање прве фазе криминалистичко-обавештајних послова под називом: „прикупљање података“.

За разлику од криминалистичко-обавештајног процеса, захтев за израду криминалистичко-обавештајних информација није стандардизован у полицијским организацијама, из разлога неуједначене организационе структуре и процедуре рада (Шебек, 2014). Пре него што се упуте захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације, на састанку СГРУ или оперативне групе за руковођење и управљање анализирају се разлози за израду криминалистичко-обавештајне информације и дефинишу се питања која је потребно предвидети. Потребно је да захтев садржи следеће податке: 1) подносиоца захтева; 2) разлог за подношење захтева (стратешко или оперативно управљање); 3) опис безбедносног проблема; 4) ограничења у односу на постављени задатак (нпр. са задатком могу бити упознати само полицијски службеници одређене организационе јединице); 5) време (рок) достављања; 6) на који начин и у којем облику се доставља одговор по поднетом захтеву (нпр. писани извештај или израда профила безбедносног проблема или профила безбедносно интересантног лица или групе); 7) да ли ће сви чланови СГРУ или оперативне групе бити упознати са израђеном криминалистичко-обавештајном информацијом (UNODC, 2003:11-13).

Структура захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у развијеним земљама (Велика Британија и Шведска), укључујући и земље у региону (Словенија, Хрватска и Црна Гора) применом ПОМ-а у полицијским организацијама, са једне стране је усмерена на израду криминалистичко-обавештајних информација (стратешке процене и тактичке процене, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе), док се са друге стране врло често захтева од аналитичких организационих јединица да израде друге аналитичке производе који су усмерени на конкретан безбедносни проблем (Ratcliffe, 2016). Према томе, овакав процес захтева и адекватну организациону структуру и дефинисане стандардне процедуре поступања које омогућавају ефикасно и ефективно праћење и спровођење функција криминалистичко-обавештајних послова чиме се дефинишу очекивани резултати. Управо, захтев се израђује у писаном облику чија структура садржи следеће елементе: 1) информације о предмету и циљевима истраге; 2) временски период и начин извештавања; и 3) врста криминалистичко-обавештајне информације која ће бити израђена (ОЕБС, 2017).<sup>76</sup> У САД-а, захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације је усмерен

---

опасности, Д на вероватноћу појаве. Комбинација променљивих утиче на процес доношења одлука. Према томе прве две променљиве (А и Б) дају процену која се односи на квалитет информације, за разлику од треће и четврте променљиве (Ц и Д) које указује на вероватноћу претње.

<sup>76</sup> Према приручнику ОЕБС-а под називом: „Рад полиције заснован на обавештајним сазнањима“, стр. 75, на основу захтева стратешке групе за координацију и доделу задатака Национална криминалистичка

на прикупљање података како би се идентификовале претње и ризици који могу угрозити националну безбедност. Према томе, захтев подноси директор Националне обавештајне службе на основу усаглашених ставова државног тужиоца и директора FBI. Приликом његове израде битно је поштовати смернице које морају бити усклађене од стране председника и саветника за националну и државну безбедност (Peterson, 2005).

У полицији Хрватске захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације је прописан подзаконским актом под називом: „Унутство о усмереном прикупљању података“ којим се израђују две криминалистичко-обавештајне информације (профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе) које представљају допуну идентификованим стратешким и оперативним приоритетима. Захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације доставља се у електронском облику у циљу обраде кроз систем iCIS (Интегрисани криминалистичко-обавештајни систем). Основи елементи захтева су: 1) број криминалистичке обраде (актуелне) или криминалистичке обраде која је била отворена у претходном периоду а постоји потреба и законски основ за њено поновно успостављање; 2) циљ, односно предмет криминалистичког истраживања те свакако опис криминалне активности; 3) резултати аналитичке обраде (што прецизније дефинисати који су циљеви аналитичке обраде, односно који су захтеви које је потребно испунити у склопу аналитичке обраде (лица, телефони, пословни субјекти, догађаји и сл.); 4) период који ће послужити за обраду и анализу података (нпр. анализа телефонске комуникације у последњих 6 месеци и др.); 5) начин извештавања организационих јединица криминалистичке полиције (спроводи се означавањем два квадратића који означавају: учешће аналитичара у изради извештаја и презентовању руководиоцима; учешће аналитичара у изради извештаја и презентовања на суду); 6) опште генералије руководиоца криминалистичког истраживања или полицијског службеника који ће комуницирати са аналитичарем (име и презиме, контакт телефон, имејл адреса); 7) број прилога у дигиталном облику које поступајућа оперативна организациона јединица доставља уз захтев надлежној аналитичкој јединици; 8) други релевантни подаци који могу помоћи криминалистичком аналитичару; и 9) потпис руководиоца организационе јединице.

У полицији Црне Горе, Криминалистичко-обавештајна служба је надлежна за поступање по захтеву за израду криминалистичко-обавештајних информација и усклађивање криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу. Након што аналитичар изради криминалистичко-обавештајну информацију, спроводи се презентовање на састанку СГРУ или оперативне управне групе, у зависности од тога да ли је захтев доставила криминалистичко-обавештајна јединица са стратешког или регионалног нивоа (МУП ЦГ, 2009: 19).

Захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације у полицији РС заснован на примени ПОМ-а представља другу управљачку функцију, и подноси се од стране група за управљање и руковођење на централном и регионалном организационом нивоу у писаној форми. Према томе, постоје две врсте захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације: 1) стратешки захтеви које подноси СГРУ; и 2) оперативни захтеви које подnose ОГРУ у организационим јединицама у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП) и ППУ (МУП, 2016: 8-9).

---

агенција Уједињеног Краљевства израђује стратешки извештај под називом: „Национална стратешка процена тешког и организованог криминалитета“. Извори података се базирају на основу података и информација које доставе полицијске агенције, Управа царине, обавештајне и безбедносне агенције и други органи за спровођење закона. На основу захтева Националне групе за стратешко управљање у полицији Шведске, Служба за криминалистичко-обавештајне послове израђује стратешку процену.

Структуру стратешких и оперативних захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације на писаном обрасцу чине: 1) назив подносиоца захтева (организациона јединица); 2) функција у стратешкој групи или оперативној групи за руковођење и управљање; 3) коме се подноси захтев (организациона јединица, место); 4) кратак опис стања и циљ израде криминалистичко-обавештајне информације; 5) предмет захтева; 6) ограничења; 7) други значајни подаци; 8) коме се доставља криминалистичко-обавештајна информација; 9) име и презиме запосленог који је сачинио захтев и потпис подносилаца захтева.

Одлуку о подношењу захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације доноси руководиоца СГРУ за управљање или оперативне групе за руковођење, на основу мишљења чланова групе. Према томе одлуку не могу донети организационе јединице, већ оне на основу идентификованог стратешког или оперативног приоритета из своје надлежности предлажу руководиоцу групе да захтева од стране надлежних организационих јединица израду криминалистичко-обавештајне информације. За конкретан задатак дефинисан у захтеву за израду криминалистичко-обавештајне информације, руководиоца аналитичке или оперативне јединице у зависности коме је захтев упућен, одређује: одговорну особу унутар наведене организационе јединице, издаје конкретне задатке са роком реализације сходно постављеном захтеву, одобрава употребу одређених ресурса и метода рада (кадрова, опреме, извора и информација), предузима и друге мере које произилазе из природе захтева, а у циљу успешне реализације постављених задатака.

### 1.3. Одлучивање

Одлучивање као функција управљања у примени ПОМ-а представља једну од важних функција криминалистичко-обавештајног процеса и најчешћу менаџерску активност. Полазећи од циља ПОМ-а који је усмерен на прелазак са традиционалног на проактивни рад, основ за њену адекватну примену представља процес доношења одлука који је подржан обавештајним радом (Shaible, Sheffield, 2012: 761-784). Наиме, одлуке донете на основу прикупљених података омогућавају проактивно или будуће оријентисано одлучивање, што значи да су руководиоци који доносе одлуке информисани о будућим претњама и ризицима, како би се активности могле унапред планирати у циљу ефикасније и ефективније контроле криминалитета (Verfaillie, Beken, 2008: 535-548). Према мишљењу Стевановића одлучивање се може посматрати као: „*Спрега прошлости и будућности, преко садашњости*“ (Стевановић, 2012: 91). Због тога менаџери доносе одлуке користећи индикаторе прошлости (податке, информације, знања и искуства), садашњости (обрађене и анализиране податке и информације) и будућности (прогноза ефеката донетих одлука). Поред индикатора, менаџери одлуке доносе на основу права (овлашћења) као руководиоца организације и дужности (обавеза) на основу положаја које имају према организацији. Због тога се може рећи да квалитет одлуке утиче на ефикасност, ефективност и економичност функционисања организације. У теорији и пракси постоје различите дефиниције засноване на различитим мишљењима коришћења термина одлучивања. Поједини аутори, попут Дракера и Сајмона, изједначавају је са управљањем. Ипак, најприхватљивија је Фајолова теорија у којој одлучивање представља једну од три фазе планирања (Стевановић, 2012: 90). Једну од најпотпунијих дефиниција поставили су Субошић и Даничић који под одлучивањем подразумевају: „*Мисаони процес у којем менаџери на основу процене ситуације – предвиђања развоја стања, појава и догађаја доносе одлуку, на основу које извршиоци (његови потчињени) поступају*“ (Субошић, Даничић, 2012: 175). Према томе мисаони процес у наведеној дефиницији обухвата обавезу руководиоца да схвати проблем, тражи и провери решење, чиме утиче и на квалитет донете одлуке (Субошић, Даничић, 2012: 176).

Према организационом нивоу, право на одлучивање имају сви руководиоци у организацији, с тим што одлуке донете од стране руководиоца са нижег организационог нивоа морају бити усклађене са донетим одлукама са вишег организационог нивоа (принцип хијерархије и субординације). Субошић и Даничић процес одлучивања посматрају у две фазе: 1) припрема за доношење одлуке (анализа и обрада свих расположивих информација, како би се донеле верзије решења проблема) ; и 2) доношење одлуке (избор најоптималније верзије када избор већ постаје одлука) (Субошић, Даничић, 2012: 175 - 176).



Слика 9: Одлучивање у најопштијем смислу (Субошић, Даничић, 2012: 177)

Према наведеном теоријском ставу руководиоца-менаџер избором више варијанти решења доноси одлуку. На квалитет одлуке утичу битна својства: 1) логичка која су усмерена на дефинисани проблем који се треба решити, односно циљ који се жели постићи, конкретан задатак који треба реализовати, уз оптимални избор материјално-техничких средстава и људских ресурса; 2) правовремено донета „у право време на прави начин“, што подразумева логички и мисаони процес доношења одлуке пре поступања носиоца угрожавања безбедности, односно пре него што је наступила последица; 3) сврсисходна, што означава реално стање проблема у односу на постављени радни задатак и циљ који се жели постићи; 4) спроводљива (реална) у односу на расположива материјално-техничка средства и људске ресурсе којима се располаже; 5) заштићена у односу на одговарајући степен тајности, чиме се одлука саопштава, са једне стране, члановима групе за руковођење и управљање, а са друге стране, носиоцима конкретног радног задатка (руководиоцу организационе јединице) који ће поступити по донетој одлуци (Талијан, et.al. 2001: 146-147).

Са становишта примене ПОМ-а, најбитнија је подела одлука према нивоу руковођења на коме се доносе, и то на: 1) стратегијске од стране руководиоца СГРУ на стратешком нивоу руковођења; 2) оперативне од стране руководиоца оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном и локалном нивоу руковођења; 3) тактичке (у теорији оперативно-извршне) од стране руководиоца на регионалном и локалном нивоу руковођења у циљу спровођења стратешких и оперативних одлука усмерених на конкретан безбедносни проблем (Aerli, et.al., 2011: 136-151).

Одлуке које се доносе на сва три организациона нивоа спроводе се у самом процесу планирања приликом израде криминалистичко-обавештајних информација (стратешке процене и оперативне процене, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе), чиме се идентификују приоритети обавештајног рада. На тај начин одлуке донете од стране руководиоца усмерене су на унапређење квалитета (ефикасности и ефективности) полицијског рада, при чему представљају спону између усмереног прикупљања података и предлагања активности за спровођење оперативног

рада. Индикатори квалитета оцене донетих одлука су смањење кривичних дела, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја, идентификовање носилаца криминалних активности и места у којима се најчешће извршавају кривична дела и прекршаји (жаришне тачке) (Ђурђевић, Радовић, 2017: 469-470).

Модел рационалног одлучивања који је заступљен у теорији се може поистоветити са начином доношења одлука у примени ПОМ-а. Суштина рационалног одлучивања заснива се на аналитичком приступу у процесу доношења одлука применом научног (логичког) мишљења у којој менаџери поседују способност да донесу рационалну одлуку чиме се остварују постављени циљеви организације. Модел је осмислио 1954. године Дракер који је извршио његову класификацију у четири међусобно повезане фазе, а то су: 1) истраживање ситуације – заснива се на идентификацији узрока проблема као кључног фактора који погодују његовом решавању, а не само сагледавању манифестације последице. Спроводи се анализом прикупљених података у циљу утврђивања природе проблема применом квантитативних и квалитативних метода и техника. Следећа фаза се односи на предвиђање односно процену тренда кретања стања проблема у будућности. Према томе ова фаза представља припрему за доношење одлука; 2) проналажење (генерисање) могућих решења проблема-након процене проблема, руководиоци на основу прикупљених, обрађених и анализираних података и информација доносе идејна решења која креирају у виду хипотеза које представљају жељено стање. Због тога, ова фаза процеса представља велики интелектуални напор за руководиоца уз временска ограничења, укључујући и организациона ограничења као што су постојећи људски ресурси и материјално-техничка средства. Читав спектар постављених решења захтева проверу, што оставља могућност избора једног од понуђених; 3) разматрање (анализа и процена) се заснива на избору једног од понуђених решења, при чему руководиоци избор доносе на основу изводљивости, квалитета, еластичности и прихватљивости; 4) примена (имплементација) одлуке која се може спровести доношењем стратешког плана или оперативног плана полиције, праћењем спровођење одлуке и евалуацијом донете одлуке (Стевановић, 2012: 94-99).

Одлуке које се доносе од стране руководиоца СГРУ или ОГРУ доносе се применом SMART<sup>77</sup> методе у односу на постављен циљ идентификован у стратешком плану и оперативном плану полиције. Основна обележја примене SMART метода су: 1) специфичност – одлука је усклађена са конкретним циљем што представља основ за његово доношење; 2) мерљивост – означава нумерички (квантитативно) одређен циљ у односу на референтну вредност или период који је дефинисан одлуком и на тај начин могуће је пратити његову реализацију; 3) остварљивост – одлуку је могуће реализовати сходно планираном времену уз примену конкретних активности; 4) реалност – означава стварност у односу на постављени конкретни циљ који је дефинисан одлуком; 5) временски ограничени циљ – подразумева благовремено доношење одлука (Субошић, 2012: 180)<sup>78</sup>, односно уколико је његово спровођење могуће реализовати у одређеном временском периоду, односно уколико је могуће одредити рокове извршења.

Фактори који утичу на ефикасно и ефективно доношење стратешке одлуке на састанцима СГРУ су: 1) разумевање проблема; 2) процена ситуације; 3) идентификовање

---

<sup>77</sup> SMART метода се користи у процесу доношења одлука на основу усвојеног стратешког плана и оперативних планова и нумерички (квантитативно) одређених стратешких и оперативних циљева. Скраћеница речи означава следеће изразе: С (специфичан), М (мерљив), А (остварив), Р (реалан у односу на постојеће ресурсе), Т (временски ограничен).

<sup>78</sup> Према Данету Субошићу и Милану Даничићу под благовременом одлуком подразумевају: „Да је боља лоша одлука донета на време од најбоље одлуке донете са закашњењем у односу на сврху њеног доношења“. Извор: Субошић, Д. & Даничић, М. (2012). Безбједносни менаџмент: „Организација и одлучивање“, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, стр. 180.

мера које је потребно одмах предузети како би се решио проблем и на тај начин спречио ризик; 4) израда плана ради спровођења активности у циљу спречавања и решавања идентификованих проблема (Buerger, Jarvis, 2010).

Идентификовани проблеми у процесу доношења одлука у полицијама развијених држава и држава у региону настали су под утицајем нарушеног механизма управљања и контроле од стране СГРУ, и односе се на: 1) недостатак структурираног приступа; 2) ограничења у мултиагенцијској размени информација; 3) недостатака квалитета информација; 4) различите приступе у доношењу одлука од стране руководиоца, који су базирани на недостатку искуства (Crous, 2012: 3-16). Ретклиф (Ratcliff) је анализирајући процес примене НОМ-а у Великој Британији идентификовао слабости руководиоца организационих јединица у полицији Велике Британије, који су усмерени на процес доношења одлука, а односе се на: 1) недостатак разумевања управљања обавештајним подацима; 2) недостатак квалитета криминалистичко-обавештајних информација; 3) различите приступе изради других аналитичких производа који утичу на процес доношења закључака о стању криминалитета и расположивих криминалистичко-обавештајних података; 4) одсуство одговорности за донете одлуке са стратешког нивоа руковођења; 5) присуство снажног реактивног става у процесу доношења одлука, насупротив усмерености на проактивно решавање проблема (Crous, 2012: 3-16).

Процес одлучивања на регионалном и локалном нивоу заснива се на праву и дужности доношења децентрализованих одлука од стране руководиоца ОГРУ. Централизоване одлуке које се доносе од стране руководиоца са стратешког нивоа представљају дужност и обавезу руководиоца са регионалног и локалног нивоа да их примењују (Ratcliff, 2016).<sup>79</sup> Процес децентрализованог одлучивања се заснива на одговорности оперативне групе у циљу управљања оперативним приоритетима идентификованим на подручју месне надлежности на основу дефинисаних планираних оперативних активности. Према томе, оперативна група на основу донетог оперативног плана усмерава и прати активности које се спроводе од релевантних организационих јединица на састанцима који се одржавају два пута месечно, а по потреби и чешће. Функција евалуације представља битан показатељ руководиоцу у којем правцу се крећу одлуке које доноси на састанцима оперативних група, односно даје се оцена спроведене одлуке у односу на постављени оперативни циљ.

Процес децентрализованог одлучивања на локалном организационом нивоу спроводи ОГРУ чија је надлежност усмеравање полицијских службеника (линија рада криминалистичке полиције, полиције опште надлежности и саобраћајне полиције) на предложене приоритете рада на подручју месне надлежности. Право је руководиоца оперативне групе да доноси децентрализоване одлуке из своје надлежности и дужност да са једне стране спроводи централизоване одлуке са стратешког нивоа руковођења на основу дефинисаних стратешких активности у стратешком плану. Са друге стране руководиоци ОГРУ спроводе оперативно-планске активности дефинисане у оперативном плану на основу одлука руководиоца са регионалног нивоа руковођења.

У полицији РС одлучивање представља трећу управљачку функцију која се заснива на доношењу централизованих и децентрализованих одлука. Централизовано одлучивање

---

<sup>79</sup> Према Ratcliffu, J.H. (2016). *Intelligence - Led policing*, 2 nd Edition, London, p. 83., : „Слабости у поступку одлучивања у полицији често се препознају по томе што аналитичари сами себи одређују задатке или имају главну улогу у одређивању стратешких приоритета. У развијеним полицијским организацијама руководиоци у процесу одлучивања непосредније учествују у реализацији својих намера тако што одређују задатке Служби за криминалистичко-обавештајну аналитику. Иако су отворени за нове информације о новонасталим претњама који сами можда нису уочили, искусни командири неће дозволити да аналитичка јединица у оквиру полицијске управе обавља послове „на слепо“, већ ће надzirати и усмеравати њихов рад“.



се спроводи на стратешком организационом нивоу од стране образоване СГРУ којом руководи стратешки руководилац са правом (овлашћења) и дужностима да доноси одлуке које су обавезујуће за преостала два организациона нивоа (регионални и локални). Децентрализоване одлуке се поред планираних оперативних активности могу заснивати и по потреби и за неочекиване догађаје и проблеме. При доношењу одлука потребно је имати у виду и одговарајуће извештаје поступајућих организационих јединица које садрже анализу актуелног проблема и препоруке за примену одређених метода рада. Оперативни руководиоци у спровођењу оперативног плана на основу идентификованих оперативних приоритета доносе одлуке које је потребно да садрже: 1) кратак извештај о актуелном проблему; 2) циљеве које треба да буду конкретни, оправдани и мерљиви; 3) временски период за спровођење активности; 4) име и презиме одговорне особе задужене за реализацију; 5) облике праћења; 6) евалуацију оцене успешности како би се сагледала добра и лоша пракса, али и да се помоћу стеченог знања полицијски рад унапреди тако што ће се усмеравати на мере које дају резултате и дугорочне ефекте.

#### **1.4. Праћење спровођења оперативно-полицијских послова**

Са теоријског приступа, Стевановић праћење дефинише као: *„Посебну технику системског уочавања, прикупљања, обраде (анализе) и коришћења безбедносних података (индикатора, сигнала, упозорења) у функцији предвиђања будућих промена у окружењу, и у безбедносној организацији“* (Стевановић, 2019: 116). Тежишно, праћење је усмерено на безбедносно окружење, укључујући и структурни и функционални елементе у безбедносним организацијама (Стевановић, 2019: 116).

Са аспекта примене ПОМ-а, праћење се спроводи на свим организационим нивоима, чији највећи обим и интензитет има присуство у оквиру процеса рада група за руковођење и управљање. Сходно делокругу, надлежности и одговорности руководиоци и чланови група за координацију и доделу задатака кроз свакодневно обављање задатака у оквиру своје линије рада прате: 1) стратешки план и оперативни план, односно остварене резултате на основу дефинисаних стратешких и оперативних циљева; 2) безбедносну ситуацију, појаве и догађаје (у зависности од врсте, бројности и учесталости, месту и времену испољавања, носиоцима и средствима угрожавања, објектима угрожавања и последицама, узроцима и факторима који им погодују); 3) рад и резултате рада у својој организационој јединици; 4) стање у својој организационој јединици (UNODC, 2006: 11-16).

Механизми праћења и поступања по стратешком плану и оперативном плану, укључујући и безбедносно стање, појаве и догађаје спроводи се у свим областима (линијско-територијални или функционални принцип), где се праћење спроводи на целокупној територији (од стране СГРУ) или на одређеном делу територије (од стране ОГРУ) применом криминалистичко-обавештајног процеса (прикупљање, процена, обрада, анализа података и информација). Основни циљ праћења је успостављање контроле над безбедносним стањем, појавама и догађајима и врло често се може означити карактером „дијагнозе“ (Стевановић, 2012: 151).

С обзиром на чињеницу да је примена ПОМ-а у развијеним земљама претежно усмерена на супротстављање тешком и организованом криминалитету, проактиван и плански приступ базиран на процени идентификованих безбедносних приоритета, праћење безбедносног стања од стране група за руковођење и управљање представља основ за правовремено реаговање. Наиме, након што се идентификују ОКГ<sup>80</sup> и утврде обавештајне празнине неопходне за ефикасно и ефективно спровођење криминалистичких

---

<sup>80</sup> Једна од најчешћих метода која се користи за идентификацију ОКГ је Сленир метода.

истрага, један од битних услова је да се изради образац по коме ће се донете одлуке перманентно пратити од стране група за руковођење и управљање, као што је представљено на слици 10.

Начин праћења донетих одлука од стране групе за руковођење и управљање							
Циљ: Смањење идентификованих ОКГ							
Назив ОКГ	Ниво ризика ОКГ	Слепнир резултат	Област криминалног деловања	Донета одлука са последњег састана	ОЈ које су поступале по донетој одлуци	Исход по донетој одлуци	Препоруке за даље поступање

Слика 10: Начин праћења ОКГ применом ПОМ-а (*Director General, Criminal Intelligence Service Canada (2007). Integrated Threat Assessment Methodology, Ottawa, Canada, p. 8-9*)

Руководиоци СГРУ и ОГРУ доносиће одлуке према идентификованим ОКГ високог нивоа рангираности (висок ниво ризика) усмеравајућу на тај начин ресурсе према најтежим безбедносним проблемима. На такав начин се усмереним прикупљањем података, са једне стране доприноси проактивном начину праћења ОКГ. Са друге стране реактивним поступањем кроз спровођење криминалистичких истрага настоје се решити безбедносни проблеми њиховим процесуирањем.

У полицији РС праћење спровођења оперативно-полицијских послова се обавља од стране група за руковођење и управљање на основу донетих планских докумената. Праћење активности из стратешког плана полиције, на основу идентификованих стратешких приоритета спроводи се применом електронског програмског система под називом „Стратешки план полиције“. Њена примена доприноси ефикаснијем и ефективнијем начину праћења, евидентирања, обраде, извештавања и информисања СГРУ. Програмски систем „Стратешки план полиције“ је део јединственог информационог система и чини скуп активности, којима се у складу са принципима и стандардима ПОМ-а на ефикасан начин усмерава рад полиције у супротстављању најтежим безбедносним проблемима. У програмском систему приказане су активности, носиоци активности, временски оквир за примену, показатељи резултата и статус резултата за сваки дефинисани приоритет рада полиције. Циљ овог програмског система је ефикасније праћење, евидентирање, извештавање, информисање, сагледавање предузетих мера и активности из стратешког плана полиције и унапређење професионалности и законитости. Значај ове евиденције је у аутоматизацији процеса стратешког планирања у ДП, ради функционалније примене ПОМ у управљању полицијским пословима. Стратешки план полиције садржи следеће пословне процесе (функционалности): 1) евидентирање и ажурирање активности „статус реализације“; 2) претрага и преглед свих (реализованих и нереализованих) активности; 3) преглед извештаја (по свим активностима – реализованих и нереализованих); 4) увид у значајна документа (СПЈБ, СОСТА, Стратешки план полиције – јавна верзија и др.).

Унос података у апликацију спроводе главни координатори у организационим јединицама у седишту ДП и координатори у ППУ. Праћење начина уноса, ажурности и контроле остварују главни координатори у седишту ДП. Након извршених провера координатор као резултат може да унесе један од следећих исхода: 1) реализована активност; 2) делимично реализована; 3) нереализована (образложење због чега нијереализована). Праћење активности по оперативним плановима полиције ППУ спроводи се од стране координатора на основу идентификованих приоритета у оперативној процени јавне безбедности.

## 1.5. Управљање квалитетом

Управљање квалитетом је специјализована менаџерска дисциплина, која према Стевановићу представља: „Скуп управљачких (менаџерских) активности којима се у организацији планира, успоставља, координира и контролише система квалитета пословних процеса, производа и услуга“ (Стевановић, 2019: 402).

Квалитет криминалистичко-обавештајних информација у примени ПОМ-а директно је условљен ефикасним и ефективним спровођењем криминалистичко-обавештајног процеса, укључујући и функције управљања од стране група за руковођење и управљање. У циљу ефикасне, ефективне и економичне примене ПОМ-а, неопходно је управљати квалитетом у свакој фази процеса, чији основ представљају квалитетни ресурси који се могу класификовати на: 1) запослене (руководиоце и извршиоце); 2) знање; 3) систем; и 4) криминалистичко-обавештајни процес (ACRO, 2005).

Руководиоци на свим организационим нивоима теже остваривању постављених стратешких и оперативних циљева, стварајући услове запосленима за спровођење активности на што квалитетнији начин, које се првенствено односе на следеће: 1) успостављање безбедносне културе запослених засноване на поверењу и заштити интегритета; 2) стварање и одржавање заједничких вредности, правичности и етике; 3) обезбедити да руководиоци буду позитивни примери за запослене у организацији; 4) омогућити запосленима материјално-техничке ресурсе и обуке; 5) мотивисати запослене за остваривање добрих резултата рада. На такав начин се доприноси: 1) повећаној ефикасности и економичности у погледу квалитета испуњења постављених стратешких и оперативних циљева; 2) успостављању боље координације и комуникације између организационих јединица надлежних за примену криминалистичко-обавештајних послова; 3) унапређењу перформанси организације и запослених да наставе са достизањем добрих резултата рада. Да би се организацијом ефикасно и ефективно управљало, важно је укључити све извршиоце на свим организационим нивоима. Мотивисање и јачање компетенција представља битан услов за ангажовање запослених у постизању квалитета испуњених стратешких и оперативних циљева организације.

Компетентности руководиоца и извршилаца који обављају послове у криминалистичко-обавештајном процесу базирају се на стручности, знањима и постављеним стандардима који представљају кључан ресурс у циљу постизања квалитета рада. Сложеност израде квалитетних криминалистичко-обавештајних информација захтева неопходну стручност стратешког и оперативног аналитичара, доступне криминалистичко-обавештајне информације, укључујући и квалитетне оперативне и обавештајне евиденције и статистичке базе података. Са теоријског и практичног аспекта одсуство квалитета једног предуслова битно утиче на квалитет криминалистичко-обавештајних информација (Ђурђевић, Радовић, 2017: 460-461).

Систем као ресурс представља битну компоненту криминалистичко-обавештајног рада заснован на техничким карактеристикама (Ђурђевић, Радовић, 2017: 461). Управљање квалитетом састоји се од међусобно повезаних процеса који омогућавају организацији оптимизацију и унапређење перформанси које се односе на: 1) приступе базама података у којима се евидентирају и складиште подаци; и 2) безбедносну заштиту обавештајних података (UNODC, 2011: 20).

Управљање криминалистичко-обавештајним процесом од стране СГРУ и ОГРУ доприноси квалитету доношења одлука. Наиме, оне су условљене начином спровођења криминалистичко-обавештајних функција, где на квалитет битно утиче обавештајни план у којем се дефинишу конкретни задаци, одговорне особе за његово спровођење, начин

прикупљања података, рокови за извршење задатака и начин спровођења евалуације. Другу битну компоненту чини примена функције прикупљања података која је условљена најпре мотивисаношћу полицијских службеника да континуирано прикупљају податке усмерене на идентификоване и потенцијалне извршиоце кривичних дела, повратнике и криминална жаришта. Трећу компонентну чини обрада и анализа података која је заснована на стручности аналитичара да применом опште научних метода и аналитичких алата спроведу стратешку и оперативну анализу, процене претње и ризике на основу којих ће донети закључке и препоруке које ће представљати битне смернице за спровођење криминалистичких истрага. Четврта компонента за заснива на изради криминалистичко-обавештајних информација чије се карактеристике заснивају на квантитативним вредностима, које су мерљиве и врло често се односе на статистичке показатеље, и квалитативним вредностима, које обухватају оцењивање (засноване на бинарним вредностима).

У полицији РС управљање квалитетом се спроводи кроз евалуацију развоја ПОМ-а која представља процес систематског праћења и анализе завршених или текућих пројектних активности и циљева, као и процеса стварања квалитетних услова (едукационих, организационих, правних и техничких). Евалуацијом се одређује фаза (ниво) развоја ПОМ-а у организационим јединицама ДП. Начин прикупљања података и информација остварује се преко посебно форматираних инструмената (табела, дијаграма, графикона), дефинисаних области и елемената евалуације, индикатора, критеријума (стандарда), доказа, метода, техника и инструмената истраживања, нивоа истраживања и контролних листа, како би се извели логички, коректни закључци и донеле одговарајуће одлуке. Рангирање сваке организационе јединице спроводи се по бодовном систему на четворостепеној скали развоја у посматраном периоду евалуације. Разлике у ранг позицијама између организационих јединица, уз коришћење понуђене методологије евалуације, омогућују да се идентификују проблеми и узроци развоја ПОМ-а код појединих ППУ, те да се одреде и предузму одговарајуће супортивне, превентивне и корективне мере (Ђурђевић, Рацић, 2018).

Сврха Плана евалуације развоја ПОМ-а јесте да се применом дефинисане методологије: 1) пружи подршка имплементацији и развоју ПОМ-а према стандардима који су описани у српском приручнику ПОМ, компатибилним правним актима и документима МУП-а, као и специфичним захтевима текуће праксе; 2) благовремено открију релевантни проблеми у развоју ПОМ-а и предузму одговарајуће превентивне и корективне мере; 3) обезбеди одрживост ПОМ-а, тако да се полиција Србије не враћа на реактивни модел рада; 4) обезбеди потребан ниво квалитета комплетног криминалистичко-обавештајног процеса и његових фазних и финалних производа, као и неопходних услова његовог развоја; 5) открију нове шансе и потребе за практичним усавршавањем пројектованог модела ПОМ и тиме развија концепт сталног побољшања квалитета и усавршавања модела ПОМ (Ђурђевић, Рацић, 2018).

Евалуација развоја ПОМ-а спроводи се поступком самоевалуације, што значи да Дирекција полиције у том процесу користи сопствене капацитете-евалuatorе и неопходна средства. Самоевалуација је поступак којим се вреднује сопствена пракса и сопствени рад, полазећи од анализе дајући одговор на кључно питање: „Шта је урађено у одређеном периоду развоја ПОМ-а“?. Евалуацију развоја ПОМ-а на свим нивоима (стратешком и регионалном) спроводи тим полицијских службеника задужених за евалуацију (координатори и аналитичари), које посебним актом одређује директор полиције. Према томе, евалуација развоја ПОМ-а у организационим јединицама на регионалном нивоу од стране таквог тима може се, у извесном смислу, сматрати и спољном евалуацијом, што има значаја за објективност резултата евалуације која се спроводи. Три основна питања су у средишту самоевалуације: „У којој фази развоја ПОМ-а се у датом тренутку налази

свака организациона јединица“?; „Како то знамо“?; и „Како да процес развоја ПОМ-а у свим организационим јединицама и на свим нивоима учинимо ефектнијим и ефикаснијим.“?

Централни, односно стратешки организациони ниво прати и процењује развој ПОМ-а у свих седам области евалуације (руковођење и управљање, криминалистичко-обавештајни послови, планирани оперативно-полицијски послови, систем обуке, организациони услови, правни оквир и технички услови). За разлику од стратешког, регионални организациони ниво (ППУ) прати и процењују само прве три области (руковођење и управљање, криминалистичко-обавештајни послови и планирани оперативно-полицијски послови). Разлог за такву прераспodelу је централизација функција обуке, уређења организационе структуре, управљања људским ресурсима и финансирање техничког опремања.

У практичној примени ПОМ-а у полицији РС, предмет примене евалуације остварен је у пилот ППУ: Нови Сад, Краљево, Лесковац и Ваљево које су због географског положаја, специфичности и сложености послова представљале основу за сагледавања остварених резултата у раду полиције. Подаци за потребе евалуације су прикупљени путем анкете на основу анкетираних 60 ПОМ контакт особа из организационих јединица у седишту ДП и ППУ: Нови Сад, Краљево, Лесковац и Ваљево. Свака анкетирана ПОМ контакт особа је оцењивала дефинисане области уз помоћ четворостепене скале (довољан – један бод; добар – два бода; напредан – три бода; и изврстан – четири бода). На основу укупних резултата извршена је оцена степена имплементације за сваку евалуирану област на нивоу пројекта, што је детаљније приказано у табели 24.

**Табела 24:** *Процена (фаз) нивоа развоја ПОМ-а (Ђурђевић, Рацић, 2018)*

Елементи евалуације	ППУ Краљево	ППУ Нови Сад	ППУ Ваљево	ППУ Лесковац
Руковођење и управљање	2 добар	2 добар	2 добар	2 добар
Криминалистичко-обавештајни послови	2 добар	2 добар	2 добар	2 добар
Оперативно-полицијски послови	2 добар	2 добар	2 добар	2 добар
Процена/Фазе нивоа развоја ПОМ-а	2 добар (6 бодова)	2 добар (6 бодова)	2 добар (6 бодова)	2 добар (6 бодова)

Анализом спроведене евалуације у наведеним ППУ може се закључити да је општа оцена у свим областима означена као два (добар), што се сматра добрим показатељем за њену даљу примену. Сагледавајући план евалуације ПОМ-а у полицији РС могу се идентификовати одређени недостаци који указују на саму примену методологије. Она је израђена у односу на постављене индикаторе по областима ПОМ-а, у односу на постављени пројектни задатак, чиме се на такав начин не може доћи до резултата да ли је њена примена заиста утицала на ефикасност, ефективност и економичност полицијског рада (Ђурђевић, Рацић, 2018).

## 2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ УПРАВЉАЧКИХ ФУНКЦИЈА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

У периоду пре успостављања ПОМ-а, управљачке функције у полицији РС (планирање, координација, вођење и контрола) су се тежишно обављале реактивно. Одлуке руководиоца нису биле засноване на криминалистичко-обавештајним информацијама (недостатак стратешке и оперативне процене, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) и поред чињенице да су се криминалистичко-обавештајни послови делимично спроводили од стране аналитичких јединица. Наглашено одлучивање појединача и препознатљив ауторитативни начин комуникације (заснован на хијерархијском принципу „одозго на доле“) били су сметња неефикасном и неефективном начину оперативног реаговања на податак или информацију. Стратешке одлуке су се доносиле на редовним радним састанцима („колегијум“) који су се свакодневно одржавали у исто време, и чија се слабост огледала у недовољној структурираности и методологији рада (ток вођења састанка, недостатак агенде и стандардизованих записника са циљем верификације донетих одлука, праћење спровођења оперативно полицијских послова и евалуације).

Проблем јасног разграничења традиционалног модела управљања од стандардизованог модела ПОМ-а је био посебно изражен до 2016. године. Тај проблем је донекле ублажен менаџерским обрасцима који су засновани на стандардима ПОМ-а. Узрок недовољном разграничењу традиционалног приступа управљања од приступа по ПОМ-у је недовољно добра обученост руководећег кадра у ДП да руководе по моделу ПОМ, односно едукативне и моралне подршке, као и тешко ослобађање навика из реактивних модела.

Примена ПОМ-а у полицији РС заснива се на стандардизованом криминалистичко-обавештајном процесу познатом под термином „ПОМ осмица“. Наиме, поступак стандардизације обухвата хронолошки повезане функције које се спроводе у смеру казальке на сату. Покретачку улогу представљају управљачке функције које су директно одговорне за ефикасност и ефективност примене извршних функција у примени ПОМ-а. Управљачке функције у ширем смислу могу се класификовати на: 1) руковођење и управљање и 2) планиране оперативно-полицијске послове (Раџић, Накић: 465-474). Управо овакав начин класификације и непрецизно коришћење терминологије захтева критички осврт. У складу са теоријским ставовима Стевановића, управљање представља синоним за руковођење, тако да ова два термина представљају појмове који су истог садржаја, али њихов однос условљен је различитим организационим нивоима (Стевановић, 2012: 32). Управљање је засновано на вишим организационим нивоима, као што је то случај са СГРУ у седишту ДП. Према томе, постојећи назив групе на стратешком нивоу потребно је ускладити њеној намени, који се односи на спровођење управљачких функција: планирање, организовање, вођење и контрола.<sup>81</sup> Задатак свих чланова СГРУ је усмеравање и координација целокупним криминалистичко-обавештајним процесом у предузимању активности предвиђених Стратешким планом полиције, координација и предузимање заједничких активности и спровођење заједничких мера и радњи са другим државним и међународним органима и телима у реализацији планом дефинисаних активности неопходних за ефикасан рад у супротстављању изабраним

---

<sup>81</sup> Аутор дисертације за стратешку групу за руковођење и управљање предлаже нови назив који гласи: „Стратешка група за управљање“.

безбедносним приоритетима (МУП, 2016). Руковођење се тежишно односи на ниже организационе нивое, као што је случај са оперативним групама за руковођење и управљање на регионалном нивоу у ППУ и локалном нивоу у РС.<sup>82</sup> Заједнички показатељ управљања и руковођења је усмерен на унапређење квалитета криминалистичко-обавештајног процеса, првенствено плански приступ рада, мотивисање запослених у спровођењу постављених задатака, ефикасније и ефективније управљање криминалистичко-обавештајним информацијама и брже реаговање на идентификоване проблеме.

Управљачке функције у ужем смислу класификују се на: 1) стратешко планирање и оперативно планирање; 2) захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације; 3) одлучивање (централизовано и децентрализовано); 4) праћење спровођења одлука; и 5) управљање квалитетом (евалуација). Последње две функције спадају у потпроцес под називом планирани оперативно-полицијски послови. Управљачке функције у раду полиције применом ПОМ-а у полицији РС спроводе се применом израђених криминалистичко-обавештајних информација у којима се идентификују безбедносни приоритети, који представљају основ за спровођење прве функције под називом планирање (стратешко и оперативно).

## 2.1. Прилагођавање планирања

Планирање послова као функција управљања пре успостављања ПОМ-а у полицији РС је претежно имала формално-правни значај. Изразито реактивни приступ полиције негативно се одражавао и на организациону културу у раду полиције, чији су ефекти рада претежно били усмерени на расветљавање кривичних дела, број и структуру ухапшених лица. Недостатак криминалистичко-обавештајних информација (стратешке процене јавне безбедности или оперативне јавне безбедности) у којима би се идентификовали приоритети у раду полиције, утицали су на квалитет планова, који су у своме садржају имали превентивне активности, али без показатеља циља и конкретних исхода. Такви планови нису били основ руководиоцима да доносе релевантне одлуке, односно њихова улога је представљала само знак обавезности да је донесу, али не и да по њој поступају, тако да није било места за проактивност. Традиционални плански приступ менаџмента није био усмерен на превенцији криминалитета, прекршаја и смањивању криминалног окружења. Тактички планови оперативно-полицијских послова нису били у довољној мери засновани на одлукама СГРУ и ОГРУ, и не садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета, прекршаја и носилаца криминалне делатности. Наиме, оправданост планова и ефекти примене били су минимални, што је доводило у питање ефикасност, ефективност и економичност примене.

Планирање у МУП РС карактерише сложеност и комплексност из разлога бројности стратешких докумената које су обавезујуће за Дирекцију полицију. Успостављањем Бироа за стратешко планирање у Кабинету министра током 2006. године и отварањем преговарачког Поглавља за АП 24, први корак ка успостављању ефикасног стратешког управљања није дао очекиване резултате. Тековине израде обавезујућих стратешких докумената пренете су у оквир нове организационе јединице, када је Биро за стратешко планирање формално престао да постоји, а чије су надлежности сврстане у оквиру Одељења за стратешко управљање и развој, Сектора за међународну сарадњу, европске послове и планирање. Надлежност Одељења за стратешко управљање и развој усмерена је на координацију процеса утврђивања развојних, организационих и других основних смерница за рад Министарства у циљу израде развојне стратегије и планова МУП-а.

---

<sup>82</sup> Аутор дисертације за оперативну групу за руковођење и управљање предлаже нови назив који гласи: „Оперативна група за руковођење“.

Нормативним усклађивањем ПОМ-а и усвајањем *Закона о полицији* из 2016. године, успоставља се стратешко и оперативно планирање ДП. На тај начин се по први пут стратешко управљање у ДП спроводи кроз израду стратешких и оперативних докумената, које су у терминологији ПОМ-а препознати као криминалистичко – обавештајне информације.<sup>83</sup> Међутим, израда стратешких докумената захтева и посебна аналитичка знања од стране стратешких аналитичара ДП, који су само формално систематизовани у УКП у оквиру СКА, тако да је израда оваквих докумената подржана од стране Радне групе која је формирана на нивоу ДП. Усвајањем новог *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-у* успоставља се радно место главног координатора са задатком да координира процесом праћења спровођења активности дефинисаних у стратешким и оперативним плановима, што се организационо не сматра трајним решењем.

Претходно идентификованим безбедносним проблемима (приоритетима, циљевима рада) и њиховим носиоцима, кроз плански приступ у свим деловима „*ПОМ осмице*“, тежи се управљати ситуацијом и да у што већој мери, руководиоци бирају када ће и шта да раде, а не да се активности намећу, као што је то случај у реактивном обављању полицијских послова. Редослед основних питања криминалистике (ко, шта, како, где, зашто, кад) је структуриран на основу проактивног приступа ПОМ-а, у коме је прво питање „Ко?“, што нам, указује на то да је приоритет криминалистичко-обавештајног процеса усмерен проактивно, од носилаца криминалних активности према планираним и припреманим кривичним делима. Посебно је важно да се у аналитичкој функцији дају потпуни одговори на узрочно последично питање „Зашто?“, како би се деловало на узроке који доводе до неког проблема, а не (реактивно) на последице (Раџић, 2021: 154).

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми примене функције планирања у полицији РС, односе се на следеће: 1) Примена члана 11. став 1. тачка 1. *Закона о полицији* којим се израђује Програм и План рада МУП-а.<sup>84</sup> Дирекција полиције израђује Програм и План рада из њене надлежности којим се приказују приоритети организационих јединица у седишту ДП и 27 ППУ, укључујући активности које се спровode на период од једне године. Приказани приоритети се одређују применом експертских оцена руководиоца организационих јединица, без примене адекватне методологије. Садржај израде Програма и Плана рада МУП-а у супротности је са применом члана 24. *Закона о полицији*, који прописује начин израде СПЈБ и стратешког плана полиције којим се идентификују приоритети, мере и активности из надлежности ДП, а који се дуплирају са Програмом и Планом рада МУП-а. Такође, дуплирање наведених планских докумената је присутно и приликом примене члана 25. *Закона о полицији*, а односи се на израду ОПЈБ и оперативних планова полиције из надлежности 27 ППУ. Мере које је потребно предузети односе се на израду једног стратешког документа (Стратешког плана полиције) на националном нивоу и оперативних планова 27 ППУ на регионалном нивоу, који би били прилози Програма и Плана рада МУП-а. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на стандардизовани процес израде стратешких докумената применом адекватне методологије, усмерености рада на конкретне стратешке и оперативне приоритете, чиме би се ефикасније, ефективније и економичније обављали полицијски послови.

2) Проблеми извештавања по Плану рада МУП-а из надлежности ДП и стратешког плана полиције, којим се поступак приказивања резултата рада спроводи на основу

---

<sup>83</sup> У 2017. години у ДП је први пут донет Стратешки план полиције за период од 2017 до 2021. године. Израђен је у две верзије: јавној (доступна на сајту: [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs)) и класификованој.

<sup>84</sup> План рада МУП је прилог Министарства за израду Плана рада Владе који се доставља на основу члана 76. став 2. Пословника Владе и члана 22. Закона о планском систему Републике Србије.



неусклађених стратешких и оперативних приоритетима у оба планска документа, у различитим обрасцима који нису стандардизовани. Такође, извештавање се спроводи од стране више запослених (у оквиру једне организационе јединице по различитим линијама рада, где исти поступак спроводе аналитичке организационе јединице САТИТ-а и поред чињенице да се организационо не налазе у саставу ДП). Мере које је потребно предузети односе се на израду стандардизованог обрасца који би био обавезан за све организационе јединице полиције РС, чиме би се извештавање обављало од стране координатора на сва три организациона нивоа. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније извештавање. Извештавање Дирекције полиције се не би дуплирало у више стратешких докумената (стратешки план, годишњи план рада ДП, акциони план Стратегије развоја МУП-а, план рада Владе и др.), што би довело до објективног приказивања резултата рада и смањења ризика од грешака приликом извештавања.

3) Стратешки план и оперативни планови полиције немају дефинисану процену трошкова у односу на планирану активност, тако да алокација ресурса није усмерена на проактивно поступање и не мери се односом „уложеног и утрошеног“. Мере које је потребно предузети се односе на процену трошкова за сваку планирану активности. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицала би на економичност у раду полиције.

4) Неадекватна методологија за израду стратешког и оперативног плана полиције доводи до тога да се идентификовани приоритети у СПЈБ и ОПЈБ не рангирају сходно дефинисаном ризику. Мере које је потребно предузети односе се на израду методологије СПЈБ и ОПЈБ применом методе „Анализе ризика и претње“ чиме би се на објективан начин рангирани приоритети сходно процењеном степену ризика. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на усмерености полицијског рада на приоритете који носе највећи степен ризика, што би довело до ефикаснијег, ефектнијег и економичнијег рада полиције.

5) Неопходно је да стратешки план и оперативни планови полиције садрже стратешке и оперативне циљеве, јасно дефинисане индикаторе (са показатељима резултата) како би се квартално (за стратешке приоритете) и месечно (за оперативне приоритете) исказивали трендови по сваком идентификованом стратешком или оперативном приоритету (позитиван, благи пад или негативан). Мере које је потребно предузети се односе на дефинисање квантитативних и квалитативних циљева у стратешком плану и оперативним плановима полиције. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на приказ остварености циљева и резултата у примени планских докумената.

6) Стратешки план полиције израђују организационе јединице у седишту ДП које образују радне групе услед недостатка радних места стратешких аналитичара на период од пет година. Потребно је образовати организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу у којима ће стратешки аналитичари израђивати Стратешки план полиције на период од четири године. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицала би на одрживост, стручност и континуираност у изради стратешког плана полиције.

7) Оперативни планови полиције се израђују на период од једне године од стране запослених који немају сертификоване обуке и не располажу стручним знањима за дефинисање оперативних циљева и релевантних индикатора, што се врло често манифестује негативним резултатима рада у односу на идентификоване оперативне приоритете. Мере које је потребно предузети се односе на спровођење релевантних обука запослених. Неопходно је да се оперативни планови због испуњености постављених

циљева израђују на период од две године. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на одрживост, стручност и континуираност у изради оперативних планова полиције.

8) Мере дефинисане у стратешком и оперативном плану полиције не садрже активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што може допринети проактивном раду полиције. Мере које је потребно предузети односе се на конкретизацију активности у циљу испуњавања оперативних циљева. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на већи број откривених кривичних дела, прекршаја и њихових учинилаца, укључујући и хватање учинилаца на делу.

9) Стратешки план и оперативни планови полиције не садржи препоруке засноване на СМАРТ методи за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције. Потребно је предузети меру доношења препорука које су усмерене на носиоце криминалне делатности у односу на простор и време. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на већи број откривених кривичних дела, прекршаја и њихових учинилаца, укључујући и хватање учинилаца на делу.

#### **2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције планирања**

Резултати теоријског истраживања који се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођење управљачке функције планирања у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у РС, проверени су емпиријски, испитивањем 268 запослених у полицији РС и 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су приказ ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС која се односе на заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођења управљачке функције планирања у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у РС, а који су наведени у теоријским истраживањима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем 109 полицијских службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у табелама (25 – 31).

**Табела 25:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да Дирекције полиције израђује Стратешки план полиције организационих јединица у седишту ДП који уједно представља годишњи Програм и План рада МУП-а“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	N	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	61	58,1%	43	40,95%	1	0,95%	105	100%
Укупно	64	58,7%	44	40,4%	1	0,9%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 25, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=85.144$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 99.1% је одговорило позитивно са „потпуно се слажем“, и „углавном се слажем“, док је 0,9% одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку преовлађује став запослених да је потребно да ДП израђује Стратешки план полиције организационих јединица у седишту ДП који уједно представља годишњи Програм и План рада МУП-а.

**Табела 26:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да 27 ППУ израђују оперативне планове полиције који уједно представљају годишњи Програм и План рада МУП-а из надлежности 27 ППУ“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	3	75,05	1	25,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	60	57,0%	43	41,0%	2	1,9%	105	100%
Укупно	63	57,8%	44	40,4%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 26, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=80,584$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,2% је одговорило позитивно са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 1,8% одговорило негативно односно са „углавном се не слажем“. Може се закључити да преовлађује став да је потребно да 27 ППУ израђују оперативне планове полиције који уједно представљају годишњи Програм и План рада МУП-а из надлежности 27 ППУ.

**Табела 27:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се извештавање ДП дуплира у више стратешких докумената (стратешки план, Годишњи план рада ДП, Акциони план Стратегије развоја МУП-а, План рада Владе) ка Одељењу за стратешко планирање у Сектору за међународну сарадњу, европске послове и планирање“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	4	100%	0	0,0%	4	100%
ППУ	27	25,7%	76	72,4%	2	1,9%	105	100%
Укупно	27	24,8%	80	73,4	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 27, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=125,511$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,2% је одговорило позитивно са „потпуно се слажем“, док је 1,8% одговорило негативно, односно са „углавном се не слажем“. Може се закључити да преовлађује став да се извештавање ДП преклапа у више стратешких докумената (стратешки план, годишњи план рада ДП, акциони план Стратегије развоја МУП-а, План рада Владе) ка Одељењу за стратешко планирање у Сектору за међународну сарадњу, европске послове и планирање.

**Табела 28:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: “Да ли сматрате да је потребно да се извештавање по Програму и Плану рада МУП-а из надлежности организационих јединица ДП спроводи од стране координатора на основу утврђене методологије дефинисане у стратешком плану полиције и оперативним плановима полиције“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	4	100
ППУ	50	47,6%	55	52,4%	105	100
Укупно	51	46,8%	58	53,2%	109	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 28, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,449$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% запослених је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“. Може се закључити да преовлађује став да је потребно да се извештавање по Програму и Плану рада МУП-а из надлежности организационих јединица ДП спроводи од стране координатора на основу утврђене методологије дефинисане у стратешком плану полиције и оперативним плановима полиције.

**Табела 29:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се спровођењем активности из стратешког и оперативних планова полиције рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) плански приступ рада полиције“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	1	1,0%	21	20,0%	76	72,4%	7	6,7%	105	100%
Укупно	1	0,9%	23	21,1%	78	71,6%	7	6,4%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 29, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=135,51$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 6,4% је одговорило негативно са „углавном се не слажем“ и 0,9% није имало мишљење на постављено питање. Може се закључити да преовлађује став да се спровођењем активности из стратешког и оперативних планова полиције рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) плански приступ рада полиције.

**Табела 30:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се активности из стратешког и оперативних планова полиције усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	40	38,1%	63	60,0%	2	1,9%	105	100%
Укупно	41	37,6%	66	60,6%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 30, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=85,438$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,2% је одговорило позитивно са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је негативно одговорило 1,8% са „углавном се не слажем“. Може се закључити да преовлађује став да се активности из стратешког и оперативних планова полиције усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме.

**Табела 31:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да су тактички планови оперативно- полицијских послова засновани су на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета, прекршаја и носиоца криминалне делатности“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	38	36,2%	61	58,1%	6	5,7%	105	100%
Укупно	39	35,8%	64	58,7%	6	5,5%	109	100%

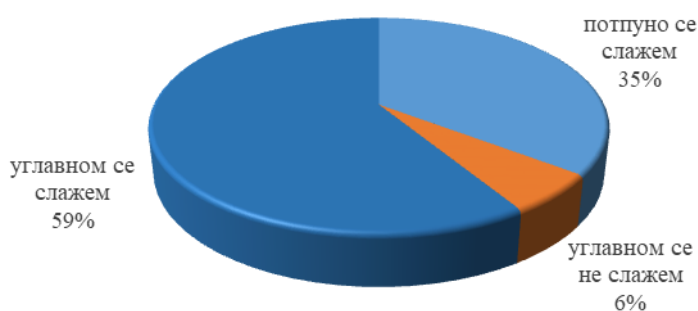
Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 31, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=71,12$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94,5% је одговорило позитивно са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем, док је негативно одговорило са 5,5% са „углавном се не слажем“. Може се закључити да преовлађује став запослених да су тактички планови оперативно-полицијских послова засновани на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета, прекршаја и носиоца криминалне делатности.

Проблеми функције планирања који су наведени у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП– 2) – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП-а у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“. Наведени запослени су одговорили на начин како је то приказано у табелама (32-38) и сликама (11 – 17).

**Табела 32:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац плана за прикупљање података и информација“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	16	37,2%	19	44,2%	4	9,3%	4	9,3%	43	100%
ППУ	43	43,4%	55	55,6%	1	1,0%	0	0,0%	99	100%
Укупно	59	41,5%	74	52,1%	5	3,5%	4	2,8%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 32, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=16,087$ ,  $df=3$ ,  $p=0,001<0,01$ ), као и да постоји значајна статистичка разлика између исказане сагласности са ставом на који се питање односи између запослених у организационим јединицама у седишту ДП и запослених у ППУ у посматраном узорку ( $\chi^2_{\text{emp}}=16,087$ ,  $df=3$ ,  $p=0,001<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93,7% је позитивно одговорило на следећи начин: 52,1% са „углавном се слажем“ и 41,5% са „потпуно се слажем“, док је 6,3% негативно одговорило на следећи начин: 3,5% са „углавном се не слажем“ и 2,8% са „уопште се не слажем“. Може се закључити да преовлађује став да је потребно стандардизовати образац плана за прикупљање података и информација уз детектовање разлога негативних одговора посебно у организационим јединицама у седишту ДП.



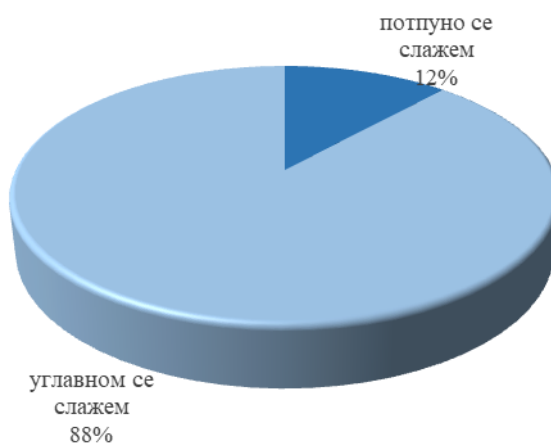
**Слика 11:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац плана за прикупљање података и информација?“

Анализом одговора запослених у ОПА САТИТ на питање наведено у слици 11, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=64,08$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 59% је одговорило са „углавном се слажем“ и 35% са „потпуно се слажем“, док је 6% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да преовлађује став да је потребно стандардизовати образац плана за прикупљање података и информација.

**Табела 33:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да стратешки и оперативни планови полиције садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	10	23,3%	33	76,7%	43	100%
ППУ	38	38,4%	61	61,6%	99	100%
Укупно	48	33,8%	94	66,2%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 33, уочава се значајна разлика између позитивних одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=14,901$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Односно, код 100% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 66,2% одговорило са „углавном се слажем“ и 33,8% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да преовлађује став да је потребно да стратешки и оперативни планови полиције садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе.



**Слика 12:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да стратешки и оперативни планови полиције садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе?“

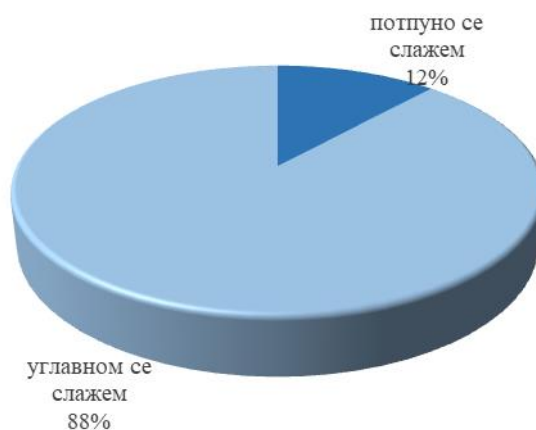
Анализом одговора запослених на питање приказано на слици 12, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=57,76$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Односно, код 100% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 88% одговорило са „углавном се слажем“ и 12% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених преовлађује став да је потребно да стратешки и оперативни планови полиције садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе.



**Табела 34:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да су препоруке стратешког плана и оперативних планова полиције дефинисане применом СМАРТ метода“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	5	11,6%	38	88,4%	0	0,0%	43	100%
ППУ	22	22,2%	76	76,8%	1	1,0%	99	100%
Укупно	27	19,0%	114	80,3%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 34, уочава се да не постоји статистички значајна разлика између исказане сагласности са ставом на који се питање односи између запослених у организационим јединицама у седишту ДП и запослених у ППУ у посматраном узорку ( $\chi^2_{emp}=2.707$ ,  $df=2$ ,  $p=0,258>0,05$ ), као и да не постоји статистички значајна разлика између исказане сагласности са ставом на који се питање односи између запослених у организационим јединицама у седишту ДП и запослених у ППУ у посматраном узорку ( $\chi^2_{emp}=2.707$ ,  $df=2$ ,  $p=0,258>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 99,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и са „потпуно се слажем“, док је 0,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да преовлађује став да је потребно да су препоруке стратешког плана и оперативних планова полиције дефинисане применом СМАРТ метода.



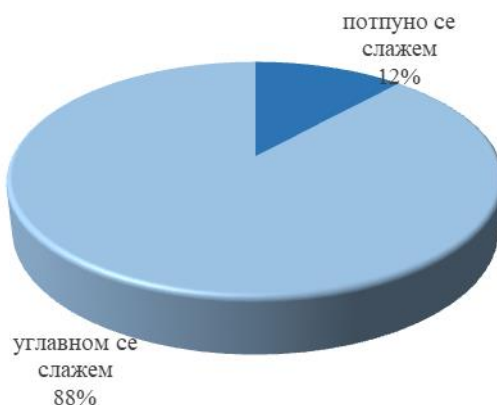
**Слика 13:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да су препоруке стратешког плана и оперативних планова полиције дефинисане применом СМАРТ метода?“

Анализом одговора запослених на питање приказано на слици 13, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=57,76$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Односно, код 100% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 88% је одговорило са „углавном се слажем“ и 12% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да преовлађује став да су препоруке стратешког плана и оперативних планова полиције дефинисане применом СМАРТ метода.

**Табела 35:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да сматрате да мере дефинисане у стратешком и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	15	34,9%	28	65,1%	43	100%
ППУ	32	32,3%	67	67,7%	99	100%
Укупно	47	33,1%	95	66,9%	142	100%

Анализом одговора запослених по врсти одговора на питање наведено у табели 35, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора запослених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ ( $\chi^2_{emp}=0,089$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Добијено је да не постоји значајна разлика између одговора запослених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ ( $\chi^2_{emp}=0,089$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Односно, код 100% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 66,9% је одговорило са „углавном се слажем“ и 33,1% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да мере дефинисане у стратешком плану и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције.



**Слика 14:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: “Да сматрате да мере дефинисане у стратешком плану и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције“?

Анализом одговора запослених на питање приказано на слици 14, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=57,76$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Односно, код 100% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 88% је одговорило са „углавном се слажемо“ и 12% са „потпуно се слажем. Може се закључити да преовлађује став да мере дефинисане у стратешком плану и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције.

**Табела 36:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да у стратешком плану и оперативним плановима полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	14	32,6%	28	65,1%	1	2,3%			43	100%
ППУ	27	27,3%	70	70,7%	1	1,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	41	28,9%	98	69,0%	2	1,4%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених наведено у табели 36, уочава се да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=1,337$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ) између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ. Односно, код 97,9% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 69,0% је одговорило са „углавном се слажем“ и 28,9% са „потпуно се слажем“, док је 2,1% одговорило негативно са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем учесталости одговора добијених у организационим јединицама ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=1,337$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да преовлађује став, да у стратешком плану и оперативним плановима полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама.



**Слика 15:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да у стратешком плану и оперативним плановима полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама“?

Анализом одговора запослених на питање приказано на слици 15, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=57,76$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Односно, код 100% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 88% је одговорило са „углавном се слажемо“ и 12% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да преовлађује став да у стратешком плану и оперативним плановима полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама.

**Табела 37:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се Стратешки план полиције израђује на период од четири године“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	12	27,9%	29	67,4%	2	4,7%	43	100%
ППУ	26	26,3%	66	66,7%	7	7,1%	99	100%
Укупно	38	26,8%	95	66,9%	9	6,3%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 37, уочава се да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0.310$ ,  $df=2$ ,  $p=0,856>0,05$ ) између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ. Односно, код 93,7% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 66,9% је одговорило са „углавном се слажем“ и 26,8% са „потпуно се слажем“, док је 6,3% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Упоређивањем добијених одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП са одговорима у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0.310$ ,  $df=2$ ,  $p=0,856>0,05$ ). Може се закључити да се потврђује став да је потребно да се Стратешки план полиције израђује на период од четири године.



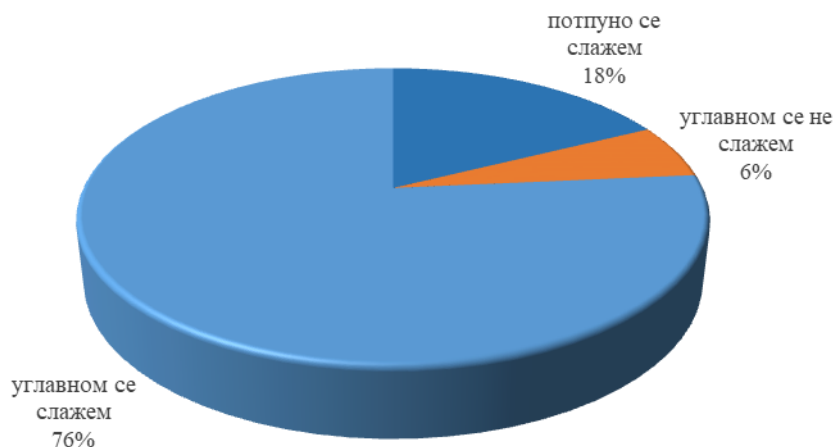
**Слика 16:** Одговори испитаника у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се Стратешки план полиције израђује на период од четири године“?

Анализом одговора запослених на питање приказаног на слици 16, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=151,16$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Односно, код 94% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 82% је одговорило са „углавном се слажем“ и 12% са „потпуно се слажем“, док је 6% негативно одговорило са „уопште се не слажем“. Добијени резултати потврђују став да је потребно да се Стратешки план полиције израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године.

**Табела 38:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се оперативни план полиције израђује на период од две године“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	11	25,6%	28	65,1%	4	9,3%	0	0,0%	43	100%
ППУ	20	20,2%	71	71,7%	6	6,1%	2	2,0%	99	100%
Укупно	31	21,8%	99	69,7%	10	7,0%	2	1,4%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 38, уочава се да не постоји значајна статистичка разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=0,638$ ,  $df=3$ ,  $p=0,593>0,05$ ). Односно, код 91,5% запослених у посматраном узорку добијена је позитивна оцена, где је у значајно већем броју 69,7% одговорило са „углавном се слажем“ и 21,8% „потпуно се слажем“, док је 8,4% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем учесталости одговора које су дали анкетирани представници организационих јединица у седишту ДП са одговорима које су дали анкетирани представници ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=0,638$ ,  $df=3$ ,  $p=0,593>0,05$ ). Може се закључити да постоји сагласност са ставом, да је потребно да се оперативни план полиције израђује на период од две године.



**Слика 17:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се оперативни план полиције израђује на период од две године“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 17, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=120,44$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Односно, код 94% запослених је у посматраном узорку добијена позитивна оцена, где је у значајно већем броју 76% одговорило са „углавном се слажем“ и 18% са „потпуно се слажем“, док је 6% одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да је потребно да се оперативни план полиције израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године.

Проблеми функције планирања који су наведени у теоријским ставовима, проверен је емпиријским истраживањем укупно 30 запослених у полицијама Црне Горе (у оквиру УП, Сектора криминалистичке полиције, Одсјека за криминалистичко – обавештајне послове), Северне Македоније (у оквиру Сектора за стратешку анализу и извештавање) и Шведске (у оквиру ПУ у Малме). Њихова знања и искуства која се односе на ПОМ послужила су бољем сагледавању организационог прилагођавању управљачких функција, као неопходном услову за успешно успостављање и имплементацију ПОМ-а у полицији РС. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (39 – 52).

**Табела 39:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом ПОМ-а рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) приступ рада полиције“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	10	100%	10	100%
Укупно	12	40,0%	18	60,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 39, уочава се да не постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=1,2$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 60,0% је одговорило са „углавном се слажем“ и 40,0% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да постоји сагласност да ставом да се применом ПОМ-а рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) приступ рада полиције.

**Табела 40:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом ПОМ-а активности усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100
Северна Македонија	4	40,0%	6	60,0%	0	0,0%	10	100
Шведска	1	10,0%	8	80,0%	1	10,0%	10	100
Укупно	12	40,0%	17	56,7%	1	3,3%	30	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 40, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=20,367$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном

узорку, 96,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ док је 3,3% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да се применом ПОМ-а активности усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме.

**Табела 41:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично (ad hoc) планирање и поступање, а које представља основ за примену ПОМ-а“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Северна Македонија	4	40,0%	6	60,0%	10	100%
Шведска	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	15	50,0%	15	50,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 41, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=0$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% је одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично (ad hoc) планирање и поступање, а које представља основ за примену ПОМ-а.

**Табела 42:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се применом ПОМ-а системски и плански решавају безбедносни проблеми који се спроводе идентификовањем стратешких и оперативних приоритета“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	5	50,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	15	50,0%	12	40,0%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 42, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=120,44$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90,0% је одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 10,0% одговорило да нема мишљење. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да се применом ПОМ-а системски и плански решавају безбедносни проблеми који се спроводе идентификовањем стратешких и оперативних приоритета.

**Табела 43:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су тактички планови оперативно-полицијских послова засновани су на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		потпуно се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	2	20,0%	5	50,0%	1	10,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	5	50,0%	4	40,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	9	90,0%	0	0,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	7	23,3%	18	60,0%	2	6,7%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 43, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=21,467$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,3% одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 6,7% је одговорило негативно са „потпуно се не слажем“ и 10,0% је одговорило да нема мишљење. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да су тактички планови оперативно-полицијских послова засновани су на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета.

**Табела 44:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да сматрате да мере дефинисане у Стратешком плану полиције и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Северна Македонија	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Шведска	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	16	53,3%	14	46,7%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 44, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,133$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% је одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да су мере дефинисане у Стратешком плану полиције и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције.



**Табела 45:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да Стратешки план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	9	90,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	4	40,0%	5	50,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	19	63,33%	10	33,33%	1	3,33%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 45, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=21,1$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 3,3% испитаника одговорило са „немам мишљење“ (у полицији Шведске). Може се закључити да постоји сагласност са ставом да Стратешки план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције.

**Табела 46:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да оперативни план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	N	%	п	%	п	%
Црна Гора	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	4	40,0%	6	60,0%	10	100%
Шведска	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	17	56,7%	13	43,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 46, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,533$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да оперативни план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције.

**Табела 47:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у Стратешком плану полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	4	40,0%	5	50,0%	0	0,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	6	60,0%	2	20,0%	0	0,0%	10	100%
Укупно	13	43,3%	14	46,7%	2	6,7%	1	3,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 47, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=19,333$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90,0% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 6,7% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 3,3% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су у Стратешком плану полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама.

**Табела 48:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у оперативном плану полиције сваки идентификовани приоритет мора имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима за предстојећу годину“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	3	30,0%	4	40,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	14	46,7%	13	43,3%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 48, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=12,367$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90,0% је позитивно одговорило „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 10,0% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да су у оперативном плану полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима за предстојећу годину.

**Табела 49:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је стратешки план потребно да садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	4	40,0%	2	20,0%	1	10,0%	3	30,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	3	30,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	6	60,0%	1	10,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	12	40,0%	11	36,7%	3	10,0%	4	13,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 49, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=8,667$  df=3,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, 13,3% одговорило са „немам мишљење“, а 10,0% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да стратешки план садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе.

**Табела 50:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да оперативни план полиције садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	1	10,0%	3	30,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	10,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	7	70,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	14	46,7%	12	40,0%	4	13,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 50, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=9,967$ , df=2,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 86,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 13,3% одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да постоји сагласност са ставом да је потребно да оперативни план садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе.

**Табела 51:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су препоруке стратешког плана полиције дефинисане применом SMART метода“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%			п	%	п	%
Црна Гора	2	20,0%	1	10,0%	0	0,0%	7	70,0%	10	100%
Северна Македонија	2	20,0%	7	70,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	3	30,0%	4	40,0%	0	0,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	7	23,3%	12	40,0%	1	3,3%	10	33,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 51, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=9,2$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 63,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је у 33,3% случајева добијен одговор „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се препоруке стратешког плана полиције дефинишу применом SMART метода.

**Табела 52:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су препоруке оперативног плана полиције дефинисане применом SMART метода“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%			п	%	п	%
Црна Гора	2	20,0%	1	10,0%	0	0,0%	7	70,0%	10	100%
Северна Македонија	2	20,0%	7	70,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	6	60,0%	0	0,0%	2	20,0%	10	100%
Укупно	6	20,0%	14	46,7%	1	3,3%	9	30,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 52, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=11,867$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку 66,7% је дало позитиван одговор са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 3,3% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 30% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се препоруке оперативног плана полиције дефинишу применом SMART метода.

Упоредивањем одговора код запослених који се односе проблеме управљачке функције планирања у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са "углавном се слажем" и "потпуно се слажем" у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,01$ .

### 2.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на управљачку функцију планирања. Резултатима теоријског истраживања појма, врсте, циљева и ефеката планирања, утврђено је: 1) да се планирање различито дефинише, али да суштински представља прву управљачку функцију коју спроводе руководиоци на сва три организациона нивоа и којом се утврђују организациони циљеви, мере и активности (средства) за њихово остваривање у будућности; 2) да се врсте планова класификују на: стратешки (национални ниво), оперативни (регионални) и тактички (регионални и локални ниво); 3) да је циљ планског приступа у примени ПОМ-а, да се у што већој мери рад полиције одвија у складу са планом (жељено поступање) и да се успостави боља координација рада између организационих јединица, што доприноси ефикаснијем и ефективнијем управљању променама које захтева и намеће свакодневно обављање послова; 4) да је плански приступ у криминалистичко-обавештајном процесу (ПОМ осмици) који се спроводи кроз стратешко управљање и оперативно руковођење нужен за ефикасну примену ПОМ-а; 5) да се теорија планирања у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ-а у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се управљачка функција планирања у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) ДП као надлежна организациона јединица треба да израђује Стратешки план полиције у координацији са организационим јединицама у седишту ДП који уједно представља годишњи Програм и План рада МУП-а из надлежности ДП. На регионалном нивоу 27 ППУ треба да израђују оперативне планове полиције који уједно представљају годишњи Програм и План рада МУП-а из надлежности 27 ППУ. На тај начин се извештавање ДП не дуплира у више стратешких докумената (стратешки план, годишњи план рада ДП, акциони план Стратегије развоја МУП-а, План рада Владе) ка Одељењу за стратешко планирање у Сектору за међународну сарадњу, европске послове и планирање, као надлежне организационе јединице. Извештавање је потребно да спроводи координатор у оквиру централизоване организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу на основу утврђене методологије дефинисане у стратешком плану полиције и оперативним плановима полиције; 2) спровођење активности из стратешког плана и оперативних планова полиције рационалније се управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) плански приступ рада полиције, усмеравањем на најтеже и најчешће безбедносне проблеме који се спроводе идентификовањем стратешких и оперативних приоритета. Идентификовани приоритети у стратешком плану и оперативним плановима полиције морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама. Стратешки план и оперативни планови полиције треба да садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе, као и предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције применом СМАРТ обрасца. Мере дефинисане у стратешком плану и оперативним плановима полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције. Стратешки план полиције треба да се доноси на период од четири године, за разлику од оперативних планова полиције, који треба да се доносе на период од две године, што ће допринети спровођењу студије изводљивости.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим

прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) функцијама, укључујући посебно промене у планирању, којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

## 2.2. Прилагођавање захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације

Традиционални (реактивни) начин рада полиције не познаје функцију захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације, тако да се додела задатака спроводила од стране руководиоца усменим путем или писаним налогом за извршење конкретног задатка. У реактивном раду полиције нису се израђивале криминалистичко-обавештајне информације, осим месечних и годишњих извешатаја о стању јавне безбедности, без закључака и препорука за конкретно поступање. Узрок криминалитета и прекршаја није у довољној мери био примат у раду полиције, тако да су се одлуке претежно доносиле без претходно спроведене анализе и процене, што је за ефекат имало повећање стопе криминалитета. Успостављањем ПОМ-а у полицији РС, започиње примена функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације. Наиме, као што је речено криминалистичко-обавештајном процес у полицији РС започиње подношењем захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације од стране група за управљање и руковођење. Помоћу захтева се конкретизује задатак, како би се израдила квалитетна криминалистичко-обавештајна информација, као основ за доношење одлуке о предузимању оперативно-полицијских послова и задатака у складу са утврђеном потребом. Формулацији захтева увек претходи координација између представника групе за управљање и руковођење која сачињава захтев и представника организационе јединице која ће по њему поступити.

У члану 34 став 3 *Закон о полицији* у полицији РС по први пут је дефинисан појам криминалистичко-обавештајне информације, коју чини: „Скуп прикупљених, процењених, обрађених и анализираних података која представља основ за доношење одлука у обављању полицијских послова.“<sup>85</sup> У приручнику „Полицијско-обавештајни модел“<sup>86</sup>, аутори су изједначили појам криминалистичко-обавештајне информације и криминалистичко-обавештајног производа. Такав приступ изједначавања наведених термина сматра се погрешним из више аспеката. Са једне стране, информација се сматра прикупљеним податком који након обраде и спроведене анализе добија своје пуно значење и служи као извор за израду криминалистичко-обавештајне информације. Са друге стране, криминалистичко-обавештајна информација се сматра крајњим производом, као последица спроведених криминалистичко-обавештајних послова од стране надлежних организационих јединица (функције које су дефинисане у доњем делу тзв. „ПОМ осмице“ – захтев, прикупљање, обрада и анализа), што их на такав начин чини доступним групама за управљање и руковођење у циљу доношења одлука и даљег праћења.

Надлежне организационе јединице које поступају по захтеву за израду криминалистичко-обавештајне информације су аналитичке и криминалистичко-обавештајне јединице сходно делокругу и надлежности послова које обављају. У полицији РС то је СКА у седишту УКП-а и Одсеци за криминалистичку аналитику у оквиру ППУ, Службе и Одељења у седишту УКП-а и оперативне линије рада (ОКП, ОП и ОСП) у ППУ

<sup>85</sup> Закон о полицији, „Службени гласник РС“, бр. 6 од 28. јануара 2016 и бр. 24 од 26. марта 2018. године

<sup>86</sup> Према мишљењу МУП приручник се сматра инструктивним актом у примени ПОМ. Овакав став представља погрешно тумачење из разлога, што приручник не може бити обавезујући акт у односу на Закон о полицији који ПОМ дефинише у својој пуној форми.

(Томашевић, Рацић, 2019). Поред наведених организационих јединица, захтев за израду криминалистичко-обавештајне јединице се у појединим ситуацијама доставља аналитичким јединицама САТИТ-а која применом функција прикупљања, обраде и анализе дају допринос у њеној изради (Рацић, 2018). Према томе, организациони проблем је идентификован и код самог начина достављања захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације. Са једне стране, такви проблеми су препознати у самој чињеници да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица (Рацић, 2018; Томашевић, Рацић, 2019). Са друге стране, руководилац групе може да погрешно процени коме захтев треба упутити на даље поступање. Таква погрешна слика је присутна и код поступајућих организационих јединица, нарочито у погледу координације између аналитичких јединица ДП и аналитичких јединица САТИТ-а, из разлога што су у питању две децентрализоване организационе јединице, што директно утиче и на квалитет израђене криминалистичко-обавештајне информације (Рацић, 2018).

У развијеним државама, укључујући и државе у региону захтеве могу поднети ОГРУ на локалном организационом нивоу. С обзиром на то да примена ПОМ-а у полицији РС није успостављена на локалном нивоу, односно у организационом смислу нису образоване оперативне групе за руковођење, начин подношења захтева у циљу откривања носилаца криминалних активности у односу на идентификоване безбедносне приоритете или расветљавања серије извршења кривичних дела на подручју неке ПС је отежан. Наиме, начелник ПС нема могућност подношења захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације, већ то право искључиво припада начелнику Одељења криминалистичке полиције (у даљем тексту: ОКП). Са друге стране, начелник ПС не располаже аналитичким капацитетима у циљу сачињавања криминалистичко-обавештајне информације, из разлога што на локалном организационом нивоу нису систематизована аналитичка радна места.

У полицији РС захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације је дефинисан у краткој форми и садржи само основне смернице неопходне за њену израду, а које су усмерене на подносиоца захтева, коме је захтев упућен и његов циљ. По узору на државе које већ дужи период примењују ПОМ, захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације у полицији РС треба да садржи следеће елементе: 1) основне податке о подносиоцу захтева (име и презиме руководиоца, назив организационе јединице и подаци о контакт особи); 2) врсте криминалистичко-обавештајне информације (стратешка или оперативна); 3) коме се подноси захтев (назив организационе јединице, име и презиме руководиоца); 4) датум и време донете одлуке за подношење захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације; 5) чињенични опис безбедносног стања и циљ израде криминалистичко-обавештајне информације (Шта се жели постићи и зашто?; како ће се информација користити?); 6) податке о приоритетним областима (врста кривичног дела, група, појединци, укључујући и ранија сазнања и искуства која се односе на предмет захтева?); 7) временски период манифестације проблема (када треба започети и доставити криминалистичко-обавештајну информацију?); 8) расподела одговорности и ангажовања организационих јединица (конкретан опис задатака које је потребно да спроведе организациона јединица; која је потребна стручност? екстерна подршка?); 9) облик извештавања (када, како и коме је потребно достављати податке); 10) методе прикупљања (где и како ће се прикупљање спровести?) (DCAF, 2014: 35).

Захтев за израду криминалистичко-обавештајних информација замењује обавештајни план као систематску процедуру за прикупљање релевантних података из свих законитих извора који одговарају захтеву група за управљање и руковођење. Према томе обавештајни план је повезан са стратешким приоритетима преко захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације који је усмерен на прикупљање циљаних

података о претњама из стратешких и оперативних планова. Факторе које треба узети у обзир укључују следеће: „Да ли је захтев довољно јасан да би се прикупили и идентификовали специфични подаци који су потребни?; „Да ли су коришћени отворени и затворени извори података“?; „Да ли постоје партнерства која могу помоћи у реаговању на постављене захтеве?“ (На пример: партнерства приватног сектора, партнерства у заједници итд.) (Carter, 2011).

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми управљачке функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у полицији РС, односе се на: 1) недостатак стандардизованог електронског обрасца у циљу његове даље обраде који би обухватио следеће параметре: број криминалистичке обраде (актуелне) или криминалистичке обраде која је била отворена у претходном периоду и постоји потреба и законски основ за њено поновно успостављање, циљ (предмет) захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације, резултате аналитичке обраде (што прецизније дефинисати који су циљеви аналитичке обраде, односно који су захтеви које је потребно испунити у склопу аналитичке обраде (лица, телефони, пословни субјекти, догађаји и сл.), период који ће послужити за обраду и анализу података (нпр. анализа телефонске комуникације у последњих 6 месеци и др.), начин извештавања организационих јединица ДП (спроводи се означавањем два квадратића који означавају: учешће аналитичара у изради извештаја и презентовању руководиоцима; учешће аналитичара у изради извештаја и презентовања на суду, опште генералије руководиоца криминалистичког истраживања или полицијског службеника који ће комуницирати са аналитичарем (име и презиме, контакт телефон, е-имејл адреса), број прилога у дигиталном облику који поступајућа оперативна организациона јединица доставља уз захтев надлежној аналитичкој јединици, други релевантни подаци који могу помоћи криминалистичком аналитичару и потпис руководиоца организационе јединице. Мере које је потребно предузети односе се на израду захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације који би се уносио у електронску безбедну платформу, као што је то дефинисано у полицији Хрватске применом iCIS-а. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснију и ефективнију претрагу података и спровођење конкретних задатака; 2) недостатак начина прикупљања података (отворени и затворени извори), носиоца организационих јединица који ће податке прикупљати са дефинисаним роковима у захтеву за израду криминалистичко-обавештајне информације, који би уједно имао функцију плана прикупљања података. Мере које је потребно предузети односиле би се на брисање функције планирања из криминалистичко-обавештајних послова (у доњем делу ПОМ осмице) и дефинисања начина прикупљања података у захтеву за израду криминалистичко-обавештајних информација. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснију и ефективнију расподелу и спровођење задатака од стране организационих јединица.

### **2.2.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације**

Резултати теоријског истраживања који се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођења управљачке функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 109 запослених у полицији РС и 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су приказ ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу



организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС које се односе на заступљеност и ефекте спровођења управљачке функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, а који су наведени у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем 109 полицијских службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом:“ ППУ“). Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (53 – 54).

**Табела 53:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације потребно сачињавати на стандардизованом електронском обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	40	38,1%	63	60,0%	2	1,9%	105	100%
Укупно	43	39,4%	64	58,7%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 53, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=82.062$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 1,8% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације потребно сачињавати на стандардизованом електронском обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа.

**Табела 54:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да би захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације поред основних елемената, требало и да садржи начин прикупљања података и информација (отворени и затворени извори), носиоце организационих јединица које ће податке и информације прикупљати са дефинисаним роковима, чиме би уједно захтев имао и функцију плана за прикупљање података и информација“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	26	24,8%	73	69,5%	4	3,8%	1	1,0%	1	1,0%	105	100%
Укупно	29	26,6%	74	67,9%	4	3,7%	1	0,9%	1	0,9%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 54, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=121.259$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 4,6% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“ и 0,9% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку преовлађује став, да би захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације поред основних елемената, требало да садржи начин и прикупљања података и информација (отворени и затворени извори), носиоце организационих јединица које ће податке и информације прикупљати са дефинисаним роковима, чиме би захтев уједно имао и функцију плана за прикупљање података и информација.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске које се односе на заступљеност и ефекте спровођења управљачке функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, а који су наведени у теоријским ставовима, проверен је емпиријским истраживањем укупно 30 запослених у полицијама Црне Горе (у оквиру УП, Сектора криминалистичке полиције, Одсека за криминалистичко – обавештајне послове), Северне Македоније (у оквиру Сектора за стратешку анализу и извештавање) и Шведске (у оквиру ПУ у Малмеу). Њихова знања и искуства која се односе на ПОМ послужила су бољем сагледавању организационог прилагођавања управљачких функција, као неопходном услову за успешно успостављање и имплементацију ПОМ-а у полицији РС. Њихови одговори су представљени у табели (55).

**Табела 55:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације потребно сачињавати на стандардизованом обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Укупно	14	46,7%	16	53,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 55, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,133$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку 100% је дало позитивне одговоре, односно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да је у посматраном узорку потврђен став да је потребно захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације сачињавати на стандардизованом обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа.

Упоредивањем одговора код запослених који се односе на проблеме управљачке функције захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,001$ .

### 2.2.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на управљачку функцију захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације. Резултатима теоријског истраживања појма и ефеката захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације, утврђено је: 1) да је захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације управљачка функција која садржи јасну и конкретну структуру задатака, чиме пружа битне индикаторе организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове правцу у ком је усмерен захтев и шта се очекује од криминалистичко-обавештајне информације достављене групама за управљање и руковођење; 2) да се стандардизованим захтевом издају конкретни задаци од стране руководиоца група за управљање и руковођење за спровођење постављених активности у односу на идентификовани приоритет, чиме се са једне стране ефикасније и ефективније спроводе дефинисане активности, док се са друге стране скраћује време поступања; 3) да се теорија захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације у полицији Хрватске може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ-а у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се управљачка функција захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације у полицији РС може унапредити организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације потребно је сачињавати на стандардизованом електронском обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа, и поред чињенице да је квалитет поднетих захтева позитивно оцењен од стране испитаника (запослених) у полицији РС. Захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације обухватио би следеће параметре: а) број криминалистичке обраде (актуелне) или криминалистичке обраде која је била отворена у претходном периоду и постоји потреба и законски основ за њено поновно успостављање; б) циљ, односно предмет захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације; в) резултати аналитичке обраде (прецизно дефинисати који су циљеви аналитичке обраде, односно који су захтеви које је потребно испунити у склопу аналитичке обраде (лица, телефони, пословни субјекти, догађаји и сл.)); г) период који ће послужити за обраду и анализу података (нпр. анализа телефонске комуникације у последњих 6 месеци и др.); д) начин извештавања организационих јединица ДП; њ) опште генералије руководиоца криминалистичког истраживања или полицијског службеника који ће комуницирати са аналитичарем (име и презиме, контакт телефон, и-мејл адреса); е) број прилога у дигиталном облику које поступајућа оперативна организациона јединица доставља уз захтев надлежној аналитичкој јединици; ж) други релевантни подаци који могу помоћи криминалистичком аналитичару; и з) потпис руководиоца организационе јединице. Захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације уносио би се у електронску безбедну платформу као што је то дефинисано у полицији Хрватске применом iCIS-a; 2) захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације поред основних елемената, треба да садржи начин прикупљања података и информација (отворени и затворени извори), носиоце организационих јединица који ће податке и информације прикупљати са дефинисаним роковима, чиме би уједно захтев имао и функцију плана за прикупљање података и информација.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) функцијама, укључујући посебно промене у захтеву за израду криминалистичко-обавештајне информације, којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

### **2.3. Прилагођавање одлучивања**

Традиционални (реактивни) приступ рада полиције базирао се на оперативном и тактичком доношењу одлука, што је резултирало нерационалним коришћењем људских и материјално-техничких ресурса који су претежно били усмерени на реактивно поступање. Слабости руководиоца организационих јединица у полицији РС, који су усмерени на процес доношења одлука применом традиционалних (реактивних) модела рада односе се на: 1) недостатак разумевања управљања обавештајним подацима; 2) недостатак израде криминалистичко-обавештајних информација; 3) различитим приступима израде других аналитичких производа који утичу на процес доношења закључака о стању криминалитета и расположивих криминалистичко-обавештајних података; 4) одсуство одговорности за донете одлуке са стратешког нивоа руковођења; 5) присуство снажног реактивног става у процесу доношења одлука, насупротив усмерености на проактивно решавање проблема

Одлуке које се доносе применом ПОМ-а обухватају, са једне стране стратешку оријентацију засновану на анализи доступних података и информација подржаних криминалистичко-обавештајним информацијама и анализи окружења чиме је фокус усмерен на процену будућих догађаја. Са друге стране, кључну улогу представља стручност запослених који су одговорни за доношење одлука. Због тога процес обуке руководиоца представља битан механизам за унапређење квалитета доношења одлука (Walsh, 2007). Према томе, руководиоци СГРУ и ОГРУ доносе одлуке које су претежно подржане криминалистичко-обавештајним информацијама, а које су настале као производ спровођења извршних функција (прикупљања, обраде, анализе и достављања) водећи рачуна о рационалном ангажовању људских и материјалних ресурса.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми одлучивања у полицији РС, односе се на: 1) одлуке које доносе руководиоци СГРУ и ОГРУ нису подржане применом СМАРТ методе у односу на постављен циљ идентификован у стратешком плану и оперативним плановима полиције. Мере које је потребно предузети односе се на примену СМАРТ методе у процесу доношења одлука. Ефекти примене таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније испуњење стратешких и оперативних циљева и остваривање бољих резултата рада, чиме би полиција РС претежено била проактивна; 2) неопходно је да руководиоци СГРУ доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво руковођење. Мере које је потребно предузети односе се на примену централизованих одлука које доноси директор полиције као руководиоца СГРУ и обавезујуће су за све организационе јединице ДП на сва три организациона нивоа. Такве одлуке је потребно евидентирати на стандардизованом записнику. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније спровођење одлуке од стране руководиоца у организационим јединицама ДП; 3) неопходно је да руководиоци ОГРУ доносе децентрализоване одлуке које су обавезујуће су за регионални и локални ниво руковођења. Мере које је потребно предузети односе се на примену децентрализованих одлука које доноси начелник ПУ као руководиоца ОГРУ и које су обавезујуће за све организационе јединице ППУ. Такве одлуке је потребно евидентирати на стандардизованом записнику. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније спровођење одлуке од стране руководиоца у организационим јединицама у ППУ.

### **2.3.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције одлучивања**

Резултати теоријског истраживања који се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођења управљачке функције одлучивања у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 304 запослених у полицији РС и 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС које се односе на заступљеност и ефекте спровођења управљачке функције одлучивања у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-

у у РС, а који су наведени у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем 109 запослених, и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (56 – 60).

**Табела 56:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да су тактички планови оперативно-полицијских послова засновани на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцију криминалитета, прекршаја и носилаца криминалне делатности“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	38	36,2%	61	58,1%	6	5,7%	105	100%
Укупно	39	35,8%	64	58,7%	6	5,5%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 55, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=71,199$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку 58,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 35,8% са „потпуно се слажем“, док је 5,5% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су тактички планови оперативно-полицијских послова засновани на одлукама СГРУ и ОГРУ, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцију криминалитета, прекршаја и носилаца криминалне делатности.

**Табела 57:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се управљачке одлуке доносе на састанцима СГРУ и ОГРУ применом СМАРТ обрасца, и да се евидентирају на стандардизованом записнику“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2	50,0%	2	50,0%	4	100%
ППУ	32	30,5%	73	69,5%	105	100%
Укупно	34	31,2%	75	68,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 57, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=15,422$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се управљачке одлуке доносе на састанцима СГРУ и ОГРУ применом СМАРТ обрасца, а који се евидентирају на стандардизованом записнику.

**Табела 58:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да квалитетно израђене криминалистичко-обавештајне информације утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	51	48,6%	52	49,5%	1	1,0%	1	1,0%	105	100%
Укупно	53	48,6%	54	49,5%	1	0,9%	1	0,9%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 58, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=73,989$ ,  $df=2$ ,  $p<0,1$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 1,8% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да квалитетно израђене криминалистичко-обавештајне информације утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука.

**Табела 59:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се на стратешкој групи за руковођење и управљање доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	33	31,4%	67	63,8%	4	3,8%	1	1,0%	105	100%
Укупно	34	31,2%	70	64,2%	4	3,7%	1	0,9%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 59, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=86,906$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,6% одговорило негативно са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се на стратешкој групи за руковођење и управљање доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента.

**Табела 60:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном нивоу доносе децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво менаџмента“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	38	36,2%	62	59,0%	3	2,9%	2	1,9%	105	100%
Укупно	39	35,8%	65	59,6%	3	2,8%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 60, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=75.529$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,6% негативно одговорило са „углавном се не слажем и „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном нивоу доносе децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво менаџмента.

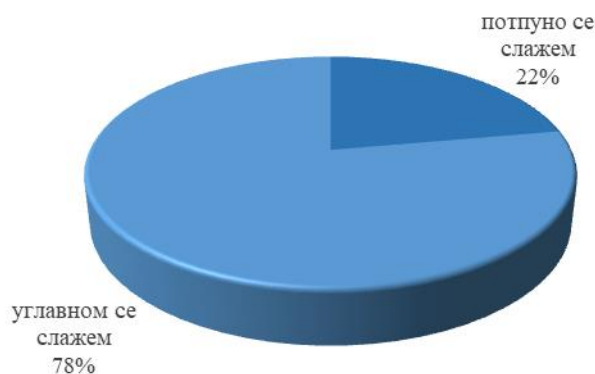
Проблеми функције одлучивања који су наведени у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – 2) – запослени су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) 6 координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 20 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд - запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА у БГД“. Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у табелама (61-62) и сликама (18-19).



**Табела 61:** Одговори руководица и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке, које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежавају примену ПОМ-а на регионалном нивоу“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	4	26,7%	8	53,3%	1	6,7%	2	13,3	0	0,0%	15	100%
ППУ	28	18,3%	90	58,8%	28	18,3%	6	3,9	1	0,7	153	100%
Укупно	32	19,0%	98	58,3%	29	17,3	8	4,8%	1	0,6%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 61, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=109,24$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја анкетираних у посматраном узорку, 77,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 22,1% је одговорило негативно са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 0,6% је одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежавају примену ПОМ-а на регионалном нивоу.



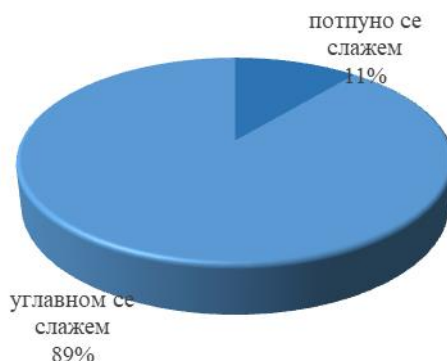
**Слика 18:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а и ОПА у БГД на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежавају примену ПОМ-а на регионалном нивоу“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 18, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2_{\text{emp}}=31,36$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% анкетираних је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да код 100% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежавају примену ПОМ-а на регионалном нивоу.

**Табела 62:** Одговори руководица и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције коју су често условљени добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	15	100%
ППУ	20	13,1%	102	66,7%	26	17,0%	4	2,6%	1	0,7%	153	100%
Укупно	25	14,9%	108	64,3%	30	17,9%	4	2,4%	1	0,6%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 62, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=149,287$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 79,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 20,3% одговорило негативно, односно „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 0,6% је одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције које су условљене добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП.



**Слика 19:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције који су често условљени добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 19, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2_{\text{emp}}=60,84$ ,  $df=1$ ,  $p<0,001$ ), поред тога што је 100% анкетираних у посматраном узорку позитивно одговорило. Статистички значајно више је одговора од укупног броја запослених у посматраном узорку са „углавном се слажем“ у односу на одговор „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције које су често условљене добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске које се односе на заступљеност и ефекте спровођења управљачке функције одлучивања у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, а који су наведени у теоријским ставовима, проверен је емпиријским истраживањем укупно 30 запослених који су запослени у полицијама: Црне Горе (у оквиру УП, Сектора криминалистичке полиције, Одсека за криминалистичко-обавештајне послове), Северне Македоније (у оквиру Сектора за стратешку анализу и извештавање) и Шведске (у оквиру ПУ у Малмеу). Њихова знања и искуства која се односе на ПОМ послужила су бољем сагледавању организационог прилагођавања управљачких функција, као неопходном услову за успешно успостављање и имплементацију ПОМ-а у полицији РС. Наведени испитаници су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у табелама (63 – 65).

**Табела 63:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се управљачке одлуке доносе на састанцима СГРУ и ОГРУ применом СМАРТ обрасца, и да се оне евидентирају на стандардизованом записнику“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	4	40,0%	1	10,0%	1	10,0%	4	40,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	4	40,0%	0	0,0%	6	60,0%	10	100%
Укупно	10	33,3%	9	30,0%	1	3,3%	10	33,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 63, уочава се значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=11,400$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 63,3% је позитивно је одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 3,3% негативно одговорило са „углавном се не слажем“, а 33,3% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се управљачке одлуке доносе на састанцима СГРУ и ОГРУ применом СМАРТ обрасца, и да се оне евидентирају на стандардизованом записнику.

**Табела 64:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да квалитетно израђене криминалистичко-обавештајне информације утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	9	90,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	23	76,7%	7	23,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 64, уочава се значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=8,533$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% анкетираних је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да квалитетно израђене криминалистичко-обавештајне информације утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука.

**Табела 65:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се на СГРУ доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	2	20,0%	3	30,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	13	43,4%	11	36,7%	3	10,0%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 65, уочава се значајна разлика између учесталости позитивних и негативних одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=10,546$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 80,1% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 10% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 10,0% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се на СГРУ доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента.

**Табела 66:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да ОГРУ на регионалном нивоу морају доносити децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво менаџмента“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	4	40,0%	6	60,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	4	40,0%	4	40,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	10	33,3%	15	50,0%	4	13,3%	1	3,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 66, уочава се значајна разлика између позитивних и негативних одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=10,785$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно

се слажем“, док 13,3% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 3,3% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да ОГРУ на регионалном нивоу морају доносити децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво менаџмента.

Упоређивањем одговора код запослених који се односе на проблеме управљачке функције одлучивања у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p < 0,01$ .

### 2.3.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на управљачку функцију одлучивања. Резултатима теоријског истраживања појма, врсте и ефеката одлучивања, утврђено је: 1) да се одлучивање различито дефинише, али да у суштини подразумева управљачку функцију где криминалистичко-обавештајне информације представљају основ за доношење одлука уз рационално ангажовање ресурса и материјално-техничких средстава, а на основу које извршиоци (његови потчињени) поступају; 2) да у зависности од организационог нивоа, постоје стратегијске одлуке које доносе руководиоци СГРУ на стратешком нивоу руковођења, оперативне одлуке које доносе руководиоци оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном и локалном нивоу руковођења и тактичке одлуке (у теорији оперативно-извршне) које доносе руководиоци на регионалном и локалном нивоу руковођења и које су усмерене на конкретан безбедносни проблем; 3) да на квалитет одлука утичу ефекти као што су смањење кривичних дела, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја, идентификовање носилаца криминалних активности и места у којима се најчешће извршавају кривична дела и прекршаји (жаришне тачке); 4) да се теорија одлучивања у развијеним државама света, државама у региону и РС може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ-а у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се управљачка функција одлучивање у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) одлуке руководиоца СГРУ и ОГРУ треба да се доносе применом СМАРТ методе у односу на постављен циљ идентификован у стратешком плану и оперативном плану полиције, и да се евидентирају на стандардизованом записнику; 2) неопходно је да руководиоци СГРУ доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво руковођења; 3) неопходно је да руководиоци ОГРУ доносе децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво руковођења.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) функцијама, укључујући посебно промене у одлучивању, којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

## 2.4. Прилагођавање праћења спровођења оперативних-полицијских послова

Праћење спровођења оперативно-полицијских послова као функција управљања пре успостављања ПОМ-а свакодневно се спроводила од стране руководиоца на свим нивоима полицијске организације, у оквиру њиховог делокруга и надлежности. Предмет праћења су били: 1) безбедносна стања, појаве и догађаји; 2) рад и резултати рада у оквиру њихове организационе јединице; 3) стање у њиховој организационој јединици. Након спроведених оперативно-полицијских послова руководиоци су извештавали усменим или писаним путем о предузетим активностима, конкретним задацима и ефектима примене. За разлику од традиционалног (реактивног) рада полиције, у којем је начин праћења спровођења планских активности био сведен на ниску меру, успостављањем и применом ПОМ-а настављено је праћење спровођења оперативних полицијских послова на свим организационим нивоима кроз свакодневно обављање задатака који су претежно усмерени на активности из стратешког и оперативног плана у односу на постигнуте резултате сходно постављеним стратешким и оперативним циљевима (укључујући и праћење безбедносне ситуације, појава и догађаја, рада и резултата рада у организационој јединици).

У пракси полиције РС начин праћења оперативних активности није стандардизован, у односу на Стратешки план полиције и представља једну од идентификованих слабости, што отежава рад ОГРУ. Проблеми у полицији РС односе се на начин праћења спровођења планираних оперативних полицијских послова, који се не обавља на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) који садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције. Мере које је потребно предузети односе се на израду стандардизованих образаца којима се прате донете одлуке и начин обављања оперативно-полицијских послова од стране група за руковођење и управљање. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније праћење спровођења одлука, начина обављања оперативно-полицијских послова и остварених резултата.

### 2.4.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције праћења спровођења оперативно-полицијских послова

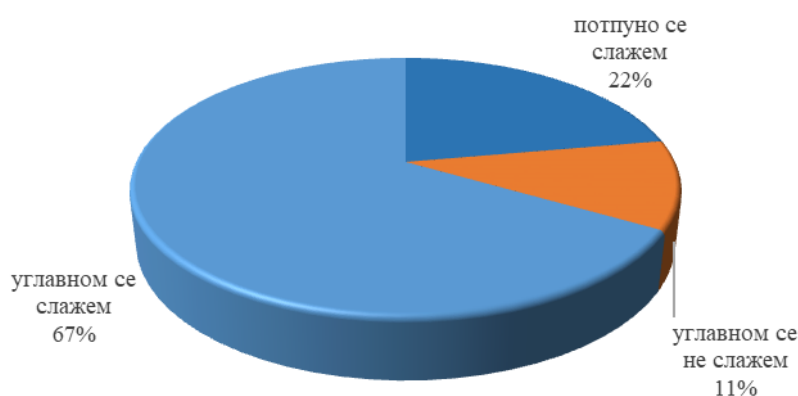
Резултати теоријског истраживања које се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) управљачке функције праћења спровођења оперативно-полицијских послова у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 139 запослених у полицији РС, и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члан ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“) и 2) 30 запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених

обука у полицији РС. Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у табели (67) и на слици (20).

**Табела 67:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се праћење спровођења планираних оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) које садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	4	100%	0	0,0%	4	100%
ППУ	31	29,5%	70	66,7%	4	3,8%	105	100%
Укупно	31	28,4%	74	67,9%	4	3,7%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 67, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=100,557$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,3% је позитивно одговорило, са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,7% запослених је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да је потребно да се праћење спровођења планираних оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) који садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције.



**Слика 20:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а и ОПА у БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац за праћење донетих одлука које се доносе од стране СГРУ и ОГРУ“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 20, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2_{\text{emp}}=78,76$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 11,1% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно стандардизовати образац за праћење донетих одлука које се доносе од стране СГРУ и ОГРУ.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске која се односе на заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајни производ) спровођења управљачке функције управљања квалитетом у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, а који су наведени у теоријским ставовима, проверен је емпиријским истраживањем укупно 30 запослених који су запослени у полицијама: Црне Горе (у оквиру УП, Сектора криминалистичке полиције, Одсека за криминалистичко-обавештајне послове), Северне Македоније (у оквиру Сектора за стратешку анализу и извештавање) и Шведске (у оквиру ПУ у Малмеу). Њихова знања и искуства која се односе на ПОМ послужила су бољем сагледавању организационог прилагођавања управљачких функција, као неопходном услову за успешно успостављање и имплементацију ПОМ-а у полицији РС. Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у табели (68).

**Табела 68:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се праћење спровођења планираних оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) који садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	3	30,0%	4	40,0%	2	20,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	4	40,0%	5	50,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	6	60,0%	0	0,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	8	26,7%	15	50,0%	3	10,0%	4	13,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 68, уочава се значајна разлика између позитивних и негативних одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=13,346$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 10,0% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 13,3% са одговором „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се праћење спровођења планираних оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) који садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције.

Упоредивањем одговора код запослених који се односе на проблеме функције праћења спровођења оперативно-полицијских послова у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,001$ .

#### 2.4.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на управљачку функцију праћења спровођења оперативно-полицијских послова. Резултатима теоријског истраживања појма, циљева и ефеката



праћења, утврђено је: 1) да је праћење спровођења оперативно-полицијских послова управљачка функција која се примењује на целокупној територији (од стране СГРУ) или на одређеном делу територије (од стране ОГРУ) применом криминалистичко-обавештајног процеса (прикупљање, процена, обрада, анализа података) у функцији предвиђања будућих промена у окружењу, и у безбедносној организацији; 2) да је основни циљ праћења успостављање контроле над безбедносним стањем, појавама и догађајима у свим областима примене ПОМ-а (линијско-територијални или функционални принцип); 3) да су ефекти примене праћења усмерени на ефикаснији и ефективнији увид у остварене резултате на основу дефинисаних стратешких и оперативних циљева, правовремено сагледавање безбедносне ситуације, појава и догађаја (према врсти, бројности и учесталости, месту и времену испољавања, носиоцима и средствима угрожавања, објектима угрожавања и последицама, узроцима и факторима који им погодују) и сагледавање стања у организационој јединици.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се управљачка функција праћења спровођења оперативно-полицијских послова у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) праћење спровођења планираних оперативних-полицијских послова је потребно да се обављају на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) које садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције. Потребно је стандардизовати образац за праћење донетих одлука које доносе СГРУ и ОГРУ.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) функцијама, укључујући посебно промене у праћењу спровођења оперативних-полицијских послова, којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

## **2.5. Прилагођавање управљања квалитетом**

Једна од кључних слабости традиционалног (реактивног) начина рада полиције је одсуство евалуације спроведених активности. Након што је донета одлука да се поступа по месечним, годишњим или тактичким плановима, руководиоци у оквиру радних састанака нису у довољној мери спроводили стандардизовану евалуацију, на којој би се анализирале слабости и предности током спровођења планова, односно анализирали остварени резултати на основу дефинисаних стратешких и оперативних циљева, нових појавних облика криминалитета, месту и времену испољавања, носиоцима и средствима угрожавања, објектима угрожавања и последицама, узроцима и факторима који им погодују.

Важну улогу у примени ПОМ-а и криминалистичко-обавештајног процеса у полицији РС представља функција управљање квалитетом, која се спроводи у свим фазама криминалистичко-обавештајног процеса од стране група за управљање и руковођење. У организационим јединицама ДП функција управљања спроводи се сходно донетом плану за спровођење евалуације развоја ПОМ-а (Ђурђевић, Рацић, 2018).

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми функције управљања квалитетом у раду полиције применом ПОМ-а су: 1) неадекватна примена методологије за евалуацију управљања

квалитетом која не садржи индикаторе које се односе на оцену, евалуацију резултата и исхода као што су број поднетих захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација, број израђених криминалистичко-обавештајних информација, број донетих одлука, остварени резултати у односу на постављене стратешке и оперативне циљеве полиције идентификоване у стратешком плану и оперативним плановима полиције (на пример: број поднетих кривичних или прекршајних пријава, кривичних дела, откривених извршилаца и др.). Мере које је потребно предузети односе се на израду плана за спровођење евалуације која би била заснована на адекватној методологији са јасно постављеним показатељима. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснији и ефективнији приказ остварених резултата заснованој на примени ПОМ-а (број поднетих кривичних или прекршајних пријава, кривичних дела, прекршајни пријава, откривених извршилаца и др.); 2) неадекватна примена функције евалуације која се не спроводи два пута годишње од стране СГРУ и четири пута у току једне календарске године од стране ОГРУ. Мере које је потребно предузети односе се на примену функције евалуације два пута годишње од стране СГРУ и четири пута у току једне календарске године. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснији и ефективнији приказ остварених резултата; 3) спроведеном евалуацијом не сачињава се извештај који је неопходно да буде представљен СГРУ и ОГРУ у циљу идентификовања слабости и предности применом ПОМ процеса у полицији РС. Мере које је потребно предузети односе се на израду извештаја који би обухватио одговоре на следећа питања: шта је било позитивно у спровођењу активности?, шта је било негативно у спровођењу активности? и шта би се требало променити у наредном спровођењу сличних активности?. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на остварени резултат у односу на постављени циљ активности (ефективност), однос ангажованих ресурса (број полицијских службеника, број радних часова, број прековремених сати, број сати приправности) и добијених резултата (учинка) – ефикасност и економичност; 4) полицијски менаџмент системски није усмерен на континуирано побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа. Мере које је потребно предузети односе се на унапређење пословних процеса у примени ПОМ-осмице. Ефекти таквог организационог прилагођања утицали би на ефикасније и ефективније спровођење функција ПОМ-осмице и квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

### **2.5.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу управљачке функције управљање квалитетом**

Резултати теоријског истраживања које се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођења управљачке функције управљање квалитетом у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 436 запослених у полицији РС и 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС које се односе на заступљеност и ефекте спровођења управљачке функције управљања квалитетом у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, а који су наведени у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем 109 запослених и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири

начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члан ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом:“ ППУ“). Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (69 – 74).

**Табела 69:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом ПОМ-а“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	4	100%	0	0,0%	4	100%
ППУ	22	21,0%	76	72,4%	7	6,7%	105	100%
Укупно	22	20,2%	80	73,4%	7	6,4%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 69, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=118,172$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 6,4% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом ПОМ-а.

**Табела 70:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: “Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуације области руковођења и управљања спроводи на основу плана евалуације четири пута квартално у току једне календарске године“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	N	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	22	21,0%	67	63,8%	15	13,4%	1	1,0%	105	100%
Укупно	23	21,1%	70	64,2%	15	13,8%	1	0,9%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 70, уочава се значајна разлика између позитивних и негативних одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=74,407$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 85,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док 13,8% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 0,9% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се функција евалуације области руковођења и управљања спроводи на основу плана евалуације четири пута квартално у току једне календарске године.

**Табела 71:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и постављене индикаторе (број поднетих захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација, број израђених криминалистичко-обавештајних информација, број донетих одлука, остварени резултати у односу на постављене стратешке и оперативне циљеве полиције идентификоване у стратешком плану и оперативним плановима полиције)“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	20	19,0%	80	76,2%	5	4,8%	105	100%
Укупно	22	20,2%	82	75,2%	5	4,6%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 71, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=129,181$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,6% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и постављене индикаторе (број поднетих захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација, број израђених криминалистичко-обавештајних информација, број донетих одлука, остварени резултати у односу на постављене стратешке и оперативне циљеве полиције идентификоване у стратешком плану и оперативним плановима полиције).

**Табела 72:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуација спроводи два пута годишње од стране СГРУ“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	25	23,8%	74	70,5%	3	2,9%	2	1,9%	105	100%
Укупно	26	23,9%	77	70,6%	3	2,8%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 72, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=117,085$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,6% запослених у посматраном узорку негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се функција евалуација спроводи два пута годишње од стране СГРУ.

**Табела 73:** Одговори руководиљаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуација спроводи четири пута годишње од стране ОГРУ“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	22	21,0%	58	55,2%	18	17,1%	6	5,7%	1	1,0%	105	100%
Укупно	22	20,0%	61	56,0%	19	14,4%	6	5,5%	1	0,9%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 73, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=62,444$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 19,9% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“ и 0,9% запослених у посматраном узорку је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се функција евалуација спроводи четири пута годишње од стране ОГРУ.

**Табела 74:** Одговори руководиљаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја ПОМ-а“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	44	41,9%	57	54,3%	3	2,9%	1	1,0%	105	100%
Укупно	46	42,20%	59	54,1%	3	2,8%	1	0,9%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 74, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=69,713$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,7% запослених у посматраном узорку негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја ПОМ-а.

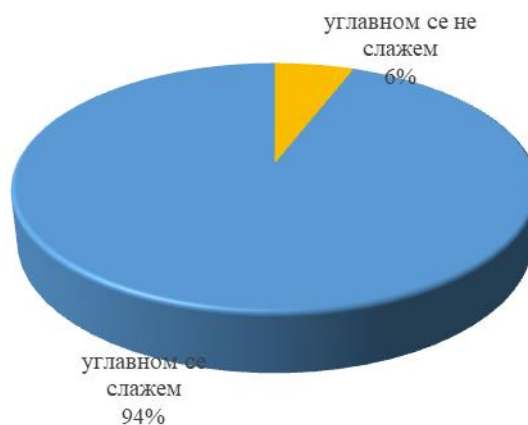
Проблеми функције управљања квалитетом који су наведени у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – 2) – запослени су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко

– оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 20 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд - запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“. Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у табели (75) и слици (21).

**Табела 75:** Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац за праћење донетих одлука које се доносе од стране СГРУ и ОГРУ“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	9	60,0%	6	40,0%	0	0,0%	15	100%
ППУ	50	32,7%	96	62,7%	7	4,6%	153	100%
Укупно	59	35,1%	102	60,7%	7	4,2%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 75, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=121,762$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,8% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,2% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно стандардизовати образац за праћење донетих одлука које се доносе од стране СГРУ и ОГРУ.



**Слика 21:** Одговори запослених у ОПА САТИТ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција достављања криминалистичко – обавештајних информација спроводи на стандардизованом образцу“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 21, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=77,44$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“, док је 6% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном

узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се функција достављања криминалистичко-обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу.

Потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске која се односе на заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајни производ) спровођења управљачке функције управљања квалитетом у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, а који су наведени у теоријским ставовима, проверен је емпиријским истраживањем укупно 30 запослених који су запослени у полицијама: Црне Горе (у оквиру УП, Сектора криминалистичке полиције, Одсека за криминалистичко – обавештајне послове), Северне Македоније (у оквиру Сектора за стратешку анализу и извештавање) и Шведске (у оквиру ПУ у Малмеу). Њихова знања и искуства која се односе на ПОМ послужила су бољем сагледавању организационог прилагођавању управљачких функција, као неопходном услову за успешно успостављање и имплементацију ПОМ-а у полицији РС. Наведени запослени су на истраживачка одговорили онако како је то представљено у табелама (76 – 80).

**Табела 76:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција достављања криминалистичко- обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%			п	%	п	%
Црна Гора	8	80,0%	1	10,0%	0	0,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	2	20,0%	7	70,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	3	30,0%	6	60,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Укупно	13	43,3%	14	46,7%	2	6,7%	1	3,3%	30	100%

Анализом учесталости одговора запослених на питање наведено у табели 76, уочава се значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=14,647$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90% је позитивно одговорило са „углавном се слажем и „потпуно се слажем“, док је 6,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 3,3% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно, да се функција достављања криминалистичко-обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу.

**Табела 77:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом ПОМ-а“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	3	30,0%	6	60,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	8	26,7%	16	53,3%	6	20,0%	30	100%

Анализом учесталости одговора запослених на питање наведено у табели 77, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=2,667$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 80% је позитивно одговорило, док је 20% запослених у посматраном узорку одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом ПОМ-а.

**Табела 78:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је фокус менаџмента усмерен на превенцији криминалитета и смањивању криминалног окружења“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	4	40,0%	3	30,0%	1	10,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	0	0,0%	10	100%
Укупно	9	30,0%	16	53,3%	3	10,0%	2	6,7%	30	100%

Анализом учесталости одговора добијених од запослених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској на питање наведено у табели 78, добијено је да постоји значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}= 14,428$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 10% одговорило са „углавном се не слажем“ и 6,7% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је фокус менаџмента усмерен на превенцију криминалитета и смањивање криминалног окружења.



**Табела 79:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуације области руковођења и управљања спроводи на основу плана евалуације четири пута квартално у току једне календарске године“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	2	20,0%	3	30,0%	5	50,0%	10	100%
Северна Македонија	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	5	50,0%	4	40,0%	10	100%
Укупно	8	26,7%	13	43,3%	9	30,0%	30	100%

Анализом учесталости одговора запослених на питање наведено у табели 79, уочава се да не постоји значајна разлика одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=4,367$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 70,0% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 30,0% случајева добијен одговор са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно, да се функција евалуације области руковођења и управљања спроводи на основу плана евалуације четири пута квартално у току једне календарске године.

**Табела 80:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и стандардизоване инструменте“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	1	10,0%	7	70,0%	0	0,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	5	50,0%	2	20,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	10	33,3%	15	50,0%	2	6,7%	3	10,0%	30	100%

Анализом учесталости одговора запослених на питање наведено у табели 80, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=15,067$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 6,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 10,0% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и стандардизоване инструмент.

**Табела 81:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја ПОМ-а“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	5	50,0%	4	40,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	18	60,0%	11	36,7%	1	3,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 81, уочава се значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=21,967$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“ и 3,3% са одговором „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја ПОМ- а.

Упоредивањем одговора код запослених који се односе на проблеме функције управљања квалитетом у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,001$ .

### 2.5.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на управљачку функцију управљања квалитетом. Резултатима теоријског истраживања појма и ефеката управљања квалитетом, утврђено је: 1) да је управљање квалитетом функција која се дефинише као скуп управљачких активности која се спроводи у свим фазама криминалистичко-обавештајног процеса од стране група за управљање и руковођење, сходно донетом плану евалуације која обухвата процес систематског праћења и анализе завршених или текућих пројектних активности и циљева, као и процеса стварања квалитетних услова (едукационих, организационих, правних и техничких); 2) да се управљањем квалитетом постиже одрживост, ефекат и развој примене ПОМ-а.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се управљачка функција управљања квалитетом у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) потребно је да полицијски менаџмент системски буде усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом ПОМ-а; 2) неопходно је да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и стандардизоване индикаторе (број поднетих захтева за изразу криминалистичко-обавештајних информација, број израђених криминалистичко-обавештајних информација, број донетих одлука, остварени резултати у односу на постављене стратешке и оперативне циљеве полиције идентификоване у стратешком плану и оперативним плановима

полиције); 3) неопходно је да се функција евалуација спроводи два пута годишње од стране СГРУ и четири пута годишње од стране ОГРУ; 4) након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачињава се извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја ПОМ-а; 5) потребно је да се функција достављања криминалистичко-обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) функцијама, укључујући посебно промене у управљању квалитетом, којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

## Глава II

### ИЗВРШНЕ ФУНКЦИЈЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

Као и код управљачких функција, у теорији постоје многобројне дефиниције извршних функција, у зависности од различитог приступа којим се баве поједини аутори. Међу истакнутим теоретичарима за потребе овога рада, користиће се научни резултати Ђурђевића и Радовића који извршне функције деле на: прикупљање, обраду, анализу и достављање података.

Ђурђевић и Радовић, врсте извршних функција дефинишу на следећи начин: 1) прикупљање: „Планска, на основу захтева за прикупљање информација усмерена активност СКОП – тачније, списак активности које треба предузети да би се на законом прописан начин прикупиле потребне, објективне информације из поузданих извора“ (Ђурђевић, Радовић 2020: 490); 2) обрада: „Спровођење активности (евалуација квалитета сирових података, евалуација метода прикупљања, систематизацију нових података у контекст постојећих и проверу да ли се већ води истрага о предмету обавештајног рада) у циљу добијања употребне вредности података“ (Ђурђевић, Радовић 2020: 495); 3) анализа: „Пажљиво разматрање информација с циљем откривања њиховог значења и битних карактеристика“ (Ђурђевић, Радовић 2020: 503); и 4) достављање: „Саопштавање анализираних података кориснику“ (Ђурђевић, Радовић 2020: 507).

У даљем тексту биће дат детаљнији опис извршних функција у раду полиције заснованом на ПОМ-а.

### 1. ПОЈАМ И ВРСТЕ ИЗВРШНИХ ФУНКЦИЈА У РАДУ ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАНОМ НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

Извршне функције применом ПОМ-а се обављају кроз криминалистичко-обавештајне послове који представљају доказно средство за сагледавање деловања свих појавних облика криминалитета (нарочито праћење активности деловања ОКГ), прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја, и омогућавају доношење одлука заснованих на обради и анализи података, као и предузимању превентивних мера (Ratcliffe, 2007). Као што је дефинисано у претходним поглављима, криминалистичко-обавештајни процес применом извршних функција спроводи се кроз: прикупљање, обраду, анализу и достављање (Ђурђевић, Радовић 2020: 490-507). Општа сврха криминалистичко-обавештајног рада је прикупљање података о појединцима или ОКГ које су укључене у криминалне активности, ради увида у њихово функционисање. Криминалистичко-обавештајни послови спровode се на стратешком, регионалном и локалном организационом нивоу у развијеним државама, државама у региону и РС, и подржани су криминалистичко-обавештајним информацијама, са циљем сагледавања стварних претњи у заједници и доношењу одлука уз рационално коришћење постојећих ресурса.

## 1.1. Прикупљање података

Прикупљање података са аспекта примене ПОМ-а представља планску активност организационих јединица које на основу захтева група за управљање и руковођење на објективан и законит начин прикупљају оперативна сазнања из поузданих извора (Ђурђевић, Радовић, 2017: 490). Управљање подацима треба да буде константан, двосмеран процес и да потиче из различитих извора. Услед еволуције обавештајних служби у полицијским организацијама, нарочито под утицајем развоја фузионог центра у САД, полицијске службе у примени ПОМ-а настоје да превазиђу традиционални начин прикупљања података и теже захтевима специфичне врсте података које су потребне да би се одговорило на питања усмерена на националне претње (Carter, 2011: 237). Усвајањем *Европске конвенције о људским правима* и њеном имплементацијом у национална законодавства омогућена је оцена оправданости радног материјала која се ствара током криминалистичко-обавештајног рада (DCAF, 2014). Када полицијске службе прикупљају податке, оне морају бити у складу са уставним и законским нормама из више разлога. Прво, поштовање устава као највишег правног акта представља гаранцију на коју су се полицијски службеници обавезали. Друго, уколико се циљане оперативне потраге од стране обавештајних служби не спроводе на законит начин, кључни докази могу бити искључени из суђења. Не само да је ова процена професионална обавеза, већ је и посебно важна ако се обавештајна мета процесуира. Према томе, полицијски службеници своју пажњу треба да усмерене на законито прикупљање и документовање података (NCIS, 2000).

Под појмом прикупљање података подразумева се скуп сирових података које ће аналитичари користити за припрему криминалистичко-обавештајних информација. У развијеним полицијским организацијама подаци се прикупљају од стране свих полицијских службеника, као што су случајеви: 1) поступања по захтевима за израду криминалистичко-обавештајне информације од стране група за управљање и руковођење; 2) серије извршења кривичних дела или процене претње и ризика од појаве извршења терористичког акта; 3) подаци добијени од стране грађана или оперативне везе (информатора и сарадника) (Carter, 2011:62).

Избор метода за прикупљање података представља битан услов за ефективнији и ефикаснији оперативни рад. У развијеним државама (САД и Великој Британији) користе се различити термини код начина прикупљања података од стране надлежних служби. У односу на обавештајну заједницу, може се извршити класификација на: 1) прикупљање података од стране грађана у оквиру заједнице путем отворених и затворених извора, који се одређују појмом „људски извори (на енглеском и у даљем тексту: „*HUMINT*“)“; прикупљање података пресретањем електронских сигнала на копну, мору и ваздуху, чиме се такав начин одређује термином „Сигнална информација“ (на енглеском и у даљем тексту: „*SIGINT*“). Постоје два облика „*SIGINT-a*“: 1) комуникационо прикупљање података (на енглеском и у даљем тексту: „*COMINT*“), које представља прикупљање и експлоатацију комуникационих сигнала, укључујући било који облик електронске гласовне комуникације, као што је путем факса, бежичних уређаја или гласовног интернет протокола (*Skype*); 2) страни инструментални сигнали (на енглеском и у даљем тексту: „*FISINT*“) је пресретање и експлоатација података о перформансама и праћењу током тестирања система наоружања и свемирских возила; 3) сликовна информација (на енглеском и у даљем тексту: „*IMINT*“) је изведена из визуелне фотографије, инфрацрвеног снимања слике, ласера, електро-оптике, визуелног радара и сателитских снимака (Carter, 2011:63).

У САД, прикупљање података у примени ПОМ-а се спроводи од стране свих полицијских службеника, где нарочити примат имају оне активности које указују на ризик

од извршења терористичких аката. Важан део процеса прикупљања података заснива се на претпоставци да многи људи посматрају „сумњиве активности“ у својим свакодневним животима, али или их не препознају или мисле да сумњиво понашање није довољно да би се пријавило. Основни циљ је усмерен на повећан број прикупљених и поднетих података о сумњивим активностима чији се успех мери на основу следећих параметара: 1) препознавање сумњивих активности; 2) бележење и снимање информација о сумњивим активностима; 3) унос и проток података у централизовану базу података у оквиру „фузионог центра“. На такав начин се полицијским службеницима омогућава бржа претрага и размена безбедносно интересантних информација. Централизована база података поред полицијских службеника, омогућава и унос безбедносно интересантних информација од стране чланова заједнице и партнера из приватног сектора. Сам термин „сумњива активност“ може обухватити широк спектар понашања. Штавише, оно што особа дефинише као сумњиво ће варирати, у зависности од животних искустава, вредности и других друштвених фактора. Управљање подацима које је заступљена у раду полиције применом ПОМ-а заснива се на врсти податка који је потребан за криминалистичко-обавештајни процес. Да би се то постигло, у САД процес прикупљања податка се спроводи кроз три фазе: 1) посматрањем; 2) документовањем; и 3) извештавањем (Carter, 2011: 240-241).

Посматрање као прва фаза заснива се на прикупљању података из окружења усмереном на појединце, криминалне групе или ОКГ, уз употребу индикатора тј. понашања која су разумно повезана са потенцијално криминалним активностима. Постоје две критичне компоненте индикатора: прво, фокус мора бити на понашању, а не на особинама појединца. Штавише, мора постојати разумна вероватноћа да би понашање могло бити повезано са кривичним делом, при чему посебну пажњу треба посветити отклањању сумње према атрибутима појединаца који укључују перципирану расу, етничку припадност, пол и религију, односно наведени атрибути не би требало да се сматрају „сумњивим“, већ сумња искључиво мора бити заснована на понашању. Друго, битно је да посматрач схвати врсте понашања и симбола (ознаке банди, тетоваже, слогане криминалних екстремиста). Документовање представља другу фазу у којој се вредност прикупљених података повећава уколико посматрач пружи експлицитне информације о безбедносно интересантим лицима и специфичностима њихове криминалне активности. За разлику од полицијских службеника који су обучени за прикупљање таквих података, грађани, који достављају податке, обично немају ово знање (на пример: детаљан опис сумњивих лица и њихових возила, безбедносно интересантна места и др.). Извештавање као трећа фаза представља стандардизовани процес који се израђује у виду упутства и описује начин прикупљања података од стране полицијских службеника и грађана. У многим случајевима, подаци нису пријављени, јер грађани једноставно нису знали како или на који начин да пријаве податак.<sup>87</sup>

Прикупљање података у полицији Шведске применом ПОМ-а спроводи се од стране свих полицијских службеника. Сви подаци се сливају у централизовану базу података позната под називом „Деск функција“, чију координацију спроводи Обавештајно одељење. На основу спроведене анализе укупног броја поднетих оперативних извештаја, у шведској полицији просечно по један полицијски службеник дневно прикупи податке чији садржај уноси у образац под називом „Оперативни извештаји“. Деск функција је централизована база података којом се прикупљају, обрађују, процењују, анализирају и сачињавају обавештајне информације кроз различите обавештајне производе.

Прикупљени подаци у европским земљама се најчешће бележе (евидентирају) на

---

<sup>87</sup> У многим европским земљама овај проблем је решен успостављем специјализованих интернет сајтова или посебних телефонских бројева где су грађани могли да пруже информације о безбедносно интересантим лицима.

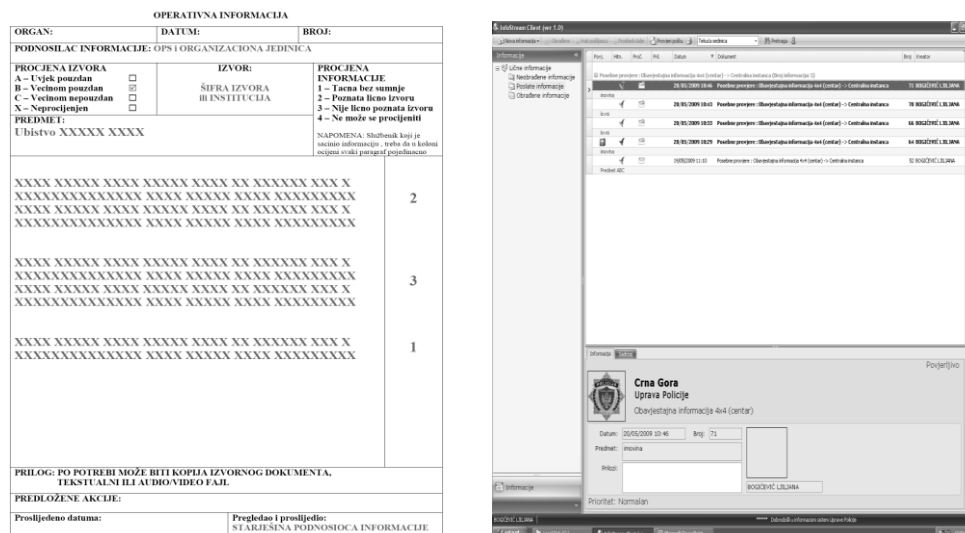
стандардизованом обрасцу под називом „Полицијски оперативни извештаји“ који представљају значајан извор криминалистичко-обавештајних података. Наиме, ови извештаји садрже податке чијом се обрадом и анализом може доћи до значајних сазнања, која су усмерена на активности криминалних група и појединица на одређеном простору. Структурно, садрже две кључне групе података које се могу посматрати као: 1) нумерички подаци чијом се обрадом и анализом дефинишу показатељи који имају статистичка обележја. Њихова основна улога заснива се на процени трендова криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја; и 2) наративни подаци који садрже информације о конкретним догађајима и активностима који су битни за оцену појединих параметара из области криминалитета. Анализа података омогућава идентификовање носиоца криминалне активности на одређеном простору, начине извршења, укључујући и друге безбедносно интересантне догађаје који се односе на предметну криминалну активност.

Начин прикупљања података у полицији Хрватске карактерише стандардизовани криминалистичко-обавештајни процес који се заснива на нормативној уређености и информатичкој подршци. Пре свега у члану 13 „*Закон о полицијским пословима и овлашћењима*“ полицијске послове и овлашћења примењује полиција према одредбама овог *Закон* ради спречавања и отклањања опасности, укључујући и криминалистичка истраживања. Сходно наведеном *Закону*, полиција предузима активности које су усмерене на: „Прикупљање, процену, чување, обраду и коришћење података“. Поред законских норми, наведена област је дефинисана и подзаконским актом као што је: „*Правилник о начину поступања полицијских службеника*“ који у члану 38 ближе уређује спровођење криминалистичког истраживања у циљу даљег предузимања оперативних акција. У члану 39 наведеног *Правилника*, полицијски службеници прикупљају податке који се класификују на: 1) опште (обухватају све области јавне безбедности), посебне (нпр. подаци који се односе на криминалне активности) и усмерене (нпр. подаци који се односе на конкретно кривично дело или конкретног носиоца криминалне активности). Након прикупљања података, полицијски службеник их евидентира у стандардизовани образац под називом оперативни извештај. У односу на полицију РС, у полицији Хрватске се прикупљени подаци не уносе у образац под називом „Оперативна информација“.

Прикупљање и обједињавање података у полицији Хрватске спроводи се кроз криминалистичко-обавештајни систем (скраћено: *iCIS*) који садржи интегрисани скуп података и информација који су усмерено прикупљени од стране свих полицијских службеника у односу на идентификоване стратешке и оперативне приоритете. Прикупљени оперативни подаци и информације подносе се електронским путем кроз апликацију оперативних извештаја чија је примена дефинисана „*Методолошким упутством о садржају, начину подношења и поступања по оперативном извештају*“ чија је примена започета од 2005. године. У циљу интегрисања свих прикупљених података, оперативних извештаја и других аналитичких материјала, који су претходно потхрањени у електронске базе података на систему МУП-а Републике Хрватске, они се селектирају у три под-система који чине: *KRIMint* (садржи базу података који се односе на осумњичене, безбедносно-интересантна лица, моторна возила и др); *TELint* (база телефонских података, листе телефонских позива); *KOMint* (база надзора телефонских комуникација у складу са применом мера и радњи), чиме се на такав начин поједностављује претрага и омогућава размена података са другим државним органима у односу на идентификоване стратешке и оперативне приоритете.

Поред чињенице да је примена ПОМ-а у полицији Црне Горе још увек у поступку евалуације у односу на полицију у Хрватској, процес прикупљања података налази се на јако високом нивоу. Утицај екстерних партнера утицао је на стандардизацију процеса прикупљања података применом савремених информатичких алата, који омогућавају

аналитичарима бржу претрагу и доступност. Прикупљање података остварује се путем стандардизованог обрасца под називом оперативна информација, која је електронски инсталирана на програмском систему Управе полиције у Црној Гори, као што је приказано на слици 14. Наведена апликација омогућава сваком полицијском службенику да изврши претрагу унетог податка која је подељена у три групе: 1) необрађени подаци; 2) послати подаци; и 3) обрађени подаци.



Слика 22: Изглед обрасца и апликације за унос оперативне информације у полицији Црне Горе (Роговић, 2015)

Приликом прикупљања података користе се различите методе као што су: осматрање, праћење, примена посебних доказних радњи, коришћење извора у облику оперативних веза, претраживање у базама података, интерна и екстерна сазнања, изучавање литературе. Примена наведених метода не може увек предвидети ризике који се односе на истинитост података и намере даваоца податка, нарочито када су у питању отворени извори као што је интернет на коме се могу пласирати дезинформације у циљу постизања одређене сврхе, као што је усмеравање полиције у погрешном смеру. Према томе оперативне везе у таквим случајевима имају кључну улогу у супротстављању криминалитету, прекршајима и другим безбедносно интересантним догађајима (МУП РЦГ, 2009: 24).

Криминалистичко-обавештајни систем спроводи се кроз Деск функцију која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника. Као такав процес пружа могућност аналитичарима да примене функцију анализе у циљу доношења адекватних закључака и препорука, које представљају основ стратешким и оперативним групама у циљу доношења одлука. Главна функција обавештајне јединице је прикупљање и пријем података, у односу на постављени стратешки и оперативни приоритет, а сходно захтеву групе за управљање и руковођење. Квалитет прикупљених података директно утиче и на квалитет израђених криминалистичко-обавештајних информација, на основу којих се заснивају одлуке СГРУ и ОГРУ. Према томе на квалитет прикупљених података утиче системско прикупљање података које се одвија на основу унапред дефинисаних обавештајних потреба, које се утврђују на основу информација које недостају и које су неопходне за спровођење ефективне и ефикасне обавештајне анализе, односно како би се попуниле „обавештајне празнине“. На тај начин, квалитетна идентификација обавештајних празнина олакшава дефинисање обавештајних потреба и проактивно распоређивање ресурса (Ђурђевић, Радовић, 2017: 491).



На квалитет прикупљених података утичу три најважније особине, које се првенствено односе на: проактивност, офанзивност и тајност (конспиративност) (Маринковић, 2010: 268). Проактивност представља претежну улогу у примени ПОМ-а, и у начину прикупљања података. Претежно су усмерене на „сумњиве активности“ које се односе на припремне радње извршења кривичног дела или активности усмерене на појединце или криминалне групе. На такав начин се прикупљају подаци о стварном стању на одређеном подручју у циљу идентификације потенцијалних претњи и спречавању идентификованих ризика. Офанзивност је међусобно повезана са проактивношћу и обухвата појачану активност свих полицијских службеника на хитно прикупљање података. С обзиром на чињеницу да се припремне радње извршења кривичних дела у већини случајева спроводе потајно, такав начин отежава рад полицијских службеника, што захтева њихово благовремено, брзо и континуирано поступање.

Основни принципи који утичу на квалитет прикупљених података су: 1) тачност – битан услов за квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација представља тачност прикупљених података, чија се процена спроводи током процене евалуације прикупљеног податка о чему ће бити касније више речи; 2) довољност – мали број прикупљених података отежава процес израде криминалистичко-обавештајних информација. Према томе довољност обухвата прилив великог броја прикупљених података које обухватајући елементе тачности представљају основ за даљи оперативни рад; 3) релевантност – прикупљени подаци поред тачности и довољности морају бити релевантни, односно морају бити истинити и усмерени на конкретан криминални догађај; 4) правременост – прикупљени подаци морају бити доступни надлежним организационим јединицама у циљу даљег оперативног поступања. Да би се то постигло, неопходан је правремени унос информација у централизовану базу података, чиме се омогућава бржа претрага у складу са постављеним захтевом руководиоца (NPIA, 2010: 36).

У полицији РС, полицијски службеници прикупљају податке о криминалитету, прекршају и другим безбедносно интересантним појавама и догађајима. Прикупљање података је основна криминалистичко-оперативна мера и радња коју полицијски службеници предузимају у складу са принципима криминалистике, у циљу откривања припремања или постојања кривичног дела, откривања, идентификовања и хапшења учиниоца кривичног дела и саучесника, спречавање њиховог скривања и бекства, откривања и обезбеђивања трагова кривичног дела и предмета који могу послужити као доказ, откривања имовине проистекле из кривичног дела и стварање услова за извршавање и спровођење доказних радњи и посебних доказних радњи (Бошковић, 2002). Према томе, од квалитета прикупљених података зависи квалитет израђених криминалистичко-обавештајних информација, а самим тим и квалитет донетих одлука на свим нивоима руковођења (МУП, 2016: 48). Приликом прикупљања података неопходно је придржавати се појединих златних питања криминалистике, дајући одговоре на следећа питања: ко? шта? како? где? зашто? и кад? (Кривокапић, 2000: 229-239).

Полицијски службеници ДП могу прикупљати податке применом овлашћења која су прописана општим и подзаконским правним актима. Општи правни акт који прописује начине и методе прикупљања података је *Закон о полицији*, чији члан 91 прописује следеће: „*Полицијски службеник може прикупљати обавештења, податке и информације од лица, у циљу спречавања, откривања и расветљавања кривичних дела или прекршаја и њихових учинилаца или за обављање других полицијских послова у складу са законом*“.<sup>88</sup> Наиме, законодавац у наведеном члану не дефинише начин евидентирања прикупљених података, осим у ставу 3, који гласи: „*О обавештењима прикупљеним од грађана полицијски службеник сачињава службену белешку*“. На тај начин законодавац није

<sup>88</sup> Службени гласник РС, број 24/2018.

прецизирао да ће се након прикупљених података сачинити оперативни извештај или оперативна информација. Подзаконски акти који прописују начин прикупљања података су: 1) *Обавезна инструкција о оперативном раду полиције*, где је прописана јединствена методологија по којој се могу ангажовати лица за сарадњу. Инструкцијом је уређено да сви полицијски службеници, свих организационих јединица које обављају послове спречавања и сузбијања криминалитета, могу ангажовати све врсте оперативних веза; 2) *члан 10. Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова*<sup>89</sup> прописује да: „Полицијски службеници, непосредним запажањем и уочавањем, прикупљањем информација, података и обавештења од грађана, државних и других органа, предузећа и других организација, осматрањем одређених простора, пунктова, места и објеката, коришћењем криминалистичко-оперативних средстава и метода, коришћењем разних извора (писаних, усмених, телефонских, анонимних и сл.), прикупљају информације, податке и обавештења о извршеним кривичним делима, припремама за вршење кривичних дела, њиховим учиниоцима, предметима за којима се трага и друго, и о томе сачињавају одговарајуће акте у електронском или аналогном облику, у складу са законима и другим прописима“; *члан 8, члан 9 и члан 10 Закона о евиденцијама и обради података у области унутрашњих послова* прописује да је МУП овлашћен да прикупља, размењује и користи већ обрађене податке из својих евиденција у сврху израде криминалистичко-обавештајних информација.<sup>90</sup>

У полицији РС прикупљени подаци се евидентирају у писаној и електронској форми сходно одредбама *Закона о тајности података* и подзаконским актима којима се уређује безбедност и заштита података. Према томе, евидентирање у овој ситуацији представља процес у којем прикупљени подаци представљају ресурс који постаје саставни део организације уносом у базу података. Оперативни извештај је писани акт који садржи податке о лицима, криминалним групама, објектима, криминалним активностима, појавама и догађајима прикупљеним током поступања по предмету, криминалистичко оперативној акцији или криминалистичко оперативној контроли из отворених и затворених извора, као и процену извора и податка (Ђурђевић, Радовић, 2017). Сачињава се сходно методологији *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције*.

### 1.1.1. Извори прикупљања података

У обавештајној пракси на основу једног извора најчешће није могуће прикупити довољно података како би се сагледало безбедносно стање. На тај начин се смањују субјективне и објективне грешке које се у процесу поступања са обавештајним информацијама могу појавити (Бошковић, 2002). Наиме, избор извор податка је условљен и квалитетом и квантитетом који су аналитичару на располагању. У савременој теорији и пракси постоје различите врсте извора података, који се могу класификовати на: отворене (јавне) и интерне (затворене или класификоване) податке. Чињеница је да отворени извори података омогућавају већу рационалност у односу на затворене изворе (додатно ангажовање ресурса, употреба техничких средстава) и пружају бољу заштиту оперативних веза (нпр. информатора и сарадника) (Ђурђевић, Радовић, 2017: 491-492). Приликом избора податка неопходно је обезбедити да се постављени планирани циљеви извршавају (ефикасност) уз рационално коришћење ресурса (ефективност) водећи рачуна о оправданости употребе конкретног извора и пропорционалности (Шебек, 2014).

Криминалистичко-обавештајни рад почетком XXI века обухвата примену отворених извора података која је значајну улогу добила развојем технике и телекомуникације и означава се појмом: „век глобалних информација“ (Best, 2007: 4).

<sup>89</sup> „Службени гласник РС“, бр. 63/2018 и 72/2018.

<sup>90</sup> „Службени гласник РС“, бр. 24 од 26. марта 2018. године

Традиционални оперативни рад карактерише искључива примена затворених извора уз уверење да представља валидан начин прикупљања података заснован на њиховом квалитету и квантитету који је у теорији познат као: „век тајних извора података“ (Sands, 2005:64). Предности отворених извора података је велика доступност квантитативних података који се могу прикупљати без формално правног основа. У Великој Британији, САД и Шведској, укључујући и друге европске државе, под отвореним изворима података користи се термин: *Open Source Intelligence* (у даљем тексту: *OSINT*)(Шебек, 2014).<sup>91</sup> Према томе отворене изворе података можемо дефинисати као информације које немају тајни карактер и у основи се базирају на подацима прикупљеним обрадом отворених извора доступних широком кругу корисника (Intelligence Community Directive, 2006). Поред чињенице да отворени извори података немају тајни карактер, у пракси се срећу ситуације када производи њене обраде представљају тајну. Управо, значајна предност отворених извора података заснива се на доступности свим заинтересованим странама, а преваходно аналитичарима у циљу даље процене, обраде и анализе. Према томе отворени извори обухватају најшире доступне податке који су усмерени на циљане комерцијалне податке засноване на мишљењима и ставовима експерата (DCAF, 2014:50).

Отворени извори података обухватају: 1) традиционалне медије (дневна штампа, радио, телевизија и др.); 2) јавно доступне податке (извештаје органа државне управе, подаци са одржаних конференција и др.); 3) податке добијене од стране професионалних и академских извора (конференције, академске публикације, научни и стручни радови и др.); 4) интервју експерата и стручњака; 5) комерцијалне сателитске и друге снимке и геопросторне податке (Google Earth); 6) друштвене мреже (Facebook, Twitter) и др.

Под затвореним изворима података подразумевају се подаци који нису доступни јавности и садрже ознаку тајности. Првенствено су намењени организационим јединицама које су надлежне за даље поступање. Међутим њихова намена може бити доступна и другим јавно-приватним партнерима и међународним организацијама уколико је то предвиђено законом. Безбедносна заштита ових података је ограничена другим лицима без претходне дозволе даваоца (власника) података. У складу са посебним мерама заштите, подаци који се уступају лицима морају имају одређени сертификат за њихов приступ који издају надлежне безбедносне институције. Заштита података је одређена неком од безбедносних ознака класификације, чији се подаци обележавају одређеним кодовима за руковање, који је у Великој Британији, САД и Шведској познат под појмом „*Handling Codes*“ (Шебек, 2014).

У Еропским полицијама врло често се за изворе прикупљања података прави разлика између „извора“ и „агенције“ (нпр. Служба надлежна за прикупљање, обраду и анализу информација и података). Суштинска разлика између извора и агенције јесте та што извори дају сирове податке, док агенције, поред тога што су оспособљене за прикупљање података, имају и одређен степен аналитичке надлежности па самим тим стварају криминалистичко-обавештајне информације. Извори и агенције се дефинишу на следећи начин (Ђурђевић, Радовић 2017): 1) извор је особа, или ентитет, од које се може добити податак. Извор поседује податак који је добијен или случајно (на пример, туђ разговор у кафићу који се случајно чује) или као одговор на одређени захтев (на пример: слике са видео надзора). Извор је примарно порекло податка. Једина измена на податку коју извор може да учини односи се на формат податка. То може, на пример да буде превод са једног језика на други преко контакт особе или конверзија слике из визуелног имица у радио сигнал преко сателита. Извор нема капацитет за анализу податка; 2) агенција је појам који означава организацију или особу која се бави прикупљањем и

<sup>91</sup> У Републици Србији под појмомом: „Open Source Intelligence (OSINT) користи се термин „Криминалистичко-обавештајна информација“.

анализом податка. Агенција може бити потпуно оспособљена и за прикупљање и за анализу податка или само за прикупљање, те мора проследити конкретне податке другој агенцији на анализу. Величина агенције се креће од малог тима који само пријављује сумњиве активности до великог одељења у влади које податке добија из великог броја разних извора и оспособљено је за анализу и за израду криминалистичко-обавештајних информација. Агенције са једним извором су оне чији се криминалистичко-обавештајне информације заснивају углавном на извору као што су слике.

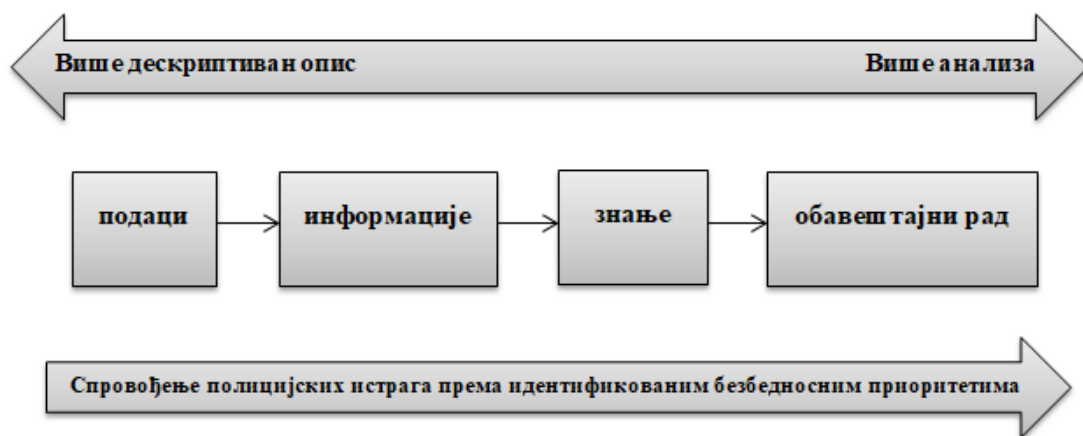
У полицији РС поред отворених и затворених извора, начин прикупљања података остварује се применом методе оперативних веза. Теоријски под појмом оперативних веза подразумевамо лица која располажу, прикупљају и за потребе полицијских службеника преносе податке неопходне за рад и даље поступање полицијских службеника (Ђурђевић, Радовић, 2017: 51). Оперативне везе у полицији РС се могу поделити на информаторе, сараднике, пријатељске и познаничке везе. Правни основ за њихово ангажовање прописано је *Обавезном инструкцијом о оперативном раду полиције* у којој су дефинисани принципи у раду са информатором и сарадником, регистравање и ангажовање информатора и сарадника.<sup>92</sup>

## 1.2. Обрада података

Обрада прикупљених података представља другу фазу у криминалистичко-обавештајном процесу која има за циљ да се прикупљени подаци структурирају, допуне и класификују сходно потребама надлежних организационих јединица. Према Ретклифу (Ratcliffe), обрада података је усмерена на примену „*DIKI continuum*“ који у називу указује на: податке, информације, знање и обавештајни рад (детаљније приказано на слици 22). Анализирајући употребу „*DIKI continuum*“ можемо изнети закључак да се примена ПОМ-а базира на подацима, информацијама, знањима и обавештајном сазнању које је базирано на примени функције анализе, а не на дескриптивном опису, чиме се на такав начин постојећи ресурси полицијске организације усмеравају на спровођење полицијских истрага према идентификованим безбедносним приоритетима (Ratcliffe, 2016: 70-74).

---

<sup>92</sup> Информатор је лице које добровољно и прикривено, сходно својим личним својствима, положају, професији, функцији, радном месту, месту боравка или другим објективним околностима, у складу са упутствима полицијског службеника, пружа податке и сазнања. Избор информатора се врши према циљаном криминалистичко-оперативном поступању и планском приступу одређеном безбедносно интересантном објекту или простору, односно одређеном лицу или групи лица, у вези са којима постоји сумња или се располаже сазнањима да припремају или су учинили кривично дело или су, с обзиром на специфичности криминалног профила (вишеструки повратници, специјалисти) потенцијални учиниоци кривичног дела. Сарадник је лице које плански усмерено и континуирано, свесно, тајно и организовано, у складу са инструкцијама и задацима полицијског службеника, пружа податке, сазнања и ствара услове за спровођење и извршење доказних радњи и посебних доказних радњи. Сарадник се према планираном криминалистичко оперативном поступању усмерава у непосредну близину одређеног безбедносно интересантног објекта или простора, односно одређеног лица или групе лица у вези са којима постоји сумња или се располаже подацима, информацијама и сазнањима да припремају или су починили кривично дело или су, с обзиром на специфичности криминалног профила (вишеструки повратници, специјалисти) потенцијални извршиоци кривичног дела. Ангажовању информатора и сарадника претходи плански поступак њиховог регистравања који се састоји од: проналажење кандидата за информатора, односно сарадника; процена кандидата; успостављање контакта са информатором или сарадником; врбовање; и формирање досијеа информатора, односно досијеа сарадника. Под пријатељском и познаничком везом подразумевају се лица које добровољно, у одређеном конкретном случају, без планског ангажовања пружа полицијском службенику податке од значаја за откривање, спречавање или расветљавање кривичних дела. За пријатељске и познаничке везе не воде се посебне службене евиденције.



Слика 23: Начин примене „DIKI continuum“ (Ratcliffe, 2016:70-74)

Према Картеру (Carter), фаза обраде у полицији САД обухвата спровођење следећих активности: 1) евалуацију квалитета сирових података; 2) класификацију података и информација (документовање); 3) евалуацију метода прикупљања; и 4) организовање информација (Carter, 2011: 65).

Из перспективе управљања информацијама, применом ПОМ-а у полицијама Велике Британије, САД и Шведске претежно се користе подаци добијени од стране грађана који доприносе дефинисању параметара проблема у заједници. Двосмерна комуникација са јавношћу је од суштинског значаја за примену ПОМ-а, и може пружити вредне податке за спровођење криминалистичко-обавештајног процеса (Carter, Phillips, 2013: 8-15).

Класификација (систематизација) података обухвата документовање које у основи подразумева пријем прикупљених оперативних информација или оперативних извештаја, одређивањем класификованог знака (у полицијама Велике Британије и САД у питању су кодови). Индикатори (показатељи) су означени на стандардизованом обрасцу „Оперативна информација“ или „Оперативни извештај“ где је неопходно навести: назив полицијске организације, назив организационе јединице, датум и број извештаја и друге податке сходно садржају обрасца у складу са позитивним законским прописима. Упркос развоју технологије, неопходно је евидентирање података спровести у два облика: 1) писани начин евидентирања у којем се оперативне информације или извештаји уносе у евиденцију пријема и достављају на стандардизованом упитнику или табели. Овакав процес је веома битан због ризика да се унете евиденције у електронском облику могу избрисати услед хакерских напада, квара рачунара и других разлога; 2) уносом у електронску базу података која се спроводи тек у оним ситуацијама када је податак процењен.

У полицији РС, функција обраде спроводи се применом следећих фаза и принципа: 1) контрола тачности података који су евидентирани у оперативном извештају и оперативној информацији, засновани су на примени принципа поузданости и тачности; 2) процена података унетих у електронску базу података, нарочито у ситуацијама које захтевају хитност у поступању, чиме се доприноси примени принципа хитности и актуелности; 3) претрага података у циљу идентификовања обавештајних празнина са циљем допуне користећи друге отворене и затворене изворе, чиме се доприноси примени принципа релевантности (повезаност унетог података и информације у бази са актуелним предметом оперативног рада, оперативне обраде или оперативне контроле); 4) достављање података након сачињеног оперативног извештаја и оперативне информације спроводи се на основу захтева стратешке или оперативне групе за руковођење и

управљање или самоиницијативно. У ситуацијама када се достављају самоиницијативно потребно је применити принцип разумљивости и прецизности, односно неопходно је да подаци садрже податке које указују на учиниоца, место, време извршења кривичног дела (МУП, 2016: 54-55).

### 1.2.1. Процена података

Евалуација представља процену неког податка у погледу поузданости извора и веродостојности. Процењује се колико је поуздан извор податка и колика је вероватноћа да је податак који потиче од тог извора тачан. У овом кораку додељује се алфанумеричка оцена (рејтинг) сваком податку која означава који степен поверљивости треба применити (UNODS, 2011: 25-28).

Пре приступања евалуацији треба усвојити три основна принципа: 1) евалуација не сме бити обојена личним осећањима него мора бити утемељена у објективној професионалној оцени. Евалуација би требало да се заснива на претходном искуству са истим извором по питању податка, а уколико је податак добијена техничким средствима, на познавању степена тачности датог средства; 2) евалуација самог извора мора се урадити независно од евалуације податка. На овај начин се обезбеђује да додељени рејтинг за поузданост извора не утиче на рејтинг за веродостојност податка, и обрнуто.; 3) евалуација се мора обавити што је могуће ближе извору.

С обзиром на чињеницу да евалуација процене података представља битну функцију у даљој примени анализе и доношења адекватних закључака и препорука, на употребну вредност прикупљених података превасходно утичу (DCAF, 2014: 58-59): релевантност (да ли је податак директно усмерен на носиоца криминалне активности, односно да ли има значај за оперативни предмет или обраду која је у току); веродостојност (процена тачности податка), етичност (да ли подаци садрже информације о политичким, религиозним, сексуалним, асоцијалним и другим ставовима); легалност (утврдити да ли су подаци прикупљени уз коришћење дозвољених метода); разумљивост (утврдити да ли су подаци јасни и добро документовани); прецизност (утврдити да ли подаци садрже детаље које их могу везивати за одређено лице, место и време); актуелност (утврдити да ли подаци захтевају предузимање непосредних и хитних мера) и тачност (утврдити да ли је извор поуздан, а подаци чињенично тачни).

У полицијама Велике Британије, САД и Шведске, укључујући и земље у региону Словенија, Хрватска, Северна Македонија, Црна Гора, као и у РС, постоје различити системи који се користе за процену података. Наиме, у полицији Велике Британије за процену податка користи се систем „5x5“ (*пет пута пет*), што је карактеристично и за полицију у САД. За разлику од наведеног система, у већини полицијских организација преовладава традиционални систем за процену података са ознаком „4x4“ (*четири пута четири*). Карактеристичност у односу на претходна два система за процену података, јесте систем са ознаком „6x6“ (*шест пута шест*) који је познат под називом: „*Admiralty system*“ који користи НАТО пакт, тако да његову примену у систем полако уведе државе чланице НАТО.

Модел процене извора и података „4x4“ представља традиционални модел који представља ефикасно средство усмерено на процену обавештајних података (Шебек, 2014). Реч је о четворостепеној скали за процену како извора тако и податка. Комбинацијом слова и бројева (као што је приказано у табели 82) долази се до ознаке која за одређени податак или извештај представља показатељ који описује карактеристике извора и податка.

Табела 82: Модел процене извора и података 4 x 4 (ОЕБС, 2017:40).

Евалуација извора		Евалуација податка	
A	Потпуно поуздан	1	Тачност се не доводи у питање
B	Обично поуздан	2	Лично позната извору
C	Обично непоуздан	3	Није лично позната извору
X	Поузданост се не може проценити	4	Тачност се не може проценити

### Процена извора

*A – Поуздан.* Нема сумње у његову аутентичност, истинитост и компетентност и у прошлости је био потпуно поуздан у свим случајевима.

*B – Обично поуздан.* Извор који се у већини случајева показао као поуздан.

*C – Обично непоуздан.* Извор који се у већини случајева показао као непоуздан.

*X – Не може се проценити.* Претходно некоришћени извор у чију се аутентичност, истинитост или компетентност сумња.

### Процена податка

*1 – Тачна без сумње.* Зна се да је податак безусловно тачан (познат извору и подносиоцу извештаја).

*2 – Податак познат извору.* Податак лично познат извору али не и подносиоцу извештаја.

*3 – Податак није лично познат извору.* Податак није лично познат извору, али је потврђен другим, већ прикупљеним подацима.

*4 – Не може се проценити.* Тачност податка се не може оценити нити поткрепити на било који начин (тренутно) (Ђурђевић, Радовић, 2017: 497-498).

У Великој Британији применом ПОМ-а (NIM) процена података спроводи се применом модела 5x5<sup>93</sup>, који је у енглеској пракси познат под називом „Информативно-обавештајни извештај“ (АСРО, 2007: 22-30). За разлику од модела 4x4 који је заступљен и у пракси полиције РС, примена модела 5x5 структурално садржи један код више који је нумерички одређен под ознаком „пет“, што омогућава ефикасније евидентирање, проверу и класификацију односно процену података (Шебек, 2014). Модел је превасходно дизајниран у циљу пружања помоћи обавештајним службеницима у процени ризика и представља битан услов у циљу доношења одлука од стране руководиоца. Управо,

<sup>93</sup> НОМ захтева да се релевантне информације адекватно сниме на стандардизован информационо – технолошки систем, тако да информације могу бити ефикасно преузете и размењене са кључним партнерима.

процена кодова првенствено утиче на доносиоце одлука и њеној даљој употребној вредности од стране надлежних организационих јединица.<sup>94</sup>

Прикупљени подаци се евидентирају путем инсталираног електронског система у стандардизовани образац на основу јединствене методологије која омогућава ефикаснију и ефективнију претрагу од стране аналитичара, чиме се олакшава процес њихове размене са релевантним службама (АСРО, 2008:29). Међутим, пре него што се донесе одлука о достављању процењених података, модел 5x5x5 се класификује на три обрасца која се означавају на следећи начин: 1) образац А: „Информативно-обавештајни извештај (процена извора, процена информација, код за унос и ниво заштите); 2) образац Б: Наставак информативно – обавештајног извештаја; 3) образац В: Процена ризика (Ђурђевић, Радовић, 2017:498-499). Неопходно је да надлежна организациона јединица примени свих пет употребних кодова који су категоризовани у зависности од процене податка, односно извора обавештајног податка на:

А – увек поуздан (не постоји сумња у аутентичност, компетентност и поузданост);

Б – углавном поуздан (подаци који су прикупљени од стране извора у прошлости су означене као поуздани извор);

В – понекад поуздан (иподаци који су прикупљени од стране извора у одређеној мери су биле поуздане, али у доброј мери то нису биле);

Г – непоуздан извор (потиче од појединца који је у прошлости достављао лажне и нетачне податке);

Д – непроверени извор (не може се извршити процена податка) (Ђурђевић, Радовић, 2017:499-500).

Идентификација извора података може бити или име и адреса особе која даје податке или референтни број обавештајног извора. Откривање идентитета неких извора у обавештајном извештају, може довести до угрожавања извора Управо, поузданост извора и квалитет податка огледаће се након извршене процене. Подаци из истог извора, али који се тичу потпуно различитих питања, потребно је да се евидентирају у посебним информативно-обавештајним извештајима. Ако један извор пружа неколико информација релевантних за исти безбедносни проблем, потребно је поднети одвојене извештаје применом модела 5x5x5. На тај начин се избегава идентификовање једног извора који би једини могао знати збир свих поднетих података (АСРО, 2008: 29-31).

Што се тиче евалуације процене податка примењује се петостепена скала која се класификује на: 1) тачан (познат без сумње); 2) верује се да је тачан (податак лично познат извору (податак није лично познат извору и не може се потврдити његова веродостојност); 3) сумња се да није тачан (употреба оваквих података увек доводи у сумњу оправданост и поузданост) (Ђурђевић, Радовић, 2017: 500-501).

У одређеним ситуацијама неопходно је предузети додатне процене које се тичу ризика, а односе се на: етичке (пропорционалност и оправданост мера са циљевима организационе јединице и др.), личне (ризик од повреде личних циљева или других особа, или припадника служби за спровођење закона) и оперативне ризике (ризик од нарушавања односа са заједницом и др). Превасходно су усмерене на доносиоце одлука након извршене процене извора и података у циљу пропорционалности примењених мера,

---

<sup>94</sup> У полицији Северне Македоније процена података и информација спроводи се применом модела 5x5.



одговорности и потребе документовања, прослеђивања или задржавања података која су предмет оперативне обраде. Након извршене процене извора податка, процене податка и процене ризика, може се приступити идентификовању приоритета које се могу поделити на: 1) висок (приоритет указује на постојање ризика који указује на могућу смрт, тешку повреду или повезаност са другим организованим обликом криминалитета); 2) средњи (приоритет је усмерен на податке који се односе на обавештајне потребе, оперативне акције и др.); 3) низак (приоритет се односи на податке на којима је потребно додатно предузимати активности услед ризика да се у кратком временском периоду може очекивати догађај или штета на који се податак односи). (DCAF, 2014: 62).

За разлику од претходна два система процене, примена процене бхб карактерише комплексност из разлога употребе шест кодова који се користе приликом процене извора податка. Примена система бхб састоји се од процене извора који обухвата словни код чија се класификација односи на: А – потпуно поуздан; Б – обично поуздан; В – прилично поуздан; Г – обично непоуздан; Д – непоуздан; Ђ – не може се проценити. Прикупљени подаци се разврставају у шест категорија које се означавају бројчаним кодовима и означавају следећим ознакама: 1 – потврђен; 2 – вероватно истинит; 3 – могуће истинит; 4 – сумњиво истинит; 5 – нетачан; 6 – не може се проценити (Шебек, 2014: 239-240).

### 1.3. Анализа података

Кључну улогу у криминалистичко-обавештајном процесу представља примена функције анализе која доприноси унапређењу квалитета на основу спроведених претходних функција (прикупљања и обраде) чиме се доприноси већој употребној вредности информација у даљем оперативном раду (Maguire, 2000: 300-340). Према томе, анализа у примени ПОМ-а у највећој мери доприноси проактивности кроз идентификацију појавних облика криминалитета, укључујући и доношење кључних закључака о намерама криминалних група и појединаца. У основи, као аналитичка функција обухвата истраживање и израду криминалистичко-обавештајних и других аналитичких производа.

Анализа је функција у криминалистичко-обавештајном процесу у којем се податак подвргава провери да би се извукла важна сазнања за даљу интерпретацију и уклопила у образац у стварању нове криминалистичко-обавештајне информације (Ratcliffe, 2008). Фаза анализе је у криминалистичко-обавештајном процесу се бави испитивањем значаја расположивих података и истицањем њихових кључних карактеристика. Правилна примена анализе може да укаже на информацијски јаз, предности, слабости и да усмери на даље поступање. Опсег анализе и њена општа веродостојност зависи од нивоа и тачности достављених података у комбинацији са вештинама аналитичара. Функција анализе се састоји од две фазе: интегрисање података и интерпретација података (Europol, 2014).

Интегрисање података је прва фаза аналитичког процеса у којој се спајају разни типови података из различитих извора да би се поставила хипотеза којом се подржавају оперативне активности. Иако анализу не чине само дијаграмски прикази, разне технике се могу користити за приказивање ових података. Најшире прихваћена је техника цртања дијаграма или приказивање веза помоћу алата за визуелизацију. У анализи, евалуирана и сређена информација се подвргава детаљном испитивању у потрази за важним чињеницама. Оне се затим доводе у везу са подацима који су већ познати. Интеграција значи спајање свих ових закључака у циљу израде криминалистичко - обавештајне информације. Интерпретација података је друга фаза која означава „сагледавање ситуације шире него само на основу чињеница“, на основу питања питања: “Шта би било ако би..?”. Да би интерпретација била успешна претходне фазе морају бити тачне и

потпуне да би се максимално смањило ризик који аналитичар предузима када доноси субјективну процену на основу расположивих података.

Улога анализе у полицијским организацијама заснованим на примени ПОМ-а, према мишљењу Петерсона (Peterson)<sup>95</sup> представља кључни успех полицијске организације (Peterson, 2005: 3). Према томе, анализа представља извођење значења на основу прикупљених података. У протеклих четврт века развиле су се специфичне технике и методе које користе полицијске организације како би дошле до закључака и дале препоруке за даље спровођење оперативног рада, што се у теорији означава термином „криминалистичка анализа“ (Peterson, 2003). Анализа криминалитета је процес идентификације образаца и односа између криминалитета и других релевантних извора података за одређивање приоритета и циљање полицијских активности. Неједнака расподела криминалитета у погледу простора и места, врсте преступника и виктимизација, теоретски дозвољавају аналитичарима да доносе закључке из узорака криминалитета, који могу користити као основу за расподелу полицијских ресурса. Анализа криминалитета се развила заједно са ослањањем на криминалистичку обавештајну активност, раст информационих технологија и потребу за побољшањем рада полиције. Такође, има и чврсте темеље унутар принципа проблемски оријентисаног рада полиције. Суштински аналитичари су преводиоци информација, чија је улога да обраде информације и пруже поуздане закључке у практичном и оперативном формату. Теоријски, аналитички поступак је у основи научни приступ решавања проблема. Заснива се на примени устаљених истраживачких метода које обухватају примену квантитативне и квалитативне анализе (Carter, 2011: 68).

Ретклиф (Ratcliffe) је творац термина криминалистичко-обавештајна анализа криминалитета, и термин је настао као интеграција анализе (*analysis*) и обавештајне анализе (*criminal intelligence*) дајући одговор на питање: „зашто се нешто дешава?“ (Ratcliffe, 2008). Са теоријског аспекта, криминалистичко-обавештајна анализа идентификује носиоце криминалне активности који су у већини случајева повезани са ОКГ које се баве кријумчарењем дрога, оружја, акцизних роба и др. Према томе криминалистичко-обавештајна анализа је усмерена на тешке и организоване облике криминалитета (Gottlieb, et.al., 1994: 11-12). У примени ПОМ-а у развијеним државама Европе и земаља у региону, најзаступљенија су три нивоа криминалистичко-обавештајне анализе, и то: тактички, оперативни и стратешки.

Тактичка анализа криминалитета је усмерена на обраду специфичног кривичног дела или криминални ентитет, који је заснован на квантитативним и квалитативним подацима. Међу квантитативним подацима могу се посматрати: место, време, простор и начин извршења кривичних дела, с циљем да се идентификују узроци криминалитета и прибаве докази извршених кривичних дела. Квалитативни подаци усмерени су на поједине облике кривичних дела по којима се једно кривично дело разликује од других кривичних дела по његовим специфичним својствима. Према томе циљеви тактичке анализе усмерени су на интеграцију кривичних дела према обрасцима извршења, идентификацију носиоца криминалне активности и повезивање отворених криминалистичких истрага са подацима из решених криминалистичких истрага (Ђурђевић, Радовић, 2017:230).

Оперативна анализа представља основ за доношење одлука о предузимању оперативних мера и радњи и усмерена је на поједине предмете оперативног рада, појединце и ОКГ. Настала је као резултат полицијског рада, спроведених криминалистичких истраживања, посебних доказних радњи и прикупљених података и

---

<sup>95</sup> Марилин Б. Петерсон је главни аналитичар у полицији Њу Џерзија.

информација од стране оперативних веза (Peterson, 1994). Према томе, оперативном анализом се анализирају и питања која се односе на: 1) мете за које је започета криминалистичка истрага; 2) повезаност са крајњим циљем истраге; 3) повезаност са статусом краткорочних и средњорочних циљева; 4) повезаност са дугорочним циљевима; и 5) поштовање правних прописа у предметној криминалистичкој истрази (DCAF, 2014:74-75). Такође, кључну улогу у спровођењу криминалистичке анализе има усмереност на: 1) идентификацију оперативних приоритета рада; 2) управљање и праћење активности током спровођења криминалистичке истраге; 3) управљање променама у односу на врсту криминалитета.

Стратешка анализа указује на тренутно стање, ризике и претње од криминалитета, прекршаја и других безбедносно угрожавајућих појава у циљу израде дугорочне пројекције кретања идентификованог безбедносног проблема и утврђивања узрочно – последичних веза (етиологије и феноменологије) (МУП, 2016: 56). Према томе стратешка анализа служи као подршка у циљу доношења одлука и представља основ за креирање мисије и визије полицијске организације, стратешко планирање и расподелу постојећих ресурса. Услед обележја пројекције дугорочног приказивања идентификованих безбедносних приоритета, подаци и информације који се обрађују не обухватају личне податке, него су првенствено усмерене на области криминалитета и прекршаја (ОЕБС, 2017:41). У зависности од нивоа, можемо извршити поделу стратешке анализе на: 1) дескриптивну која представља најнижи ниво стратешке анализе у којој су подаци и информације, уз коришћење научно признатих метода, системски организовани, анализирани и презентовани у циљу долажења до закључака о општим трендовима криминалитета са могућношћу њиховог управљања у будућности; 2) експланаторна анализа представља виши ниво чија је основа дескриптивна анализа, где је циљ усмерен на идентификацију узрока криминалитета; и 3) предиктивна анализа чији је циљ усмерен на доношење закључака о процени раста криминалитета у будућности (UNODC, 2011:37).

Аналитичке технике које се користе у раду полиција Велике Британије, САД и Шведске, укључујући и земље у региону, а које су засноване на стратешкој и оперативној анализи на основу сачињених криминалистичко-обавештајних информација, су: 1) анализа образаца криминалитета која применом стратешке и оперативне анализе настоји извршити пројекцију тренда криминалитета и криминалних жаришта; 2) анализа демографског (друштвеног) тренда указује на друштвено-економске и демографске промене које могу утицати на извршење појединих кривичних дела; 3) анализа криминалне мреже којом се утврђује улога, задаци у циљу израде криминалистичко-обавештајних информација; 4) анализа криминалне активности (криминалног „бизниса“) указује на идентификацију нових појавних облика криминалитета и пружа увид у стање криминалног тржишта за одређену робу која представља предмет кривичног дела, као што су психоактивне контролисане супстанце и друго; 5) анализа мреже се заснива на структуралном повезивању криминалне групе и организације у циљу идентификације обавештајних празнина, веза унутар и изван групе, области криминалитета и тактике поступања; 6) анализа ризика и претњи чини целокупан процес доношења одлуке, у циљу идентификације актера претњи, њихових намера и способности, рањивих тачака, последице и утицаја степена ризика од стране појединаца, организација или неког облика криминалитета према потенцијалним жртвама или јавним добрима и др. Наиме, ризик и претња су уско повезани, и у полицијском раду применом ПОМ-а се најчешће употребљава приликом идентификовања кључних приоритета током израде стратешке или оперативне процене, при чему може послужити као кључни основ за рангирање стратешких и оперативних приоритета; 5) анализа резултата којом се даје оцена спроведених активности на основу постаљених индикатора, као што су: 1) тактика за реализацију; 2) оцена прикупљених обавештајних информација; 3) оцена превентивних активности; и 4) оцена утрошених ресурса (UNODC, 2011: 35-38).

У полицији РС функција анализе која се користи приликом примене ПОМ-а је криминалистичка анализа, која се класификује на: 1) стратешку и 2) оперативну анализу. Стратешка анализа се спроводи на централизованом организационом нивоу од стране једне аналитичке организационе јединице ДП и то: СКА у седишту УКП-а у оквиру Одсека за стратешку анализу. Оперативна анализа спроводи се од стране криминалистичких аналитичара запослених у СКА на централном организационом нивоу и Одсека (група) за криминалистичку аналитику на регионалном нивоу у 27 ПУ. Према томе спровођење ове анализе искључиво се обавља у УКП (Рацић, 2018).

### 1.3.1. Основне аналитичке технике

Поред аналитичких техника које се користе у примени ПОМ-а у полицијама Европе и региона, неопходно је посебно истаћи аналитичке технике које су у развоју приликом спровођења оперативне анализе у полицији РС применом ПОМ-а, а то су: 1) оперативне интегрисане технике (у даљем тексту: ОИАТ), *IBM i2 Analyst notebook software* (Анализа веза и дијаграм тока догађаја) и анализа ризика и претње.

Оперативна интегрисана анализа (ОИАТ) је метода коју користе аналитичке организационе јединице у циљу ефикасног и ефективног рада на извршавању задатака криминалистичко-обавештајне анализе у функцији примене ПОМ-а у складу са стандардима предвиђеним у Европолу и на начин прописан у *Закону о полицији*. Наведена метода доприноси подизању квалитета криминалистичко-обавештајних информација и успешном спровођењу криминалистичко-обавештајног процеса, што се постиже применом функција прикупљања података и информација, планирања, обрађивања, анализе и поделе резултата. Наведена метода се користи у комбинацији са применом методе *Analyst notebook software* кроз примену различитих техника, као што су: дијаграм веза, тока, догађаја, активности, узрочно-последичног дијаграма и дијаграм времена и редоследа (технике за визуализацију). Примена методе доприноси ефикаснијем доношењу закључака и препорука за даљи оперативни (обавештајни) рад и указује на празнине и потребу за недостајућим информацијама. У циљу ефикасне примене методе, неопходно је да криминалистички аналитичари располажу вештинама познавања информационо-технолошких алата за обраду велике количине информација, као што су: MS Exsel, MS Access, iBase, GIS/Map Point 2006.

*IBM i2 Analyst notebook software* (анализа веза и дијаграм тока догађаја) је аналитички софтер који је намењен полицијским службеницима који су својим организационим јединицама обављају послове криминалистичко-оперативне, стратешке и обавештајне анализе у циљу ефикасне и ефективне израде криминалистичко-обавештајних информација. Наведени аналитички софтвер омогућава графички приказ анализе веза извршилаца кривичног дела (на пример, анализа веза чланова ОКГ-а) као што је приказано на слици 24.



Слика 24: Анализа веза применом *IBM i2 Analyst notebook software*

Дијаграм тока може се користити за утврђивање кретање неког предмета кривичног дела (дроге, новца, робе, итд.) између ентитета и за приказивање тока догађаја који су се већ догодили. Као и код везних дијаграма, особе се означавају кругом, а организације коцком који и повезани су стрелицом која указује на смер. Стрелице могу бити означене пуном линијом (потврђено), испрекидане (непотврђено) и тачкасте (са одређеном резервом). Такође се може користити хипотезни дијаграм тока у случају када постоји мало познатих информација или када је већи део информација непотврђен. У том случају се у дијаграм тока убацију пуне (потврђено)стрелице и дијаграм ће се назвати „хипотезни дијаграм тока“ (UNODC, (2011: 30-40).

Анализа ризика и претње у полицији РС представља аналитичку технику која се спроводи применом Европолове методологије. Наиме, наведена анализа приказује расположиве податке о идентификованим безбедносним догађајима и проблемима, узрочно-последичним везама, временским и просторним карактеристикама и указује на недостајуће податке у вези идентификованог проблема у циљу давања закључака и препорука за даљи рад. Сврха анализе ризика и претње је доношење одлука групе за руковођење и управљање на основу детаљне, јасне и објективне слике у вези даљих спровођења полицијских активности према безбедносним проблемима који изазивају узнемирење јавности. Према томе, анализа ризика и претње пружа одговор на постављена питања: „Шта је то што треба заштитити“?, „Које су претње у питању“?, „Шта је то што је рањиво“?, „Које су последице“? и „Шта се може урадити да би се смањио ризик“?.

Први корак у дефинисању нивоа претње јесте идентификација актера претње. Када се ради о претњама упућеним појединцу (на пример, жртви или сведоку) онда је актер претње обично учинилац који је познат полицији или безбедносно интересантној особи. Када се ради о потенцијалним претњама које се односе на различите догађаје (на пример: фудбалска утакмица, протестне шетње и друге манифестације), онда су актери претње обично непознати, што захтева предузимање активности усмерених на прикупљање података и информација према непознатим актерима. Такође, ниво претње се одређује посматрајући следећих параметара: 1) намера – представља начин на који ОКГ, криминалне групе или појединац теже да остваре противзакониту радњу, користећи следеће параметре: мотив, покретачка снага, окидач, идеологија, ментална стабилност, рационалност, освета, част и др.; 2) способност – вештине којима ОКГ, криминална група или појединац теже да остваре противзакониту радњу, користећи следеће параметре: оружје, искуство, ранија кажњавања, саучесници, чланови породице, економски извори и др.; 3) рањивост (угрожене тачке) – представљају скуп фактора које ОКГ, криминалне групе или појединац може да искористи како би се приближио мети и проузроковао велику штету. Приликом одређивања рањивости потребно је прецизирати шта треба заштити, односно идентификовати главне угрожене тачке. Параметри за одређивање рањивости су: а) локација (да ли место само по себи у географском смислу наговештава претњу); б) доступност (како је мета постављена у односу на јавне површине, јавни превоз и др.); в) расположивост (да ли ће актер претње моћи да изазове озбиљну штету, да ли постоје опште физичке мере заштите и др.). Нивоа претње се приказује нумерички бројевима од један до пет, што је детаљније приказано у табели 83.

Табела 83: Начин одређивања нивоа претње у полицији РС применом ПОМ-а

<b>НИВО ПРЕТЊЕ</b>	<b>НАМЕРА</b>	<b>1</b>	<b>Веома низак ниво претње</b> (нема актера претње)
		<b>2</b>	<b>Низак ниво претње</b> (идентификовани актери, али је њихова намера и способност веома мала)
	<b>СПОСОБНОСТ</b>	<b>3</b>	<b>Средњи ниво претње</b> (потенцијална претња)
		<b>4</b>	<b>Висок ниво претње</b> идентификовани актери и потврђене намере и способности)
	<b>РАЊИВОСТ</b>	<b>5</b>	<b>Критичан ниво</b> (идентификовани актери и потврђене намере и способности и само што се претња није десила)

Након одређивања нивоа претње, потребно је извршити процену утицаја последице, тј. шта све може претрпети штету уколико се претња спроведе у дело. Утицај последице се одређује уз помоћ три параметра: 1) време – колико дуго након инцидента ћемо морати да се носимо са последицама (месец дана, годину дана или дуже); 2) простор – на колико великом простору ћемо морати да се носимо са последицама (обухвата територију града, територију државе или обухвата и друге земље); 3) јачина – величина штете, колико људи је захваћено (сама жртва, шири круг породице, пријатеља или целокупно друштво).

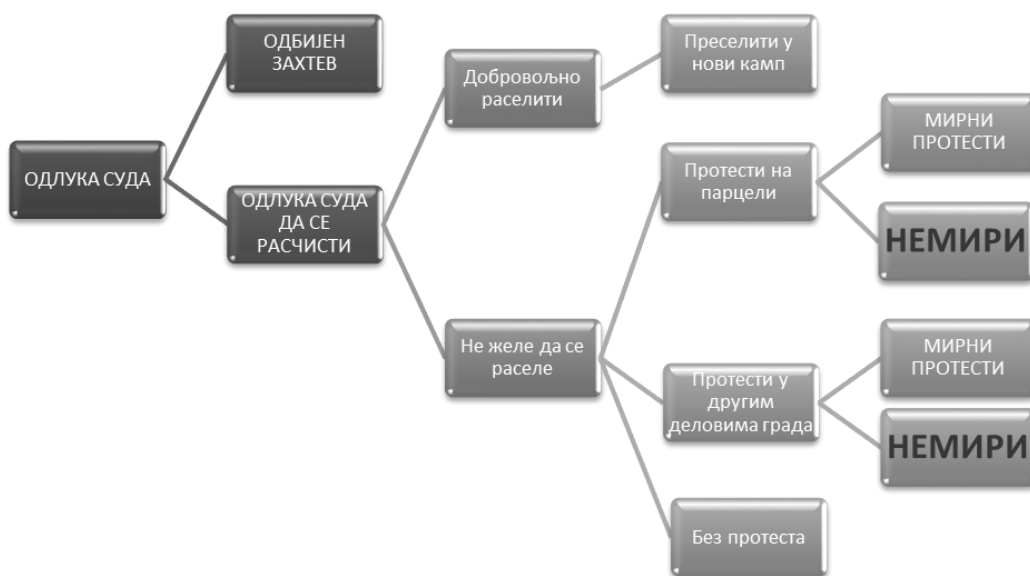
Утицај последице се може оценити као безначајан, мањи, умерен, велик и катастрофалан. Последице се одређују нумерички бројевима од један до пет, што је детаљније приказано у табели број 84.

Табела 84: Начин одређивања процене утицаја последица у полицији РС применом ПОМ-а

<b>ПРОЦЕНА УТИЦАЈА ПОСЛЕДИЦА</b>	<b>ВРЕМЕ</b>	<b>1</b>	<b>БЕЗНАЧАЈАН</b>
		<b>2</b>	<b>МАЊИ</b>
	<b>ПРОСТОР</b>	<b>3</b>	<b>УМЕРЕН</b>
		<b>4</b>	<b>ВЕЛИК</b>
	<b>ЈАЧИНА</b>	<b>5</b>	<b>КАТАСТРОФАЛАН</b>

Процена ризика обавља се на тај начин што се одређује бројчана вредност нивоа претње (од један до пет) и множи са бројчаном вредношћу последице (од један до пет). Добијена вредност представља ниво ризика, који се исказује на следећи начин: 1) веома низак ризик (вредност 1-5); 2) низак ризик (вредност 6-11); 3) умерен ризик (вредност 12-19); 4) висок ризик (вредност 20-24); 5) веома висок ризик (вредност 25).

Након одређиња ризика следећа фаза је усмерена на израду анализе сценарија која се користи код комплексних догађаја и када је потребно СГРУ или ОГРУ представити више алтернатива у циљу доношења одлука. Анализа сценарија се може представити као: 1) најбољи; 2) највероватнији; и 3) најгори сценарио.



Слика 25: Анализа сценарија доношења одлука у полицији РС применом ПОМ-а<sup>96</sup>

#### 1.4. Израда криминалистичко-обавештајне информације

Криминалистичко-обавештајне информације у примени ПОМ-а имају вишеструку употребну вредност и представљају основ руководиоцима СГРУ и ОГРУ да на ефикаснији и ефективнији начин донесу одлуке, које представљају даљу основу оперативном раду. Сагледавајући криминалистичко-обавештајни процес, укључујући и функције које се спроводе у оквиру процеса, неопходно је указати на чињеницу да се активности на спровођењу функција првенствено заснивају на изради криминалистичко-обавештајних информација, којим се идентификују тактички, оперативни и стратешки приоритети у раду полицијске организације. Полазећи од НОМ Велике Британије, криминалистичко-обавештајне информације у САД и у шведској полицији, и земље у региону су прихватиле наведени термин и као такав имплементирале унутар својих полицијских организација. Управо стандардизација представља основ за израду криминалистичко-обавештајних информација и првенствено је условљена аналитичким капацитетима, системом образовања аналитичара и вештинама употребе савремених аналитичких алата. С обзиром

<sup>96</sup> Анализа сценарија је приказана на основу примера чија се садржина односи на групу миграната која се населила на простору (парцели) изградње „Београда на води“. Најбољи сценарио би се односио на следеће: суд је одбио захтев да се предузме асистенција, што значи да нема поступања полицијских службеника. Такође би најбољи сценарио обухватио: да је суд поднео захтев полицији да се предузме асистенција, где је одлука усмерена да се мигранти раселе на другу локацију. Полиција је предузела неопходне мере и радње (без употребе средстава принуде) и добровољно раселила мигранте на другу локацију. Највероватнији сценарио би обухватио ситуацију: да је суд донео одлуку да се мигранти раселе, али да они то не желе да учине, што се манифестовало мирним протестима на парцели, или у другим деловима града или је догађај прошао без протеста. Најгори сценарио би обухватио, да је суд донео одлуку да се мигранти раселе, што они то нису желели, где су настали протести на парцели и у другим деловима града који су за последицу имала употребу средстава принуде од стране полицијских службеника и повређивање миграната и полицијских службеника.

на то да су врсте криминалистичко-обавештајних информација општеприхваћене у полицијама Европе и региона, у даљем тексту биће детаљније обрађене.

Са теоријског аспекта, канцеларија Уједињених нација за борбу против дрога (на енглеском скраћено: UNODC) дефинише криминалистичко-обавештајне информације као основно средство смањења криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја намењених унапређењу безбедности заједнице (UNODC, 2011:19-20). Према Ретклифу (Ratcliffe) криминалистичко-обавештајне информације представљају основ за обављање криминалистичко-обавештајне делатности и усмерене су на смањење криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја. Криминалистичко-обавештајна информација се може испољавати у различитим облицима као што су: аналитички извештаји, дневни, седмични и месечни билтени рада, презентације и др (Ratcliffe, 2007; 8).

Према мишљењу Коупа (Core), Филдинга (Fielding) и Инеса (Innes), криминалистичко-обавештајне информације се могу класификовати у четири врсте: 1) *criminal intelligence* – подаци који се односе на познате преступнике; 2) *crime intelligence* – подаци који се односе на конкретно кривично дело; 3) *community intelligence* – подаци добијени од стране грађана; и 4) *contextual intelligence* – производи који су настали након PESTEL анализе и који могу имати утицаја на криминалитет, прекршаје и друге безбедносно интересантне догађаје (Core, et.al., 2011: 43-44). Да би криминалистичко-обавештајне информације имале употребну вредност, неопходно је да буде објективне, благовремене и тачне, са приказом закључака и препорука изведених након спроведене стратешке, оперативне или тактичке анализе. Сходно томе, стандардизација доприноси квалитетној изради криминалистичко-обавештајних информација, и састоји од следећих кључних карактеристика (William, 1996:6): 1) корисност – криминалистичко-обавештајне информације треба да одговоре поднетом захтеву за њену израду и да укажу на тренд кретања идентификованог проблема у прошлости (конкретне оперативне активности) и његову пројекцију у будућности; 2) правременост – према мишљењу Картера (Carter), неопходно је да се криминалистичко-обавештајне информације односе на конкретан оперативни предмет и да време за његово поступање буде пројектовано на начин да руководиоцима остави могућности адекватне припреме (Carter, 2011:275); 3) истинитост – квалитетно спровођење функција криминалистичко-обавештајних послова (првенствено функције прикупљања података) директно утиче и на квалитет израде криминалистичко-обавештајних информација; 4) објективност – у изради криминалистичко-обавештајних информација битну улогу представља спровођење функције анализе, са циљем сагледавања и утврђивања предности и недостатака прикупљених података; 5) употребљивост – стандардизација представља основ за израду квалитетне криминалистичко-обавештајне информације, која се огледа у нормативној и методолошкој усклађености; и 6) релевантност – захтев који се доставља од стране руководиоца групе за управљање и руковођење мора се односити на идентификовани проблем или безбедносни приоритет.

У полицијама Велике Британије, САД, Шведске, као и у земљама региона, криминалистичко-обавештајне информације се могу класификовати на: 1) стратешку процену; 2) оперативну или тактичку процену; 3) профил безбедносног проблема; и 4) профил безбедносно интересантног лица или групе.

Процена претње са аспекта примене ПОМ-а представља један од основа за доношење квалитетних одлука приликом одабира мера које треба предузети у даљем оперативном или обавештајном раду. Такође, проценом се обезбеђује благовремено предузимање адекватних мера у криминалистичко обавештајном раду. Криминалистичко-обавештајни процес започиње идентификовањем стратешких или оперативних



(тактичких) приоритета и подношењем захтева групи за управљање и руковођење у циљу израде криминалистичко-обавештајних информација. Оправданост процене је усмерена на анализи и пројекцији обима и утицаја криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја и релевантних фактора који утичу на процену. Врло често је процена оријентисана на дужи временски период, као што је то случај са стратешком проценом.

Стратешка процена се може дефинисати као тенденција тренутног и дугорочног стања развоја криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја који директно или индиректно могу утицати на рад полицијске организације на националном нивоу (Бошковић, Матијевић, 2007: 132). Према томе сврха стратешке процене је усмерена на дугорочну идентификацију безбедносних приоритета кроз проактивни приступ рада у контроли криминалитета и прекршаја. Идентификовани безбедносни приоритети се прате и спроводе кроз донети стратешки план који садржи постављене стратешке циљеве за сваки идентификовани приоритет, укључујући мере и активности које постојеће ресурсе усмеравају према степену идентификованих ризика и претњи, чиме се стварају предуслови за ефикасан и економичан рад полиције. Предмет стратешке процене обухвата: 1) анализу стања области криминалитета и прекршаја; 2) анализу појединаца, криминалних и ОКГ по области криминалитета; 3) степен ризика и претњи на основу идентификованих области криминалитета; 4) идентификацију обавештајних празнина (Ђурђевић, Радовић, 2017: 515).

Стратешка процена представља основ руководицима група за руковођење и управљање на националном нивоу у циљу доношења одлука. У Великој Британији применом НОМ-а по захтеву СГРУ и руковођење од стране Националне криминалистичке агенције израђује се национална стратешка процена тешког и организованог криминалитета (скраћено на енглеском: NSA) на период од једне године у којој се идентификују стратешки приоритети на националном нивоу, уз обавезност регионалног и локалног нивоа да по истима поступају (ОЕБС, 2017: 75). У шведској полицији стратешка процена се доноси на националном нивоу на основу прикупљених података и информација од стране Националне криминалистичко-обавештајне јединице на период од две године (ОЕБС, 2017: 83). Идентификовани стратешки приоритети су обавезујући за регионални и локални ниво руковођења и управљања.

У полицији Хрватске, стратешка процена представља највиши документ из делокруга рада полиције. Њена сврха је усмерена на идентификацију безбедносних приоритета, процену ризика и претњи, процену стања безбедности на националном нивоу, планирању мера и радњи и неопходних ресурса за њено спровођење, а све са циљем унапређења квалитета обављања полицијских послова. У доношењу стратешке процене учествују следеће организационе јединице: 1) полиција опште надлежности, криминалистичка и гранична полиција. Стратешка процена се доноси од стране директора полиције на период од две године уз ревизију која се спроводи једанпут годишње. Правни основ за доношење стратешке процене прописан је *чланом 9 став 1 Закона о полицији*, сходно изменама и допунама из 2011. године и гласи: „Процењује стање безбедности, предвиђа вероватни развој безбедносне ситуације, процењује ризике, дефинише приоритете поступања и планира мере и радње, као и потребне ресурсе на чијем темељу доноси стратешку процену“. Како би се предвиђене мере и радње могле планирати, на темељу стратешке процене, директор полиције доноси стратешки план чији је правни основ прописан *чланом 9 став 2 Закона о полицији*.

Начин израде стратешке процене у полицији Хрватске је прописан *Методолошким упутством о стратешкој процени* које је усвојено 2011. године, и налаже следеће активности: 1) обавезу израде стратешке процене са националног нивоа уз координацију

са регионалним и локалним нивоом полицијске организације; 2) дефинише начин, садржај и рокове израде стратешке процене; 3) налаже које организационе јединице учествују у изради стратешке процене; 4) дефинише начин рангирања приоритета поступања.

Садржај стратешке процене се састоји од: 1) увода; 2) анализе стања безбедности за претходни период; 3) процене ризика; 4) одређивања приоритета поступања; и 5) праћења учинковитости. Увод се састоји од: 1) општег приказа – усмерен је на циљ, сврху, подручје и временски период израде документа; 2) резимеа целокупног документа (приказ кључних активности са освртом на идентификоване приоритете и нивое ризика); 3) методологије израде; и 4) извора података. Анализа стања безбедности за претходни период у сажетој форми приказује статистичке податке према областима криминалитета (организовани, општи и финансијски криминалитет), јавни ред и мир, незаконит прелазак државне границе, промет путника и возила и др. Такође даје приказ расположивих информација (стратешких докумената других државних органа, медији, анкете и др), анализе стања (петогодишњи приказ статистичких података), процена тренда (раст или опадање тренда) и осврт на раније дефинисане приоритете и циљеве (кратак осврт на остварене резултате у односу на постављене циљеве – остварен, делимично остварен или неостварен). Процена ризика представља најбитнију фазу у процесу идентификације стратешких приоритета. Спроводи се: 1) идентификацијом претњи (описати ризик, безбедносно интересантне појединце и криминалне групе, оперативно интересантни објекти, места или појаве које угрожавају стање безбедности; 2) проценом степена угрожености (висока, средња и ниска); и 3) пројекцијом кретања (описати процену кретања идентификованог приоритета за будући период). Одређивање приоритета поступања условљено је степеном ризика и могућности њиховог решавања, односно могућности утицаја на циљану појаву, укључујући и могућност коришћења финансијских, техничких и људских ресурса. Сваки приоритет је неопходно да има свој пун назив, нумерички постављени циљ, закључак и препоруке за будуће поступање.

Праћење учинка се спроводи од стране група за руковођење и управљање на сва три организациона нивоа уз координацију са националног нивоа од стране стратешке групе, увидом у садржај досијеа стратешке процене који садржи следеће: 1) решење о именовању руководства и чланова стратешке групе; 2) стратешку процену; 3) решење о именовању руководства и чланова оперативне групе; 4) предлог мера и радњи и неопходних ресурса (на предлог оперативне групе); 5) захтеве за израду криминалистичко – обавештајних информација; 6) извештај о току спровођења мера и радњи по приоритетима; 7) извештај о околностима који доводе у питање успешност решавања приоритета; 8) допуне или предлоге за додатне ресурсе; 9) анализу резултата поступања по приоритетима; 10) ревидирану стратешку процену (једном годишње); и 11) извештај о надзору.

Најчешће грешке које се манифестују приликом израде стратешке процене су: 1) анализа података не садржи све потребне параметре (нису наведени раније дефинисани приоритети и успешност њиховог решавања, недостатак петогодишњег приказа података и др.); 2) процена ризика не задовољава стандарде квалитета (неадекватан број идентификованих ризика, опис ризика не садржи све елементе као што су идентификација претње или утврђивања степена угрожености); и 3) методолошки погрешно одређивање приоритета и циљева (недостатак битних елемената приоритета као што су: нумерички циљ, препоруке, рок и др.) (МУП РХ, 2019).

Оперативна или тактичка процена (у даљем тексту: оперативна процена) у односу на стратешку процену идентификује краткорочни приоритет на конкретном подручју који захтева ефикасније предузимање оперативних акција како би се спречио даљи развој безбедносног проблема. Према томе, сврха оперативне процене је усмерена на пружању

подршке управљању актуелним оперативним обрадама и спровођењу тактичких планова. Предмет оперативне процене обухвата серију кривичних дела, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја, укључујући и превентивно предузимање активности усмерених на криминалне жаришне тачке. (UNODC, 2011: 18). Такође, предмет је усмерен и на анализу резултата криминалистичке истраге коју је потребно предузети и неопходних ресурса за њену реализацију. Оперативна процена израђује се у Великој Британији и Шведској на период од шест месеци до једне године на регионалном нивоу, и битну улогу у процесу доношења одлука имају регионалне групе за руковођење и управљање (ОЕБС, 2017: 76-77). Оперативна процена се спроводе на основу донетих оперативних или тактичких планова у којима се конкретизују мере и активности на решавању идентификованог приоритета или конкретне кривичне ствари. Евалуација оперативне процене представља важан корак у циљу сагледавања остварених резултата и утрошених материјалних средстава (NCIS,2000:17).

У полицији Хрватске, оперативна процена се доноси на период од шест месеци до једне године. Оперативни приоритети на регионалном и локалном нивоу се идентификују од стране ОГРУ. На локалном нивоу приоритети се реализују кроз редовно обављање послова свих полицијских службеника. Оперативна процена настала је као резултат тимског рада (полицијских службеника и аналитичара) чији је крајњи циљ унапређење безбедности заједнице на локалном нивоу и унапређење перформанси полицијске организације.<sup>97</sup>

Профил безбедносног проблема је криминалистичко-обавештајна информација која структурално и функционално допуњује идентификовани стратешки или оперативни (тактички) приоритет на начин да конкретније указује на носиоце криминалне активности, последице, територију и време манифестовања проблема, укључујући идентификоване ризике и претње и факторе релевантне за криминалитет. Такође, профил има за циљ сагледавање актуелног стања у ситуацијама када се изврши серија кривичних дела, ванредним догађајима, новим појавним облицима криминалитета или прекршаја и догађаја који узнемиравају јавност (МУП РС, 2016: 70). У случају серијског идентификовања криминалитета профил безбедносног проблема поред проактивности, активности усмерава на реактивно поступање (NCIS,2000: 18).

Критеријуми који утичу на квалитет профила безбедносног проблема су: 1) употребљивост – директно је условљена квалитетом спровођења функција у криминалистичко-обавештајном процесу, као што су прикупљање података и информација, обраде и анализе. Квалитетни подаци и информације у профилу безбедносног проблема директно ће утицати на руководиоца СГРУ и ОГРУ да донесе благовремене и релевантне одлуке; 2) информативност – потребно је да документ пружи генералну слику проблема на одређеном подручју који су усмерени на узроке и нове појавне облике проблема, носиоце проблема, степен ризика и последице; 3) садржајност – поред аналитичке обраде и приказа узрочно-последичних веза које утичу на настанак проблема, потребно је да профил садржи закључке и препоруке на основу којих се базира будући рад и спровођење оперативно-полицијских активности; 4) структурираност – документ мора бити логичан и хронолошки структуриран; 5) разумљивост – документ мора бити јасан и недвосмислен (МУП РС, 2016: 71).

У полицији Хрватске, профил безбедносног проблема даје детаљну, јасну и недвосмислену информацију о серијама кривичних дела и прекршајних деликата, криминалним жариштима и проблемима који узнемиравају јавност у већем обиму. Сврха профила безбедносног проблема је: 1) помоћ у одређивању безбедносних приоритета; 2)

<sup>97</sup> Доступно и преузето са сајта: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr), дана 11.08.2019. године.

помоћ у руковођењу приликом доношења одлука; 3) израда тактичких планова приликом превентивног и репресивног поступања полиције; 4) сарадња са другим државним органима или полицијама других држава; 5) спровођење надзора и обезбеђење законитог поступања; 6) помоћ у одређивању стратешких и оперативних циљева; 7) усмеравање прикупљања криминалистичко-обавештајних информација.

<p style="text-align: center;"><b>ПРОФИЛ БЕЗБЕДНОСНОГ ПРОБЛЕМА</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1. КРАТАК ОПИС ПОЈАВЕ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2. ТЕРИТОРИЈАЛНА РАСПРОСТРАЊЕНОСТ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>3. АНАЛИТИЧКИ ПРИКАЗ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>4. КОМПАРАТИВНИ ПРИКАЗ ПОСМАТРАНЕ ГОДИНЕ И РАНИЈИХ РАЗДОБЉА</b></p> <p style="text-align: center;"><b>5. MODUS OPERANDI - НАЧИН ИЗВРШЕЊА</b></p> <p style="text-align: center;"><b>6. ОБЕЛЕЖЈА ПОСМАТРАНЕ ПОЈАВЕ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>7. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ СЕРИЈЕ К.Д.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>8. ЗАКЉУЧЦИ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>9. ПРЕПОРУКЕ</b></p>
---

*Слика 26: Изглед профила безбедносног проблема у полицији Хрватске<sup>98</sup>*

Профил безбедносно интересантног лица или групе је криминалистичко-обавештајна информација чији је циљ усмерен на израду детаљне слике учиниоца, криминалне групе или ОКГ. Према томе, сврха израде наведеног профила је пружање подршке у избору оперативних циљева и процесу доношења одлука од стране група за руковођење и управљање (UNODC, 2011: 18). Профил је усмерен на главног субјекта у криминалистичко-обавештајној делатности, пре свега учиниоца, и даје опис његовог идентитета, навике, расположива финансијска средства, остварене комуникације и начин кретања. Израђује се од стране аналитичке јединице применом низа савремених аналитичких техника за идентификацију учиниоца кривичног дела, степена ризика за полицијске службенике приликом предузимања оперативно-полицијских активности и доказа које је потребно прикупити током спровођења криминалистичке истраге. За разлику од других криминалистичко-обавештајних информација, профил безбедносно интересантног лица или групе се односи на конкретног учиниоца (Ђурђевић, Радовић, 2017: 518). Критеријуми квалитета профила безбедносно интересантног лица или групе као и код профила безбедносног проблема морају садржати: 1) употребљивост; 2) информативност; 3) садржајност; 4) структурираност; и 5) разумљивост.

У полицији Хрватске профил безбедносно интересантног лица или групе даје детаљну, јасну и недвосмислену слику о носиоцу криминалне активности. Сврха израде је усмерена на: 1) пружање помоћи у одређивању приоритетних циљева (безбедносно интересантних особа); 2) пружање помоћи руководиоцу у доношењу одлука; 3) израду тактичких планова који се односе на превентивно и репресивно поступање; 4) спровођење надзора и обезбеђење законитости поступања; 5) усмеравање прикупљања криминалистичко-обавештајних информација.

<sup>98</sup> Модификовано и преузето са сајта: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr), дана 11.08.2019. године.

### ПРОФИЛ БЕЗБЕДНОСНО ИНТЕРЕСАНТНОГ ЛИЦА

1. ФОТОГРАФИЈА ЛИЦА
2. ИДЕНТИФИКАЦИОНИ ПОДАЦИ ЛИЦА И ПОРОДИЦЕ
3. ИЗВОД ИЗ КАЗНЕНЕ ЕВИДЕНЦИЈЕ
4. КРИМИНАЛНА АКТИВНОСТ (расложиве криминалистичко – обавештајне информације)
5. САРАДНИЦИ У КРИМИНАЛНИМ АКТИВНОСТИМА
6. ОРУЖЈЕ
7. ПРЕВозна СРЕДСТВА
8. ЛЕГИТИМИСАЊА
9. ПРЕЛАСЦИ ДРЖАВНЕ ГРАНИЦЕ
10. ПОВЕЗАНОСТ СА ПРАВНИМ СУБЈЕКТИМА
11. КОМУНИКАЦИЈСКА СРЕДСТВА
12. НОВЧАНЕ И ДРУГЕ ТРАНСАКЦИЈЕ
13. ДРУГА ОПЕРАТИВНО ИНТЕРЕСАНТНА САЗНАЊА
14. ЗАКЉУЧАК
15. ПРИЛОЗИ

Слика 27: Изглед профила безбедносног проблема у полицији Хрватске<sup>99</sup>

Криминалистичко-обавештајне информације у раду полиције РС применом ПОМ-а су прописане чланом 24 и 25 Закона о полицији и спадају у делокруг и надлежност рада ДП. Тако се криминалистичко-обавештајне информације класификују на: 1) СПЈБ са посебним освртом на СОСТА; 2) ОПЈБ; 3) профил безбедносног проблема; и 4) профил безбедносно интересантног лица или групе (Раџић, Накић, 2018). Криминалистичко-обавештајне информације се израђују од стране организационих јединица УКП, УП, УСП и УГП у седишту Дирекције полиције у координацији са Одељењем за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а (Раџић, 2018: 140-141). Такође, координирајућу улогу у изради криминалистичко-обавештајних информација имају главни координатори у седишту ДП, организационим јединицама УКП, УП, УСП и УГП у седишту ДП и координатори у 27 ППУ (Томашевић, Раџић, 2019).

Стратешка процена јавне безбедности је општа и базична стратешка криминалистичко-обавештајна информација која се израђује од стране ДП уз координацију свих њених организационих јединица и Сектора за међународну сарадњу, европске послове и планирање, САТИТ и других заинтересованих страна у Министарству, Републичког јавног тужилаштва и других државних органа на период од пет година. Правни основ за израду стратешке процене јавне безбедности је прописан чланом 24 тачка 1 Закона о полицији. Сврха њене израде је усмерена на идентификацију кључних безбедносних претњи и ризика којом се одређују стратешки безбедносни приоритети у раду полиције, дајући значај проактивном поступању. Њени крајњи циљеви су развој и унапређење безбедности грађана. Такође, представља основ за доношење Стратешког плана и других планова полиције (Раџић, 2018: 140-141).

Оперативна процена јавне безбедности је општи и базични документи ППУ предвиђен чланом 25 тачка 2 Закона о полицији који се сачињавају на период од једне године (Раџић, Накић, 2018). Оперативна процена јавне безбедности приказује стање и кретање јавне безбедности на подручју ППУ из надлежности ДП, намењене идентификовању проблема, ризика и претњи, прегледу ефективности и ефикасности полицијских активности које су предузете у претходном периоду. Она, такође, идентификује нове појавне облике јавне безбедности (криминалитет, прекршаје и друге безбедносно угрожавајуће појаве) и њихове трендове. Значај оперативне процене јавне безбедности је предвиђање процеса и механизма континуираног кретања јавне безбедности и представља основ за израду планова полицијских активности на оперативном нивоу, даје препоруке и усмерава полицијске активности према носиоцима криминалитета и прекршаја, серијама кривичних дела, географским локацијама које су

<sup>99</sup> Модификовано и преузето са сајта: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr), дана 11.08.2019. године.

процењене као приоритетне, тешким кривичним делима и прекршајима које изазивају узнемирење јавности и другим безбедносно угрожавајућим појавама.

Методологија за израду оперативне процене јавне безбедности састоји се од две целине. Прву чини оперативна анализа која приказује: стање и кретање криминалитета (укупан криминалитет, организовани криминалитет, општи криминалитет, привредни криминалитет, корупција, високотехнолошки криминалитет и еколошки криминалитет), тероризам и екстремизам, јавни ред и мир (јавна окупљања, спортске приредбе, безбедност у школама, нарушавање јавног реда и мира и кривична дела извршена над полицијским службеницима опште надлежности), безбедност саобраћаја (саобраћајне незгоде и последице, структура настрадалих лица, утицајни фактори настанка саобраћајних незгода, саобраћајне незгоде на државним путевима, прекршаји и кривична дела из безбедности саобраћаја), граничну безбедност (прекогранични криминал, промет путника у међународном саобраћају, ирегуларне миграције, кријумчарење људи и странце) и управне послове (реадмисија и оружје у легалном поседу грађана). Другу целину чини оперативна процена која приказује: кратак опис приоритета, пројекцију кретања идентификоване области криминалитета или прекршаја и препоруке за даље поступање полиције.

Профил безбедносног проблема је криминалистичко-обавештајна информација која се у полицији РС сачињава на централном нивоу од стране аналитичке организационе јединице ДП, СКА у седишту УКП-а и Одељења за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. На регионалном нивоу, наведени профил се сачињава од стране одсека или група за криминалистичку аналитику у ППУ и одсека за полицијску аналитику у оквиру ППУ. Профил безбедносног проблема приказује расположиве податке о идентификованим безбедносним појавама, догађајима и проблемима, узрочно-последичним везама, величини, временским и просторним карактеристикама, изводи закључке, указује на недостајуће податке у вези идентификованог проблема и даје препоруке за даљи рад (Рацић, Накић, 2018).

Профил безбедносног проблема се израђује на основу захтева СГРУ и ОГРУ у циљу доношења одлука на основу детаљне, јасне и објективне слике у вези даљих полицијских активности према: 1) приоритетима стратешког плана и оперативног плана полиције; 2) серијским кривичним делима и прекршајима; 3) појачаном интензитету вршења кривичних дела; 4) безбедносним проблемима који изазивају узнемирење јавности; 5) ванредном догађају; 6) новим појавним облицима угрожавања безбедности; 7) жаришним тачкама (МУП, 2016). Профил безбедносно интересантног лица или групе је криминалистичко-обавештајна информација која се у полицији РС сачињава на централном нивоу од стране аналитичке организационе јединице ДП и то СКА у седишту УКП-а, и на регионалном нивоу од стране одсека или група за криминалистичку аналитику у ППУ (МУП, 2016:68-70).

#### **1.4.1. Стратешка процена претње од тешког и организованог криминалитета (SOCTA) у Европолу**

Стратешки циљ политике ЕУ је усмерен на супротстављање организованом криминалитету на основу идентификације приоритета и координације заједничких оперативних активности држава чланица. У том процесу координацију обавља Стални Комитет за оперативну сарадњу унутрашње безбедности (*Standing Committee on Operational Cooperation on Internal Security* или скраћено: *COSI*). Заједнички приоритети се утврђују на основу SOCTA. Процену ради свака конкретна држава чланица, а за подручје ЕУ то чини Европол на основу података које добија од држава чланица. На основу идентификованих претњи и ризика врши се планирање мера и потребних ресурса.

Савет министара за правду и унутрашње послове, на основу препорука документа SOCTA 2013, донео је одлуку о приоритетима. Дефинисани приоритети су део Европске мултидисциплинарне платформе против криминалних претњи (European Multidisciplinary Platform against Criminal Threats-EMPACT). Европском агендом безбедности за период 2015-2020. године као приоритет су одређени организовани криминалитет, тероризам и високотехнолошки криминалитет (Ђурђевић, Радовић, 2012: 389-390).

У складу са закључцима Хашког програма Европол је 2006. године класичан Извештај о стању криминалитета у ЕУ заменио са Проценом опасности ЕУ од организованог криминалитета (European Union's Organised Crime Threat Assessment или скраћено: ОСТА). ОСТА је постала кључни елемент модела проактивног супротстављања криминалитету у Европи, којом су се утврђивали приоритети и смернице за рад. Да би се унапредила процена претње интезивно се радило на успостављању Европског криминалистичко - обавештајног модела. У том смислу државе чланице ангажовале су се на побољшању квалитета података за спровођење закона уз помоћ Европола. ОСТА документ израђиван је током 2006, 2007, 2008, 2009 и 2011. године (Europol, 2013).

Савет је, на основу процене претње од тешког и организованог криминалитета из 2009. године, ревидирао и изменио закључке о приоритетима и мерама ЕУ за супротстављање организованом криминалитету. Новом стратегијом, као један од најважнијих приоритета, дефинисан је развој Европског криминалистичко-обавештајног модела, који би створио услове за процену претње од организованог криминалитета (ОСТА) и то усклађивањем заједничке методологије за израду претње на националним и на нивоу ЕУ (Europol, 2010). Процену опасности ЕУ од организованог криминалитета или ОСТА је заменила SOCTA). У 2010. години Савет је у имплементацији указао на развијање капацитета на кохерентан и методолошки начин, кроз оптималну сарадњу између надлежних служби у оквиру држава чланица, институција ЕУ у циљу сузбијања организованог криминалитета, а састоји се из четири корака: 1) унапређење политике усмерене на сузбијање организованог криминалитета; 2) израду процене претње од тешког и организованог криминалитета; 3) поступак доношења одлука кроз идентификоване области организованог криминалитета и утврђивање приоритета; 4) израду вишегодишњих стратешких планова (као што је MASP) у циљу постизања мултидисциплинарних, интегрисаних и интегралних приступа усмерених на решавање препоручених приоритета; и 5) имплементација и праћење годишњих оперативних акционих планова (OAP) који треба да буду усклађени са стратешким циљевима који су утврђени у MASP (Europol, 2010).

SOCTA је стратешка криминалистичко-обавештајна информација у којој се идентификују и процењују претње, ризици и даје пројекција идентификованих приоритета у односу на факторе који утичу на криминалитет, првенствено који доприносе извршењу кривичних дела, укључујући поред конкретне државе и регион (Europol, 2013: 42). Методологију за израду SOCTA је развио Европол, у сарадњи са експертском групом састављеном од представника земаља чланица ЕУ, земљама и агенцијама које су партнери Европола, Европском комисијом и Саветом Генералног секретаријата. Методологију је потврдио Стални одбор за оперативну сарадњу и унутрашњу безбедност (Standing Committee on Operational Cooperation on Internal Security или скраћено: COSI) на свом састанку одржаном 25. јуна 2012. године. SOCTA представља основу за нови циклус политике супротстављања тешком и транснационалном организованом криминалитету за период 2013 - 2017. године, заснован на евалуацији Стратегије унутрашње безбедности и Европској агенди безбедности. Прва Европолова SOCTA је објављена 2013. године. Стални одбор за оперативну сарадњу о унутрашњој безбедности (скраћено: COSI) одобрио је 24.11.2015. ревидирану SOCTA методологију, чији је циљ да се она користи за унапређење SOCTA 2017. године. Кључни изазов је усклађивање метода за прикупљање

података. Концептуални модел за израду SOCTA је остао исти, али је активност усмерена на прикупљање података из доступних база Европола (An Analysis Work File или скраћено: AWF) и упоређивањем са квалитативним подацима, а који су прикупљени путем упитника (Council of the European Union, 2017).

SOCTA се израђује као јавна и класификована верзија. Јавна верзија SOCTE је посебно намењена доносиоцима одлука на највишем стратешком нивоу у области унутрашњих послова, безбедности, правде и финансија. Циљ доношења оваквог документа је пружање помоћи у одређивању приоритета и обезбеђење додатних ресурса за развој и имплементацију „Вишегодишњих стратешких планова“ у сузбијању тешког и организованог криминалитета на националном нивоу. Предност тога је што се документ може широко дистрибуирати како би се подстакло разумевање јавности, пословног света и медија ризика који представља тешки и организовани криминалитет. Јавном документу може допринети већи број људи и мало је вероватно да ће поседовати било какве тајне информације. Неке земље израђују потпуно поверљив документ, као што је у полицији Хрватске, док друге земље израђују поверљиву и јавну верзију документа, као што је у полицији Црне Горе и Северне Македоније.

## **1.5. Достављање криминалистичко-обавештајне информације**

Достављање криминалистичко-обавештајне информације је последња извршна функција криминалистичко-обавештајног процеса. Спроводи се од стране аналитичких организационих јединица према њеним крајњим корисницима, односно надлежним организационим јединицама које су поднеле захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације. Битну улогу у примени функције достављања имају аналитичке организационе јединице које презентују криминалистичко-обавештајну информацију у зависности од врсте, сврхе израде и фазе спровођења криминалистичке истраге. Најчешћи облици у којима се достављају криминалистичко-обавештајне информације подразумевају (UNODC, 2011: 15): 1) структуриран и формализован писани или усмени извештај; 2) дневни, недељни или месечни билтени; 3) ad hoc брифинг са истражним тимовима.

Веома је битно указати на припремне радње које се спроводе у циљу достављања криминалистичко-обавештајних информација, и које дају одговоре на нека од кључних питања као што су: „Коме се производ доставља?“, „У којој форми се доставља?“, и „Када се доставља?“. Према томе, криминалистичко-обавештајне информације се достављају групама за руковођење и управљање и надлежним организационим јединицама као примарним корисницима и другим државним органима и међународним организацијама као секундарним корисницима. Циљ достављања криминалистичко-обавештајних информација групама за руковођење и управљање првенствено је доношење одлука на основу идентификованих стратешких и оперативних приоритета, уочавање обавештајних празнина и унапређење сарадње са другим државним органима и међународним организацијама (МУП, 2016: 72-74). У циљу подизања квалитета, криминалистичко-обавештајне информације које се достављају морају бити потпуне, јасне и истините (Ђурђевић, Радовић, 2017: 507). Према Картеру (Carter) мере заштите на раду и права појединца представљају битну улогу у процесу. Некада је достављање ограничено у зависности од службеног својства примаоца или законског овлашћења да криминалистичко-обавештајна информација буде достављена крајњем кориснику. У циљу заштите права појединца, податак који је добијен од стране оперативне везе, не може се доставити трећој страни, без њене сагласности (Carter, 2009: 70).



## **2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ИЗВРШНИХ ФУНКЦИЈА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Разлог прилагођавања извршних функција применом ПОМ-а је вишеструк и претежно је усмерен на подизање квалитета прикупљања података од стране свих полицијских службеника, ефикаснији и ефективнији унос и претрагу прикупљених података, обраду, анализу засновану на примени савремених аналитичких алата и израду криминалистичко-обавештајних информација као крајњих производа. Крајњи ефекти прилагођавања утицаће на квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација чиме ће се омогућити руководиоцима на свим нивоима руковођења да доносе релевантне одлуке сагледавајући реалну слику идентификованих безбедносних проблема. У даљем тексту биће детаљно описано прилагођавање сваке извршне функције применом ПОМ-а у полицији РС.

### **2.1. Прилагођавање прикупљања података**

Сагледавајући традиционални (реактивни) начин прикупљања података, можемо закључити да се он претежно заснивао на искуственом и интуитивном одређењу предмета обавештајног рада, што се углавном манифестовало кроз неефикасност полиције у оперативном раду. Поред тога, постојале су и могућности кршења људских права што је последица субјективности и предрасуда заснованих на личним ставовима и уверењу полицијских службеника. Последице таквог поступања се манифестују кроз мали број поднетих оперативних извештаја и информација, избегавање одговорности почев од руководилаца до извршилаца, неинформисаност полицијских службеника, што доводи до недоследне примене концепта усмереног прикупљања података. Прикупљање података је претежно било засновано на затвореним изворима (пријатељске и познаничке везе, информатори или сарадници), што се донекле сматра оправданим. Развојем технологија започето је интезивније прикупљање података из отворених извора.

У примени ПОМ-а у полицији РС развијена су два приступа за прикупљање података, и то су: 1) опште прикупљање које представља начин прикупљања података од стране полицијских службеника током редовних задатака. Најчешће се спроводи применом оперативно-тактичких мера и радњи, као што је осматрање, праћење и др.; и 2) усмерено прикупљање се спроводи од стране надлежних организационих јединица које обављају криминалистичко-обавештајне послове и усмерене су на идентификоване стратешких и оперативних приоритета рада, сходно захтевима СГРУ или ОГРУ (МУП, 2016: 51). Међутим, у пракси полицијских службеника у полицији РС и даље постоји отпор према раду са оперативним везама и свести о неопходности прикупљања података. Разлози за таква мишљења су разни, међу којима је неопходно посебно истаћи да полицијски службеник није власник информације и као такву не може је задржати само за себе, већ је мора поделити са организацијом у којој ради. Као последица тога врло често се јавља евидентирање података у роковницима, а најчешће такве податке полицијски службеници задржавају у својим главама. Са друге стране, савесни полицијски службеник о подацима које прикупи преко извора сазнања, сачињава оперативни извештај или оперативну информацију у писаној форми на стандардизованим обрасцима. На основу података садржаних у наведеним актима може се успоставити оперативна контрола, отворити

оперативни предмет рада, оперативна обрада или спровести оперативна акција која би резултирала подношењем кривичних пријава, откривањем учинилаца кривичних дела и др.

У циљу ефикаснијег, ефективнијег и економичнијег прикупљања оперативних сазнања и података, ДП је од јануара месеца 2019. године започела са применом апликације „Оперативни извештаји“ која представља програмски софтвер чија је основна намена управљање подацима. Начин прикупљања, евидентирања, обраде и коришћења података из апликације „Оперативни извештаји“ у складу са сврхом обраде података из *чл. 3 Закона о евиденцијама и обради података у области унутрашњих послова* стандардизована је доношењем Методологије о начину рада са апликацијом „Оперативни извештаји“. У складу са наведеном Методологијом, оперативни извештај је писани акт који садржи почетна оперативна сазнања о физичким и правним лицима, организацијама, удружењима, појавама, догађајима, криминалним активностима, објектима и местима, прикупљеним из отворених и затворених извора приликом обављања полицијских послова, а не односе се на конкретан оперативно аналитички предмет у бази СКА (Раџић, 2021:157). Оперативна сазнања су подаци који се односе на конкретно кривично дело или прекршај, појаве и догађаје од интереса за расветљавање и сузбијање кривичних дела и прекршаја, и обављање других законом утврђених полицијских послова, а који нису довољни за подношење оперативне информације у складу са *Обавезном инструкцијом о оперативном раду полиције* (Раџић, 2021: 157). Настају непосредним опажањем полицијског службеника, коришћењем отворених и затворених извора података или у контакту са оперативним везама. Полицијски службеници су у обавези да попуне електронски образац „Оперативни извештај“, у који се одмах по сазнању уносе сви прикупљени подаци. Ефекат досадашње примене апликације у 2019. години је 148.000 поднетих оперативних извештаја. Исходи по наведеним поднетим оперативним извештајима су: 20% поднетих кривичних пријава, 30% је настављен оперативни рад, а 50% није имало елемената за даље поступање.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми примене функције прикупљања података у полицији РС, односе се на:

1) непотпуну примену *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције* приликом обављања оперативне делатности у којој није препознат ПОМ, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде и анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација. Мере које је потребно предузети односе се на унапређење нормативног оквира изменом *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције* у погледу дефинисања ПОМ осмице, чије веома значајно место заузима област прикупљања података, дефинисања врста оперативних веза, принципа у раду, методологије рада, евидентирања и заштите оперативних веза, и производа рада са везама. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније прикупљање података (већи број поднетих оперативних извештаја и информација, регистрованих информатора и сарадника).

2) непрофесионални приступ раду са оперативним везама, као последица „сиве зоне института пријатељско-познаничких веза“, по којој непосредни старешина, или било који други руководилац не познаје идентитет оперативне везе са којом се полицијски службеник састаје. Овако уређен институт оперативне везе задржава лични ниво сарадње који није у складу са принципом да оперативна веза припада организацији, а не појединцу; отежава се контрола квалитета рада са везама и отвара се могућност за непрофесионалан рад и злоупотребе. Мере које је потребно предузети односе се на дефинисање значаја, места, улоге и очекивања од рада са оперативним везама у систему

полиције РС. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на развој проактивног приступа усмеравањем на стварање квалитетне мреже оперативних веза у складу са дефинисаним приоритетима, циљевима и актуелним безбедносним проблемима са фокусом на области организованог и тешког криминалитета, према организованим криминалним групама и безбедносно интересантним појединцима.

3) немотивисаност и неповерење полицијских службеника и препознавање значаја таквих података, који често представљају појединачне сегменте у циљу прикупљања података. Претежно настају као последица „злоупотребе информација“ од стране руководиоца и запослених. Такође, одсуство управљања учинком на криминалистичко-обавештајним пословима представља последицу малог броја поднетих оперативних извештаја и информација од стране полицијских службеника опште надлежности. Мере које је потребно предузети односе се на побољшање безбедности, заштите и протока података и информација развојем апликације оперативних извештаја у којој се након верификације непосредног старешине у извештају бришу подаци о подносиоцу. Такође, је неопходно адекватно вредновати резултате рада свих полицијских службеника у области прикупљања података кроз оцену рада, увећање коефицијента плате и каријерно напредовање. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на већи број поднетих оперативних извештаја, кривичних и прекршајних пријава, откривених учинилаца и расветљених кривичних дела и прекршаја.

4) основни извори података све више постају видео надзор, мере тајног надзора комуникација, ГПС уређаји, дрони, чији развој је веома важан с обзиром на могућности које пружају, али овај развој не прати и адекватан развој рада са оперативним везама. Дугогодишња употреба и експлоатација техничких мера довела је до деконспирисања методологије њихове примене и све слабијих резултата. Припадници ОКГ су стекли одређен ниво знања о овим мерама и едуковали се да на професионални начин извршавају кривична дела и прикривају трагове. Овакав приступ раду је полицијским службеницима понекад комфорнији и мање захтеван од обављања полицијских послова на терену и контаката са грађанима и често се криминалистички полицајци „претварају“ у оператере за примену тајног надзора комуникација или аналитичаре који претражују евиденције и сачињавају пресеке и извештаје, уз запостављање класичног рада на терену и прикупљања података. Мере које је потребно предузети се односе на успостављање адекватног односа и комбиновању примену савремених техничких средстава и рада са оперативним везама уз поштовање принципа вредност за новац. Статистички подаци Европола указују да је рад са оперативним везама око седам пута јефтинији од примене техничких средстава (Europol, 2010). Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на већи број поднетих оперативних извештаја, кривичних и прекршајних пријава, откривених учинилаца и расветљених кривичних дела и прекршаја;

5) недостатак координације, мотивисања и усмеравања полицијских службеника за рад са оперативним везама са националног нивоа. Мере које је потребно предузети се односе на унапређење координације рада са оперативним везама, тако што ће се *Обавезном инструкцијом* предвидети институт националног координатора за рад са оперативним везама на националном нивоу са функцијом координације на регионални и локални ниво. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснији и ефективнији рад са оперативним везама.

6) не постоји централизована електронска евиденција са кодовима за сваку оперативну везу. Мере које је потребно предузети односе се на успостављање наведене централизоване електронске евиденције. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснији и ефективнији увид у регистроване оперативне везе.

7) неефикасан процес управљања информацијама (с обзиром на то да је веома важно да информације правовремено, најбржим путем буде достављена кориснику), јер се послови не обрађују само од стране СКОП која и поред своје надлежности нема статус специјализоване службе за прикупљање података. Мере које је потребно предузети односе се на измену *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције*. Потребно је прописати да централизована контрола рада, стандардизација и инструктивне активности буду у надлежности СКОП која је надлежна за прикупљање података и рад са оперативним везама. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на квалитетни унос података и рад са оперативним везама.

8) нема развијеног система непосредне размене података и ангажовања сарадника са другим полицијама (слично институту прикривеног иследника). Мере које је потребно предузети се односе на ангажовање полицијских службеника у циљу размене података и сарадника са другим полицијама. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснију и ефективнију размену података и усмереност заједничког рада на идентификовање и откривање ОКГ-а.

9) прикупљени подаци се уносе у израђене обрасце (оперативне извештаје) који су прописани у *Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције* и методологији о раду на апликацији „Оперативни извештаји“, а чија је садржина и форма идентична. Мере које је потребно предузети односе се на израду само једног оперативног извештаја који би био прописан само у једном акту, чиме би се избегло дуплирање активности. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на стандардизацију рада и уноса прикупљених података.

10) квалитет укупног броја поднетих оперативних извештаја у апликацији „Оперативни извештаји“ је на ниском нивоу и претежно се базирају на квантитету. Мере које је потребно предузети односе се на усмеравање полицијских службеника од стране руководиоца да прикупљају податке који су претежно базирани на квалитету. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније подношење кривичних и прекршајних пријава, откривених учинилаца и расветљених кривичних дела и прекршаја.

11) прикупљање података о појединцима или групама није засновано на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима, укључујући прикупљање и задржавање података који се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података. Мере које је потребно предузети се односе на израду наведених критеријума. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на селектирање и квалитетнију обраду прикупљених података.

### **2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције прикупљање података**

Резултати теоријског истраживања које се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођења извршне функције прикупљања података у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 159 запослених у полицији РС: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за

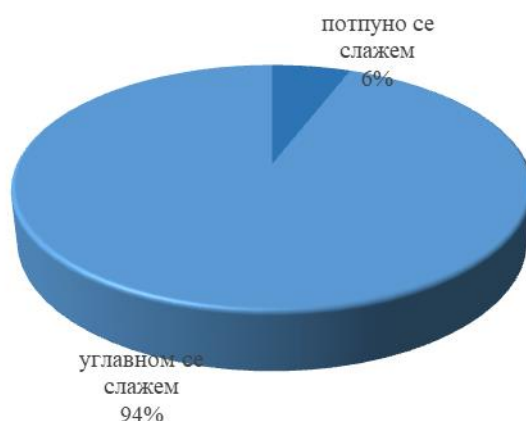
криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ и ОПА у БГД“.

У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС. Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (85-99) и сликама (28-39).

**Табела 85:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података и информација, израде обавештајног плана, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде и анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација“?

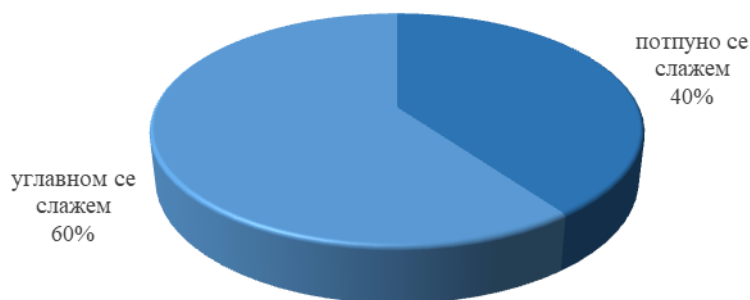
Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	6	14,0%	33	76,7%	3	7,0%	1	2,3%	43	100%
ППУ	28	28,3%	68	68,7%	2	2,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	34	23,9%	101	71,7%	5	3,5%	2	1,4%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 85, уочава се да не постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и одговора добијених у ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=5,304$ ,  $df=3$ ,  $p=0,151>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку 95,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,9% одговорило негативно са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Добијено је и да не постоји статистички значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и одговора добијених у ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=5,304$ ,  $df=3$ ,  $p=0,151>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је неопходно ревидирати *Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције* и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података, израде обавештајног плана, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде и анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација.



**Слика 28:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати *Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције* и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података и информација, израде обавештајног плана, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде, анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација“?

На питање наведено на слици 28, у 100% случајева учева се позитиван одговор, при чему постоји статистички значајна разлика између учесталости одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=77,430$ ,  $df=1$ ,  $p<0.001$ ), односно значајно је већа учесталост одговора „углавном се слажем“ у односу на одговор „потпуно се слажем“. Може се закључити да код 100% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је неопходно ревидирати *Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције* и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података, израде обавештајног плана, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде, анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација.



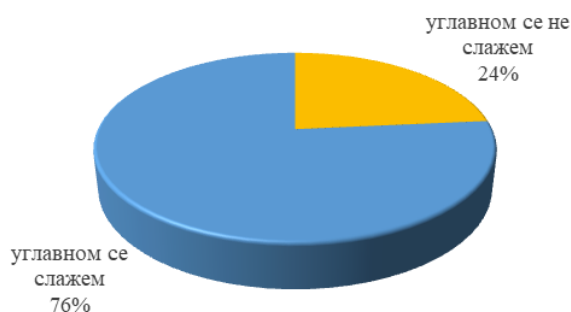
**Слика 29:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати *Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције* и ускладити је сходно потребама ПОМ-а у полицији РС“?

Анализом одговора запослених у Секретаријату на питање који су приказани на слици 29, у 100% случајева је добијен позитиван одговор, при чему је добијено да постоји значајна разлика између учесталости одговора „углавном се слажем“ у односу на одговор „потпуно се слажем“ ( $\chi^2_{\text{emp}}=4,0$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ). Може се закључити да код 100% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је неопходно ревидирати *Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције* и ускладити је сходно потребама примене ПОМ-а у полицији РС.

**Табела 86:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко- обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из Обавезне инструкције о оперативном раду полиције и да као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	8	18,6%	11	25,6%	12	27,9%	12	27,9%	43	100%
ППУ	23	23,2%	36	36,4%	21	21,2%	19	19,2%	99	100%
Укупно	31	21,8%	47	33,1%	33	23,2%	31	21,8%	142	100%

Анализом одговора запослених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање наведено у табели 86, уочава се да не постоји статистички значајна разлика између одговора које су дали запослени у седишту ДП у односу на запослене у ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=2,968$ ,  $df=3$ ,  $p=0,397>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 54,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ док је 45% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Не постоји статистички значајна разлика ни између одговора које су дали запослени у седишту ДП у односу на запослене у ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=2,968$ ,  $df=3$ ,  $p=0,397>0,05$ ). Не може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције* и као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор.



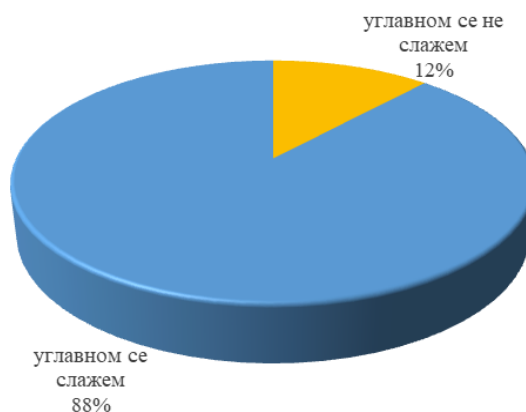
**Слика 30:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из Обавезне инструкције о оперативном раду полиције и да као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 30, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=4,765$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“, док је 23,5% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 76,5% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције* и да као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор.

**Табела 87:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко-обавештајним пословима допринело мотивацији полицијских службеника да подносе већи број оперативних извештаја и информација“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	9	20,9%	26	60,5%	2	4,7%	6	14,0%	0	0,0%	43	100%
ППУ	15	15,2%	62	62,6%	15	15,2%	4	4,0%	3	3,0%	99	100%
Укупно	24	16,9%	88	62,0%	17	12,0%	10	7,0%	3	2,1%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 87, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=8,862$ ,  $df=4$ ,  $p=0,065>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 78,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 19% је негативно одговорило са „уопште се не слажем“ и „углавном се не слажем, и 2,1% је одговорило са „немам мишљење“. Анализом учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ, добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=8,862$ ,  $df=4$ ,  $p=0,065>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко-обавештајним пословима допринело мотивацији полицијских службеника да подносе већи број оперативних извештаја.



**Слика 31:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко-обавештајним пословима допринело мотивацији полицијских службеника да подносе већи број оперативних извештаја и информација“?

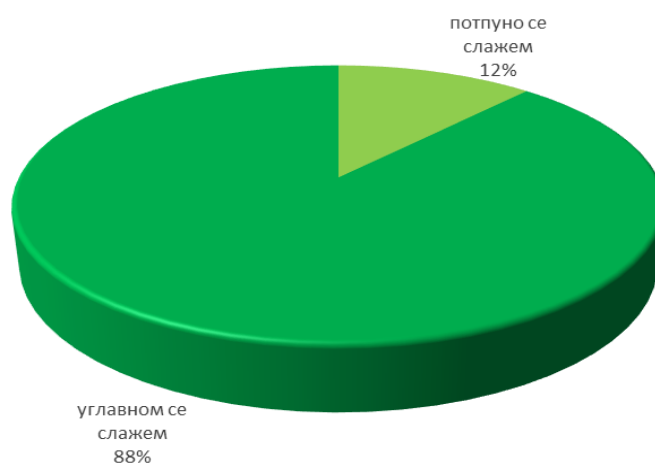
Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 31, уочава се значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=9,941$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88.2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“, док је 11.8% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко-обавештајним пословима допринело мотивацији полицијских службеника да подносе већи број оперативних извештаја и информација.



**Табела 88:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: *„Да ли сматрате да се применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“?*

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	9	20,9%	28	65,1%	1	2,3%	5	11,6%	43	100%
ППУ	50	50,5%	38	38,4%	7	7,1%	4	4,0%	99	100%
Укупно	59	41,6%	66	46,5%	8	5,6%	9	6,3%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 88, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=14,842$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 11,9% је негативно одговорило са „уопште се не слажем“ и „углавном се не слажем“. Анализом одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ такође је добијено да постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=14,842$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе, посебно од стране представника ППУ који су у преко 50% случајева оценили са „потпуно се слажем“.



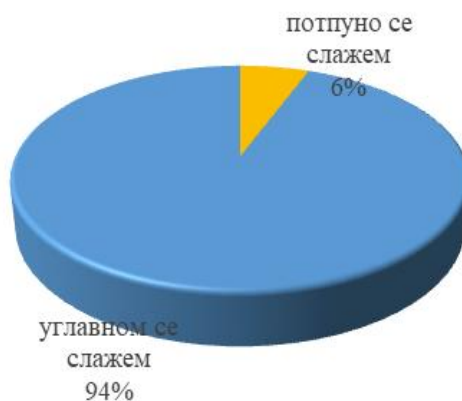
**Слика 32:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: *„Да ли сматрате да се применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“?*

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 32, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=57,76$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да се применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе.

**Табела 89:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	5	11,6%	25	58,1%	11	25,6%	2	4,7%	43	100%
ППУ	25	25,3%	58	58,6%	14	14,1%	2	2,0%	99	100%
Укупно	30	21,1%	83	58,5%	25	17,6%	4	2,8%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 89, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=5,600$ ,  $df=3$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 79,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 20,4% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Анализом одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ, добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=5,600$ ,  $df=3$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе.



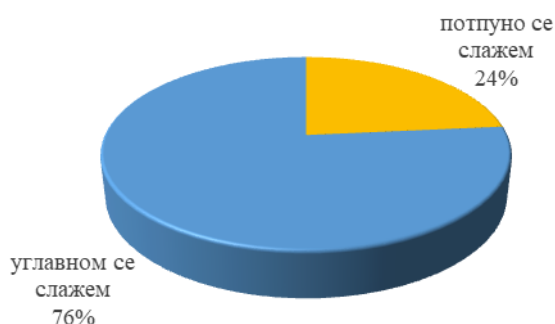
**Слика 33:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 33, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=77,44$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% је позитивно одговорило, на основу чега се може закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе.

**Табела 90:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	16	37,2%	24	55,8%	2	4,7%	1	2,3%	42	100%
ППУ	37	37,4%	51	51,5%	9	9,1%	2	2,0%	99	100%
Укупно	53	37,3%	75	52,8%	11	7,7%	3	2,1%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 90, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,881$ ,  $df=3$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 81,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 9,8% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,881$ ,  $df=3$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу.



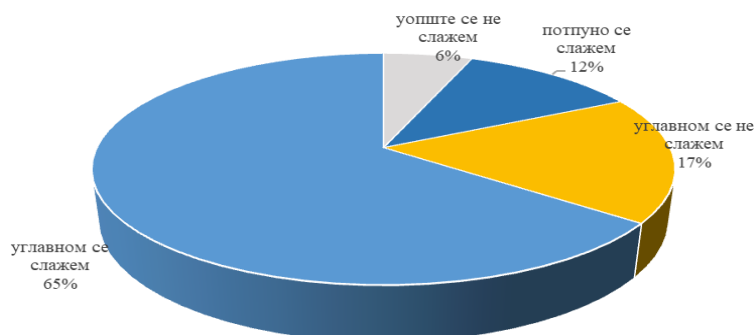
**Слика 34:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 34, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=27,04$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 100% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу.

**Табела 91:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да рад са оперативним везама (информатором и сарадником) треба поверити само специјализованој јединици, СКОП“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	12	27,9%	20	46,5%	11	25,6%	0	0,0%	0	0,0%	43	100
ППУ	8	8,1%	36	36,4%	32	32,3%	20	20,2%	3	3,0%	99	100
Укупно	20	14,1%	56	39,4%	43	30,3%	20	14,1%	3	2,1%	142	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 91, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=9,792$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 53,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 44,4% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 2,1% је одговорило са „нема мишљење“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=9,792$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Може се закључити да постоји сагласност са ставом да рад са оперативним везама (информатором и сарадником) треба поверити само специјализованој јединици СКОП у организационим јединицама у седишту ДП, док такав став није заступљен код запослених у ППУ који су негативно одговорили у преко 50% случаја.



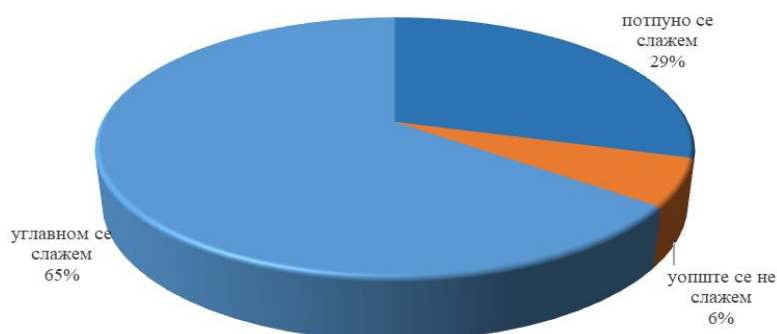
**Слика 35:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да рад са оперативним везама (информатором и сарадником) треба поверити само специјализованој јединици, СКОП“?

Анализом одговора анкетираних запослених на питање наведено на слици 35, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=87,76$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 23,5% одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да рад са оперативним везама (информатором и сарадником) треба поверити само специјализованој јединици, СКОП.

**Табела 92:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно развити непосредну размену података и размену сарадника са другим полицијама“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	13	30,2%	28	65,1%	2	4,7%	0	0,0%	0	0,0%	43	100%
ППУ	15	15,2%	63	63,6%	16	16,2%	4	4,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	28	19,7%	91	64,1%	18	12,7%	4	2,8%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 92, уочава се значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=125,809$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,8% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 15,5% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, док је 0,7% одговорило са „немам мишљење“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=5,635$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ), односно у организационим јединицама у седишту ДП је добијено 95,3% позитивних одговора и 4,7% негативних, док је у ППУ добијено 78,8% позитивних одговора и 15,5% негативних одговора. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да је потребно развити непосредну размену података и сарадника са другим полицијама применом ПОМ-а, са изразитијим позитивним ставом у организационим јединицама у седишту ДП.



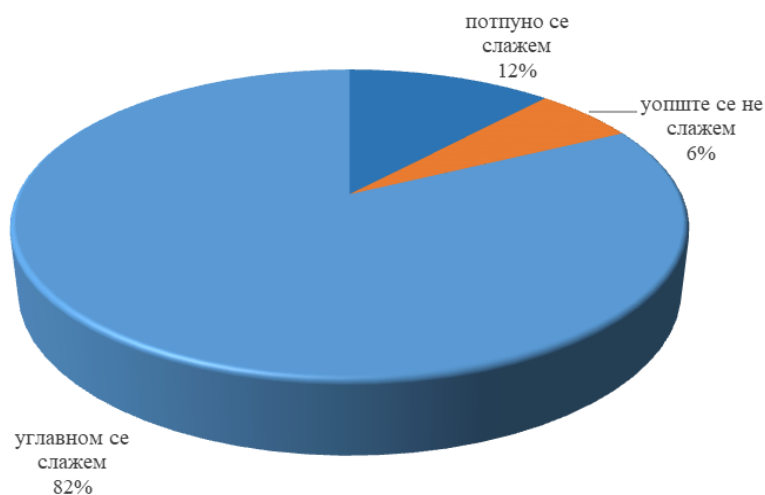
**Слика 36:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно развити непосредну размену података и размену сарадника са другим полицијама“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 36, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=13,338$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 6% негативно одговорило са „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно развити непосредну размену података и размену сарадника са другим полицијама.

**Табела 93:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до додеконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	11	25,6%	24	55,8%	6	14,0%	2	4,7%	43	100%
ППУ	23	23,2%	68	68,7%	8	8,1%	0	0,0%	99	100%
Укупно	34	23,9%	92	64,8%	14	9,9%	2	1,4%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 93, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=3,321$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 11,3% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Анализом одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика позитивних и негативних одговора ( $\chi^2_{\text{emp}}=3,321$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до додеконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза.



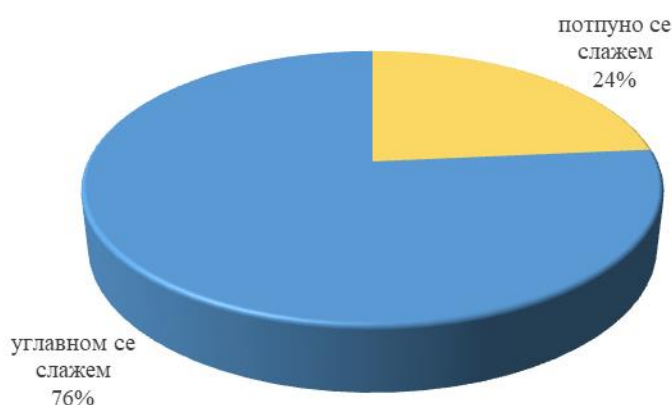
**Слика 37:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до додеконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 37, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=26,044$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 6% одговорило са „уопште се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до деконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза.

**Табела 94:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да прикупљање података о појединцима или групама морају бити засновани на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	4	9,3%	33	76,7%	6	14,0%	0	0,0%	43	100%
ППУ	42	42,4%	52	52,5%	4	4,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	46	32,4%	85	59,9%	10	7,0%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 94, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=89,035$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док 7,7% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Анализом одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да постоји статистички значајна разлика у заступљености позитивних и негативних одговора ( $\chi^2_{\text{emp}}=3,870$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да је дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до додеконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза.



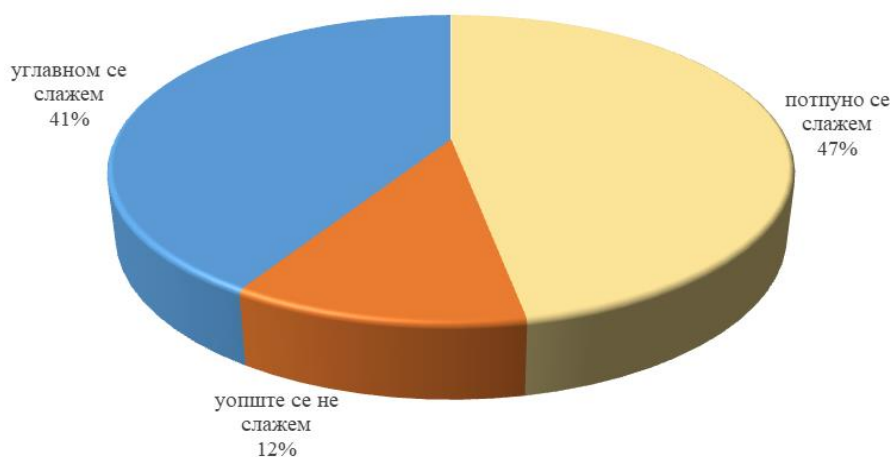
**Слика 38:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да прикупљање података о појединцима или групама мора бити засновано на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 38, уочава се да је 100% запослених позитивно одговорило у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76% је одговорило са „углавном се слажем“ и 24% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да прикупљање података о појединцима или групама мора бити засновано на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима.

**Табела 95:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко- обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се у процесу прикупљања информација дефинишу процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем информација које се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	6	14,0%	30	69,8%	7	16,3%	0	0,0%	43	100%
ППУ	25	25,3%	64	64,6%	9	9,1%	1	1,0%	99	100%
Укупно	31	21,8%	94	66,2%	16	11,3%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 95, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=106,613$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 12% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ (и „уопште се не слажем“). Уколико посматрамо учесталост позитивних и негативних одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ, не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,542$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се у процесу прикупљања података дефинишу процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем података које се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података.



**Слика 39:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се у процесу прикупљања информација дефинишу процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем информација које се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 39, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=6,279$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 12% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се у процесу прикупљања информација дефинишу процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем података који се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података.



**Табела 96:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените квалитет база података у којима се евидентирају оперативне везе“?

Анкетирани	у потпуности корисне		углавном корисне		углавном некавалитетне		у потпуности некавалитетне		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2	4,7%	20	46,5%	12	27,9%	2	4,7%	7	16,2%	43	100%
ППУ	5	5,0%	59	59,6%	15	15,2%	10	10,1%	10	10,1%	99	100%
Укупно	7	4,9%	79	55,6%	27	19,0%	12	8,5%	17	12,0%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 96, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=120,394$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 60,5% запослених је оценило базе података са „углавном корисне“ и „у потпуности корисне“, а 27,5% као некавалитетне са оценама „углавном некавалитетне“ и „у потпуности некавалитетне“, док се 12% изјаснило да „нема мишљење“. У посматраном узорку постоји статистички значајна разлика између учесталости позитивних и негативних оцена ( $\chi^2_{\text{emp}}=17.672$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Уколико посматрамо учесталост позитивних и негативних одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ, не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=1,393$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да је квалитет база података у којима се евидентирају оперативне везе у примени ПОМ-а у полицији РС квалитетан, што је потврђено са укупно 60,5% случајева, али и да постоји простор за унапређење квалитета база података у којима се евидентирају оперативне везе.

**Табела 97:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените на скали број поднетих оперативних извештаја које сте сачинили у протеклих шест месеци“?

Анкетирани	ниједан		од 1 до 3		од 1 до 4		од 1 до 5		од 4 до 6		од 4 до 7		десет и више		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	18	41,9%	7	16,3%	2	4,7%	0	0,0%	4	9,3%	0	0,0%	8	18,6%	43	100%
ППУ	33	33,33%	25	25,3%	10	10,1%	3	3,0%	12	12,1%	3	3,0%	10	10,1%	99	100%
Укупно	51	35,9%	32	22,5%	12	8,5%	3	2,1%	16	11,3%	3	2,1%	18	12,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 97, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ. На питање да наведу укупан број поднетих оперативних извештаја који су сачинили у протеклих шест месеци применом ПОМ-а у полицији РС, запослени су оценили на следећи начин: 35,9% са оценом „ниједан“ (41,9% запослених у организационим јединицама у седишту ДП и 33,3% у ППУ), 22,5% са оценом „од 1 до 3“ (16,3% запослених у организационим јединицама у седишту ДП и 25,3% у ППУ), 8,5% са оценом „од 1 до 4“ (4,7% запослених у организационим јединицама у седишту ДП и 10,1% у ППУ), 2,1% запослених са оценом „од 1 до 5“ (3% у ППУ), 11,3% ДП и 12,1% у ППУ), 2,1% са оценом „од 4 до 7“ (3% запослених у ППУ), 4,2% са оценом „од 7 до 9“ (7% испитаника у организационим јединицама у седишту ДП и 3% у ППУ), 0,7% са оценом

„од 7 до 10“ (2,3% запослених у организационим јединицама у седишту ДП) и 12,7% са оценом „десет и више“ (18,6% запослени у организационим јединицама у седишту ДП и 10,1% у ППУ). Може се закључити да код 64,1% запослених у посматраном узорку изнело сагласност са ставом да је у последњих шест месеци поднело оперативни извештај.

**Табела 98:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Оцените на скали број поднетих оперативних извештаја које сте сачинили у протеклих шест месеци “?

Анкетирани	ниједан		од 1 до 3		од 1 до 4		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ	14	82,4%	2	11,8%	1	5,9%	17	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 98, уочава се да постоји значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=26,044$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). У оцени броја поднетих оперативних извештаја у протеклих шест месеци у полицији РС, запослени су у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а оценили на следећи начин: 82,4% са „ниједан“, 11,8% од „један до три“ и 5,9% од „1 до 4“.

**Табела 99:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Оцените квалитет поднетих оперативних извештаја и информација које полицијски службеници у свом раду прикупљају и достављају“?

Анкетирани	немам мишљење		углавном корисне		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ	14	82,4%	3	17,6%	17	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 99, уочава се да су запослени у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а одговорили на следећи начин: 82,4% са „немам мишљење“ и 17,6% са „углавном корисне“.

### 2.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на извршну функцију прикупљања података. Резултатима теоријског истраживања појма и извора прикупљања података, утврђено је: 1) да се прикупљање података дефинише на различите начине под којима се суштински подразумева скуп сирових података које ће аналитичари користити за припрему криминалистичко-обавештајних информација; 2) да се врсте извора података деле на: отворене (јавне) и интерне (затворене или класификоване) податке, укључујући и податке који су прикупљени путем оперативних веза; 3) да се теорија прикупљања података у развијеним државама света, државама у региону и РС може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полицији потребама примене ПОМ у РС.

На основу теоријско-емпиријског спроведеног истраживања може се закључити да се извршна функција прикупљања података у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) да је неопходно ревидирати *Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције* и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде и анализе и израде

криминалистичко-обавештајних информација; 2) да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције* и да као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор. Рад са оперативним везама (сарадником) треба поверити само специјализованој јединици, и то СКОП. Такође, потребно је развити непосредну размену података, укључујући и размену сарадника са другим полицијама. Дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до деконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза; 3) да је квалитет база података у којима се евидентирају оперативне везе у примени ПОМ-а у полицији РС делимично квалитетан, што је емпиријски потврђено са 60,4% испитаника који су изнели позитиван став. Потребно је успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу; 4) да се прикупљени подаци не уносе у израђене обрасце (оперативне извештаје) који су прописани у *Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције* и методологији о раду на апликацији „Оперативни извештаји“, а чија је садржина и форма идентична. Применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава се квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе. Квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе. У полицији РС, емпиријски је 45% (77 од 142 испитаника) потврдило да у последњих шест месеци нису поднели ниједан оперативни извештај у апликацију „Оперативни извештаји“, чиме би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко-обавештајним пословима мотивисало полицијске службенике да подносе већи број оперативних извештаја у апликацији „Оперативни извештаји“; 5) да је потребно израдити јединствену, централизовану, заштићену апликацију којом би се на најједноставнији начин обављао унос, претрага и размена података и информација и на најједноставнији начин и сваком полицијском службенику омогућио непосредан унос прикупљених података. На тај начин би се унапредио процес управљања информацијама (с обзиром на то да је веома важно да информације правовремено, најбржим путем буду достављене кориснику); 6) да се прикупљање података о појединцима или групама буде засновано на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима. Такође је потребно израдити процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем података који се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним извршним функцијама, укључујући посебно промене у обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно у прикупљању података којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

## **2.2. Прилагођавање обраде података**

Обрада података представља слабост у раду полиције, почев од примене традиционалних (реактивних) модела рада, до примене проактивних модела (као што је ПОМ) из разлога децентрализације база података. У традиционалном (реактивном) раду полиције прикупљање података се обављало од стране свих полицијских службеника, чиме су сачињаване оперативне информације које су до оснивања базе криминалистичко-оперативне аналитике, евидентирани у ручним интерним оперативним евиденцијама, тако да је свака организациона јединица у оквиру својих потреба спроводила обраду података. Размена података са другим организационим јединицама је била отежана. Развојем

технологије обрада података је унапређена образовањем електронских апликације које омогућавају ефикаснију и ефективнију претрагу унетих података, што олакшава рад аналитичара и руководиоца на свим нивоа руковођења.

У примени ПОМ-а у полицији РС, обрада података представља другу функцију у криминалистичко-обавештајном процесу која се спроводи од стране аналитичких организационих јединица (СКА и аналитичке јединице САТИТ-а), са циљем да се прикупљени подаци структурирају, процене, да се изврши допуна са другим подацима и као такв да се евидентирају у електронску базу података. На тај начин процењени и обрађени подаци представљају извор у циљу спровођења функције анализе. Функција обраде базира се на евалуацији прикупљених података применом методе 4x4, чиме се на такав начин спроводи контрола квалитета доступних података. У пракси полиције РС врло често се дешава да услед недовољног познавања система 4x4, полицијски службеници насумично изврше процену извора и информације, што негативно утиче на примену других функција у криминалистичко-обавештајном процесу, а посебно на примену функције анализе.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми примене функције обраде података у полицији РС, односе се на: 1) децентрализоване базе података које су присутне у више организационих јединица ДП и отежавају процес обраде прикупљених података, а које нису јасно диференцирана као самостална и развијена функција. Мере које је потребно предузети односе се на успостављање централизоване организационе јединице и централизоване базе података, тако да подаци могу бити организовани према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на већу употребну вредност и доступност података приликом спровођења функције обраде и квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

2) унос прикупљених података у базе евиденција без претходне процене, негативно утиче на ефикасну и ефективну примену функције анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација. Мере које је потребно предузети се односе на обавезу полицијских службеника да приликом подношења оперативних информација редовно спроводе њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

3) непостојање Деск функције као по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника. Мере које је потребно предузети односе се на успостављање Деск функције. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на већу употребну вредност и доступност података приликом спровођења функције обраде и квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

4) непосредни руководилац редовно не обавља верификацију оперативних извештаја и информација према *Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције*. Мере које је потребно предузети односе се на обавезу руководиоца да спроводе верификацију поднетих оперативних извештаја и информација. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на квалитет прикупљања и обраде података.

### 2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције обраде података

Резултати теоријског истраживања које се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођења извршне функције обраде података у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 142 запослена у полицији РС: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а“.

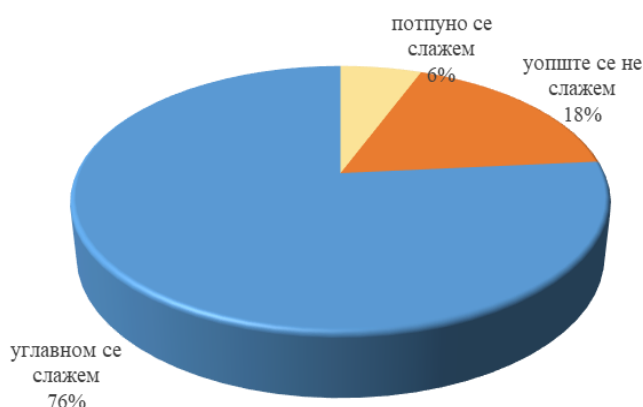
У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (100-103) и сликама (40-43).

**Табела 100:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	4	9,3%	24	55,8%	12	27,9%	1	2,3%	2	4,7%	43	100%
ППУ	10	10,1%	42	42,4%	40	40,4%	5	5,1%	2	2,0%	99	100%
Укупно	14	9,9%	66	46,5%	52	36,6%	6	4,2%	4	2,8%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 100, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=115,324$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 56,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 40,8% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, док је 2,8% одговорило са „немам мишљење“. Уколико посматрамо учесталост

позитивних и негативних одговора, не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=3,507$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4.



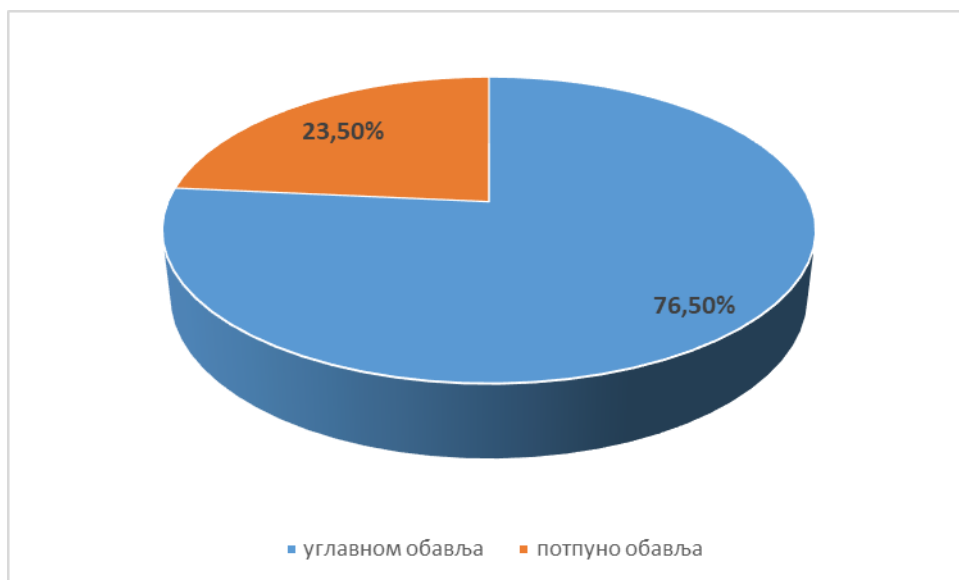
**Слика 40:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 40, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=20,868$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 82% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 18% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4.

**Табела 101:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да непосредни руководиоци редовно обавља верификацију оперативних извештаја и информација према Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције“?

	потпуно обавља		углавном обавља		углавном не обавља		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	10	23,3%	29	67,4%	2	4,7%	2	4,7%	43	100%
ППУ	23	23,2%	69	69,7%	7	7,1%	0	0,0%	99	100%
Укупно	33	23,2%	98	69,0%	9	6,3%	2	1,4%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 101, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=161,606$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,2% је позитивно одговорило са „углавном обавља“ и „потпуно обавља“, 6,3% је негативно одговорило са „углавном не обавља“ и 1,4% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да непосредни руководиоци редовно обавља верификацију оперативних извештаја и информација према *Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције*.



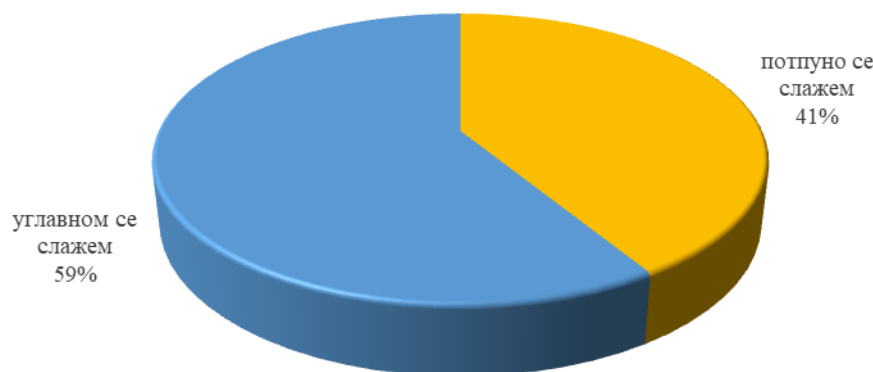
**Слика 41:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да непосредни руководиоци редовно обавља верификацију оперативних извештаја и информација према Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 41, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а, и то: 76.5% је одговорило са „углавном обавља“ и 24.5% је одговорило са „потпуно обавља“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да непосредни руководиоци редовно обавља верификацију оперативних извештаја и информација према *Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције*.

**Табела 102:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се обрада података и информација спроводи у централизованом бази података, тако да информације могу бити организоване према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	12	27,9%	31	72,1%	0	0,0%	43	100%
ППУ	44	44,4%	53	53,5%	2	2,0%	99	100%
Укупно	56	39,4%	84	59,2%	2	1,4	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 102, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=102,711$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 1,4% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и то у ППУ. У организационим јединицама у седишту ДП није било негативних одговора. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се обрада података и информација спроводи у централизованом бази података, тако да информације могу бити организоване према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности.



**Слика 42:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се обрада података и информација спроводи у централизованом бази података, тако да информације могу бити организоване према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности“?

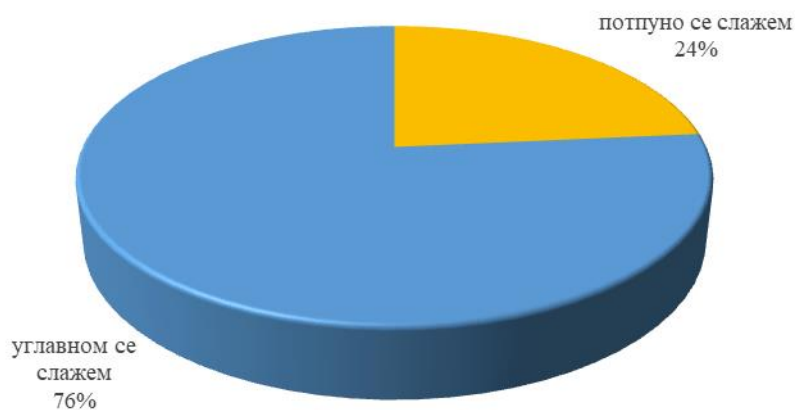
Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 42, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор, и то: 58,8% је одговорило са „углавном се слажем“ и 41,2% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се обрада података и информација спроводи у централизованом бази података, тако да информације могу бити организоване према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности.

**Табела 103:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити Деск функцију по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	22	51,2%	21	48,8%	0	0,0%	43	100%
ППУ	43	43,4%	51	51,5%	5	5,1%	99	100%
Укупно	65	45,8%	72	50,7%	5	3,5%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 103, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=88,246$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,5% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и то од стране запослених у ППУ. У организационим јединицама у седишту ДП није било негативних одговора. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно успоставити Деск функцију по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника.





**Слика 43:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити Деск функцију по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 43, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно успоставити Деск функцију по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника.

Упоређивањем одговора код запослених који се односе на проблеме функције обраде података применом ПОМ-а у полицији РС, у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p < 0,001$ .

### 2.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на извршну функцију обраде прикупљених података. Резултатима теоријског истраживања појма и процене обраде, утврђено је: 1) да обрада података представља другу функцију у криминалистичко-обавештајном процесу која се спроводи од стране аналитичких организационих јединица, са циљем да се прикупљени подаци структурирају, процене, да се изврши допуна са другим подацима и да се као такви евидентирају у електронску базу; 2) да се обрада података спроводи применом евалуације процене у погледу поузданости извора и веродостојности, где се процењује колико је поуздан извор податка и колика је вероватноћа да је податак који потиче од тог извора тачан применом система 4x4; 3) да се теорија обраде података у развијеним државама света, државама у региону и РС може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ-а у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се извршна функција обраде у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) потребно је да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости

извора и тачности по систему 4x4; 2) неопходно је да се обрада података спроводи у централизованом бази података, тако да подаци могу бити организовани према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности; 3) потребно је успоставити „Деск функцију“ по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране свих полицијских службеника.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним извршним функцијама, укључујући посебно промене у обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно у обради података којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

### **2.3. Прилагођавање анализе података**

У традиционалним (реактивним) моделима рада полиције анализу су претежно обављале аналитичке јединице код израде месечне информације о стању јавне безбедности или криминалистички полицији у циљу расветљавања кривичног дела, тако да је претежно била реактивна. У раду полиције приликом обезбеђења јавног скупа, анализа је најчешће коришћена приликом израде безбедносне процене. Квалитет аналитичких производа у полицијским организацијама директно је условљен начином спровођења криминалистичке анализе која утиче на ефикасност и ефективност даљег оперативног полицијског рада, што захтева континуирани процес обуке аналитичара и полицијских службеника криминалистичке полиције. Анализа се у прошлости заснивала на дескриптивној формалности, делом зато што аналитичари нису имали квалитетне информације за побољшање својих производа. Један од кључних разлога који је утицао на квалитет сачињених аналитичких производа од стране аналитичара је отпор полицијских службеника криминалистичке полиције подношењем малог броја оперативних извештаја. Према томе, на квалитет криминалистичко-обавештајне информације утиче квалитетно спроведена анализа, укључујући и доступност података који су прикупљени од стране свих полицијских службеника. Полицијско знање је првенствено субјективно, док се анализа криминалитета спроводи изван контекста како би се развили прикази проблема криминалитета. Аналитичари морају развити теоријска сазнања, имати у увид податке и ресурсе и пружити критички преглед информација и криминалних проблема који су заступљени на подручју њихове организационе јединице.

Успостављањем ПОМ-а анализа представља кључан основ за израду криминалистичко-обавештајних информација, где знање и вештине аналитичара највише долазе до изражаја. У полицији РС стратешка анализа се спроводи на централизованом организационом нивоу од стране једне аналитичке организационе јединице ДП и то: СКА у седишту УКП-а у оквиру Одсека за стратешку анализу. Поред тога, рад СГРУ и ОГРУ заснива се на изради криминалистичко-обавештајних информација, као што је на пример стратешка процена јавне безбедности, где су проблеми у пракси ДП у примени стратешке анализе више него очигледни. С обзиром на чињеницу да је СКА надлежна за спровођење стратешке и оперативне анализе приликом обраде тешких кривичних дела, укључујући и кривична дела из области организованог криминалитета, израда криминалистичко-обавештајних информација (профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) је отежана за организационе јединице као што је УП и УГП. Због обима и сложености послова које спроводи СКА, наведене организационе јединице врло често буду ускраћене за оперативне податке, чиме на такав начин израђена

криминалистичко-обавештајна информација добија мању употребну вредност (Раџић, 2018). Поред ДП, стратешка анализа се делимично спроводи и у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми примене функције анализе података у полицији РС, односе се на следеће:

1) анализа се претежно заснива на дескрипцији анализираних појава и догађаја као последица одсуства примене савремених аналитичких метода (ОИАТ, *IBM I2 Analyst Notebook*, анализа ризика и претње и др.). Мере које је поребно предузети односе се на примену савремених аналитичких метода приликом спровођења функције анализе. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација, ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука.

2) одсуство примене стратешке анализе од стране аналитичких организационих јединица ДП којом би се идентификовали актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе. Аналитичарима у организационим јединицама ДП су доступни затворени извори података настали као производ спроведених оперативних обрада и предмета, прикупљених података и информација, статистичких података из евиденција МУП-а, а који су претежно децентрализовани у више база података, што отежава израду криминалистичко-обавештајних информација. Мера коју је потребно предузети је образовање централизоване организационе јединице која би обављала послове стратешке и оперативне анализе. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на усмеравање полицијског рада према идентификованим актуелним трендовима криминалитета и узрочно-последичних веза кроз израду стратешких докумената ДП, чиме би стратешка анализа и оперативна анализа пружила допринос у спровођењу проактивних активности.

3) израђени аналитички производи претежно не садрже идентификоване приоритете, информације које је додатно потребно прикупити и препоруке за даље поступање. Квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација. Мере које је потребно предузети односе се на релевантан и квалитетан унос података у полицијске евиденције, што би аналитичарима приликом обраде послужило да идентификују податке које је потребно прикупити. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на усмеравање полицијског рада према идентификованим приоритетима рада, што би утицало на смањење кривичних дела и прекршаја.

### **2.3.2. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције анализе података**

Резултати теоријског истраживања које се односе на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко – обавештајне информације) спровођења извршне функције анализе података у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 142 запослена у полицији РС: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за

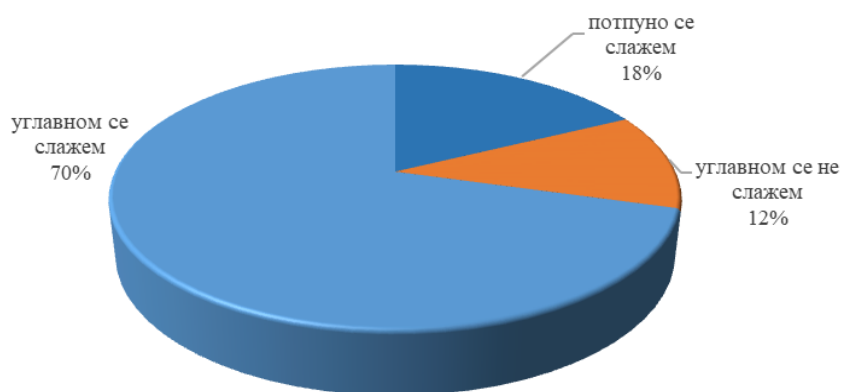
криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА у БГД“.

У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (104-108) и сликама (44-48).

**Табела 104:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се криминалистичка анализа података и информација спроводи применом савремених метода, као што су: анакапа, оиат, анализа ризика и претњи, са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну и ефективну израду криминалистичко-обавештајних информација“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	10	23,3%	33	76,7%	0	0,0%	43	100%
ППУ	42	42,4%	53	53,5%	4	4,0%	99	100%
Укупно	52	36,6%	86	60,6%	4	2,8%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 104, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=107,458$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 97,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 2,8% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и то у ППУ. У организационим јединицама у седишту ДП није било негативних одговора. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се криминалистичка анализа података спроводи применом савремених метода, као што су: анакапа, оиат, анализа ризика и претњи, са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну и ефективну израду криминалистичко-обавештајних информација.



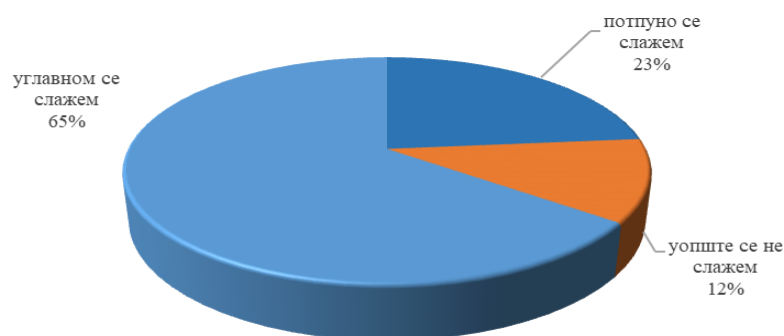
**Слика 44:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се криминалистичка анализа података и информација спроводи применом савремених метода, као што су: анакапа, ојат, анализа ризика и претњи, са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну и ефективну израду криминалистичко-обавештајних информација“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 44, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=15,691$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 12% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се криминалистичка анализа података и информација спроводи применом савремених метода, као што су: анакапа, ојат, анализа ризика и претњи, са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну и ефективну израду криминалистичко-обавештајних информација.

**Табела 105:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се применом стратешке анализе редовно идентификују актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	2	4,7%	39	90,7%	2	4,7%	0	0,0%	43	100%
ППУ	20	20,2%	71	71,7%	6	6,1%	2	2,0%	99	100%
Укупно	22	15,5%	110	77,5%	8	5,6%	2	1,4%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 105, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=214,394$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,539$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се применом стратешке анализе редовно идентификују актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе.



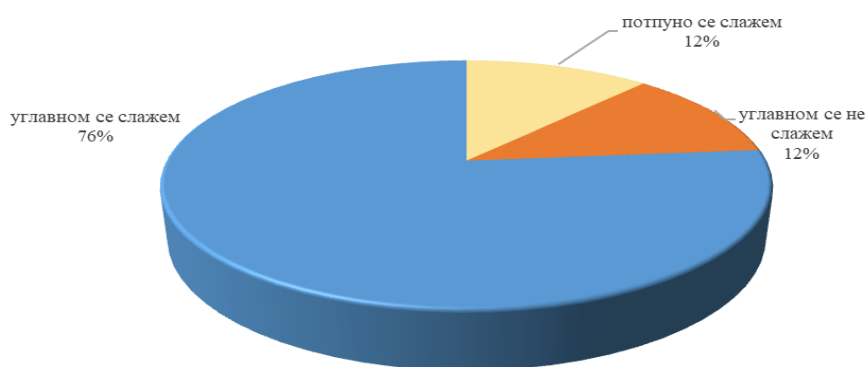
**Слика 45:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да се применом стратешке анализе редовно идентификују актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 45, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=11,926$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 12% негативно одговорило са „уопште се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се применом стратешке анализе редовно идентификују актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе.

**Табела 106:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко- обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се процес стратешке и оперативне анализе увек завршава извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, идентификацијом информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	1	2,3%	39	90,7%	3	7,0%	43	100%
ППУ	16	16,2%	79	79,8%	4	4,0%	99	100%
Укупно	17	12,0%	118	83,1%	7	4,9%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 106, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=224,247$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,9% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Упоређивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=0,271$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се процес стратешке и оперативне анализе увек завршава извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, идентификацијом информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука.



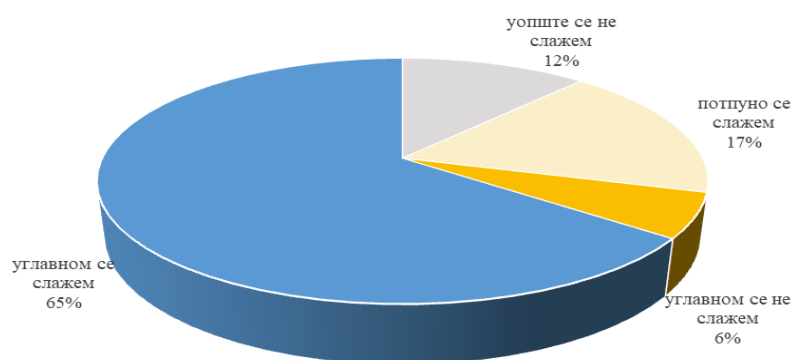
**Слика 46:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да се процес стратешке анализе и оперативне анализе увек завршава извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, идентификацијом информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 46, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=20,397$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88% је одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 12% одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се процес стратешке анализе и оперативне анализе увек завршава извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, идентификацијом информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука.

**Табела 107:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да стратешка анализа и оперативна анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података и информација“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	6	14,0%	34	79,1%	3	7,0%	43	100%
ППУ	19	19,2%	77	77,8%	3	3,0%	99	100%
Укупно	25	17,6%	111	78,2%	6	4,2%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 107, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=188,19$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,8% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,2% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Упоређивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=2,392$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да стратешка и оперативна анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података.



**Слика 47:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да стратешка анализа и оперативна анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података и информација“?

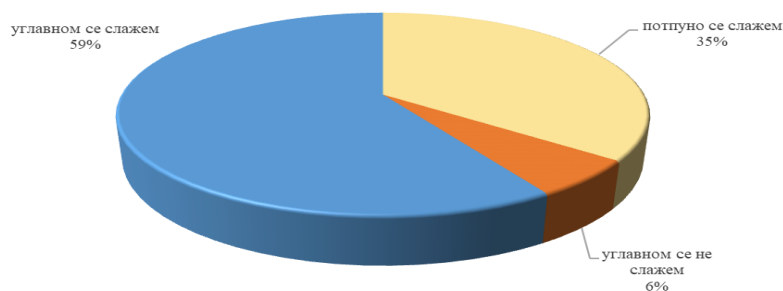
Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 47, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=14,765$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 82% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 18% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да стратешка анализа и оперативна анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података и информација.

**Табела 108:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	12	27,9%	25	58,1%	6	14,0%	43	100%
ППУ	31	31,3%	62	62,6%	6	6,1%	99	100%
Укупно	43	30,3%	87	61,2%	12	8,5%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 108, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=91,852$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 91,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 8,5% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Упоређивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,632$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација.





**Слика 48:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 48, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику, САТИТ-а, ( $\chi^2_{\text{emp}}=10,985$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 6% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација.

### 2.3.3. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на извршну функцију анализе. Резултатима теоријског истраживања појма анализе и врсте анализе утврђено је: 1) да се анализа суштински може дефинисати као функција криминалистичко-обавештајног процеса у којем се податак подвргава провери да би се извукла важна сазнања за даљу интерпретацију и уклопила у образац у стварању нове криминалистичко-обавештајне информације; 2) да су стратешка и оперативна анализа врсте анализе које се користе у примени ПОМ-а; 3) да се у раду полиције применом ПОМ-а користе савремене аналитичке технике приликом спровођења оперативне анализе (оперативне интегрисане технике (ОИАТ), *IBM i2 Analyst notebook software* (анализа веза и дијаграм тока догађаја) и анализа ризика и претње).

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се извршна функција анализе у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) неопходно је да се криминалистичка анализа података спроводи применом савремених аналитичких метода, као што су: анакапа, оиат, анализа ризика и претњи, са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну у ефективну израду криминалистичко-обавештајних информација; 2) неопходно је примену стратешке и оперативне анализе користити у циљу идентификације актуелних трендова криминалитета и узрочно-последичних веза, извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, недостатком информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука, што доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података; 3) потребно је да полицијски службеници квалитетније уносе статистичке податке у електронске базе података, чиме количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко-обавештајних информација.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним извршним функцијама, укључујући посебно промене у обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно у анализи података којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација.

## **2.4. Прилагођавање начина израде криминалистичко-обавештајних информација**

У традиционалном (реактивном) начину рада полиције аналитички производи у раду полиције су били израђивани од стране аналитичких јединица, сходно методологији која се претежно базирала на статистичком приказу података. Поједине општенаучне методе су биле основ за израду оваквих производа, и структурално нису обухватале: закључке, препоруке, степене ризика и податке које је потребно прикупити.

Успостављањем ПОМ-а започиње процес израде криминалистичко-обавештајних информација, које су у раду полиције РС прописане чланом 24. и 25. *Закона о полицији* и спадају у делокруг и надлежност рада ДП. Тако се криминалистичко-обавештајне информације класификују на: 1) СПЈБ са посебним освртом на СОСТА; 2) ОПЈБ; 3) профил безбедносног проблема; и 4) профил безбедносно интересантног лица/групе (Раџић, Накић, 2018). Криминалистичко-обавештајне информације се израђују од стране организационих јединица УКП, УП, УСП и УГП у седишту ДП у координацији са Одељењем за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а (Раџић, 2018: 140-141). Такође, координирајућу улогу у изради криминалистичко-обавештајних информација имају главни координатори у седишту ДП, организационим јединицама УКП, УП, УСП и УГП у седишту ДП и координатори у 27 ППУ (Томашевић, Раџић, 2019).

Дирекција полиције је крајем септембра месеца 2017. године по први пут израдила и објавила Стратешку процену јавне безбедности у којој су идентификовани кључни безбедносни приоритети, претње и ризици у раду полиције за период од 2017 – 2021. године. У 2018. години по први пут су израђене оперативне процене јавне безбедности ППУ прописане чланом 25. тачка 2. *Закона о полицији* који се сачињавају на период од једне године (Раџић, Накић, 2018). Методологија за израду стратешке процене и оперативних процена јавне безбедности је израђена од стране запослених у ДП. У раду полиције, аналитичке јединице по први пут започињу са израдом профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе који због ограниченог приступа аналитичара оперативним базама и евиденцијама, не израђују аналитичке организационе јединице САТИТ-а. Разлози за ограниченост приступа базама података су положај и статус полицијског аналитичара, који сходно *Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места* немају статус овлашћених службених лица (у даљем тексту: ОСЛ) (Раџић, Накић, 2018).

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми начина израде криминалистичко-обавештајних информација у полицији РС, односе се на:

1) неадекватну примену методологије приликом израде стратешке процене и оперативне процене јавне безбедности која није заснована на примени Европолове методологије за израду СОСТА и примене методе за анализу ризика и претњи којим би се на објективан начин идентификовали стратешки и оперативни приоритети. Стварање јединственог аналитичког материјала односно криминалистичко-обавештајне информације, у

постојећим условима, обично означава „механичко“ спајање садржаја (различитог приступа и методологије) из више организационих јединица. Мере коју је потребно предузети односе се на примену Европолове методологије за израду СОСТА и матрице за анализу ризика и претње. Ефекти таквих организационих промена утицала би на објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у стратешкој процени и ОПЈБ.

2) подаци из отворених извора за израду стратешке процене и оперативне процене јавне безбедности не прикупљају се путем стандардизованог упитника. Такође је приметно и одсуство представника релевантних државних органа, научне и академске заједнице и невладиног сектора у циљу идентификације стратешких приоритета у СПЈБ и сагледавања целокупног стања безбедности на подручју РС. Приоритети се не идентификују уз уважавање мишљења и оцене грађана, који би послужили као основ за идентификовање оперативних приоритета у ОПЈБ. Мера коју је потребно предузети односи се на израду упитника у циљу прикупљања података од стране државних органа, научне и академске заједнице, невладиног сектора и локалне заједнице. Ефекти таквих организационих промена утицали би на квалитетнију израду стратешких докумената и објективан приказ најтежих безбедносних приоритета у стратешкој процени и ОПЈБ, што представља основ за израду Стратешког плана и оперативних планова полиције.

3) стратешка процена јавне безбедности се израђује на период од пет година, чиме се на адекватан начин не прати циклус израде Европолових стратешких докумената које се израђују на период од четири године. Мере које је потребно предузети односе се на израду стратешке процене јавне безбедности на период од четири године. Ефекти таквих организационих промена утицала би на ефикаснију и ефективнију размену оперативних података путем заштићеног канала Сиене и предузимање заједничких оперативних полицијских акција на основу идентификованих заједничких приоритета.

4) оперативне процене јавне безбедности се израђују на период од једне године, што представља кратак временски период идентификације оперативних приоритета на подручју месне надлежности ППУ, укључујући и спровођење оперативних активности на основу постављених оперативних циљева дефинисаних у оперативним плановима полиције. Мере које је потребно предузети односе се на израду оперативне процене јавне безбедности на период од две године. Ефекти таквих организационих промена утицао би на квалитетнију израду оперативне процене јавне безбедности, што представља основ за израду оперативних планова полиције.

5) аналитичке организационе јединице нису међусобно упознате са начином рада, методологијом, изворима, опсегом, садржајем података и информација и њиховом наменом приликом израде криминалистичко-обавештајних информација, што се нарочито манифестује приликом израде профила безбедносног проблема од стране аналитичких организационих јединица ДП и аналитичких јединица САТИТ-а. Израђени профили безбедносног проблема у полицији РС садрже мали проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података и не представљају основ за отварање оперативних предмета и обрада у полицији РС. Мере које је потребно предузети односе се на успостављање централизоване организационе јединице и квалитетнију израду профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица (групе). Ефекти таквих организационих промена утицаће на отварање оперативних предмета и обрада у полицији РС.

### 2.4.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу начина израде криминалистичко-обавештајних информација

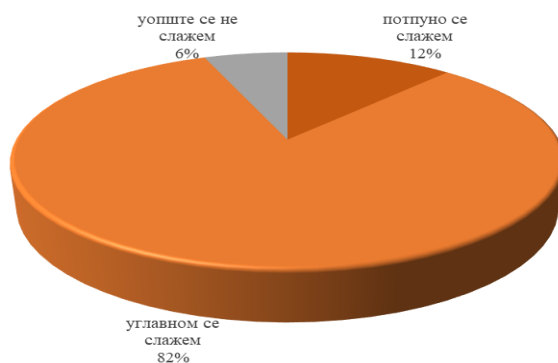
Резултати теоријског истраживања које се односи на потешкоће функционалне природе у примени ПОМ-а у полицији РС, заступљеност и ефекте (резултати, учинак криминалистичко-обавештајне информације) спровођења начина израде криминалистичко-обавештајних информација у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ-у у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 142 запослена у полицији РС и 90 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Проблеми начина израде криминалистичко-обавештајних информација које су наведене у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – 2) запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (109-119) и сликама (49-56).

**Табела 109:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	12	27,9%	29	67,4%	2	4,7%	43	100%
ППУ	26	26,3%	66	66,7%	7	7,1%	99	100%
Укупно	38	26,8%	95	66,9%	9	6,3%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 109, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=119,68$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 6,3% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Упоређивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=0,296$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да је потребно да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године.



**Слика 49:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године“?

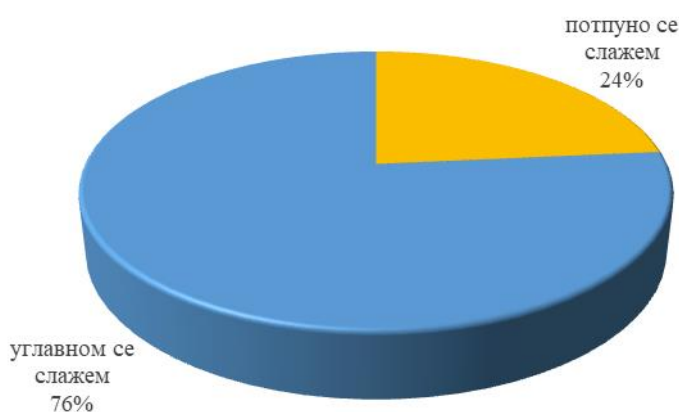
Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 49, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{emp}=26,044$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 6% негативно одговорило са „уопште се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године.

**Табела 110:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да ће примена Европолове методологије за израду SOCTA и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	6	14,0%	32	74,4%	5	11,6%	43	100%
ППУ	28	28,3%	68	68,7%	3	3,0%	99	100%
Укупно	34	23,9%	100	70,4%	8	5,6%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 110, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=138,556$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно

се слажем“, док 5,6% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Упоређивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=6,865$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ). Заступљеност позитивних одговора у организационим јединицама у седишту ДП је 88,4%, негативних је 11,6%, док је заступљеност позитивних одговора у ППУ износи 97,0%, а негативних је 3,0%. На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да ће примена Европолове методологије за израду SOCTA и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ.



**Слика 50:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да ће примена Европолове методологије за израду SOCTA и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ“?

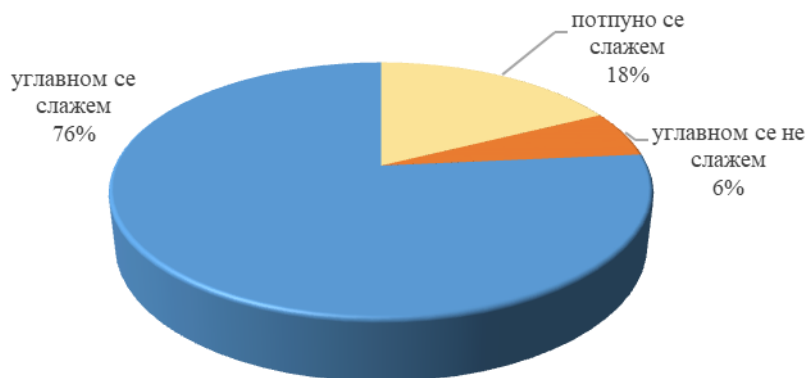
Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 50, уочава се да у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да ће примена Европолове методологије за израду SOCTA и матрице за анализу ризика и претње допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ.

**Табела 111:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	11	25,6%	28	65,1%	4	9,3%	0	0,0%	43	100%
ППУ	20	20,2%	71	71,7%	6	6,1%	2	2,0%	99	100%
Укупно	31	21,8%	99	69,7%	10	7,0%	2	1,4%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 111, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=164,084$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у

посматраном узорку, 91,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 8,4% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,058$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године.



**Слика 51:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године“?

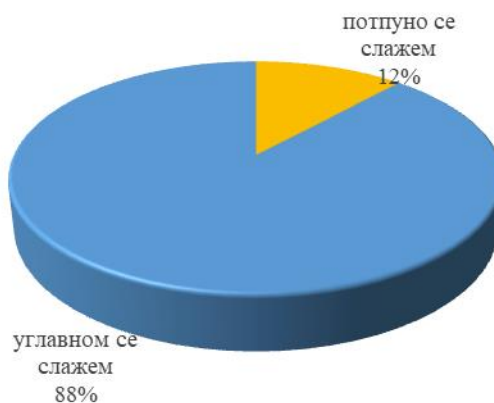
Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 51, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=20,868$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). У посматраном узорку, 94% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“, и „потпуно се слажем“, док је 6% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године.

**Табела 112:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да израда стратешке и оперативне процене јавне безбедности мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података и информација кроз отворене и затворене изворе“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	13	30,2%	29	67,4%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	43	100%
ППУ	38	38,4%	57	57,6%	2	2,0%	1	1,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	51	35,9%	86	60,6%	3	2,1%	1	0,7%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 112, уочава се да постоји значајна разлика између позитивних и негативних одговора у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=125,45$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,5% је позитивно одговорило са „углавном се

слажем“ и „потпуно се слажем“, 2,8% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, и 0,7% је одговорило да „нема мишљење“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,059$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да израда стратешке процене и ОПЈБ мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података кроз отворене и затворене изворе.



**Слика 52:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да израда стратешке процене и ОПЈБ мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података и информација кроз отворене и затворене изворе“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 52, уочава се да је у 100% случајева позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да израда стратешке процене и ОПЈБ мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података и информација кроз отворене и затворене изворе.

**Табела 113:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из отворених извора за израду стратешке процене и оперативне процене јавне безбедности прикупљају путем стандардизованог упитника“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		немам мишљење		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	11	25,6%	29	67,4%	3	7,0%	0	0,0%	43	100%
ППУ	23	23,2%	67	67,7%	8	8,1%	1	1,0%	99	100%
Укупно	34	23,9%	96	67,6%	11	7,7%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 113, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=121,42$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 91,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 7,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 0,7% је одговорило са „нема мишљење“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на



одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,059$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се подаци из отворених извора за израду стратешке процене и ОПЈБ прикупљају путем стандардизованог упитника.

**Табела 114:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из интерних извора за израду стратешке процене и ОПЈБ прикупљају из централизованих база података“?

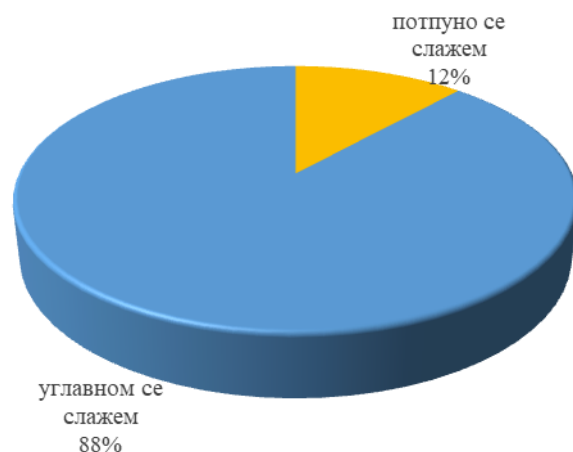
Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	13	30,2%	28	65,1%	2	4,7%	43	100%
ППУ	34	34,3%	63	63,6%	2	2,0%	99	100%
Укупно	47	33,1%	91	64,1%	4	2,8%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 114, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=118,44$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 97,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 2,8% негативно одговорило са „углавном се не слажем. Упоређивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,758$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се подаци из интерних извора за израду стратешке процене и ОПЈБ прикупљају из централизованих база података, што је потврдило и 100% запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а.

**Табела 115:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	12	27,9%	31	72,1%	43	100%
ППУ	45	45,5%	54	54,5%	99	100%
Укупно	57	40,1%	85	59,9%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 115, уочава се да је код 100% заступљен позитиван одговор у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно, да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет.



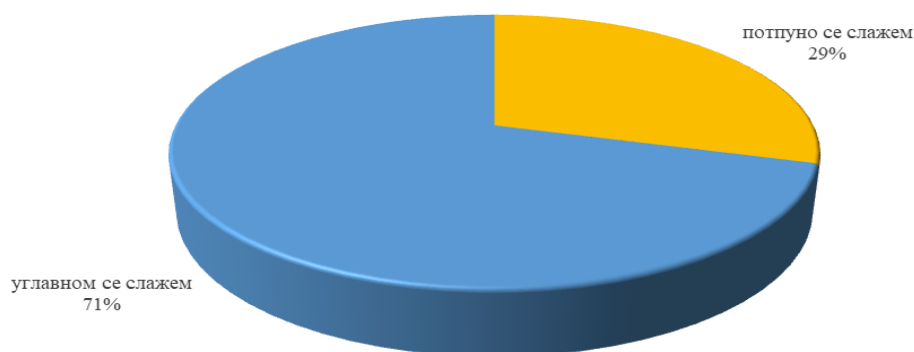
**Слика 53:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 53, уочава се да је код 100% заступљен позитиван одговор добијен код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет.

**Табела 116:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	15	34,9%	27	62,8%	1	2,3%	0	0,0%	43	100
ППУ	39	39,4%	56	56,6%	3	3,0%	1	1,0%	99	100
Укупно	54	38,0%	83	58,5%	4	2,8%	1	0,7%	142	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 116, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=102,36$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,5% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,259$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да у профилу безбедносног проблема буде заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података.



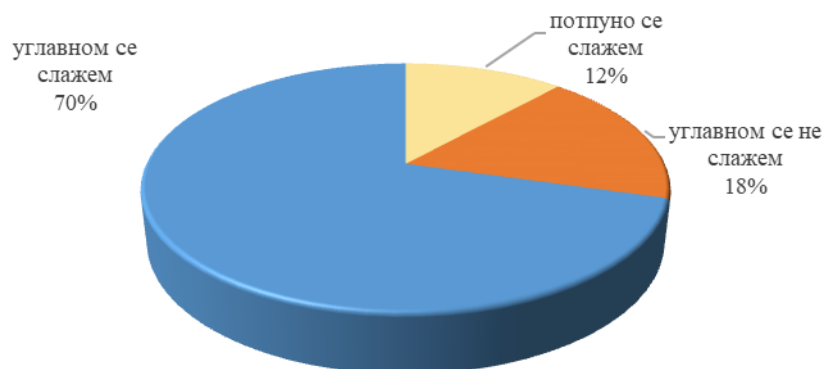
**Слика 54:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 54, уочава се да код 100% заступљен позитиван одговор добијен код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података.

**Табела 117:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	9	20,9%	33	76,7%	1	2,3%	0	0,0%	43	100
ППУ	35	35,4%	62	62,6%	1	1,0%	1	1,0%	99	100
Укупно	44	31,0%	95	66,9%	2	1,4%	1	0,7%	142	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 117, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{emp}=131,514$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 97,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 2,1% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{emp}=0,014$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника.



**Слика 55:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 55, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а ( $\chi^2_{\text{emp}}=15,691$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 82% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 18% одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника.

**Табела 118:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада“?

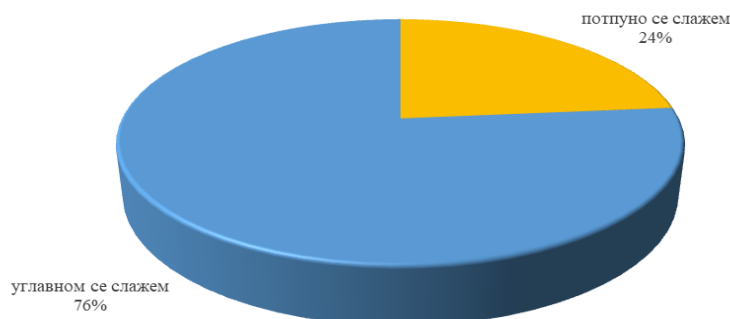
Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	10	23,3%	28	65,1%	5	11,6%	43	100
ППУ	36	36,4%	58	58,6%	5	5,1%	99	100
Укупно	46	32,4%	86	60,6%	10	7,0%	142	100

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 118, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=93,261$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Упоређивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=1,981$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да профил безбедносно интересантног лица или групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада, што је заступљен став и код 100% запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а.

**Табела 119:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	14	32,6%	28	65,1%	1	2,3%	0	0,0%	43	100%
ППУ	38	38,4%	56	56,6%	4	4,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	52	36,6%	84	59,2%	5	3,5%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 119, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=98,444$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,8% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и са „потпуно се слажем“ док је 4,2% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Упоредивањем учесталости позитивних и негативних одговора који су добијени у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=0,550$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се профил безбедносног проблема израђују од стране стратешких аналитичара и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ.



**Слика 56:** Одговори запослених у ОПА САТИТ-а на питање: “Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 56, уочава се да је код 100% заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких аналитичара и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ.

Проблеми начина израде криминалистичко-обавештајних информација који су наведени у теоријским ставовима проверени су емпиријским истраживањем укупно 90 запослених у полицијама: Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Њихова знања и искуства која се односе на ПОМ послужила су бољем сагледавању организационог прилагођавања управљачких функција, као неопходном услову за успешно успостављање и имплементацију ПОМ-а у полицији РС. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (120-128).

**Табела 120:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да ће примена Европолове методологије за израду СОСТА и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ?“

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	1	10,0%	4	40,0%	5	50,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	1	10,0%	9	90,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	4	40,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	2	6,7%	9	30,0%	19	63,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 120, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=21,967$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 6,7% одговорило да „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је неопходно применити Европолову методологију за израду СОСТА и матрицу за анализу ризика и претње приликом идентификације најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ у полицији РС.

**Табела 121:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		у потпуности се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	3	30,0%	3	30,0%	3	30,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	1	10,0%	8	80,0%	0	0,0%	1	10,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	3	30,0%	5	50,0%	1	10,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	3	10,0%	7	23,3%	16	53,3%	2	6,7%	2	6,7%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 121, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=14,518$ ,  $df=10$ ,  $p=0,151>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 13,4% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „у потпуности се не слажем“ и 10,0% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се СПЈБ израђује од стране стратешких аналитичара на период од четири године.

**Табела 122:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године?”

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		у потпуности се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	2	20,0%	1	10,0%	5	50,0%	2	20,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	0	0,0%	9	90,0%	0	0,0%	1	10,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	1	10,0%	5	50,0%	1	10,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	4	13,3%	2	6,7%	19	63,3%	3	10,0%	2	6,7%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 122, уочава се да постоји значајна разлика између учесталости одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=35,667$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 70,0% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 16,7% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „у потпуности се не слажем“ и 13,3% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се ОПЈБ израђује од стране оперативних аналитичара на период од две године.

**Табела 123:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	0	0,0%	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	2	20,0%	6	60,0%	10	100%
Укупно	2	6,7%	15	50,0%	13	43,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 123, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=15,567$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93,3% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, а 6,7% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет.

**Табела 124:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	1	10,0%	6	60,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	3	30,0%	5	50,0%	2	20,0%	10	100%
Укупно	1	3,3%	17	56,7%	10	33,3%	2	6,7%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 124, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=22,533$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90,0% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, 6,7% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 3,3% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података.

**Табела 125:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		у потпуности се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	9	90,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	6	60,0%	2	20,0%	10	100%
Укупно	17	56,7%	11	36,7%	2	6,7%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 125, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=17,7$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 93,4% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 6,7% одговорило негативно „у потпуности се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника.



**Табела 126:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица или групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	8	80,0%	2	20,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	3	30,0%	7	70,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	4	40,0%	5	50,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	15	50,0%	14	46,7%	1	3,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 126, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=18,767$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 3,3% негативно одговорило са „у потпуности се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да профил безбедносно интересантног лица или групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада.

**Табела 127:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно, да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких аналитичара и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	1	10,0%	2	20,0%	6	60,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	0	0,0%	9	90,0%	1	10,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	1	10,0%	7	70,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	2	6,7%	3	10,0%	22	73,3%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 127, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=37,467$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 10,0% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 6,7% је одговорило са „немам мишљење“. На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких аналитичара и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ.

**Табела 128:** Одговори запослених у полицијима Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног интересантног лица или групе израђује од стране оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	1	10,0%	2	20,0%	6	60,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	1	10,0%	8	80,0%	1	10,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	1	10,0%	8	80,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	1	3,33%	4	13,33%	22	73,33%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 128, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2_{\text{emp}}=38,0$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку 86,67% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 10,0% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 3,33% је одговорило са „немам мишљење“. На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се профил безбедносног проблема израђује од стране стратешких и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ.

Упоређивањем одговора код запослених који се односе на проблеме начина израде криминалистичко-обавештајних информација у примени ПОМ-а у полицијима РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку.

#### 2.4.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на начин израде криминалистичко-обавештајних информација. Резултатима теоријског истраживања појма и ефеката начина израде криминалистичко-обавештајних информација, утврђено је: 1) да су криминалистичко-обавештајне информације настале као синергија између аналитичара и свих полицијских службеника (првенствено запослених на пословима обављања криминалистичко-обавештајног рада) приликом спровођења функција прикупљања, обраде и анализе; 2) да ефекти примене криминалистичко-обавештајних информација у примени ПОМ имају вишеструку употребну вредност и представљају основ руководиоцима СГРУ и ОГРУ да на ефикаснији и ефективнији начин донесу одлуке, које представљају даљу основу оперативном и обавештајном раду; 3) да стандардизација доприноси квалитетној изради криминалистичко-обавештајних информација, које се састоје од кључних карактеристика као што су: корисност, правовременост, истинитост, објективност, употребљивост и релевантност.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се начин израде криминалистичко-обавештајних информација у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1)

примена Европолове методологије за израду SOCTA и матрице за анализу ризика и претње, допринеће објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у СПЈБ и ОПЈБ; 2) израда СПЈБ и ОПЈБ мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података кроз отворене и затворене изворе; 3) потребно је да се подаци из отворених извора за израду СПЈБ и ОПЈБ прикупљају путем стандардизованог упитника, у односу на податке из интерних извора које је потребно прикупљати из централизованих база података; 4) потребно је да се СПЈБ израђује на националном нивоу од стране стратешких аналитичара на период од четири године, док се ОПЈБ израђују на регионалном нивоу од стране оперативних аналитичара на период од две године; 5) потребно је да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет. У профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података. Израђују се од стране стратешких аналитичара и оперативних аналитичара по захтеву СГРУ и ОГРУ. Профил безбедносно интересантног лица или групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника и представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним извршним функцијама, укључујући посебно промене у обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно у начину израде криминалистичко-обавештајних информација.

## **2.5. Прилагођавање достављања криминалистичко-обавештајних информација**

У традиционалном (реактивном) начину рада полиције достављање аналитичких производа су обављале аналитичке организационе јединице након израђеног аналитичког производа. Поступак је најчешће био путем интерне курирске службе са прецизно дефинисаним роком за њено достављање. Најчешће, такви аналитички производи су означавани степеном хитности „врло хитно“, „хитно“ и др. У примени ПОМ-а достављање криминалистичко – обавештајних информација се такође спроводи од стране аналитичких организационих јединица Дирекције полиције након њене израде. За разлику од традиционалног начина рада, у примени ПОМ-а најчешћи начин достављања је усмени и спроводи се применом технике презентација у којој се представљају закључци и препоруке након израђене криминалистичко – обавештајне информације. Други начин је писаним путем и претежно се односи на израђену стратешку или оперативну процену јавне безбедности.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми достављања криминалистичко-обавештајних информација у полицији РС, односе се на следеће:

1) не постоји стандардизовани начин достављања криминалистичко – обавештајних информација. Најчешће се спроводи писаним актом уз верификацију непосредног руководиоца, на основу захтева стратешке или оперативне групе за руковођење и управљање;

2) не постоји стандардизовани начин евидентирања криминалистичко-обавештајних информација, што отежава процес њиховог праћења и доступности. Достављање је временски ограничено у зависности од врсте криминалистичко-обавештајне информације, чије рокове одређује стратешка или оперативна група за руковођење и управљање. Према томе, израда стратешке процене јавне безбедности је ограничена на период од шест месеци, оперативне процена јавне безбедности на период од два месеца и профил безбедносног проблема и безбедносно интересантног лица (групе) на период од 15 до 30 дана. Мере које је потребно предузети односе се на израду стандардизованог обрасца у којем је дефинисано, коме и у којој форми се криминалистичко-обавештајна информација доставља. Ефекти таквих организационих промена утицали би на ефикаснији и ефективнији рад група за руковођење и управљање.

#### 2.5.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу извршне функције достављања криминалистичко-обавештајних функција

Проблеми функције управљања квалитетом који су наведени у теоријским ставовима у полицији РС, проверени су емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко - стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – 2) – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели (129).

**Табела 129:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се функција достављања криминалистичко-обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	15	34,9%	25	58,1%	3	7,0%	43	100%
ППУ	46	46,5%	49	49,5%	4	4,0%	99	100%
Укупно	61	43,0%	74	52,1%	7	4,9%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 129, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2_{\text{emp}}=82,951$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 4,9% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Анализом учесталости добијених одговора од стране организационих јединица у седишту ДП у

односу на одговоре добијене од стране представника ППУ добијено је да не постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2_{\text{emp}}=1,890$ ,  $df=2$ ,  $p=0,389>0,05$ ). На основу добијених резултата може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се функција достављања криминалистичко-обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу.

#### 2.5.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на достављање криминалистичко-обавештајне информације. Резултатима теоријског истраживања појма и ефеката достављања криминалистичко-обавештајних информација, утврђено је: 1) да се криминалистичко-обавештајне информације писаним путем достављају групама за руковођење и управљање и надлежним организационим јединицама као примарним корисницима и другим државним органима и међународним организацијама као секундарним корисницима; 2) да су ефекти достављања криминалистичко-обавештајних информација првенствено намењени у циљу доношења одлука на основу идентификованих стратешких и оперативних приоритета, уочавања обавештајних празнина и унапређењу сарадње са другим државним органима и међународним организацијама.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се достављање криминалистичко-обавештајних информација у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева организационе промене у изради стандардизованог обрасца у којем је дефинисано, коме и у којој форми се криминалистичко-обавештајна информација доставља.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним извршним функцијама, укључујући посебно промене у обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно у достављању криминалистичко-обавештајних информација.

## Трећи део

# ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

## Глава I

### ОРГАНИЗАЦИОНИ ДИЗАЈН ПОЛИЦИЈЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА

#### 1. ДИЗАЈН ПАРАМЕТАРА ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ПОЛИЦИЈЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО- ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА

Поред различитих научних приступа, организација се може разматрати у ширем и ужем контексту. У ширем контексту под појмом организације подразумева се удруживање људи, у односу на ужи контекст који обухвата скуп људи ради остваривања постављених организационих циљева који се на други начин не би могли реализовати (Стевановић, 2019). Остваривање организационих циљева представља узајаман однос статичког карактера (макро структура организације коју чине њене организационе јединице и њихови међусобни односи; мезоструктура организације су организациони нивои унутар организационих јединица; микроструктура су радна места унутар организационе јединице) и димамичног карактера (инфраструктура која чини скуп међусобно повезаних елемената као што су: макроструктура, мезоструктура и микроструктура) (Subošić, Daničić, 2012: 16-17). Према Обраду Стевановићу, организација се дефинише као: „Група људи са одређеним средствима за рад, структурно повезана и релативно самостална, формирана ради постизања одређеног циља“ (Стевановић, 2019:5). Према томе организација има вишеструка значења: 1) организација као субјект (скуп људи унутар организације коју чине средства за рад и правни прописи); 2) организација као структура; и 3) организација као делатност (организација рада субјеката) (Стевановић, 2019).

Структурирање организационих елемената унутар организације представља са аспекта примене ПОМ-а битан показатељ сагледавања организационе структуре, који се може посматрати кроз следеће фазе: 1) поделу рада која обухвата специјализацију послова; 2) груписање сродних послова који су у теорији познати под термином „департаментализација“; 3) формирање организационих јединица које ће да их реализују; 4) делегирање овлашћења руководиоца, односно децентрализација; и 5) структурисање свих ресурса у складну целину путем спровођења функције координације (Subošić, Daničić, 2012: 18).

С обзиром на чињеницу да се организовање посматра као процес менаџмента, важан корак у циљу остваривања његових резултата је неопходна организациона структура. Према Стевановићу, организациона структура се може дефинисати као: „Својеврстан формално успостављен систем организационих делова, људи (појединаца), материјалних и других ресурса, са њиховим задацима (улогама), унутрашњим везама и односима успостављеним на основу параметара поделе рада, груписања послова, делегирање ауторитета и координације“ (Стевановић, 2013: 148). Основни темељ сваке организације представља добро успостављена организациона структура (Стевановић,

2013: 158)<sup>100</sup>. Према Субошићу под организационом структуром подразумева се: 1) подела посла и подела на секторе; 2) делегирање овлашћења; 3) груписање организационих јединица; 4) координација активности (Субошић, 2013: 82). Како би се успоставила адекватна организациона структура у примени ПОМ-а, неопходно је дефинисати факторе за успостављање полицијске организације (Субошић, 2013: 82).<sup>101</sup> Наиме, концепт полицијске организације у примени ПОМ-а није јединствен и у доброј мери се разликује у зависности од земље која је овај модел имплементирала у свакодневни рад полиције. Међутим, оно што је заједничко за све полицијске структуре је њена улога која је приописана законима, укључујући и подзаконске акте који детаљније регулишу организациони модел и начин функционисања која су претежно усмерени на ауторитет, односно права, компетенције и одговорности свих полицијских службеника.

Организациона структура се заснива на дизајну основних структурних параметара: 1) подела рада (на мање групе сродних послова, радна места и микро-структура); 2) груписање послова (у организационе јединице – мезо, макро и инфра-структура); 3) делегирање ауторитета (нивои одлучивања) и 4) координација. Дизајн ових параметара за потребе примене ПОМ-а детаљније је анализиран у наставку овог рада.

## 1.1. Дизајн параметра поделе рада

Дизајн параметра поделе рада за потребе овога рада је теоријски приказан у развијеним државама света, државама у региону и у полицији РС.

У полицијама Велике Британије, САД и Шведске, послови засновани на примени ПОМ-а се обављају на сва три нивоа руковођења (стратешком, регионалном и локалном) од стране свих полицијских службеника. У појединим земљама региона (Словеније и Хрватске) наведени послови се обављају од стране специјализованих јединица у раду криминалистичке полиције. С обзиром на чињеницу да се примена ПОМ-а заснива на спровођењу управљачких и извршних функција, на тај начин се може извршити класификација на: 1) руководећа радна места; и 2) извршилачка радна места која се претежно обављају у оквиру криминалистичко-обавештајних послова.

Руководећа радна места применом ПОМ-а у полицији Велике Британије су образована у циљу ефикаснијег и ефективнијег доношења одлука. Функције руковођења у примени ПОМ-а у полицији Велике Британије карактерише чиновничка структура, почев од комесара као најнижег звања на оперативном нивоу руковођења, до директора обавештајне јединице на стратешком нивоу, са функцијом руковођења читавом полицијском организацијом. У шведској полицији, на стратешком нивоу, руковођење се обавља од стране националног повереника кога именује Влада и који је одговоран за спровођење полицијских активности. Један од кључних задатака националног повереника је редовно одржавање састанака са члановима Савета Владе, извештавање и информисање о постигнутим резултатима у односу на дефинисане стратешке и оперативне циљеве. Стручну и менаџерску подршку националном поверенику пружа Канцеларија националног

---

<sup>100</sup> Према Стевановићу, у циљу успостављања оптималне организационе структуре неопходно је извршити диференцијацију полицијске организационе структуре која може бити: вертикална (организациони ниво) и хоризонтална (кључни критеријуми груписања послова: функционални, дивизионални, хибридни, пројектни и матрични критеријум). Детаљније погледати: Стевановић О., (2013). „Организациона структура полиције у Републици Србији на почетку XXI века“, Структура и функционисање полицијске организације – традиција, стање и перспективе II, Зборник радова са научноистраживачког пројекта, стр. 148, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр.158.

<sup>101</sup> Према Субошићу најзначајни фактори за успостављање полицијске организације су: 1) стратегија пословања и развоја; 2) организациона структура; 3) организациона култура; 4) организациона клима; 5) величина организације; 6) техничко-технолошки систем. Детаљније погледати: Субошић, Д. (2013). Организација и послови полиције, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 82.

повереника и Служба интерне ревизије са задатком унапређења перформанси полицијских организација. На регионалном нивоу руковођење се спроводи од стране начелника регионалних центара, док се на локалном нивоу спроводи од стране начелника ПС.<sup>102</sup>

Руководећа радна места применом ПОМ-а у полицијама региона чине: 1) у полицији Словеније: генерални директор полиције на стратешком нивоу који руководи Главном полицијском управом и СГРУ, начелници управа и сектора и начелници ПУ на високом нивоу и начелници ПС на локалном нивоу руковођења; 2) у полицији Хрватске: главни равнатељ (у даљем тексту: директор полиције) на стратешком нивоу који руководи ДП, начелници организационих јединица у седишту ДП и начелници ПУ на високом нивоу и начелници ПС на локалном нивоу руковођења; 3) у полицији Северне Македоније: директор јавне безбедности на стратешком нивоу са функцијом руковођења свим организационим јединицама у Бироу за јавну безбедност на централном, регионалном и локалном нивоу. На регионалном и локалном нивоу функцију руковођења обављају начелници одељења унутрашњих послова и начелници ПС; 4) у полицији Црне Горе: директор УП на стратешком нивоу са функцијом руковођења УП и групе за руковођење и управљање, начелници сектора, центара и одељења на високом нивоу, начелници одсека, станица полиције и станица криминалистичке полиције на локалном нивоу руковођења.

У полицији РС, кључни задаци руководиоца организационих јединица ДП надлежних за криминалистичко-обавештајне послове са аспекта примене ПОМ-а могу се класификовати у зависности од нивоа руковођења. На стратешком нивоу, функцију руковођења обављају: 1) директор полиције који руководи полицијским пословима, и СГРУ на централном нивоу. Одговоран је за доношење најсложенијих одлука о стратешким, организационим и стручним питањима, укључујући координацију и праћење рада ДП којом руководи. Кључни задаци директора полиције су: планирање, организовање, делегирање задатака, праћење, контрола и оцена запослених; доноси програме и планове рада из надлежности ДП; предлаже министру упутства за спровођење прописа из делокруга рада; промовише и обезбеђује услове за реализацију активности у области европских интеграција делокруга рада; учествује у раду радних тела Владе и формира радна тела; доноси одлуке у делу организационог и нормативног унапређења из делокруга рада; и 2) помоћник директора полиције пружа стручну помоћ директору полиције у одређеној области рада и осталим пословима који су му поверени. Члан је СГРУ на националном нивоу. Кључни задаци помоћника директора полиције су: координација активностима у складу са надлежности послова који су му поверени. Дакле за примену ПОМ-а битну улогу има помоћник директора полиције који је надлежан за послове стратешког планирања, укључујући и помоћника директора полиције који је надлежан за послове полиције. Помоћник директора полиције за послове стратешког планирања је надлежан за обављање следећих кључних задатака: по налогу директора полиције координира активностима у оквиру послова стратешког планирања, европских интеграција и управљању пројектима из надлежности ДП; координира радом на изради стратешких документа од значаја за рад ДП; по одобрењу директора полиције координира активностима у ДП и њеним организационим јединицама у вези са успостављањем и применом ПОМ-а у управљању полицијским пословима. Помоћник директора полиције за послове полиције је надлежан за обављање следећих кључних задатака: по налогу

---

<sup>102</sup> Упознавање патроле са конкретним задацима у ПС се спроводи од стране обавештајца и вође смене који упознају полицијске службенике са безбедносном проценом за претходних седам дана, указују на критичне тачке, на безбедносно интересантна лица, објекте и сл. Вођа смене усмено усмерава полицијске службенике, ко и где ће обављати патролну делатност. Упознавање се спроводи преко видео презентације. Полицијски службеници немају налог за извршење службеног задатка, а исти преко мобилне апликације на своје службене телефоне добију материјал који је сачињен на основу обавештајног рада.



директора полиције координира активностима у оквиру послова полиције опште надлежности, саобраћајне, граничне, међународну оперативну сарадњу и Координационе Управе за Косово и Метохију и управним пословима; у делу делегиране надлежности од стране директора остварује редовну пословну комуникацију и сарађује са представницима организационих јединица МУП-а и ДП у циљу координације поступања и пружања стручне помоћи.

На високом нивоу, функцију руковођења обавља начелник ППУ који је члан СГРУ. Такође, начелник руководи ОГРУ из надлежности ППУ. Организује, одлучује и планира обављање полицијских послова усмерених на превенцију и сузбијање криминалитета, унапређење безбедности у заједници, безбедносну заштиту живота лица, одржавање јавног реда и мира, безбедности саобраћаја и осталих полицијских послова. Прати и координира активностима на основу идентификованих стратешких приоритета из надлежности ППУ. Прати и оцењује стање безбедности на подручју ППУ сходно израђеним оперативним проценама јавне безбедности. Прати и координира активностима које су дефинисане у оперативним плановима полиције. Остварује редовну пословну комуникацију са представницима органа локалне самоуправе и сарађује са представницима територијалних организационих јединица и управама (јединицама) у седишту ДП у циљу координације поступања.

На средњем нивоу, дат је приказ појединих функција руковођења које непосредно примењују ПОМ, а у које спадају:

**1.** начелник одељења у УКП – обавља следеће кључне задатке: планира, иницира и учествује у праћењу и реализацији оперативних акција и оперативно-техничких мера и радњи. Координира радом Одсека у Одељењу и линија рада у ППУ и усклађује послове прикупљања, обраде, анализе података и информација у складу са законом, подзаконским актима и другим обавезујућим интерним актима и обавља анализу постигнутих резултата рада.

**2.** начелник Одељења у УП – обавља следеће кључне задатке: прати, сагледава, процењује, учествује у контроли, предлаже мере за унапређење резултата рада полиције и обезбеђује јединствено обављање послова полиције из надлежности одељења којим руководи на територији РС. Такође остварује редовну пословну комуникацију и сарађује са представницима организационих јединица Министарства и управама/одељењима полиције у циљу координације поступања и пружања стручне помоћи.

**3.** начелник Одељења у УСП – примењује на терену позитивно правне прописе, обавља контролу и регулисање саобраћаја (санкционише прекршаје, примењује посебне мере и овлашћења). Предузима превентивне мере на унапређењу безбедности саобраћаја. Такође, прати, сагледава, процењује, учествује у контроли, предлаже мере за унапређење резултата рада саобраћајне полиције и обезбеђује јединствено обављање послова полиције из надлежности Одељења којим руководи на територији РС.

**4.** начелник Одељења у УГП – планира, иницира и учествује у праћењу и реализацији оперативних акција и оперативно-техничких мера и радњи. Координира радом Одсека у Одељењу и линија рада у регионалним центрима и Станици граничне полиције Београд и Станици граничне полиције Ниш – Аеродром и усклађује послове прикупљања, обраде, анализе података и информација у складу са законом, подзаконским актима и другим обавезујућим интерним актима и врши анализу постигнутих резултата рада.

**5.** начелник ПС – члан је ОГРУ у ППУ, тако да је одговоран за поступање по одлукама начелника Управе из надлежности ПС. Кључни задаци начелника ПС су: руководи ПС и организује, планира и обезбеђује јединствено обављање полицијских

послова на превенцији криминалитета, унапређењу безбедности у заједници, безбедносној заштити живота лица, одржавању јавног реда, безбедности саобраћаја и осталих полицијских послова и пружа подршку владавини права. Прати и оцењује стање безбедности на подручју ПС, сагледава, процењује, контролише и предлаже мере за унапређење рада полиције у складу са савременим стандардима полицијског рада, на подручју ПС, а у складу са мерама и активностима које су дефинисане у оперативном плану полиције. Издаје налоге, пружа стручну помоћ, прати кадровску попуњеност и стручну оспособљеност полицијских службеника у ПС, планира и пројектује динамику попуње и стручног усавршавања, доприноси мотивацији и развоју личних способности и анализира и оцењује рад подређених полицијских службеника.

Руководиоци у организационим јединицама САТИТ-а у примени ПОМ-а функционално и територијално су распоређени у седишту Сектора и у оквиру ППУ. У седишту Сектора, функцију руковођења обављају:

1. начелник Одељења за полицијску аналитику – руководи аналитичким пословима у Сектору за потребе МУП-а и ДП. Са аспекта примене ПОМ-а обезбеђује аналитичку подршку ДП у обављању полицијских послова и доношењу стратешких одлука. Планира и организује аналитичко праћење, сагледавање и истраживање појава, догађаја, ризика, опасности и претњи у области јавне безбедности. Прати, сагледава и анализира остварене резултате рада МУП-а и о томе благовремено извештава министра и директора полиције. Такође обавља послове екстерног и интерног информисања и извештавања.

2. начелник Одељења за статистичку аналитику и оперативно-криминалистичке евиденције – руководи пословима који за предмет имају статистичко-аналитичке послове јавне безбедности, учествовање у пословима информисања, статистичког истраживања, мапирања криминалитета и других безбедносно интересантних догађаја. Такође, организује, усмерава, усклађује рад, пружа стручну помоћ и оцењује рад статистичко-аналитичких послова у МУП. Усмерава, усклађује рад и пружа стручну помоћ ППУ у обављању послова оперативно-криминалистичких евиденција.

У полицијама Велике Британије, САД, Шведске и у земљама региона, криминалистичко-обавештајни послови се обављају од стране криминалистичко-обавештајних јединица надлежних за прикупљање, обраду, анализу и достављање података. Структуру запослених на криминалистичко-обавештајним пословима чине: 1) руководилац организационе јединице са функцијом руковођења; 2) криминалистички инспектор за спровођење криминалистичко-обавештајних послова, стратешки и оперативни аналитичари са извршним функцијама (МУП, 2016: 107).<sup>103</sup>

Послови и задаци руководиоца организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове су: 1) планира, прати, процењује и делегира задатке непосредним извршиоцима сходно надлежности организационе јединице у којој руководи; 2) поступа по захтевима и одлукама надлежног руководиоца вишег нивоа; 3) представља резултате организационе јединице на састанцима група за руковођење и

---

<sup>103</sup> Више о томе: МУП (2016). Приручник: „Полицијско-обавештајни модел“, Београд, стр. 107. У докторској дисертацији са аспекта важности, извршен је приказ само појединих радних места које непосредно примењују ПОМ у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове. У 2014. години, укупан број запослених у шведској полицијској управи је износио 28.689, од чега 8.638 запослених обавља послове у цивилу, у односу на 20.500 запослених у статусу полицијских службеника. Фокус рада на примени ПОМ-а последњих година се заснива на раду у локалним подручјима која су организована у оквиру полицијских станица, које се образују на нивоу општина, чији број у округу може бити већи или мањи у зависности од величине територије, броја становника и стања безбедности. Просечан број полицијских службеника у полицијским станицама износи између 50 и 80 или барем један полицијски службеник на 5.000 становника. На основу извршене анализе, 50% спроведених оперативних активности и полицијских интервенција је извршено у надлежности полицијских станица

управљање; 4) стара се о благовременом и законитом поступању приликом спровођења радних задатака; 5) успоставља сарадњу са државним управама, агенцијама и другим владиним и невладиним организацијама и др (МУП, 2016).

Криминалистички инспектор за криминалистичко-обавештајне послове обухвата широку лепезу различитих послова и задатака које се првенствено односе на прикупљање података. Такође, криминалистички инспектор обрађује податке на начин да их процењује, допуњује и доставља у писаном облику аналитичким организационим јединицама ради примене функције обраде и анализе. Поред општих услова неопходно је да примењује методе за прикупљање података, процене и анализе као функције криминалистичко-обавештајног процеса, укључујући и способност опажања, памћења и способности доброг изражавања. Образовни профил криминалистичких инспектора подразумева да је потребно да поседује стручно основно образовање које одговара основним академским или струковним студијама, укључујући и специјализоване обуке и курсеве за рад на пословима криминалистичко-обавештајних послова (Ratcliffe, 2016). Према мишљењу Џејмса (James) и Ричарда (Richard), неопходни индикатори професионалног радног профила<sup>104</sup> криминалистичког инспектора надлежног за обављање криминалистичко-обавештајних послова су: способност расуђивања, радозналост и имагинација, посматрање и памћење, склоности и навика људи у средини у којима живи и обавља послове, поседовање техничких знања и вештина, истрајност и енергија, способност да препозна и контролише сопствену пристрасност и предрасуде (James, Richard, 2010: 9-10).

Аналитички рад у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове спроводи се од стране стратешких аналитичара и оперативних аналитичара који имају кључни утицај на квалитет криминалистичко-обавештајних информација. Радни профил стратешког аналитичара и оперативног аналитичара је: 1) аналитичка способност (постављање хипотеза, извођење закључака, доношење препорука); способност закључивања (идентификација ризика и доношење препорука); 2) вербална способност изражавања (усмени и писмено презентовање криминалистичко-обавештајних информација на разумљив и јасан начин); 3) искуство у раду на рачунарима (обрада великих количина података на структурисан начин и руковање базама података); 4) капацитет учења (подразумева способност брзог савладавања савремених аналитичких алата и метода, као и његово интегрисање у свакодневни рад). Стратешки аналитичари и оперативни аналитичар сачињавају криминалистичке-обавештајне информације у координацији са оперативним линијама рада, при чему обављају следеће радне задатке: 1) израђују профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе; 2) израђују стратешку, оперативне и тактичке процене; 3) примењују методе анализе ризика и претње; 4) анализирају електронске, телефонске и друге комуникације; 5) анализирају финансијске трансакције, укључујући и примену савремених аналитичких алата (IBM Analyst Notebook и др.). Такође, пожељне особине аналитичара су: способност идентификовања приоритета, добра организациона способност, укључујући и способност планирања. Образовни профил стратешког аналитичара и оперативног аналитичара подразумева да је потребно да поседује стручно основно образовање које одговара основним академским или струковним студијама, укључујући и специјализоване обуке и курсеве које се односе на стратешку или оперативну анализу, примену савремених аналитичких алата и др. (Ratcliffe, 2016).

---

<sup>104</sup> Радни профил са функционалне тачке представља систем неопходних знања за решавање постављених задатака. Професионалност и одговорност су битни елементи радног профила нарочито приликом обављања сложених задатака у оквиру полицијске професије, који су повезани са скупом стандарда, којим се са једне стране спроводи селекцијом компетентних кадрова за конкретно радно место, док са друге стране врстом и нивоом знања неопходних за обављање полицијског посла на конкретном радном месту (Ђурђевић, 2013: 216-217).

У полицији РС, криминалистичко-обавештајне послове у примени ПОМ-а на извршилачким радним местима (у организационим јединицама ДП) обавља: 1) главни координатор у седишту ДП и УКП, УП, УСП и УГП у седишту ДП и координатор у ППУ; 2) криминалистички инспектор за криминалистичко-обавештајне послове; криминалистички инспектор за послове криминалистичко-оперативне анализе; криминалистички инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе; криминалистички инспектор за послове аналитичког извештавања и статистичког праћења података; криминалистички инспектор за послове координације и размене података у УКП-а; 3) официр полиције за превенцију и официр полиције за рад полиције у заједници у УП; 4) официр саобраћајне полиције за праћење резултата рада саобраћајне полиције у УСП; 5) официр граничне полиције за послове анализе ризика у УГП. У ППУ извршиоци у примени ПОМ-а су: криминалистички инспектор, официр полиције и официр саобраћајне полиције.

Радна места главни координатор и координатор припадају потфамилији координираних радних места у ДП, без функције руковођења. Организационо су систематизовани у седишту ДП у оквиру УКП, УП, УСП и УГП под називом главни координатор и у ППУ под називом координатор. Главни координатор је члан СГРУ који пружа стручну подршку организационим јединицама у непосредној примени ПОМ-а. На регионалном нивоу образована су радна места координатора који пружа стручну помоћ ОГРУ. Према томе, у погледу надлежности и кључних задатака, разлика између главног координатора и координатора је у организационом нивоу где се обављају послови у распону чина.<sup>105</sup> Главни координатор и координатор обављају следеће задатке: 1) координирају у изради СПЈБ и Стратешког плана полиције на националном нивоу и ОПЈБ и оперативних планова полиције на регионалном нивоу; 2) предлажу идејна решења, стратешка документа и активности у циљу унапређења рада организационе јединице; 3) развијају и формализују процедуре рада организационе јединице; 4) координирају израдом пројектних предлога, развијају циљ и очекиване резултате; 5) непосредно обављају послове који не улазе у директну надлежност ужих организационих јединица у саставу; 6) координирају у припреми и изради информација, предлога аката, мишљења, анализа, инструкција, прегледа, предлога средњорочних и годишњих планова рада организационе јединице и других планских докумената; 7) реализују активности у области међународне сарадње и европских интеграција у свом делокруга рада; 8) учествују у реализацији оперативних предмета на националном и међународном нивоу и одржавају радне састанке; 9) непосредно учествују у унапређењу стручне оспособљености запослених за успешан и квалитетан рад у условима примене савремених средстава и метода.

Криминалистички инспектор за криминалистичко-обавештајне послове је радно место које је систематизовано у оквиру СКОП. Кључни задаци су усмерени на информисање о стању и динамици организованог криминалитета и других изузетно тешких кривичних дела, на основу чега се отварају обавештајна истраживања према идентификованим носиоцима криминалитета. Криминалистички инспектор за криминалистичко-обавештајне послове анализира поузданост и квалитет информатора и података и информација које он пружа и извештава надлежног руководиоца, односно

---

<sup>105</sup> Главни координатори обављају послове на централном организационом нивоу у распону чина мајор – пуковник полиције. Координатор обавља послове на регионалном нивоу у распону чина капетан – потпуковник полиције.

контролора о прикупљеним подацима и информацијама. Пружа помоћ оперативним линијама рада полиције давањем података, информација и сазнања о криминалитету.<sup>106</sup>

Криминалистички инспектор за послове криминалистичко-оперативне анализе је систематизовано радно место у оквиру СКА и СКОП у УКП. Кључни задаци су усмерени на праћење стања, динамике развоја организованог криминалитета и других изузетно тешких кривичних дела и идентификацију нових појавних облика и модуса извршења кривичних дела. Криминалистички инспектор за послове криминалистичко-оперативне анализе контролише тачност и утврђује вероватност података и информација које су садржане у криминалистичко-оперативним извештајима. Током процеса обраде упоређује, повезује и допуњује прикупљене податке, спроводи њихову анализу, идентификује празнине и несагласности у подацима, тумачи податке, развија и тестира хипотезе, изводи закључке и даје препоруке за предузимање криминалистичко-обавештајних активности. Сачињава криминалистичко оперативне информације и криминалистичко-обавештајне производе, аналитичке пресеке сазнања и доставља их надлежном руководиоцу.

Криминалистички инспектор за послове криминалистичко-стратешке анализе је систематизовано радно место у СКА. Кључни задаци су усмерени на израду СОСТА и анализу деловања ОКГ у односу на окружење на настанак и нове појавне облике криминалног деловања. На основу наведене процене, криминалистички инспектор за послове криминалистичко-стратешке анализе прати дефинисане параметре за класификацију и праћење активности ОКГ на националном нивоу у сарадњи са ППУ и организационим јединицама УКП-а. Израђује криминалистичко-обавештајне информације (профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе) и учествује у изради СПЈБ.

Криминалистички инспектор за послове аналитичког извештавања и статистичког праћења података је радно место које је систематизовано у оквиру СКА. Кључни задаци наведеног радног места су усмерени на израду криминалистичко-обавештајних информација из области сузбијања организованог криминалитета, корупције, тероризма и других тешких кривичних дела. Криминалистички инспектор за послове аналитичког извештавања и статистичког праћења података пружа стручну подршку у изради табела, мапа, дијаграма и графикона, као полазне основе за израду анализа и извештаја. Учествује у раду на делимично сложеним предметима оперативног рада и оперативним обрадама криминалистичке полиције. Прати нове појаве у приоритетним областима криминалитета, као и посебне безбедносне ризике и појаве са којима се криминалистичка полиција суочава. Учествује у изради процене претње од тешког и организованог криминалитета и праћењу деловања идентификованих ОКГ и криминални група.

Криминалистички инспектор за послове координације и размене података је систематизовано радно место у СКА у УКП. Кључни задаци су усмерени на припрему оперативног материјала за одлучивање о криминалистичком поступању за потребе састанка Оперативне групе за руковођење и доношење одлуке од стране начелника УКП. Криминалистички инспектор за послове координације и размене података примењује полицијске мере и радње у циљу смањења ризика од преклапања истрага и паралелног рада различитих истражних јединица на предметима оперативног рада, оперативним обрадама и оперативним акцијама на националном нивоу. Периодично сачињава пресеке, оперативне, тактичке и безбедносне процене и износи сугестије носиоцу предмета,

---

<sup>106</sup> У оквиру УГП систематизован је идентичан назив радног места под називом криминалистички инспектор за криминалистичко-обавештајне послове са готово сличним кључним задацима са циљем сузбијања прекограничног криминалитета.

оперативним радницима и шефу Одсека, у циљу координације, планирања и извођења оперативних акција.

Офицер полиције за превенцију и офицер полиције за рад полиције у заједници у УП прате, сагледавају, процењују, учествују у контроли, предлажу мере за унапређење резултата рада полиције и обезбеђују јединствено обављање послова превенције на територији РС применом концепта рада полиције у заједници, проблемски оријентисаног рада полиције и ПОМ-а. Офицер саобраћајне полиције за праћење рада саобраћајне полиције у УСП представља значајно радно место са аспекта примене ПОМ-а. Кључни задаци које спроводи су усмерени на предузимње превентивних мера на унапређењу безбедности саобраћаја. Прикупља и обрађује податке о догађајима и појавама у циљу израде СПЈБ из надлежности безбедности саобраћаја. Планира и применом анализе идентификује проблеме након спроведених акција и сходно томе припрема смернице и упутства за уједначавање и примену најбоље праксе. Обавља контролу над спровођењем и извршавањем послова везаних за извештавање, као и поступање по прописима. Офицер граничне полиције за послове анализе ризика у УГП је формално аналитичко радно место чији су кључни задаци усмерени на праћење карактеристичних појава на државној граници које су битне за безбедност државне границе. Израђује циљане и периодичне стратешке и оперативне анализе ризика, учествује у изради СПЈБ, као и друге врсте криминалистичко-обавештајних информација и аналитичких пресека и извештаја. Обавља надзор над изградом аналитичких производа на регионалном и локалном нивоу и непосредно и континуирано прикупља, групише и обрађује статистичке и оперативне податке везане за безбедност државне границе. Прати и прикупља податке из затворених и отворених извора о незаконитим активностима на државној граници и активностима које могу утицати на безбедност државне границе. Пружа методолошку подршку полицијским службеницима у изради профила извршиоца кривичних дела из надлежности УГП.

Кључни задаци извршилачких радних места у организационим јединицама САТИТ-а које обављају криминалистичко-обавештајне послове у примени ПОМ-а се могу класификовати на: 1. главни полицијски аналитичар; и 2. главни полицијски аналитичар-статистичар.

Главни полицијски аналитичар је систематизовано радно место у Одељењу за полицијску аналитику САТИТ-а, и његови кључни задаци су усмерени на обављање аналитичких истраживања која се односе на: узрок, факторе утицаја, манифестације, околности и последице безбедносних појава. Главни полицијски аналитичар прати и анализира аналитичко сагледавање безбедносних појава са аспекта различитих друштвених области и израђује сложене аналитичке производе као што је профил безбедносног проблема применом ПОМ-а. Учествује у изради СПЈБ приликом спровођења стратешке анализе. Пружа стручну помоћ организационим јединицама у обављању послова аналитике из надлежности МУП-а.

Главни полицијски аналитичар-статистичар је систематизовано радно место у Одељењу за статистичку аналитику и оперативну криминалистичке евиденције САТИТ-а, и његови кључни задаци су усмерени на истраживање проблематике у области јавне безбедности и рада полиције применом анализе актуелних безбедносних кретања и указивање на нове појавне облике угрожавања јавне безбедности. Главни полицијски аналитичар-статистичар предлаже стандарде и развој методологије у праћењу и истраживању јавне безбедности и раду полиције. Одговоран је за завршну статистичку обраду података. У примени ПОМ-а учествује у изради профила безбедносног проблема и СПЈБ. Пружа стручну помоћ организационим јединицама у обављању послова статистике, статистичке методологије и предиктивне аналитике. Прати правне прописе од значаја за област јавне безбедности и рад полиције.

## 1.2. Дизајн параметра груписања послова

Дизајн параметра груписања послова за потребе овога рада је теоријски приказан у развијеним државама, државама у региону и у полицији РС.

Полиција у Великој Британији представља сложену полицијску организацију чија се организациона структура у полицијама земаља Енглеске, Велса, Шкотске и Северне Ирске претежно заснива на примени децентрализоване полицијске организације, мада поједине земље као што је Шкотска и Северна Ирска имају неке облике јединствене централизоване полицијске организације (Милосављевић, 1997:381). Према томе, организација, надлежност и делокруг рада организационих јединица се у доброј мери разликује од државе чланице. У Енглеској је заступљен модел децентрализације, као што је пример Метрополитан полицијска управа у граду Лондону. С обзиром на чињеницу да је највећи број полицијских организација заступљен у полицијама Енглеске и Велса, чији број износи 43.000, а да је примена НОМ-а потекла из регионалне Полицијске управе Кента, у даљем тексту биће представљена организациона структура појединих организационих јединица полиције Велике Британије заснованих на примени НОМ-а.

Територијално, полиција у Великој Британији је организована на централном, регионалном и локалном нивоу. С обзиром на чињеницу да је организациона структура полиције у Великој Британији сложена, за потребе примене НОМ-а, у даљем тексту биће дат приказ Националне криминалистичко-обавештајне службе као организационе јединице која непосредно примењује НОМ. Национална криминалистичко-обавештајна служба пружа обавештајну помоћ агенцијама за спровођење закона у земљи и иностранству у циљу супротстављања тешком и организованом криминалитету, чиме се стварају услови за међународну размену информација са Интерполом, Европолом и мрежом официра за везу у иностранству. Такође, представља координационо тело у циљу размене информација са службама безбедности, у складу са *Законом о служби безбедности* из 1996. године. Седиште Службе је у Лондону и у њеном саставу се налазе стратешке и тактичке јединице које су надлежне за прикупљање, обраду, анализу и процену безбедносне ситуације у вези тешким и организованим криминалитетом. Са аспекта примене НОМ-а, Служба је надлежна за израду криминалистичко-обавештајних информација (стратешке и тактичке процене, профил безбедносног проблема и профил безбедносно интересантног лица или групе). Поред седишта, Служба је организована у оквиру регионалних центара које се налазе у већим градовима Велике Британије, и то: Бирмингему, Бристолу, Глазгову, Лондону, Манчестеру и Вејкфилду. Послови и задаци регионалних центара су усмерени на прикупљање података у изради криминалистичко-обавештајних информација (Clowes, et.al., 2013).

У циљу спровођења оперативних активности заснованих на примени НОМ-а, образован је Национални центар за криминалитет који представља полицијску организацију чија је активност усмерена на спровођење криминалистичких истрага из области тешког и организованог криминалитета у циљу његовог супротстављања на националном и међународном нивоу. За разлику од Националне криминалистичко-обавештајне службе чија је надлежност идентификација стратешких приоритета применом криминалистичко-обавештајних послова, Национални центар за криминалитет је надлежан за спровођење оперативних активности у циљу остваривања идентификованих приоритета. Национални центар за криминалитет је основан 1. априла 1998. године обједињавањем шест регионалних центара за криминалитет. Обједињавање ових шест јединица у једну организацију омогућило је са једне стране ефикаснију и ефективнију координацију и контролу, а са друге стране, економичније распоређивање ресурса за супротстављање националном и међународном тешком и организованом криминалитету. Национални центар за криминалитет спроводи оперативне активности за Енглеску и Велс, и подељен је на три географска подручја: северни, источни и западни. У саставу

Националног центра за криминалитет, током 2001. године, основана је Национална јединица за високотехнолошки криминалитет, која је надлежна за спровођење најсложенијих криминалистичких истрага, као и пружање техничке подршке локалним криминалистичким истрагама (Clowes, et.al., 2013).

У циљу заштите националне безбедности од претњи попут тероризма, шпијунаже и ширења оружја за масовно уништење и пружање подршке полицијским организацијама у спречавању и откривању кривичних дела из области тешког и организованог криминалитета, образована је Служба безбедности, као обавештајна Агенција која пружа подршку Националној криминалистичко-обавештајној служби у примени функције прикупљања података, чиме доприносе ефикаснијој и ефективнијој изради криминалистичко-обавештајних информација.

Проактиван начин рада применом НОМ-а допринео је изради и доношењу бројних стратегија које се усмерене на превентивни рад полиције. Један од таквих примера је доношење докумената: „Стратегија 21. века за борбу против организованог криминалитета“, која је објављена у марту 2004. године и у којој су дефинисани активности усмерене на проактиван начин рада полиције у супротстављању тешком и организованом криминалитету. Крајњи производ наведене Стратегије је образовање нове Агенције за тешки и организовани криминалитет на националном нивоу. Агенцијом руководи директор који је за резултате рада одговоран унутрашњем секретару. Њена надлежност је сарадња са партнерима, домаћим и међународним организацијама, укључујући и координацију са Националном криминалистичко-обавештајном службом и Националним центром за криминалитет. Надлежност Агенције је усмерена на супротстављање дрогама, кријумчарању оружја, ирегуларним миграцијама, високотехнолошком криминалитету и фалсификовању новца (Ratcliffe, 2016).

Према томе можемо закључити да су организационе промене сходно захтевима примене НОМ-а спроведене у циљу изградње видљивије, приступачније и одговорније полицијске службе. На централном нивоу полицијска организација се спроводи од стране специјализованих служби, које су надлежне за унапређење перформанси полицијских организација, праћењу стања безбедности и контроли примене полицијских овлашћења и обука у полицији Велике Британије. На регионалном и локалном нивоу организационе јединице су организоване по окрузима и локалним самоуправама. У окрузима су заступљене регионалне полицијске управе у оквиру којих су организовани послови из линије криминалистичке полиције (посебна истражна одељења), полиције опште надлежности и аналитичке јединице. Начин финансирања се спроводи од стране влада земаља Велике Британије. У односу на округе, у оквиру локалних самоуправа организоване су ПС које су надлежне за супротстављање свим облицима криминалитета, и финансирају се једним делом од стране локалних органа и влада земаља Велике Британије (Ratcliffe, 2016).

Крајем XX и почетком XXI века организациона структура полиције у САД је претрпела реформске промене, када је извршена реорганизација организационих јединица образовањем централизованих организационих јединица које су специјализоване за одређене области рада (Maguire, Shin, 2003: 251). Према мишљењу Мура (Moore), централизација организационих јединица у полицији повећава административне трошкове, образовањем специјализованих служби које су надлежне за целокупну територију. Према њиховом мишљењу децентрализација би допринела потпуном сагледавању безбедносних проблема на локалном подручју, што би унапредило однос полиције и грађана (Moore, Stephens, 1992).



Полазећи од чињенице да је рад полиције заснован на ПОМ-у у полицији САД успостављен након терористичког акта 11. септембра 2001. године, неопходно је било извршити реорганизацију организационих јединица у циљу обједињавања прикупљених података са локалног, регионалног и националног нивоа у јединствену централизовану базу података, што би омогућило бољу доступност, ефикаснију и ефективнију претрагу. Први кораци су предузети након одржаног састанка Међународног удружења шефова полиција (*International Association of Chiefs of Police – IACP*) на коме су донети закључци да је неопходно предузети активности на јачању криминалистичко-обавештајних капацитета. У марту 2002. године одржан је самит у циљу унапређења криминалистичко-обавештајних послова под организацијом IACP када је иницирано да је неопходно успоставити ПОМ (IACP, 2002). Како би се извршила реорганизација Агенција и обавештајних служби, формирана је на националном нивоу Криминалистичко-обавештајна радна група (*Global Intelligence Working Group – GIWG*) која је израдила Национални криминалистичко-обавештајни план (*National Criminal Intelligence Sharing Plan – NCISP*) (Carter, 2013: 43-44). Доношењем прописа о обавештајној реформи и спречавању тероризма из 2004. године образују се следеће организационе јединице: Канцеларија директора Националне обавештајне службе, Обавештајног Директората у оквиру ФБИ, Националног центра за борбу против тероризма. Највећи помак постигнут је образовањем Центра за интеграцију података (у даљем тексту: фузиони центар) као централизоване организационе јединице на националном нивоу, која доприноси ефикаснијој и ефективнијој координацији агенција и обавештајних служби на сва три организациона нивоа (Шебек, 2014: 420-421). На тај начин се прикупљају подаци из отворених и затворених извора и складиште у базу података фузионог центра. Пре оснивања центра, на регионалном нивоу били су систематизовани регионални центри чија је надлежност била усмерена на праћење и идентификацију претњи које се односе на криминалитет. Децентрализација аналитичких евиденција на регионалном и локалном нивоу као последица неповезаности информационих система имала је за последицу одсуство проактивности и спречавања терористичког акта, нарочито ако се има у виду недовољна координација и сарадња обавештајних служби у циљу размене података (Carter, 2007:170-180).

Након оснивања фузионог центра искључива надлежност била је усмерена на прикупљање података који се односе на терористичке акте, да би се надлежност и делокруг центра проширио и на област тешког и организованог криминалитета. Такође, центар је преузео улогу идентификације и процене националних приоритета, пружања подршке циљаном спровођењу закона, као и спровођења других проактивних и мултидисциплинарних активности заснованих на процени претње и ризика на нивоу локалне заједнице. Са аспекта примене ПОМ-а, наведени центар спроводи криминалистичко-обавештајне послове применом функција прикупљања, обраде и анализе. Према томе обједињује обавештајне податке сходно прописаној методологији чиме се унапређују перформансе организационих јединица на сва три организациона нивоа и пружа подршку оперативним јединицама у циљу спровођења криминалистичких истрага. Поступак извештавања и информисања се спроводи на основу израђених билтена догађаја који сажето дају приказ актуелних догађаја на глобалном, националном, регионалном и локалном нивоу и дају процену претњи са детаљним описом циљева и носиоцима криминалне делатности (United States Department of Justice (2006: 1-5). Картер (Carter) је дефинисао десет корака који подржавају концепт успостављања организације, као што је фузиони центар. Наведени кораци се односе на: усмерено прикупљање података и размену са другим агенцијама релевантним за јавну безбедност; проток информација путем заштићених канала којим се остварује ефикаснија комуникација и размена информација са релевантним агенцијама; неопходну едукацију запослених у циљу рада на информатичким системима на којима се складиште подаци и информације;

регрутацију и селекцију које представљају битан процес и захтева пријем компетентног кадра различитог профила, као што су: официри, обавештајни службеници, аналитичари и др (Carter, 2011).

Организациона структура шведске полиције пре имплементације ПОМ-а заснивала се на класичном ланцу командовања. Организација послова била је усмерена на насумични патролни рад, без конкретних задатака, где је рад полиције био усмерен само на извршена кривична дела, што је у потпуности елиминисало превентивни рад. У циљу превазилажења проблема, у свакодневни рад успостављају ПОМ, који у структуралном и функционалном смислу представља сличност са НОМ-ом Велике Британије, са циљем модернизације управљања полицијским пословима (Томашевић, Рацић, 2019).

У циљу сагледавања реформског процеса и развоја полиције Шведске, неопходно је анализирати периодизацију развоја, чији период обухвата крај XX и почетак XXI века, када је спроведено највише реформских процеса (Милосављевић, 1997: 372-373). Анализирајући организациону структуру полиције у периоду од 1995. до 2014. године, полицијска организација у полицији Шведске припадала је Министарству правде чијем седишту на националном нивоу је припадао Национални полицијски одбор са унутрашњим организационим јединицама: Национални биро за истраге, Национална обавештајна служба и Полицијска академија. Са аспекта примене ПОМ-а, криминалистичко-обавештајни послови су се обављали од стране Националне обавештајне службе чија је надлежност била координација, прикупљање, обрада и анализа информација и података од стране организационих јединица са локалног, регионалног и националног нивоа.<sup>107</sup>

Спроведеном реорганизацијом у 2015. години извршене су организационе промене<sup>108</sup> које су се односиле на организациону структуру и функције менаџмента. На централном нивоу образоване су следеће организационе јединице: 1) Одељење за националне операције (у даљем тексту: НОА); 2) Национални форензички центар; 3) Одељење за финансијске послове; 4) Одељење за људске ресурсе; 5) Одељење за правне послове; 6) Одељење за информационе технологије; 7) Одељење за комуникације; 8) Одељење за специјалне истраге. Такође, на централном нивоу образује се седам полицијских регија са функцијом обављања полицијских послова на регионалном нивоу. Полицијске регије се образују на нивоу округа у циљу обављања криминалистичко-обавештајних послова и предузимања свих криминалистичких истрага у циљу супротстављања криминалитета, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја. Територијално, полицијске регије у полицији Шведске су: *Vast, Stockholm, Bergslagen, Nord, Syd, Ost, u Mitt*. У саставу полицијских регија образоване су следеће организационе јединице: 1) Одељење за истраге; 2) Обавештајно одељење; 3) Одељење за спровођење

---

<sup>107</sup> Детаљније погледати на сајту: <https://polisen.se>.

<sup>108</sup> У 2015. години спроведена је реорганизација организационих јединица која је обухватила посебне оперативне јединице које су организоване на регионалном и националном нивоу под термином НИК (Национални концепт интервенције). На регионалном нивоу образоване су оперативне групе (познате под француским термином „Piketen“, што би у генералном преводу означавало „колац“) које су систематизоване у оквиру главних градских области: Стокхолм, Малме и Гетеборг. Јединица је образована након догађаја који се десио 23. августа 1973. године када је након извршене пљачке у граду Стокхолм, извршена отмица грађана, када је полиција направила опсаду која је трајала шест дана. Грађани који су били отети почели су након извесног времена да се саосећају са отмицарем. Након овог догађаја психијатар Нилс Бејерота (Nils Bejerot) је сковао термин „стокхолмски синдром“. На централном нивоу образована је Национална специјална јединица за супротстављање тероризму и високом ризику која се налази под командом Одељења за националне операције.

оперативних мера и радњи; 4) укупно 27 полицијских управа и 5) укупно 100 полицијских станица.<sup>109</sup>

Основни задатак свих полицијских службеника је усмерено прикупљање података. У просеку у полицији Шведске сваки полицијски службеник дневно поднесе по један оперативни извештај који се обрађује од стране Обавештајног одељења. Применом деск функције у оквиру Обавештајног одељења се прикупљају, обрађују, процењују, анализирају и сачињавају обавештајне информације кроз различите обавештајне производе. Оне се након тога достављају линијама рада на упознавање и поступање. Тај процес се одвија континуирано. У оквиру Обавештајног одељења, налази се специјализована Јединица за рад са оперативним везама, у чијем саставу се налази Одсек тзв. – *HUMINT* (прикупљање података из људских извора) и Одсек тзв. *ROLINT* (прикупљањем података кроз „играње улога“, преко интернета, online присупом одређеним групама, мрежама). Оперативно одељење у свом саставу има и Јединицу за тзв. специјалне полицијске тактике (слично као Интервентна јединица 92 у полицији РС) и *Call* центар. Позиви грађана се остварују путем *Call* центра, и то на бројеве: 112 – за хитне случајеве и 114-14 за догађаје који нису хитни. Од укупног броја позива 58% нису хитни, 32% су хитни, док се 10% позива прослеђује ПС на даље поступање.<sup>110</sup> Одељење за спровођење оперативних мера и радњи обавља све полицијске послове до нивоа када се појаве основи сумње, да је неко лице извршилац одређеног кривичног дела. У том случају цео предмет са свим списима се доставља Одељењу за истраге, које предузима криминалистичку истрагу према идентификованим носиоцима криминалне активности или повратницима. Полицијске управе су надлежне за примену функција координације, праћења, анализе и предузимања оперативних активности на подручју округа. Полицијским управама руководи начелник са задатком да извештава и информише овлашћеног руководиоца, и то начелника полицијског региона о постигнутим резултатима рада. У оквиру полицијских управа се налазе јединице за послове полиције, криминалистичке полиције, саобраћајне полиције и ПС.

Полиција у Републици Словенији је организована по моделу јединствене централизоване полицијске организације, чији је правни основ прописан изменама и допунама „*Zakona o nalogah in pooblastilih številnih nalog*“ (у даљем тексту: *Закон о полицијским задацима и овлашћењима*).<sup>111</sup> Полицијски послови и задаци у смислу овог *Закона* се обављају на сва три нивоа полицијске организације: централном, регионалном и локалном. Према томе задаци који се спроводе од стране организационих јединица су прописани чланом 4 *Закона о полицијским задацима и овлашћењима*, и односе се на: 1) заштиту живота, личне сигурности и имовине људи; 2) спречавање, откривање, расветљавање кривичних дела и прекршаја, откривање и хапшење учинилаца и прекршаја, других тражених и несталих лица и њихово привођење надлежним органима, прикупљању доказа и спровођење истраге од значаја за утврђивање имовинске користи; 3) одржавање јавног реда и мира; 4) задатке које се односе на кретање и боравак странаца; 5) заштиту одређених личности, просторија, објеката, а ако није законом другачије одређено, заштиту одређених места и заштиту података државних органа; и 6) задатке у случају природних и других катастрофа.

<sup>109</sup> Детаљније погледати на сајту: [https://en.wikipedia.org.Swedish\\_police](https://en.wikipedia.org.Swedish_police). Прегледано дана 27.08.2019. године.

<sup>110</sup> У call центру раде полицијски службеници и цивили који су прошли двомесечну обуку. У смени примењују заступљеност радника који говоре најмање 10 страних језика с обзиром да велики проценат проблема отпада на мигранте и досељенике из различитих крајева света (на пример у Јужној регији Малме евидентирано је око 150 нација).

<sup>111</sup> Službenii list RS, št.47/19 od dana 26.07.2019. godine

Организациона јединице које су надлежне за спровођење послова и задатака у полицији Словеније су: 1) Главна полицијска управа; 2) Полицијска управа; и 3) ПС. Главна полицијска управа је централизована организациона јединица која је надлежна за стратешко управљање, планирање, организацију и контролу области рада целокупне полицијске организације на сва три нивоа организованости, које се предузимају у циљу спровођења полицијских задатака, праћења, обраде, одлучивања и припреме закона и других прописа из области рада полиције. Послови и задаци у оквиру Главне полицијске управе спроводе се од стране унутрашњих организационих јединица и то: 1) Службе генералног директора полиције; 2) Управе униформисане полиције; 3) Управе криминалистичке полиције; 4) Националне форензичке лабораторије; 5) Управе за специјалне полицијске послове; 6) Полицијске академија; и 7) Управе за информатику и телекомуникације.

Полицијске управе у полицији Словеније су организоване у осам региона, и то: Полицијска управа Цеље, Полицијска управа Копер, Полицијска управа Крањ, Полицијска управа Љубљана, Полицијска управа Марибор, Полицијска управа Нова Горица, Полицијска управа Ново место и Полицијска управа Мурска Собота. На локалном нивоу, образовано је 111 ПС. Сходно делокругу и надлежности послова које обављају деле се на: ПС опште надлежности, станице саобраћајне полиције, станице поморске полиције, станице летачке полиције, станице коњичке полиције и ПС за вођење службених паса.<sup>112</sup>

С обзиром на чињеницу да је примена ПОМ-а у полицији Словеније усмерена на супротстављање свим облицима тешког и организованог криминалитета, организациона јединица која непосредно спроводи њену примену на националном нивоу је УКП која је надлежна за супротстављање свим облицима криминалитета. Унутрашње организационе јединице УКП су: Сектор за организовани криминалитет, Сектор за општи криминалитет, Сектор за привредни криминалитет, Сектор за посебне задатке, Сектор за међународну полицијску сарадњу, Центар за криминалистичко-обавештајну делатност, Сектор за компјутерске истраге и Национални истражни биро (Шебек, 2014: 442).

На регионалном нивоу примена функција криминалистичко-обавештајних послова се спроводи у оквиру полицијских управа и ПС. Организациона јединица која посредно спроводи примену ПОМ-а у полицији Словеније у циљу прикупљања података је Управа униформисане полиције. Значајне организационе промене у циљу примене ПОМ-а спроведене су 2010. године, реорганизацијом оперативних и аналитичких јединица, када је извршено њихово обједињавање оснивањем „Центра за криминалистичко-обавештајну делатност“ у седишту УКП-а. Наведени Центар је надлежан за прикупљање података из отворених и поверљивих извора, праћење, проучавање, процену и анализу стања тешког и организованог криминалитета у Словенији и међународних криминалних група, као и израду најсложенијих стратешких и оперативних криминалистичко-обавештајних анализа, стратешких и оперативних процена, израду предлога превентивних, обавештајних и оперативних истражних мера и активности, пружање стручне помоћи и спровођењу функционалне контроле и надзора над применом ПОМ-а (Potparič, 2014:347-360). На тај начин је извршено организационо прилагођавање организационе структуре полиције у Словенији у циљу ефикасније и ефективније примене ПОМ-а.

Полиција Републике Хрватске је организована по моделу јединствене централизоване полицијске организације.<sup>113</sup> Са аспекта примене ПОМ-а, централизована организациона јединица у полицији Хрватске обухвата бројне предности које су усмерене

<sup>112</sup> Преузето и доступно на сајту: [www.policija.si](http://www.policija.si) дана 22.08.2019. године.

<sup>113</sup> Основна карактеристика овог модела је да држава има једну полицијску организацију која је надлежна за целокупну њену територију, а на чијем се челу налази министар унутрашњих послова.

на унапређење ефикасности, ефективности и економичности, јасно дефинисан делокруг, надлежност, и одговорност руководиоца, развој специјалистичких служби, ефикасније опремање материјално-техничких средстава и стручно образовање и усавршавање запослених. Ефикасна координација уз стратешко управљање са централног на регионални и локални ниво доприноси отклањању недостатака који иду у корист децентрализоване полицијске организације, а претежно су усмерени на већу одговорност полиције према јавности, унапређену прилагођеност полиције стварним потребама грађана и локалне заједнице (Pušeljčić, 2007: 1-19).

Правни основ за успостављање организационе структуре у полицији Хрватске је прописан низом законских и подзаконих аката, међу којима се издвајају: 1) *Закон о саставу државне управе*<sup>114</sup>; 2) *Закон о устројству и дјелокругу средишњих тијела државне управе*<sup>115</sup>; 3) *Уредба о начелима за унутарње устројство тијела државне управе*<sup>116</sup>; 4) *Закон о полицији*<sup>117</sup>; 5) *Уредба о унутарњем устроју и начину рада МУП-а*; 6) *Правилник о унутарњем реду МУП-а*.

За обављање полицијских послова у полицији Хрватске образовано је Равнатељство полиције (у даљем тексту: ДП), полицијске управе и полицијске постаје (у даљем тексту: ПС) (МУР, РН, 2015). Дирекција полиције је централизована организациона јединица у седишту МУП-а, која је са аспекта примене ПОМ-а надлежна за обављање следећих полицијских послова:<sup>118</sup> 1) процењује стање безбедности, предвиђа будући развој безбедносне ситуације, процењује ризике, дефинише приоритете поступања, мере и радње, у циљу израде стратешке процене као највишег стратешког документа ДП на националном нивоу; 2) на основу стратешке процене доноси Стратешки план полиције; 3) усклађује, усмерава, координира и контролише рад полицијских управа; 4) координира и пружа стручну помоћ у обављању сложенијих полицијских послова из делокруга полицијских управа; 5) предлаже и спроводи програме образовања полицијских службеника; 6) доноси стандарде за опрему, техничка и материјална средства полиције.

На основу описаних делокруга и надлежности рада ДП може се закључити да стратешка процена представља основ за доношење одлука, чије су конкретне мере, активност и циљеви дефинисани у Стратешком плану полиције. Сходно делокругу и надлежности, послови и задаци ДП су претежно слични пословима и задацима ДП у полицији РС, на основу чега се може закључити да је *Закон о полицији* у Хрватској имао утицаја на процес доношења *Закон о полицији* у РС. Унутрашње организационе јединице у седишту ДП чине: 1) Биро директора полиције; 2) УП; 3) УКП; 4) Полицијски национални уред за сузбијање корупције и организованог криминалитета (у даљем тексту: ПНУСКОК); 5) Управа за границу; 6) Оперативно-комуникациони центар полиције; 7) Заповедништво специјалне полиције; 8) Управа за посебне послове безбедности; и 9) Полицијска академија.<sup>119</sup>

Биро директора полиције са аспекта примене ПОМ-а обавља стручне и административне послове који су усмерени на: координацију, праћење и надзор унутрашњих организационих јединица у седишту ДП и полицијским управама,

<sup>114</sup> *Закон о саставу државне управе*, НН бр.75/93, 48/99, 15/00, 199/03, 79/07.

<sup>115</sup> *Закон о устројству и дјелокругу средишњих тијела државне управе*, НН бр. 199/03.

<sup>116</sup> *Уредба о начелима за унутарње устројство тијела државне управе*, НН бр.43/01, 8/04.

<sup>117</sup> *Закон о полицији*, НН бр. 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 и 66/19.

<sup>118</sup> Правни основ за обављање полицијских послова из делокруга рада Дирекције полиције прописан је чланом 9. *Закон о полицији*, пречишћен текст НН број: 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 и 66/19, који је на снази од 18.07.2019. године.

<sup>119</sup> Преузето и досупно на сајту: [www.mup.hr.gov](http://www.mup.hr.gov).

координацију у изради стратешке процене и Стратешког плана полиције, послове унапређења рада и развоја полиције, послове опремања полиције, као и координацију и надзор превенције криминалитета (MUP RH, 2015: 31).

С обзиром на чињеницу да је примена ПОМ-а у полицији Хрватске усмерена на сузбијање криминалитета, са посебним освртом на организовани криминалитет у даљем раду биће представљена организациона структура УКП, као надлежне организационе јединице за супротстављање криминалитету на централном нивоу. Организационе јединице у оквиру УКП-а су: 1) ПНУСКОК и Криминалистичко-обавештајни сектор (Служба за криминалистичко-обавештајну аналитику и Служба посебних криминалистичких послова), који су надлежни за израду и праћење стратешких приоритета који се односе на област организованог криминалитета и корупције (МУП РХ, 2018: 18).

Са аспекта примене ПОМ-а, веома важну улогу има ПНУСКОК. Унутрашње организационе јединице ПНУСКОК су: 1) Служба организованог криминалитета; 2) Служба високотехнолошког криминалитета и корупције; 3) Служба криминалитета дрога; 4) Служба за криминалистичко-обавештајне послове; 5) Служба посебних криминалистичких послова. Надлежност ПНУСКОК је усмерена на спровођењу активности криминалистичког истраживања које обухвата простор између две или више полицијских управа на територији више земаља према идентификованим ОКГ, као и најсложене облике криминалитета из области тешког и организованог криминалитета.

У функцији примене ПОМ-а крајем 2007. године извршена је реорганизација организационе структуре УКП-а, што је резултирало спајањем две организационе јединице: криминалистичко-обавештајне службе и криминалистичко-аналитичке јединице, чиме је основана „Служба за криминалистичко-обавештајне послове“ (Brincka, 2012: 650). Служба има одлучујућу улогу у предузимању активности у спровођењу криминалистичко-обавештајног процеса, применом функција: планирања, прикупљања, процене, обраде, анализе и достављања криминалистичко-обавештајних информација. Такође, Служба је надлежна за праћење и евидентирање криминалистичких евиденција, надзор и контролу законитости коришћења криминалистичких евиденција, пружање стручне помоћи и едукације запослених, учешће у изради апликација на информационом систему за обављање послова из своје надлежности и израду нормативних аката, информација и стручних материјала.

Примена ПОМ-а на регионалном и локалном нивоу спроводи се од стране полицијских управа и ПС. Полицијске управе организационо припадају ДП и подељене су у четири категорије. Прву категорију чини Полицијска управа Загребачка. У другу категорију спадају следеће полицијске управе: Сплитско-далматинска, Приморско-горанска, Осјечко-барањска и Истарска. У трећу категорију спадају следеће организационе јединице: Дубровачко-неретванска, Карловачка, Сисачко-мославачка, Шибенско-книнска, Вуковарско-сријемска и Задарска. У четврту категорију спадају: Бјеловарско-билогорска, Бродско-посавска, Копривничко-крижевачка, Крапинско-загорска, Личко-сењска, Међумурска, Пожешко-славонска, Вараждинска и Вировитичко-подравска.<sup>120</sup> Категоризација наведених полицијских управа је условљена на основу показатеља о величини територије, броју становништва, броју кривичних дела и прекршаја и саобраћајној инфраструктури.<sup>121</sup> Надлежност и делокруг полицијских управа су: 1) процена стања безбедности, ризика и претњи на основу којих се идентификују

<sup>120</sup> Преузето и досупно на сајту: [www.mup.hr.gov](http://www.mup.hr.gov), дана 21.08.2019. године

<sup>121</sup> Описано у члану 10. Закона о полицији (пречишћен текст НН број: 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 и 66/19, који је на снази од 18.07.2019. године).

приоритети рада израдом стратешке процене из надлежности полицијске управе, планирају мере и радње, као и потребни ресурси у циљу спровођење идентификованих приоритета рада; 2) на основу стратешке процене доноси стратешки план из надлежности полицијске управе; 3) усмерава, контролише и координира рад ПС; 4) обављају послови из делокруга полицијске управе и пружа стручну помоћ у обављању сложених послова и задатака из делокруга рада ПС; 5) обављају и други послови утврђени посебним прописима.<sup>122</sup> Унутрашње организационе јединице за обављање полицијских послова на подручју општина и месних заједница су ПС. Рад полиције у оквиру ПС је организован по територијалном принципу на: секторе, патролне, позорничке и контакт рејоне.

Полиција у Северној Македонији<sup>123</sup> је организована по моделу јединствене централизоване полицијске организације. Правни основ којим се уређују полицијски послови, полицијска организација, полицијска овлашћења и права и обавезе из радног односа полицијских службеника у МУП-а је *Закон за полиција* (у даљем тексту: *Закон о полицији*).<sup>124</sup> Организационо, полицијски послови у полицији Северне Македоније се спроводе на централном, регионалном и локалном организационом нивоу.

На централном ниво образује се Биро за јавну безбедност који је надлежан за: 1) планирање, праћење и анализу безбедносне ситуације; 2) усклађивање, усмеравање и контролу рада организационих јединица полиције; 3) прикупљање, анализу, обраду, процену, документовање података из делокруга рада полиције; 4) учествовање у обављању одређених сложених задатака из делокруга рада организационе јединице; 5) спровођење ратификованих споразума о међународној полицијској сарадњи и других међународних аката за које је полиција одговорна.<sup>125</sup> Унутрашње организационе јединице Бироа за јавну безбедност на централном нивоу које посредно учествују у примени ПОМ-а у полицији Северне Македоније су: 1) Сектор криминалистичке полиције чија је надлежност координација мера и активности у супротстављању криминалитету и остваривање координације са регионалним центрима за граничне послове, у циљу уједначеног рада оперативних полицијских служби на терену; 2) Сектор за криминалистичко – обавештајну анализу чија је надлежност прикупљање, обрада и анализирање података на основу претходно утврђене методологије, израда криминалистичко-обавештајних информација и аналитичких извештаја и достављање организационим јединицама у седишту Бироа за јавну безбедност;

Унутрашње организационе јединице Бироа за јавну безбедност на централном нивоу које посредно учествују у примени ПОМ-а у полицији Северне Македоније су: 1) Сектор за полицијске послове опште и посебне надлежности који је надлежан за свакодневно обављање полицијских послова у области јавног реда и мира и превенције, као и

---

<sup>122</sup> Описано у члану 11. *Закон о полицији* (пречишћен текст НН број: 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 и 66/19, који је на снази од 18.07.2019. године).

<sup>123</sup> <sup>123</sup> С обзиром на чињеницу да научна и стручна јавност у Северној Македонији није истраживала овакав модел рада и да нема објављених научних истраживања на основу којих би се анализирали резултати примене ПОМ-а у полицији Северне Македоније, дана 12. маја 2019. године у Скопљу, у Северној Македонији спроводен је интервју са начелником Јединице за стратешку анализу Дејаном Лазаровским, који је у својству руководиоца један од заслужних за успостављање ПОМ-а у полицији Северне Македоније и располаже неопходним знањима која се односе на слабости и предности примене ПОМ-а. У даљем тексту биће дат приказ резултата спроведеног интервјуа, који се односи на врсте, назив и делокруг организационих јединица заснованих на примени ПОМ-а у полицији Северне Македоније.

<sup>124</sup> „Службени весник на Република Македонија“, број. 114/16, 145/12, 41/14, 33/15, 148/08 од марта 2015. године

<sup>125</sup> Члан 15. *Закон за полиција* („Службени весник на Република Македонија“, број. 114/16, 145/12, 41/14, 33/15, 148/08 од марта 2015. године).

спровођење полицијских активности у вези са сложеним безбедносним ситуацијама; 2) Сектор саобраћајне полиције који је надлежан за превенцију, контролу и регулисање безбедности саобраћаја, проверавање начина полагања возачког испита, учествује у поступку издавања и одузимања возачке дозволе и предузимање других активности из надлежности безбедности саобраћаја; 3) Сектор за граничне послове и миграције је одговоран за свакодневни надзор граничне безбедности и спровођење граничних послова које се непосредно односе на супротстављање прекограничном криминалитету и сузбијање миграција, укључујући и питања која се односе на послове странаца и реадмисије; и 4) Сектор за заједничке послове и управљање људским ресурсима је надлежан за регрутацију, селекцију и пријем у радни однос, спровођење неопходних обука, обављање правних и финансијских послова и заштите личних података.

На основу претходно изнетог може се закључити да су централизоване организационе јединице у Бироу за јавну безбедност организоване у циљу обављања специјализованих сложених полицијских послова и задатака, укључујући и координацију са Регионалним центрима и полицијским одељењима. На регионалном нивоу у циљу обављања послова са аспекта примене ПОМ-а образовано је седам одељења за унутрашње послове, која су формирана у зависности од величине ПС, броја становништва, броја извршених кривичних дела и прекршаја, броја откривених криминалних рута и криминалних жаришта. У полицији Северне Македоније образована су одељења унутрашњих послова у седам градова и то: Скопље, Битол, Велес, Куманово, Охрид, Струмица, Тетово и Штип. Надлежност послова и задатака регионалних одељења унутрашњих послова су: праћење и анализа безбедносне ситуације, појаве које воде развоју криминалитета и догађаја који угрожавају јавну безбедност и подручја за које је основана; организују, усклађују, усмеравају и контролишу рад полицијских станица; прикупљају, обрађују, анализирају, користе, вреднују, преносе, чувају и бришу податке из делокруга рада полиције за подручје за које су основани, и обављају обраду личних података под условима и на начин одређен овим и посебним законом; непосредно учествују у извршавању сложених задатака из делокруга ПС; обављају и спроводе утврђене мере из области безбедности на државној граници; предузимају мере заштите одређених личности и објеката; обавештавају јавност о стању безбедности.<sup>126</sup> У оквиру регионалног нивоа, на локалном подручју образовано је тридесет осам ПС.

Полиција у Црној Гори је значајне реформе спровела октобра 2005. године, када је након усвајања *Закона о полицији*, тадашњи Сектор јавне безбедности прерастао у назив УП, која је организационо издвојена из МУП-а и постала засебан државни орган. Спроведене реформе су утицале на деполитизацију полиције у Црној Гори, која се манифестује чињеницом, да помоћник министра унутрашњих послова није имао више овлашћења да руководи УП, већ применом *Закона о полицији*, право и дужност искључиво припада директору полиције, који се именује од стране Владе, на образложени предлог министра унутрашњих послова. Тадашњи Сектор државне безбедности је преименован у Агенцију за националну безбедност, која је искључиво под непосредном контролом и надзором Владе (ОЕБС, 2012: 15).<sup>127</sup>

Правни основ за успостављање садашње организационе структуре УП је *Закон о унутрашњим пословима*<sup>128</sup>, којим се уређују унутрашњи послови (полицијски послови), начин њиховог обављања и друга питања од значаја за извршење тих послова. Такође,

<sup>126</sup> Члан 21. Закона за полицију („Службени весник на Република Македонија“, број. 114/16, 145/12, 41/14, 33/15, 148/08 од марта 2015. године).

<sup>127</sup> Организација за европску безбедност и сарадњу (ОЕБС), (2012). „Реформа полиције у Црној Гори 2006-2011, Процјена и препоруке, Подгорица, стр. 15.

<sup>128</sup> „Сл.лист ЦГ“, бр. 44/2012, 36/2013, 1/2015 и 87/2018.



*Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији МУП-а*<sup>129</sup> утврђује се унутрашња организација и систематизација МУП-а и органа управе у саставу УП, организационе јединице, њихов делокруг, радна места, број извршилаца, опис послова и услови за њихово обављање, као и распоређивање службеника и намештеника и запошљавање приправника. Неопходно је нагласити да се систематизација радних места у МУП-у и усвајање Правилника спроводи након истека пете године од момента њене примене, на образложени предлог министра унутрашњих послова од стране Владе Црне Горе.

Територијално и функционално, УП је организована по моделу јединствене централизоване полицијске организације. Послови из делокруга УП се обављају у оквиру унутрашњих организационих јединица на националном нивоу, и то на: секторе, одељења и службе. На регионалном нивоу образовани су центри са унутрашњим организационим јединицама које чине: одељења, јединице, станица полиције и станица криминалистичке полиције. На централном нивоу унутрашње организационе јединице УП су: 1) Сектор полиције опште надлежности (Одсек за јавни ред и мир; Одсек за безбедност друског саобраћаја; Одсек за превенцију и рад полиције у заједници; Одсек за заштиту лица, имовине и детективску делатност; Одсек за спровођење поступка принудне наплате); 2) Сектор криминалистичке полиције (Одсек за сузбијање општег криминалитета; Одсек за сузбијање привредног криминалитета; Одсек за спречавање и сузбијање злоупотреба дрога; Одсек за сузбијање кривичних дјела кријумчарења и трговине људима и илегалних миграција; Одсек за криминалистичко-обавештајне послове; Одсек за међународну оперативну полицијску сарадњу Интерпол-Европол- Сирене); 3) Сектор за борбу против организованог криминалитета и корупције (Специјално полицијско одељење; Одсек за сузбијање тешких кривичних дјела; Одсек за борбу против кријумчарења дрога; Одсек за заштиту сведока; Одсек за посебну оперативну подршку); 4) Сектор граничне полиције (Одсек за надзор државне границе; Одсек за граничне провере; Одсек за странце и сузбијање незаконитих миграција; Одсек за оперативни рад и анализу ризика; Мобилна јединица; Национални комуникациони центар – НКЦ Подгорица; Регионални центар граничне полиције „Север“, са седиштем у Бјелом Пољу; Регионални центар граничне полиције „Центар“, са седиштем у Подгорици; и Регионални центар граничне полиције „Југ“, са седиштем у Будви); 5) Сектор за обезбеђење личности и објеката (Одсек за обезбеђење личности; Одсек за обезбеђење страних штићених личности; Одсек за обезбеђење објеката и ДКП-а); 6) Сектор специјалне полиције (Противтерористичка јединица (ПТЈ); Посебна јединица полиције (ПЈП) и Јединица за подршку и логистику); 7) Сектор за спречавање прања новца и финансирања тероризма (Одсек за аналитику и сумњиве трансакције и Одсек за међународну размену обавештајних података и информација); 8) Одељење за међународну полицијску сарадњу и односе с јавношћу; 9) Одељење за аналитику и унапређење рада полиције; 10) Форензички центар; 11) Одељење за унутрашњу ревизију; 12) Одељење за телекомуникационе и информационе технологије; 13) Центар за информациону безбедност и обраду података; 14) Служба за људске ресурсе, кадровске и правне послове; и 15) Служба за финансијске опште и помоћне послове.<sup>130</sup>

Анализирајући и упоређујући организациону структуру УП у Црној Гори у односу на организациону структуру у полицији РС, у односу на параметре који се односе на: број, називе организационих јединица, надлежност и делокруг организационих јединица, можемо закључити следеће: 1) унутрашње организационе јединице у УП Црне Горе називају се Секторима, док је за исти термин у полицији РС коришћен назив Управе; 2)

<sup>129</sup> „Сл. лист ЦГ“, бр. 38/03 и „Сл.лист ЦГ“, бр. 22/08, 42/11 и 54/16).

<sup>130</sup> Преузето и доступно на сајту: [www.mup.gov.me](http://www.mup.gov.me). дана 21.08.2019. године.

полицјски послови опште надлежности су обједињени у оквиру Сектора полиције опште надлежности, где функционално послове и задатке обављају Одсеци. У односу на полицију РС, послови из надлежности саобраћајне полиције спроводе се у оквиру Одсека за безбедност друмског саобраћаја који организационо припада наведеном Сектору. Такође, за разлику од Командно-оперативног центра као посебне организационе јединице у седишту ДП (у полицији РС), у полицији Црне Горе наведена организациона јединица припада наведеном Сектору са идентичним делокругом и надлежностима; 3) приближно су слични називи организационих јединица, с тим што је уочено мање дуплирање аналитичких организационих јединица у УП Црне Горе, где поред Одељења за аналитику и унапређење рада полиције, постоји Одсек за аналитику у оквиру Сектора за спречавање прања новца и финансирања тероризма; 4) Одељење за аналитику и унапређење рада полиције организационо припада УП, за разлику од полиције РС у којој се организационо слични послови налазе у САТИТ-у, а делом послови који се односе на унапређење рада полиције организационо припадају УП у седишту ДП; и 5) Одељење за унутрашњу ревизију, Одељење за телекомуникационе и информационе технологије, Центар за информациону безбедност и обраду података, Служба за људске ресурсе, кадровске и правне послове, Служба за финансијске опште и помоћне послове организационо припадају УП, за разлику од полиције РС где нису организационо у саставу ДП, него због своје сложености, бројности и комплексности организационо припадају седишту МУП и називају се секторима.

На регионалном нивоу, послови из надлежности УП територијално и функционално се обављају у следећим организационим јединицама: 1) Центар безбедности Подгорица (Одељење за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Одељење безбедности полиције; Одељење безбедности криминалистичке полиције; Одељење безбедности Даниловград; Одељење безбедности Колашин, Одељење безбедности Цетиње); 2) Одељење безбедности Никшић (Јединица за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Станица полиције; Станица криминалистичке полиције, Станица полиције Шавник, Станица полиције Плужине); 3) Центар безбедности Бар (Јединица за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Станица полиције; Станица криминалистичке полиције, Одељење безбедности Улцињ); 4) Центар безбедности Будва (Јединица за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Станица полиције; Станица криминалистичке полиције); 5) Центар безбедности Херцег Нови (Јединица за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Станица полиције; Станица криминалистичке полиције, Одељење безбедности Котор; Одељење безбедности Тиват); 6) Центар безбедности Пљевља (Јединица за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Станица полиције; Станица криминалистичке полиције; Одељење безбедности Жабљак); 7) Центар безбедности Бијело Поље (Јединица за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Станица полиције; Станица криминалистичке полиције; Одељење безбедности Мојковац); и 8) Центар безбедности Беране (Јединица за аналитику, криминалистичко-обавештајне послове и евиденције; Станица полиције; Станица криминалистичке полиције; Станица полиције Петница; Одељење безбедности Плав, Одељење безбедности Рожаје, Одељење безбедности Андријевица).<sup>131</sup>

Компаративном анализом организационе структуре на регионалном нивоу, уочавамо да се у полицији РС из надлежности ДП послови и задаци обављају кроз образоване ППУ које се функционално спроводе кроз: одељења, одсеке, групе, ПС и полицијске испоставе. У полицији Црне Горе, послови и задаци на регионалном нивоу функционално се спроводе кроз образоване центре, који се организационо састоје од: јединице, станице полиције, станице криминалистичке полиције и одељења безбедности.

<sup>131</sup> Преузето и доступно на сајту: [www.mup.gov.me](http://www.mup.gov.me) дана 21.08.2019. године.

Јединица је надлежна за обављање аналитичких, криминалистичко-обавештајних послова (применом функција: прикупљања, обраде, анализе и достављања) и евиденција. На овакав начин организационо је уређена примена ПОМ-а на регионалном нивоу и локалном нивоу, чиме су створени услови за примену функција у стандардизованом криминалистичко-обавештајном процесу.

Полицијски послови УП су прописани у члану 10 *Закона о полицији*<sup>132</sup> и односе се на: заштиту безбедности грађана и Уставом утврђених слобода и права; заштиту имовине; спречавање и откривање кривичних дела и прекршаја; проналажење учинилаца кривичних дела и прекршаја и њихово довођење надлежним органима; одржавање јавног реда и мира; обезбеђивање јавних окупљања грађана високог безбедносног ризика; обезбеђивање одређених личности, објеката и простора; инспекцијски надзор и контролу безбедности у саобраћају; граничну контролу; контролу кретања и боравка странаца; обезбеђивање услова за извршење задржавања лица; друге пословеи прописане законом. Сходно дефинисаној организационој структури, организационе јединице које непосредно примењују ПОМ у полицији Црне Горе су: 1) Сектор криминалистичке полиције, где посебну улогу у примени ПОМ-а остварује Одсек за криминалистичко-обавештајне послове чија је надлежност: прикупљање, анализа и дистрибуција криминалистичко-обавештајних и података о комуникационом саобраћају, материјалима прикупљеним мерама тајног надзора који су од значаја за спречавање и сузбијање свих видова тешког и организованог криминалитета; прикупљање и дистрибуирање криминалистичко-обавештајних података кроз рад са оперативним везама; вођење Централног регистра оперативних веза на нивоу Црне Горе; остваривање сарадње са међународним полицијским организацијама приликом спровођења националних, регионалних и међународних активности у раду са оперативним везама; учествовање у најсложенијим полицијским акцијама и полицијским обрадама у предметима тешког и организованог криминалитета; обезбеђење несметаног прикупљања криминалистичко-обавештајних података кроз контакте и сарадњу са органима државне управе и привредним субјектима; обрада личних података; прикупљање података из отворених и поверљивих извора, праћење, проучавање, процена и анализа стања и кретање тешког и организованог криминалитета у Црној Гори и међународних криминалних група и израда најсложенијих стратешких и оперативних криминалистичко-обавештајних анализа, стратешких и оперативних процена; израду предлога превентивних, обавештајних и оперативно истражних мера и активности; пружање стручне помоћи и спровођењу функционалне контроле и надзора над применом ПОМ-а; праћење потреба за финансијским средствима, техником, опремом, регрутацијом и обуком полицијских службеника; и 2) Одељење за аналитику и унапређење рада полиције чија је надлежност: израда анализа, елабората, студија, процена, информација, извештаја и других аналитичко-информативних материјала за интерне и екстерне кориснике и праћење одређених безбедносних појава; праћење, сагледавање и анализирање показатеља и резултата рада, као и других показатеља релевантних за ефикасно функционисање организационих целина УП и развијање сопствених знања и идеја; планирање рада УП; унапређење поступања и рада организационих јединица УП; утврђивање јединственог програма аналитичког праћења и истраживања свих безбедносно интересантних појава, као и унапређење методологије аналитичко – истраживачког рада на свим нивоима, праћење и анализирање екстерних и других материјала и информација; учешће у припремању и изради информативних материјала из надлежности УП; обављање координације, подршке и контроле над пословима аналитике у организационим јединицама УП; унапређење извештавања и информисања на свим нивоима УП; праћење и анализирање стања у области заштите

<sup>132</sup> „Сл.лист ЦГ“, бр 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 и 66/19.

података о личности; припрема аналитичких, информативних, и других стручних материјала.

Организационе јединице које посредно примењују ПОМ у УП су: 1) Сектор полиције опште надлежности у оквиру Одсека за превенцију и рад полиције у заједници првенствено усмерен на прикупљање података и њихово евидентирање у апликацију оперативни извештаји; 2) Сектор за борбу против организованог криминалитета и корупције; и Сектор граничне полиције.<sup>133</sup>

На основу приказаних организационих јединица у полицији Црне Горе може се изнети закључак да се непосредно примена ПОМ-а, као и у полицији Хрватске, спроводи у оквиру једне организационе јединице Одсека за криминалистичко-обавештајне послове (у полицији Хрватске у питању је Служба), која је надлежна за израду стратешких и оперативних приоритета, што доприноси ефикаснијој, ефективнијој и економичнијој примени. Поред наведеног Одсека, битну улогу у примени ПОМ-а има Одељење за аналитику и унапређење рада полиције које на основу предложених стратешких и оперативних приоритета, на основу одлуке директора УП израђује план. Поред централног нивоа, примена ПОМ-а спроводи се на регионалном и локалном нивоу у оквиру центара, који располажу неопходним капацитетима за спровођење свих функција у оквиру криминалистичко-обавештајних послова (прикупљање, обрада, анализа и достављање).

У полицији РС за обављање полицијских послова образована је ДП, која је организована по моделу јединствене централизоване полицијске организације,<sup>134</sup> у чијем саставу су организационе јединице у седишту – управе, центри, а ван седишта - Полицијска управа за град Београд, ППУ и ПС. У оквиру организационих јединица ДП формиране су уже организационе јединице: служба, центар, јединица, канцеларија, одељење, одсек, група, полицијска испостава и полицијско одељење. Организационе јединице у седишту ДП, Полицијска управа за град Београд и ППУ образоване су тако да су радно и функционално повезане са одговарајућим организационим јединицама и пословима на начин да сродне полицијске послове из свог делокруга обављају на централном, регионалном и локалном нивоу. Поред опште надлежности, у ДП образоване су и јединице посебне намене чија је надлежност извршавање посебних безбедносних задатака (Субошић, 2013: 83). Јединице посебне намене у седишту ДП су: посебне јединице полиције и специјална јединица полиције. Министар унутрашњих послова (у даљем тексту: министар) може образовати и полицијске јединице посебне намене, привременог или повременог састава (посебне, интервентне и специјалне јединице, јединице у приправности, оперативне (радне) групе, тимове, штабове и друге јединице или радна тела).<sup>135</sup>

Сходно *Закону о полицији*, надлежност и делокруг организационих јединица ДП су усмерени на обављање полицијских послова на територији РС, који се односе на: безбедносну заштиту живота, права, слобода и личног интегритета грађана, као и подршку владавини права; безбедносну заштиту имовине; спречавање, откривање и расветљавање кривичних дела, прекршаја и других деликата, затим на друге видове супротстављања

<sup>133</sup> Преузето и доступно на сајту: [www.mup.gov.me](http://www.mup.gov.me). дана 21.08.2019. године.

<sup>134</sup> Дирекцијом полиције руководи директор полиције на стратешком нивоу руковођења сходно начелу једностарешинства и субординације. У Дирекцији полиције функцију стратешког нивоа руковођења имају и помоћници директора полиције (укупно је систематизовано и попуњено пет помоћника). Сходно изменама и допунама *Закона о полицији* Службени гласник РС, број 6/2016, 24/2018 и 87/2018 укинута је радно место заменик директора полиције, које је било прописано првим објављивањем наведеног *Закона* из 2006. године.

<sup>135</sup> Прецизније дефинисано у *Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП РС*. Доступно на сајту: : [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs).

криминалитета и отклањање његових организованих и других облика; откривање и проналажење извршилаца кривичних дела, прекршаја и других деликата и њихово довођење надлежним органима; откривање имовине проистекле из кривичних дела; обезбеђење, анализу и криминалистичко-форензичко обрађивање и вештачење доказа; превенцију криминалитета, одржавање јавног реда, пружање помоћи и заштиту безбедности угрожених лица; обезбеђивање јавних окупљања грађана; послове обезбеђивања одређених личности, органа, објеката, простора, страних дипломатских и конзуларних представништава; регулисање и контролу саобраћаја, пружање помоћи и надзор у саобраћају на путевима; заштиту државне границе и контролу њеног прелажења; примену прописа о странцима; реадмисију, азил, илегалне миграције и трговину људима; решавање статусних питања грађана и издавање јавних исправа. Такође, организује, координира, прати, анализира и контролише поступање по захтевима тужилаштава и судова, притужбама грађана, органа и организација које се односе на рад организационих јединица и полицијских службеника, утврђује тачност навода, законитост и правилност поступка, испитује злоупотребе и прекорачења овлашћења у служби и предлаже даљи поступак.

Организационе јединице у седишту ДП и њене уже организационе јединице које су надлежне за обављање полицијских послова опште надлежности по функционалном принципу су<sup>136</sup>:

1. Биро директора полиције (у даљем тексту Биро директора)<sup>137</sup> је образован за пружање стручне подршке директору и осталим руководиоцима стратешког нивоа ДП. Делокруг и надлежност Бироа директора су координација послова којима се обезбеђује благовремено и потпуно информисање о појавама, догађајима и сазнањима од значаја за рад ДП. Биро обавља послове протокола, организује и стара се о припреми материјала за састанке и њихово излагање надлежним органима и организацијама или за иступање у јавности. Припрема и организује билатералне и мултилатералне састанке са представницима полиција страних држава и међународних организација, о чему води евиденцију и сачињава извештаје. У саставу Бироа директора је Оркестар полиције.

2. Канцеларија за координацију активности у борби против трговине људима обавља стручне послове у вези борбе против трговине људима за потребе Савета за борбу против трговине људима. Непосредно учествује, спроводи и прати активности у борби против трговине људима предвиђеним стратешким документима. Прати, координира, надзире и усмерава примену мера и радњи које за циљ имају борбу против трговине људима. Прати примену међународних уговора, законских и других прописа, иницира њихове измене или допуне и учествује у њиховој изради у области борбе против трговине људима. Координира рад организационих јединица ДП, са државним органима, организацијама цивилног друштва, партнерима и међународним организацијама, а у вези са праћењем стања и сузбијањем трговине људима.

3. Управа криминалистичке полиције

4. Управа полиције

5. Управа саобраћајне полиције

6. Управа граничне полиције

---

<sup>136</sup> Прецизније дефинисано у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП РС. Опис и надлежност организационих јединица је доступан на сајту: [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs). (Погледати детаљније Информатор о раду).

<sup>137</sup> Бироом директора полиције руководи шеф Бироа који се налази на високом нивоу руковођења.

7. Управа за међународну-оперативну полицијски сарадњу обавља послове међународне оперативне полицијске сарадње.<sup>138</sup> Представља централну контакт тачку за међународну оперативну полицијску сарадњу са Интерполом, Европолом и Селек Центром (Single Point of Contact-SPOC). Одговорна је за стање, организовање, координирање и размену информација које се односе на сузбијање организованог и општег криминалитета са елементом иностраности. Унапређује међународну оперативну полицијску сарадњу у области сузбијања криминалитета на оперативном и стратешком нивоу ради ефикаснијег супротстављања међународном организованом криминалитету, а посебно организованог криминалитета на националном нивоу. Пружа подршку криминалистичко-обавештајном раду као делу криминалистичко-обавештајног система ДП. Уже организационе јединице у саставу Управе су: Одељење за послове Интерпол-а; Одељење за послове Европол-а; Одељење за координацију осталих видова међународне сарадње и Одељење за оперативно дежурство и обраду података.

8. Управа за управне послове обавља послове који се односе на држављанство, пребивалишта и боравишта грађана, личне карте, јединствени матични број грађана, на регистрацију возила, давање овлашћења за издавање регистрационих налепница, возачке дозволе, извршење заштитних мера и мера безбедности забране управљања моторним возилима и одузимање возачких дозвола због здравствене неспособности возача и несавесног управљања моторним возилима.<sup>139</sup> Спроводи провере безбедносних сметњи, провере идентитета и открива и спречава све видове злоупотреба. Одговорна је за унапређење и организовање послова из свог делокруга. Прати, проучава и обезбеђује примену закона и других прописа којима је уређена материја из делокруга Управе. Води управни поступак и решава у првостепеном и другостепеном управном поступку. Обавља управно-инспекцијски надзор и пружа стручну подршку у спровођењу закона и прописа из свог делокруга печаторезнице, избегличке легитимације. У саставу Управе налазе се следеће организационе јединице: Одељење за држављанство, пребивалиште и личне карте; Одељење за путне исправе и реадмисију; Одељење за оружје и Одељење за регистрацију возила и возачке дозволе.

9. Командно-оперативни центар обавља послове унапређења и организовања оперативних послова, послова сталног дежурства и преговарачких послова на централном нивоу и функционално је повезан са дежурним службама и полицијским службеницима на пословима сталног дежурства на централном и регионалном нивоу.<sup>140</sup> Обезбеђује континуирано праћење појава и догађаја, хитно информисање, дневно извештавање и поступање у обављању послова из делокруга ДП. Прати и прослеђује сва оперативна и друга сазнања из делокруга ДП руководиоцима одговарајућих линија рада. Прати, усмерава и координира рад дежурних служби и полицијских службеника који обављају дежурство, а у сложеним случајевима и налаже конкретне мере, одржава сталну везу са полицијским службеницима који обављају послове сталног дежурства у организационим јединицама ДП и МУП-а. О свим значајнијим догађајима и појавама хитно извештава министра, државног секретара, надлежне помоћнике министра, Кабинет министра, директора полиције, Биро директора и надлежне руководиоце организационих јединица. Прати рад система „Везе” и постојећи видео надзор.

Организационе јединице у седишту ДП које су надлежне за обављање полицијских послова посебне надлежности по функционалном принципу су: Јединица за обезбеђење одређених личности и објеката, Јединице за заштиту, Жандармерије, Хеликоптерске јединице и Полицијска бригада у оквиру Полицијске управе за град Београд (у статусу

<sup>138</sup> Управом за међународну сарадњу, европске послове и планирање руководи начелник који се налази на високом нивоу руковођења.

<sup>139</sup> Управом за управне послове руководи начелник који се налази на високом нивоу руковођења.

<sup>140</sup> Командно-оперативним центром руководи начелник који се налази на високом нивоу руковођења.

посебних јединица полиције) и Специјална антитерористичка јединица (у статусу специјалне јединице). Организација и делокруг, радна места и опис послова посебних и специјалне јединице, прописани су *Уредбом о специјалној и посебним јединицама полиције*.<sup>141</sup>

У смислу територијалне диференцијације организационих јединица у седишту ДП образована је Координациона управа за Косово и Метохију, која координира радом Одељења за управне послове у Београду, полицијских управа и полицијских станица са подручја АП Косово и Метохија, које обављају законом утврђене полицијске и друге унутрашње послове, а у складу са особеним својствима и посебним условима на подручју АП Косово и Метохија. У саставу Управе су следеће организационе јединице: ППУ за Гњилане (која је привремено измештена у ППУ Врање); ППУ за Ђаковицу (која је привремено измештена у ППУ Јагодина); ППУ за Косовску Митровицу (која је привремено измештена у ППУ Краљево); ППУ за Пећ (која је привремено измештена у ППУ Крагујевац); ППУ за Призрен (која је привремено измештена у ППУ Крушевац); ППУ за Приштину (која је привремено измештена у Нишкој Бањи) и ППУ за Урошевац (која је привремено измештена у ППУ Лесковац).

Ван седишта ДП, образоване су: 1) ППУ су координационе организационе јединице које су територијално надлежне за обављање послова безбедности на читавој територији Републике Србије. Сходно стварној и месној надлежности, ППУ се образују у окрузима и већим градовима. У ДП образовано је 27 ППУ и то: Полицијска управа за град Београд за подручје града Београда и преосталих 26 ППУ. У ПУ за град Београд образују се следеће организационе јединице: Биро начелника; Одељење за контролу рада; УКУП; УП; УСП; Управа за странце; Управа за управне послове; Дежурна служба, Полицијска бригада и ПС прве, друге и треће категорије. У 26 ППУ образују се следеће организационе јединице: Одсек за контролу рада; Одељење криминалистичке полиције; Одељење полиције; Одељење саобраћајне полиције; Одељење-Одсек за странце и сузбијање ирегуларних миграција; Одељење-Одсек за управне послове, Дежурна служба и ПС. Правни основ за њено образовање прописан је *Уредбом о начелима за унутрашње уређење у МУП РС*. Организација, делокруг, радна места и опис послова запослених у ППУ прописан је *Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП РС*; и 2) Полицијске станице су организационе јединице које се сходно стварној и месној надлежности образују на подручју општине или месне заједнице с циљем обављања свих полицијских послова.<sup>142</sup> Тежишни задаци ПС су усмерени на планирање, организацију послова превенције криминалитета и унапређења безбедности у заједници, обезбеђење одређених јавних скупова, личности, објеката, послове спречавања насиља на спортским приредбама, откривање и расветљавање кривичних дела и прекршаја, обезбеђење доказа, откривање и хапшење њихових учинилаца и лица за којима се трага и њихово привођење надлежним органима (Субошић, Кекић, 2009: 211-225).

Организационо ПС су подељене у три категорије које се означавају као: прва, друга и трећа категорија. Услов за категоризацију полицијских станица и полицијских испостава прописан је *Методологијом о мерилима и начину утврђивања категоризације организационих јединица у Дирекцији полиције*.<sup>143</sup> Опис мерила за категорију ПС и

<sup>141</sup> *Уредбом о специјалној и посебним јединицама полиције* „Службени гласник РС, број 47/18, 59/18, 91/18 и 29/19.

<sup>142</sup> Полицијским станицама руководи начелник који се налази на средњем нивоу руковођења.

<sup>143</sup> Директор полиције је искључиво надлежан за доношење *Методологије о мерилима и начину категоризације организационих јединица ДП*. Категоризација организационих јединица спроводи се непосредно пре доношења *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП* на период од пет година. Директор полиције изузетно, на предлог руководиоца организационе јединице, у

полицијских испостава су: 1) број становника – општи показатељ насељености на територији коју обухвата полицијска управа, ПС и полицијска испостава, а на основу статистичких података према последњем попису становништва из евиденција Републичког завода за статистику, укључујући и број интерно расељених лица са подручја Босне и Херцеговине и АП Косово и Метохија, који имају пријављено боравиште и могу утицати на стање јавне безбедности на подручју ПС или полицијске испостава; 2) густина насељености – представља средњи број становника на површини општине коју покрива ПС или полицијска испостава; 3) површина – представља величину територије на подручју месне надлежности ПС која се изражава у квадратним километрима и 4) општи показатељи јавне безбедности: укупан број евидентираних догађаја у дневнику догађаја; укупан број кривичних дела; укупан број прекршаја (збир прекршаја из Закона о ЈРМ-у и Закона о безбедности саобраћаја на путевима); укупан број издатих докумената из области управних послова (лична карта, пасош, возачка и саобраћајна дозвола, издатих оружаних листова). Статистички подаци наведених параметара обухватају временски период од последње три године.

Полицијска станица прве категорије у свом саставу може да има: Одсек за сузбијање криминалитета; полицијску испоставу<sup>144</sup>; саобраћајну полицијску испоставу и групу за управне послове. Полицијска станица друге категорије у свом саставу може да има: одсек или групу за сузбијање криминалитета; полицијску испоставу; саобраћајни сектор<sup>145</sup>; и групу за управне послове. У односу на претходне, ПС треће категорије у свом саставу може да има: групу за сузбијање криминалитета, полицијску испоставу и групу за управне послове.

1. Полицијске испоставе опште надлежности су организационе јединице које су надлежне за обављање полицијских послова на територији општине или месне заједнице. Образоване су на начин да се у њиховом саставу могу, али не морају образовати полицијска одељења. У појединим ППУ образују се специјализоване полицијске испоставе, чија је надлежност безбедност на реци, безбедност на железници, или за потребе дежурства и интервенције (Субошић, 2013: 102). У циљу ефикаснијег и ефективнијег обављања полицијског рада и праћења стања безбедности на територији (простору) за које су месне надлежне полицијске испоставе образује се безбедносни сектор (Субошић, 2013: 188-204).

2. Саобраћајне полицијске испоставе су организационе јединице које се образују у седишту УСП (у Полицијској управи за град Београд), ППУ (у оквиру одељења саобраћајне полиције) и ПС. Према томе, наведене организационе јединице могу се образовати за обављање послова безбедности саобраћаја на ауто-путевима и прилазним путевима, за градове и увиђаје саобраћајних незгода (Субошић, 2013: 103).

---

ситуацијама када је дошло до битне промене показатеља у последње две године или ако за то постоје посебно образложени безбедносни разлози, може извршити промену категорије организационе јединице за једну више или једну мање, према утврђеним показатељима ове методологије. Рангирање полицијских станица и полицијских испостава ДП, обавља се бодовним сабирањем свих показатеља ове методологије, тако да је: прва категорија, преко 70 бодова нумеричких показатеља; друга категорија, од 45 до 70 бодова нумеричких показатеља; и трећа категорија, мање од 40 бодова нумеричких показатеља.

<sup>144</sup> Усвајањем последњег *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП РС*, у свакој полицијској станици без ограничења у погледу категорије (прва, друга, трећа) су образоване полицијске испоставе.

<sup>145</sup> Полицијске станице у којима су систематизовани саобраћајни сектори у оквиру полицијских испостава обављају и послове регулисања, контроле, пружања помоћи и надзора у саобраћају на путевима и одговорне су за стање безбедности саобраћаја.



Почетна анализа организационе структуре, а пре свега система односа између релевантних организационих јединица, са аспекта примене ПОМ-а указује на већи број отворених питања које је неопходно размотрити, јер у битној мери могу утицати на његово успостављање и будући квалитет. Да би се испунио овај услов, јасно је да сви релевантни чиниоци у полицији РС морају, такође, бити организационо и (или) функционално повезани. Недостатак организационе и функционалне повезаности са аспекта увођења и примене ПОМ-а је присутан у више организационих сегмената, а нарочито долази до изражаја у погледу питања везаних за неусклађеност аналитичких и обавештајних капацитета и потенцијала (Томашевић, Рацић, 2019).

Организационе јединице са аспекта увођења и примене ПОМ-а у полицији РС условно се могу поделити у две категорије. У прву категорију спадају организационе јединице које су непосредни носиоци криминалистичко-обавештајних послова, односно њихова основна надлежност јесте планирање, организовање, координација, прикупљање, обрада и анализа података. У другу категорију спадају организационе јединице које су организовале криминалистичко-обавештајни процес, али у сврху своје основне надлежности (Томашевић, Рацић, 2019).

Организационе јединице које непосредно примењују ПОМ у седишту ДП су:

1. Управа криминалистичке полиције која је надлежна за праћење и организовање послова усмерених на превенцију криминалитета, откривање и расветљавање свих облика криминалитета, са посебним освртом на организовани криминалитет, корупцију и тероризам (МУП, 2018).<sup>146</sup> С тим у вези, прати и процењује стање криминалитета на читавој територији Републике Србије и организује благовремено информисање, извештавање и координацију рада надлежних служби. Такође обавља послове обезбеђења доказа, њихове анализе, послова криминалистичко-форензичког вештачења, као и откривање имовине проистекле из кривичног дела. Ангажује се на спровођењу доказних и посебних доказних радњи. Координира радом ППУ и циљу супротстављању криминалитету, праћења активности у спровођењу потражне делатности и оперативне контроле, укључујући и друге послове сходно својој надлежности који су дефинисани *Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП*. Управа криминалистичке полиције у свом саставу има: 1) Одељење за борбу против корупције; 2) Службу за борбу против организованог криминала; 3) Службу за борбу против дрога; 4) Службу за борбу против тероризма; 5) Службу за откривање ратних злочина; 6) Службу за специјалне истражне методе; 7) СКОП; 8) Службу за сузбијање криминала; 9) СКА и 10) Национални центар за криминалистичку форензику (Ђурђевић, Радовић, 2020: 23-24).

Са аспекта примене ПОМ-а, Одељење за борбу против корупције, Служба за борбу против организованог криминала, Служба за борбу против дрога, Служба за борбу против тероризма, спроводе поједине функције у оквиру криминалистичко-обавештајног процеса, и поступају по идентификованим приоритетима у СПЈБ за период 2017 – 2021.<sup>147</sup> Носиоци криминалистичко-обавештајних послова у примени ПОМ-а из надлежности УКП-а на централном нивоу су: СКА и СКОП (Рацић, 2018).

<sup>146</sup> Управом криминалистичке полиције руководи начелник који се налази на високом нивоу руковођења.

<sup>147</sup> Стратешки приоритети из надлежности Управе криминалистичке полиције који су идентификовани у Стратешкој процени јавне безбедности су: 1. Организовани криминалитет (СОСТА документ); 2. Сузбијање производње и кријумчарења дрога с тежиштем на марихуану и синтетичке дроге; 3. Сузбијање корупције; 4. Борба против злоупотреба информационо-комуникационих технологија; 5. Борба против тероризма и насилног екстремизма који води ка тероризму; и 6. Спречавање и сузбијање насиља у породици. Више о томе на сајту: [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs).

Служба за криминалистичку аналитику је аналитичка организациона јединица у УКП која представља подршку ефикасној борби против свих облика криминалитета, а пре свега организованог криминалитета, корупције, тероризма и екстремизма.<sup>148</sup> Служба пружа подршку, како у области оперативног и обавештајног рада, тако и у области стратешке анализе и процене претње. У циљу примене посебних доказних радњи обавља анализу прибављених електронских евиденција, остварене телефонске комуникације, коришћених базних станица и других података (Томашевић, Рацић, 2019). Служба у свом саставу има: 1) Одељење за криминалистичко-оперативну и стратешку анализу; 2) Одељење за координацију рада и размену података; и 3) Одељење за развој и администрацију система и мрежа посебне намене.

Одељење за криминалистичко-оперативну и стратешку анализу у свом саставу има: 1) Одсек за криминалистичко-оперативну анализу који је надлежан за послове прикупљања, обраде и анализе криминалистичко-обавештајних података и информација у циљу израде криминалистичко-обавештајне информације из области тешког и организованог криминалитета, корупције, тероризма и других тешких кривичних дела; и 2) Одсек за криминалистичко-стратешку анализу који је надлежан за послове праћења и анализе криминалних група и ОКГ-а, као и анализе стања из области тешког и организованог криминалитета. Сходно томе, израђује СОСТА у циљу идентификације стратешких приоритета, сагледавања трендова, узрока и последица, укључујући и факторе релевантне за супротстављање криминалитету.<sup>149</sup>

Одељење за координацију рада, евиденције и размену података врши обраду и евидентирање свих докумената који се уносе у базу података, израду статистичких табела и извештаја, систематизује и обједињује оперативно-обавештајна сазнања и податке, спроводи њихову проверу кроз базе података. Координира рад везано за унос и обраду оперативног материјала у складу са важећим инструкцијама. Учествоје у изради и комплетирању одређених аналитичких материјала. Спроводи провере и води евиденције у складу са инструкцијама о оперативном поступању. Одељење за софтверску подршку, обуку и развој ради на развоју, пројектовању и креирању оперативних и архивско-документационих база података у електронском облику и хардверских конфигурација за потребе оперативне аналитике и омогућава специјализованим линијама рада приступ одговарајућим електронским базама података, као и на обезбеђењу ефикасног и безбедног функционисања оперативно-аналитичке базе података и апликација.

Служба за криминалистичко-обавештајне послове је надлежна за послове планирања, прикупљања, процене, обраде и анализе података и информација које се односе на криминалитет, на основу којих израђује криминалистичко-обавештајне информације и криминалистичко-оперативне извештаје.<sup>150</sup> Прикупља податке који се односе на супротстављање организованом криминалитету, корупцији и тероризму, укључујући и тешке облике криминалитета. Прати и координира активности у циљу побољшања квалитета рада са оперативним везама. Служба за криминалистичко-обавештајне податке у свом саставу има: 1) Одељење за прикупљање података је надлежно за послове прикупљања, процене и обраде података и информација које се односе на супротстављање тешком и организованом криминалитету, корупцији и

---

<sup>148</sup> Службом за криминалистичку аналитику руководи начелник који се налази на високом нивоу руковођења.

<sup>149</sup> С обзиром на чињеницу да је надлежност Одсека за криминалистичко-стратешку анализу израда СОСТА документа, у полицији РС она се и даје израђује од стране радне групе на нивоу УКП-а у седишту ДП из разлога недовољне компетентности аналитичара и отпору руководиоца као последица занемаривања стратешке анализе, као битне функције.

<sup>150</sup> Службом за криминалистичко-обавештајне послове руководи начелник, који се налази на високом нивоу руковођења.

тероризму. У складу са *Обавезном инструкцијом о оперативном раду полиције* сачињава оперативне информације, оперативне извештаје и успоставља обавештајна истраживања и оперативне контроле над безбедносно интересантним лицима. Носилац је активности на пружању подршке у циљу успостављања и примене ПОМ-а. Одељење у свом саставу има пет одсека који предузимају наведене активности на регионалном нивоу; и 2) Одељење за контролу и анализу је надлежно за координацију, контролу, инструктивне активности и послове који се односе на побољшање квалитета рада са информаторима на националном нивоу, а који се спроводе у оквиру Одсека за контролу рада са информаторима. Такође обавља послове криминалистичко-обавештајне анализе прикупљених података и информација о криминалитету на основу којих сачињава криминалистичко-оперативне информације и аналитичке пресеке сазнања, а који се спроводе у оквиру Одсека за криминалистичко-обавештајну анализу.

2. Управа полиције која планира, организује, прати, координира, предлаже, налаже и спроводи мере и активности, усмерава рад организационих јединица полиције опште надлежности у ППУ, укључујући и јединице посебне намене које су усмерене на унапређење рада организационих јединица полиције (Субошић, 2013: 85). Такође, УП је надлежна за обављање послова превенције криминалитета и унапређења безбедности у заједници; одржавање јавног реда и мира; спречавање насиља на спортским приредбама; пружање полицијске помоћи у извршењима и поступцима вансудског намирења; обезбеђење одређених јавних скупова, личности, органа, објеката и простора; послове интервентних јединица полиције, одмбрамбрених припрема и помоћне полиције; попуњеност и опремљеност организационих јединица полиције и обављање послова из области приватног обезбеђења и детективске делатности. Управа полиције у свом саставу има: 1) Одељење за организацију полиције, превенцију и рад полиције у заједници; 2) Одељење за јавни ред и мир и остале послове полиције; 3) Одељење за безбедност спортских приредби (Национални фудбалски информативни центар); 4) Одељење за интервентне јединице полиције, одбрамбене припреме и помоћну полицију; 5) Одељење за контролу рада полиције; 6) Одељење за оперативну полицијске вештине и опремање полиције и 7) Одељење за послове приватног обезбеђења и детективске делатности.

Одељење за организацију полиције, превенцију и рад полиције у заједници<sup>151</sup> са аспекта примене ПОМ-а учествује у изради и реализацији стратешког плана полиције, као и стратешких и планских аката и пројеката државних органа и других субјеката са којима остварује сарадњу, а нарочито у области примене међународних стандарда заштите људских и мањинских права и у процесима европских интеграција. Координира са територијалним ППУ у циљу праћења и организовања активности из стратешког плана полиције. Одељење има три одсека и то: Одсек за организацију и развој полиције; Одсек за превенцију; и Одсек за рад полиције у заједници.

3. Управа саобраћајне полиције обавља послове које за предмет имају безбедност саобраћаја на целокупној територију из надлежности седишта Управе и ППУ.<sup>152</sup> У уопштеном смислу УСП обавља стручне послове усмерене на руковођење и координацију, као и друге послове које се односе на праћење стања безбедности у саобраћају и налагање мера ради побољшања стања УСП и спровођење интервентне контроле саобраћаја (Субошић, 2013: 89). Конкретно, УСП је надлежна за послове саобраћајног обезбеђења, рад на управним и инспекцијско-техничким пословима у саобраћају, координира јединицама полиције за контролу и регулисање саобраћаја. У циљу унапређења

<sup>151</sup> Одељење за организацију полиције, превенцију и рад полиције у заједници се детаљније обрађује у докторској дисертацији у односу на друге организационе јединице Управе полиције, из разлога непосредне примене ПОМ-а.

<sup>152</sup> Управом саобраћајне полиције руководи начелник који се налази на високом нивоу руковођења.

безбедности саобраћаја спроводи избор и распоред техничких средстава која се користе у контроли саобраћаја и континуирано ради на унапређењу методологије рада на пословима регулисања и контроле саобраћаја и секторског начина рада на пословима безбедности саобраћаја. Са оперативне тачке, УСП периодично организује, планира и спроводи акције појачане контроле и регулисања саобраћаја и акција превентивног карактера. Такође, предузима контролу времена управљања возилом, контролу тахографа, ванредних превоза и опасног терета. Из надлежности примене ПОМ-а прати, процењује и спроводи активности дефинисане Стратешким планом полиције из надлежности Управе. У свом саставу УСП има: 1) Одељење за контролу саобраћаја; 2) Одељење за саобраћајно-техничке послове; 3) Одељење за саобраћајне незгоде и прекршаје и 4) Одељење за праћење и унапређење рада саобраћајне полиције<sup>153</sup> које је надлежно за процену, праћење и спровођење активности које су дефинисане у стратешком плану полиције из надлежности УСП. Такође обавља стручне послове које се односе на сагледавање постојећег стања безбедности саобраћаја на путевима и резултата рада, као и прописну употребу специјалистичких уређаја које користи саобраћајна полиција, у циљу унапређења безбедности саобраћаја, повећање ефикасности и економичности у раду.

4. Управа граничне полиције процењује, планира, организује и делегира послове на унутрашње организационе јединице које се односе на заштиту државне границе, кретање и боравак странаца, сузбијање прекограничног криминалитета, ирегуларних миграција и послова азила.<sup>154</sup> Организациона структура УГП је диференцирана на функционалном и територијалном принципу. По функционалном принципу у саставу УГП на централном нивоу налазе се следеће организационе јединице (МУП, 2018): 1) Одељење за послове прекограничне сарадње и оперативне послове у свом саставу има два одсека и то: Одсек за послове прекограничне сарадње и Одсек за оперативне послове. Непосредну примену ПОМ-а у своме раду има Одсек за оперативне послове који је надлежан за спровођење заједничких оперативних активности са представницима граничних полиција земаља из региона, ЕУ и трећих држава; 2) Оперативни центар; 3) Канцеларија за азил; 4) Одељење за анализу ризика прикупља, обрађује и анализира податке о појавама на државној граници, укључујући и незакониту миграцију и заступљене видове прекограничног криминалитета, о чему сачињава дневне, седмичне и месечне ситуационе извештаје. Израђује различите врсте анализа на стратешком и оперативном нивоу (криминалистичко – обавештајне информације), прати и учествује у изради стратешког плана полиције из надлежности Управе граничне полиције. Сачињава и доставља рана упозорења и координира системом раног упозорења на нивоу граничне полиције; 5) Одељење за сузбијање прекограничног криминала у свом саставу има два одсека и то: Одсек за сузбијање прекограничног криминала и Одсек за сузбијање злоупотребе путних и других докумената. Непосредну примену ПОМ-а у своме раду има Одсек за сузбијање прекограничног криминала који обавља послове спречавања, откривања и расветљавања кривичних дела у области прекограничног криминалитета. Такође, прикупља и обрађује податке из области прекограничног криминалитета; 6) Јединица за спровођење компензаторних мера обавља послове спровођења мобилне и стационарне појачане контроле лица, превозних средстава, ствари и исправа на државној граници и у унутрашњости Републике Србије ради сузбијања ирегуларних миграција, спречавања и откривања незаконитог преласка државне границе и незаконитог боравака странаца, као и сузбијање прекограничног криминалитета, спречавања и откривања кријумчарења људи и свих врста роба и злоупотребе докумената. Прикупља и анализира криминалистичко-обавештајне податке ради примене полицијских интервенција од значаја за обављања

<sup>153</sup> Одељење за праћење и унапређење рада саобраћајне полиције се детаљније обрађује у докторској дисертацији у односу на друге организационе јединице Управе саобраћајне полиције, из разлога непосредне примене ПОМ-а.

<sup>154</sup> Управом граничне полиције руководи начелник који се налази на високом нивоу руковођења.

послова из свога делокруга; 7) Служба за границу; 8) Служба за странце у свом саставу има следеће организационе јединице: Одељење за странце; Одсек за сузбијање ирегуларних миграција; и Одељење за прихват и смештај странаца; Непосредну примену ПОМ-а има Одсек за сузбијање ирегуларних миграција који обавља послове праћења карактеристичних појава и прикупљања информација везаних за сузбијање ирегуларних миграција на територији Републике Србије; 9) Одељење за професионалне стандарде и полицијске вештине; и 10) Одељење за оперативну подршку и опремање.

Територијална диференција организационих јединица УПП-а се обавља на регионалном нивоу у оквиру регионалних центара и станица граничне полиције. Регионални центри обављају послове који за предмет имају спровођење прописа везаних за граничне провере, надзор државне границе и пограничне послове. На подручју Републике Србије образовани су регионални центри према: Мађарској, Румунији, Бугарској, Северној Македонији, Босни и Херцеговини, Хрватској и Црној Гори. Регионални центри у свом саставу имају: дежурну службу; мобилну јединицу; Одсек за сузбијање прекограничног криминала и ирегуларних миграција; Одсек за границу; и станица граничне полиције.

Успех ПОМ-а најчешће се везује за организационе јединице које се баве прикупљањем, проценом и анализом података, где поред аналитичких организационих јединица у ДП, важну улогу имају аналитичке организационе јединице САТИТ-а (Раџић, 2018: 139-140). Организационе јединице које непосредно примењују ПОМ у седишту САТИТ-а су: Одељење за полицијску аналитику и Одељење за статистичку аналитику и оперативне криминалистичке евиденције. Такође, послови аналитике и статистике се обављају и у оквиру територијалне организације САТИТ-а кроз одсеке за аналитику у регионалним одељењима у Београду, Крагујевцу, Краљеву, Нишу, Новом Саду и Ужицу (Раџић, 2018: 142).

Одељење за полицијску аналитику је организациона јединица која се на јединствен и централизован начин бави: 1) аналитичким праћењем, сагледавањем и истраживањем појава, догађаја, ризика, опасности и претњи у области јавне безбедности; 2) аналитичким истраживањем трендова и тенденција присутних у свим областима јавне безбедности, као и нових појавних облика од значаја за јавну безбедност Републике и њених грађана; 3) праћењем и сагледавањем укупног стања јавне безбедности, као и стања јавне безбедности по одређеним сегментима - на територији РС и на подручјима са посебно израженом безбедносном проблематиком; 4) обавља послове екстерног и интерног информисања и извештавања о стању јавне безбедности, раду полиције и МУП-а; 5) израђује аналитичке производе у склопу успостављања и примене савремених модела полицијског рада; и 6) развија капацитете за учешће у примени ПОМ-а (Раџић, 2018: 142 - 143).

Одељење за полицијску аналитику је једина организациона јединица у МУП-а која на синтетизован начин прати и анализира целокупну област јавне безбедности и рад полиције у сузбијању свих облика угрожавања јавне безбедности, На територијалном односно на нивоу ППУ послови аналитике се обављају са аспекта сагледавања стања јавне безбедности и указивања на безбедносне проблеме на свом подручју. Аналитички производи Одељења за аналитику су студије, анализе, информације, извештаји, пресеци који се израђују на основу одређеног методолошког поступка. Садржај аналитичких производа опредељује, пре свега, актуелност безбедносне проблематике и планска документа, а израђују се и на основу захтева и самоиницијативно.<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup> Одељење за полицијску аналитику применом метода стратешке анализе учествује у изради СПЈБ, укључујући и израду профила безбедносног проблема.

Одељење за полицијску аналитику у свом саставу има: 1) Одсек за полицијску аналитику; и 2) Одсек за извештавање и информисање. Одсек за полицијску аналитику самостално израђује и учествује у изради криминалистичко-обавештајних анализа у склопу примене ПОМ-а. Одсек у свом састав има: групу за аналитику криминала; групу за аналитику јавног реда и мира и послова полиције; групу за аналитику безбедности саобраћаја; групу за аналитику послова граничне полиције и безбедносно интересантних подручја; групу за аналитику области од утицаја на јавну безбедност и групу за аналитику безбедносних изазова, ризика и претњи. Одсек за аналитичко извештавање и информисање о стању јавне безбедности је надлежно за обављање послова екстерног и интерног извештавања и информисања о стању јавне безбедности, раду полиције и МУП-а. Такође, Одсек за аналитичко извештавање и информисање учествује у изради криминалистичко-обавештајни анализа у склопу примене ПОМ-а. Организационо у свом саставу има: групу за аналитичко извештавање и информисање и групу за унапређење аналитичке методологије (Раџић, 2018).

Одељење за статистичку аналитику и оперативне криминалистичке евиденције обавља експлоатацију статистичких података из база података са Јединственог информационог система (у даљем тексту: ЈИС) из свих области јавне безбедности и у том смислу примењује одређена информационо-технолошка решења.<sup>156</sup> Такође обавља послове који за предмет имају статистичко-аналитичке послове јавне безбедности, учествује у пословима информисања, статистичког истраживања и праћења безбедносних појава и догађаја, мапирања криминалитета и других безбедносно интересантних догађаја. У своме раду примењује савремене аналитичке алате, као што је „Cognos” и геопросторна визуелизација (у даљем тексту:ГИС) података, које са аспекте примене ПОМ-а могу имати велики значај приликом планирања и израде криминалистичко-обавештајних информација (Раџић, 2018: 146-147). Одељење за статистичку аналитику и оперативне криминалистичке евиденције у свом саставу има: Одсек за статистичку и предиктивну аналитику и Одсек за оперативну криминалистичке евиденције.<sup>157</sup>

### 1.3. Дизајн параметра делегирање ауторитета

Делегирање ауторитета према Обраду Стевановићу се дефинише као: „Процес у оквиру којег менаџери, на подређене менаџере, менаџерске органе или на друга лица у организацији, трајно или привремено преносе део сопственог права (овлашћења) и одговорности за доношење одлука у вези са обављањем послова и понашањем запослених“ (Стевановић, 2019: 206). Према томе, менаџери или менаџерски органи највишег организационог нивоа преносе (делегирају) послове односно овлашћења на подређене менаџере у циљу доношења одлука. Сходно томе, делегирање ауторитета се спроводи на два начина: 1) формални ауторитет који се односи на доношење административних одлука заснованих на организационим прописима или актима; и 2) оперативни ауторитет заснован на менаџерским одлукама (Стевановић, 2019: 207). Принципи на којима се заснива ефикасно и ефективно делегирање ауторитета су: 1) најнижи ниво компетентности (ауторитет и одговорност треба поверити компетентном руководиоцу најнижег организационог нивоа); 2) скаларности (ауторитет и одговорност се преносе на више и ниже организационе нивое, с тим да је доношење важних одлука поверено је руководиоцима вишег менаџерског нивоа, док су мање важне одлуке поверене нижем менаџерском нивоу); 3) једностарешинство (подређени има одговорност за коришћење

<sup>156</sup> Део статистичких података који се добија из тзв. ручних евиденција прикупља и обрађује Одељење за полицијску аналитику. Ради се о специфичним подацима који се не прикупљају у електронским базама података већ се добијају извођењем из конкретних безбедносних догађаја.

<sup>157</sup> Одељењем за статистичку аналитику и оперативне криминалистичке евиденције руководи начелник који се налази на средњем нивоу руковођења.

делегираниг ауторитета само према једном надређеном менаџеру); 4) паритета (јасно изражена сразмерност између делегираног ауторитета и одговорности за његово коришћење); 5) транспарентност (сви запослени у организацији су обавештени о сваком делегирању ауторитета и одговорности према подређенима); 6) изузетак (делегирање ауторитета и одговорности у циљу решавања сложених послова, али само у изузетним ситуацијама); 7) крајње одговорности менаџера (менаџер који делегира ауторитет истовремено и задржава ауторитет и одговорност) (Стевановић, 2019: 207 – 208).

Дизајн делегирања ауторитета применом ПОМ-а се спроводи на сва три организациона нивоа у самом процесу планирања приликом израде криминалистичко-обавештајних информација (стратешке процене и оперативне процене, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) чиме се идентификују приоритети обавештајног рада. На тај начин одлуке донете од стране руководиоца стратешког нивоа се преносе на руководиоце регионалног и локалног нивоа и усмерене су на унапређење квалитета (ефикасности и ефективности) полицијског рада, при чему представљају спону између усмереног прикупљања информација и предлагања активности за спровођење оперативног рада. Индикатори квалитета оцене донетих одлука су: смањење кривичних дела, прекршаја и других безбедносно интересантних догађаја, идентификовање носиоца криминалних активности и места у којима се најчешће извршавају кривична дела и прекршаји (жаришне тачке) (Ђурђевић, Радовић, 2017: 469-470). Са становишта примене ПОМ-а најбитнија је подела делегирања ауторитета према нивоу руковођења на коме се доносе, и то на: 1) стратегијске; 2) оперативне; и 3) тактичке (у теорији оперативно-извршне) (Aepfi, et.al., 2011: 136-151).

У полицијама Велике Британије и Шведске делегирање ауторитета се спроводи на три организациона нивоа. Први или локални ниво, обухвата месну надлежност ПС у којем се идентификују приоритетни безбедносни проблеми који се извршавају на њеном подручју. Најчешће су у питању евидентирана кривична дела против имовине, локално кријумчарење и продаја опојних дрога, крађа моторних возила, до појединачних случајева извршења кривичних дела против живота и тела, укључујући и његове најтеже облике, као што је убиство. Обавештајни послови се спроводе од стране специјализованих појединаца који поседују способности и вештине (стечене завршеним обукама) за прикупљање података и раду са оперативним везама. Сложеност таквих послова се огледа у сталној координацији са другим полицијским станицама и регионалним ППУ из разлога што учиниоци кривичних дела врло често прибегавају извршењу кривичних дела на суседним територијама које су у надлежности других полицијских станица. Услед такве чињенице, одлуке руководиоца у полицијској станици су претежно децентрализоване, али су условљене и спровођењем централизованих одлука које су изражене у даљем спровођењу криминалистичко-обавештајног процеса од којих се често захтева са стратешког или регионалног нивоа да усмерено прикупљају податке и поступају према идентификованим приоритетима у стратешкој или оперативној процени (National Criminal Intelligence Service, 2000: 6-7).

Други, регионални ниво обухвата месну надлежности регионалних полицијских управа у којима се идентификују приоритети рада више ПС којима организационо припадају. У питању су тежа кривична дела, која се најчешће извршавају од стране појединаца или криминалних група и негативно утичу на стање безбедности по читав регион. На овом нивоу, руководиоци доносе децентрализоване одлуке које су обавезујуће за ПС у циљу праћења и спровођења активности дефинисаних у оперативним плановима. Са националног нивоа, спроводе централизоване одлуке у спровођењу стратешког плана (National Criminal Intelligence Service, 2000: 6-7).

Трећи, национални (стратешки) ниво обухвата идентификоване приоритете од стратешког значаја на читавој територији Велике Британије, а које су усмерене на тешки и организовани криминалитет. Спроводе се мултиагенцијским приступом уз ресорну сарадњу са другим државним органима, као што су Управа царина, Министарство економије и др. са циљем да постојеће ресурсе усмере на идентификацију заједничких безбедносних приоритета и размену одговарајућих података. На овом нивоу, стратешки руководилац (нпр. Комесар полиције) доноси централизоване одлуке и делегира ауторитет у његовом спровођењу на руководиоце организаних јединица по линијама рада и члановима СГРУ које имају координирајућу улогу са регионалним и локалним полицијским организацијама (National Criminal Intelligence Service, 2000: 7).

У полицијама у земљама региона (Словенија, Хрватска, Северна Македонија и Црна Гора) и у полицији РС заступљена је централизована организациона структура, тако да је делегирање ауторитета са националног (стратешког) нивоа поверено организационим јединицама на регионалном и локалном нивоу. Руководилац на националном нивоу доноси централизоване одлуке које су обавезујуће за сва три нивоа руковођења. Делегирање ауторитета је претежно заступљено приликом подношења захтева за израду криминалистичко-обавештајне информације, којим руководилац са стратешког или регионалног нивоа одређује одговорног руководиоца у циљу израде наведене информације. Одговоран руководилац координира израдом криминалистичко-обавештајне информације и на управљачкој групи извештава о предузетим активностима.

#### **1.4. Дизајн параметра координације**

Дизајнирањем организационе структуре користећи параметре груписања послова, обезбеђује се интеграција организационих делова чиме се на конкретан начин остварује координација. Три основна механизма за постизање ефективне координације су: 1) субординација; 2) стандардизација и 3) непосредно комуницирање (Стевановић, 2019: 326). Наведени механизми се у раду полиције применом ПОМ-а спроводе од стране СГРУ и ОГРУ на сва три организациона нивоа, а сходно стандардизованом криминалистичко-обавештајним процесу. Промене у дизајну организационе структуре на националном, регионалном и локалном нивоу доприносе ефикаснијој координацији организационих јединица у циљу размене података како би оне биле доступне руководиоцима у циљу доношења релевантних одлука (Potparič, Dvoršek, 2011: 277). Координација, укључујући и процес извештавања и информисања се спроводи вертикално, мада је заступљена комуникација са хоризонталног на хоризонтални нивоа руковођења.

У полицији Велике Британије координација се поред надлежних организационих јединица спроводи од стране: 1) СГРУ која је образована на националном (стратешком) нивоу полицијске организације у циљу праћења и спровођења активности дефинисаних у стратешким проценама, укључујући и координацију са регионалним и локалним полицијским станицама. Национални-обавештајни модел је успостављен у спровођењу стратешких одлука од стране руководиоца стратешке групе, тако да је целокупан процес дефинисан по систему одозго на доле (up and down); 2) тактичке групе за руковођење и управљање које су образоване на регионалном и локалном нивоу полицијске организације у циљу праћења и спровођења активности дефинисаних у стратешкој процени и на основу израђених тактичких процена на подручју своје надлежности. На састанцима се доносе тактичке (оперативне) одлуке које су усмерене на спровођење тактичких циљева који обухватају четири елемента: 1) управљање жариштима криминалитета; 2) усмеравање оперативног рада на серију извршених кривичних дела; и 3) усмеравање оперативног рада на повратнике и идентификоване потенцијалне извршиоце кривичних дела (ОЕБС, 2017: 77).



У полицији САД-а спроведеним дизајнирањем груписања послова у оквиру једне централизоване организационе јединице под називом фузиони центар, омогућена је ефикаснија и ефективнија координација између агенција надлежних за спровођење закона, чиме се смањују ресурси применом криминалистичко-обавештајног процеса и остварује бољи процес извештавања и информисања. Координација у наведеном центру се спроводи на основу стандардизованог процеса који започиње складиштењем података који су прикупљене од стране агенција за спровођење закона у циљу припреме функције њихове обраде. Аналитичари у центру имају кључну улогу у процесу обраде, где на основу расположивих података израђују процене, на основу којих се доносе препоруке за предузимање превентивних активности. Такође, улога аналитичара је да идентификују обавештајне празнине, што је представљало основ за усмерено прикупљање података од стране оперативних јединица. Употребна вредност прикупљених података директно је условљена учешћем агенција и обавештајних служби.

У полицији Шведске координација се спроводи на сва три организациона нивоа (национални, регионални и локални). На националном нивоу формиране су две управљачке групе под називом: „Национална група за стратешко управљање“ и „Национална група за оперативно управљање“. Националном групом за стратешко управљање руководи национални комесар полиције, чији су чланови начелници седам полицијских региона. Група је надлежна за одређивање стратешких приоритета, дефинисање стратешких циљева и праћење спровођења Стратешког плана. Састанци групе се одржавају једанпут или два пута месечно путем видео конференције (ОЕБС, 2017: 82-83). Националном групом за оперативно управљање руководи начелник Националног сектора операција, чији су чланови заменици начелника седам регионалних полицијских управа, начелник Националног одсека за оперативно планирање и начелник Националног форензичког сектора. На састанку који се одржава једном месечно присуствују у статусу посматрача и начелник националне Службе јавног тужилаштва и начелник Службе безбедности Шведске. Група је надлежна за спровођење криминалистичких истрага и предузимање оперативних акција на основу идентификованих стратешких приоритета и одлука које су донете од стране Националне групе за стратешко управљање. Одлуке руководиоца групе подржане су од стране Националне криминалистичко-обавештајне јединице која је надлежна за прикупљање, обраду, анализу и достављање криминалистичко-обавештајних информација (ОЕБС, 2017: 83).

На регионалном нивоу формиране су две управљачке групе под називом: „Регионална група за стратешко управљање“ и „Регионална група за оперативно управљање“. Регионална група за стратешко управљање је образована од стране начелника регионалних полицијских управа, који циклично у трајању од месец дана руководе групом у циљу доношења одлука. Друге чланове групе чине начелници оперативних јединица, јединице за људске ресурсе, финансије и комуникације. Надлежност групе је израда оперативних процена која обухвата територију седам регионалних полицијских управа, доношење оперативног плана у циљу спровођења активности у усмеравању постојећих ресурса на идентификоване приоритете рада, спровођење одлука од стране Националних група за стратешко и оперативно управљање на основу идентификованих стратешких приоритета. Регионална група за оперативно управљање је надлежна за спровођење идентификованих оперативних приоритета, спровођење криминалистичких истрага и конкретних оперативних акција на основу прикупљених информација од стране регионалних обавештајних јединица. Групом руководе циклично заменици начелника седам регионалних полицијских управа, руководиоци локалних група и начелници оперативних јединица. Састанци групе одржавају се два пута седмично. У ситуацијама када се спроводе криминалистичке

истраге које захтевају веће ангажовање људских и материјалних средстава, неопходно је укључивање оперативних јединица са националног нивоа (ОЕБС, 2017: 83).

На локалном нивоу формирана је локална оперативна група којом руководи комесар полиције. Друге чланове групе чине: начелници локалних области и руководиоци оперативних јединица (криминалистичких). Састанци група одржавају се једном седмично. Надлежност групе је усмерена на решавање идентификованих приоритета на локалном нивоу, спровођењу стратешких и оперативних приоритета са националног и регионалног нивоа. У ситуацијама када се предузимају сложеније оперативне акције подршку добијају од стране регионалног нивоа (ОЕБС, 2017: 83).

У полицији Хрватске послови координације се спроводе од стране образоване СГРУ чија је надлежност додела задатака и координација активности у циљу израде, праћења и доношења одлука о идентификованим приоритетима дефинисаним у стратешкој процени. Стратешком групом руководи заменик директора полиције (заменик равнатеља полиције) или лице које он одреди, чије чланове чине: начелник УКП, начелник Полицијског националног уреда за сузбијање корупције и организованог криминалитета и начелник Криминалистичко – обавештајног сектора, начелник УП и једна особа коју он одреди, начелник УПП и једна особа коју он одреди и други запослени које предложи руководилац групе, првенствено аналитичари и лица са односом са јавношћу (Шебек, 2014:448).

Стратешка група је надлежна за предузимање следећих активности: 1) израђује и предлаже стратешку процену; 2) одређује најзначајније ризике који угрожавају стање безбедности; 3) планира превентивне задатке који ће се предузети и координира активности; 4) идентификује приоритете поступања и планира потребне мере и радње; 5) доноси одлуке о промени приоритета на основу прикупљених информација и предузетих активности у претходном периоду; 6) одлучује које би кадровске, техничке и финансијске ресурсе требало доделити организационим јединицама на основу идентификованих приоритета; 7) одређује и именује руководиоце и чланове ОГРУ за примену приоритета и координацију рада; 8) анализира резултате и квалитет мера и радњи које се тренутно предузимају; 9) по потреби може усмерено прикупљати податке на основу поднетог захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација; 10) предузима и друге мере и радње у сврху одржавања повољног стања безбедности.<sup>158</sup>

За сваки идентификовани стратешки приоритет на предлог заменика директора полиције образује се оперативна група која је надлежна за спровођење једног или више приоритета. Чланови оперативне групе су руководиоци организационих јединица у УКП-а који су носиоци приоритета и руководиоци ППУ на регионалном нивоу. Оперативна група писаним путем предлаже стратешкој групи мере и радње које ће предузети и неопходне ресурсе за спровођење приоритета. На регионалном нивоу примену ПОМ-а спроводе ППУ које су категоризоване на следећи начин: прва категорија (ППУ Загребачка); друга категорија (ППУ: Сплитско-далматинска, Приморско-горанска, Осјечко-барањска и Истарска); трећа категорија (ППУ: Дубровачко-неретинска, Карловачка, Сисачко-мословачка, Шибенско-книнска, Вуковарско-сремска и Задарска); четврта категорија (ППУ: Бјеловарско-биогорска, Брдско-посавска, Копривничко-крижевачка, Крапинско-загорска, Личко-сењска, Међумурска, Пожешко-славонска, Вараждинска и Вировитичко-подравска). ППУ су надлежне за спровођење стратешких приоритета и оперативних приоритета из области организованог криминалитета на основу активности које су дефинисане Стратешким планом и оперативним планом.<sup>159</sup> На локалном нивоу образују се оперативне групе за руковођење којима руководи начелник ПС или помоћник кога

<sup>158</sup> Преузета са сајта: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr). дана 20.05.2019. године.

<sup>159</sup> Преузета са сајта: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr). дана 19.05.2019. године

начелник одреди. Њих чине руководиоци полиције, криминалистичке полиције и аналитичких јединица, и надлежне су за спровођење приоритета на локалном подручју.<sup>160</sup>

Координација применом ПОМ-а у полицији Северне Македоније, као и у другим земљама региона се спроводи на сва три организациона нивоа. На централном нивоу образована је СГРУ у чијем саставу се налази директор Бироа за јавну безбедност и осам начелника Сектора са регионалног нивоа. Стратешком групом руководи директор Бироа за јавну безбедност са функцијом управљања (планирања, одлучивања, координације и контроле) са задатком да подноси захтеве за израду криминалистичко-обавештајне информације организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове, праћење спровођења одлука и евалуације криминалистичко-обавештајног процеса. Такође, директор координира у изради стратешке процене која се израђује на период од једне године и у којој се идентификују претње и ризици из области јавне безбедности на целокупној територији Северне Македоније. Након што се идентификују стратешки приоритети у стратешкој процени, директор Бироа за јавну безбедност на састанку СГРУ доноси одлуку на основу које усваја или одбацује предложене приоритете из Стратешке процене и доноси „Контролну Стратегију“ у којој су дефинисане мере превенције, јачање оперативних процедура и обавештајних послова. У зависности од идентификованог приоритета, надлежна организациона јединица сачињава стратешки план на основу добијене сагласности директора Бироа за јавну безбедност. Руководилац надлежне организационе јединице на сваких шест месеци (два пута у току једне календарске године) извештава директора Бироа за јавну безбедност и преостале чланове стратешке групе о постигнутим циљевима и оствареним резултатима.

На регионалном нивоу координација се спроводи од стране ОГРУ у чијем саставу се налазе начелници сектора, командири полицијских станица, шефови јединице за спровођење истраге и јединице за обавештајне послове у седишту сектора. Оперативном групом за руковођење и управљање руководи начелник сектора који располаже са овлашћењима руковођења, одлучивања, координације са задатком да подноси захтеве за израду криминалистичко-обавештајне информације организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове, праћење спровођења одлука и евалуације криминалистичко-обавештајног процеса. Начелник оперативне групе за руковођење и управљање усваја предложене приоритете на основу израђених тактичких процена којим се идентификују оперативни приоритети из надлежности Сектора на период од једног месеца. Такође, начелник оперативне групе за руковођење и управљање доноси тактички план на период од месец дана којим се дефинишу мере и активности у циљу спровођења идентификованих оперативних приоритета.

У полицији Црне Горе координација на националном нивоу се спроводи од стране стратешке управне групе којом руководи директор УП. Друге чланове групе чине начелници: Сектора полиције опште надлежности, Сектора криминалистичке полиције, Сектор за борбу против организованог криминалитета и корупције, Сектора граничне полиције, начелник Одељења за међународну полицијску сарадњу и односе са јавношћу које представљају организационе јединице у седишту УП, и начелници осам центара безбедности са седиштем у: Подгорици, Никшићу, Бару, Будви, Херцег Новом, Пљевљима, Бијелом Пољу и Беранима. Састанци група се одржавају квартално и њихова се надлежност заснива на праћењу и сагледавању активности дефинисаних у стратешком обавештајном извештају који се израђује једном годишње од стране СКОП чиме се остварује увид у актуелне и очекиване проблеме. Таква сазнања не представљају само основ за доношење стратешких одлука, већ представљају средство за унапређење комуникације и учвршћивање одлука унутар сопствене организације. Стратешко

<sup>160</sup> Преузето са сајта: [www.mup.gov.hr](http://www.mup.gov.hr). дана 20.05.2019. године

управљање од стране групе је усмерено претежно на криминалистичко-обавештајне послове којим се идентификују стратешки приоритети који ће се предузимати у дужем временском периоду (МУП ЦГ, 2009: 7- 9).

На регионалном нивоу координација се спроводи од оперативних управних група којом руководе начелници регионалних полицијских управа. Остали чланови групе чине начелници организационих јединица у регионалној полицијској управи (руководиоци криминалистичке полиције, руководиоци полиције опште надлежности и саобраћајне полиције). Оперативна управна група одређује оперативне приоритете, доноси оперативни план у складу са својим делокругом рада и надлежношћу. Управљање на регионалном нивоу се спроводи на основу стратешких одлука које представљају даљи основ за израду оперативних планова. Криминалистичко-обавештајна служба поступа по донетим одлукама оперативне управне групе и одговорна је за њихово спровођење. На локалном нивоу образује се локална управна група која обухвата подручје станице полиције и станице криминалистичке полиције са циљем праћења и спровођења приоритета који су одређени на регионалном нивоу (центрима безбедности), спровођења оперативног плана и предузимање криминалистичких истрага и оперативних акција (МУП ЦГ, 2009: 9- 10).

У полицији РС применом ПОМ-а успостављени су менаџерски органи на стратешком и регионалном нивоу. На стратешком нивоу решењем министра унутрашњих послова, образована је СГРУ, коју чине директор полиције, помоћници директора полиције, шеф Бироа директора полиције, начелници организационих јединица у седишту Дирекције полиције (УКП, УП, УСП и УГП) и начелници 27 ППУ. Стратешком групом за руковођење и управљање руководи директор полиције на састанцима који се одржавају два пута годишње, а по потреби и чешће. Координација се спроводи од стране чланова СГРУ која је одговорна за израду СПЈБ и Стратешког плана полиције, односно идентификацију најтежих безбедносних проблема, избор приоритета, дефинисање мера за рад, усмеравање ресурса, начин праћења спровођења планираних активности и оцену постигнутих резултата. Према томе, координација се спроводи почев од примене управљачких функција (планирања, спровођења захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација и праћења спровођења одлука) и извршних функција (спровођењем криминалистичко-обавештајних послова).

На националном нивоу решењем директора полиције образоване су ОГРУ у организационим јединицама у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП). Састав оперативне групе за руковођење и управљање чине: начелник организационе јединице, заменик и помоћници начелника, начелници служби, начелници одељења и главни координатори. Оперативном групом за руковођење и управљање на националном нивоу руководи начелник организационе јединице на састанцима који се одржавају два пута месечно, а по потреби и чешће. Координација у ОГРУ се спроводи на праћењу и усмеравању ресурса на спровођењу активности из Стратешког плана полиције из њене надлежности о чему извештава једном месечно СГРУ. На регионалном нивоу се решењем директора полиције у ПУ за град Београд и ППУ образују ОГРУ. Састав ОГРУ чине: начелник ПУ за град Београд или начелник ППУ, заменик начелника ППУ, помоћници начелника ППУ, начелник УКП, УП и УСП (за ПУ за град Београд), начелници одељења криминалистичке полиције, одељења полиције, одељења саобраћајне полиције, начелници полицијских станица и координатори (Ђурђевић, Рацић, 2018). Оперативном групом за руковођење и управљање руководи начелник ПУ за град Београд или начелник ППУ на састанцима који се одржавају два пута месечно или по потреби чешће. Координација у оперативним групама за руковођење и управљање на регионалном нивоу се спроводи праћењем и усмеравањем ресурса на спровођењу активности из стратешког плана и оперативних

планова полиције сходно идентификованим приоритетима из њихове месне надлежности о чему извештава једном месечно СГРУ.

Један од кључних ресурса пословања у 21. веку су знање, правовремене и релевантне информације. Системи комуникације у раду полиције представљају кључну компоненту за ефикасно, ефективно и економично поступање. Руководиоци у свакодневној комуникацији и координацији најчешће користе телефонски сервис (e-mail сервис је најпопуларнији писани облик комуникације). Развој технологије утицао је и на унапређење комуникације у раду полиције успостављањем видео-конференцијских система комуникација чији се рад базира на преносу видео сигнала. Ефекти примене оваквог вида комуникације обезбеђује ефикаснију и ефективнију размену информација, преношења налога од стране руководиоца, али и алокацију ресурса. Један од система оваквог вида комуникације, који се користи у раду полиција развијених држава је апликација *Microsoft Lync* која је доступна у форми *desktop* апликације за *Windows* и *Apple* оперативне системе или у виду мобилне апликације *Windows Phone*, *iOS*, *iPAD* и *Android* оперативне системе. *Microsoft Lync* апликација пружа могућност за размуну порука *instant-поруке*, *presence service*, аудио и видео позиве; *web* аудио и видео конференције, као и интеграцију са апликацијом *Skype*. У полицији Шведске, из разлога економичности, састанци стратешке и оперативне групе за руковођење и управљање се претежно спровode путем *Microsoft Lync*, а на којој су присутни сви њени чланови.

## **2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ПОЛИЦИЈЕ ДИЗАЈНИРАНЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Под организационом структуром полиције дизајниране за потребе примене ПОМ-а у полицији РС подразумева се прилагођавање организационих јединица структурираних по традиционалном (функционалном) и процесном принципу укључених у ПОМ, менаџерских органа (група за руковођење и управљање) и формалне везе и комуникације између тих јединица. Према томе циљ организационих промена је да се успостави квалитетна организациона структура која ће омогућити да се криминалистичко-обавештајни процес спроводи сходно дефинисаним стандардима, као и да се криминалистичко-обавештајни послови на управљачком и извршном организационом нивоу обављају квалитетни кадрови уз оптималан утрошак финансија и техничких средстава. Такође, организационе промене ће омогућити достизање жељеног нивоа, дугорочно ефикасне и ефективне организације, стандарда и добре праксе развијених земаља ЕУ у овој области.

У даљем тексту детаљније је анализирано прилагођавање дизајна параметара поделе рада, груписање послова, делегирања ауторитета и координације за потребе примене ПОМ-а у полицији РС.

### **2.1. Прилагођавање дизајна параметра поделе рада**

Анализирајући традиционални дизајн поделе рада у полицији РС могу се идентификовати организациони проблеми који су заступљени и након успостављања ПОМ-а, а који се превасходно односе на: 1) повећан број организационих јединица у седишту ДП од 2006. године на основу препорука ЕУ, посебно Европске комисије, Мисије ОБЕС-а и других европских организација, што је утицало на повећање руководећих и извршилачких радних места (Клисарић, 2012); 2) рационализацију укупног броја запослених која није спроведена, што је за последицу имало повећање броја запослених.

Тако на пример, анализирајући компаративно укупан број запослених у 2002. години у седишту МУП-а (7.728 запослених) у односу на 2019. годину (17.335), може се закључити да је повећан број запослених у седишту МУП-а у 2019. години за 55,42% (ОЕБС, 2004:95); 3) присутно „шаренило“ аналитичких назива (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско) од стране организационих јединица МУП-а које обављају криминалистичко-обавештајне послове.

У складу са *Законом о државним службеницима* извршен је покушај деполитизације полиције. У складу са тим успостављени су државни службеници на положају чиме су омогућени елементи контроле од стране министра и владе. Усвајањем првог *Закона о полицији* из 2006. године за обављање полицијских послова уместо Ресора јавне безбедности образује се ДП. Државни службеник на положају који руководи полицијским пословима у ДП је директор полиције, чији је избор прописан општим и посебним условима на период од пет година. Према Југовићу један од кључних одговорности министра је политичка одговорност о стању јавне безбедности пред владом, чиме се негира монократски (инокосни) стил руковођења и демократска контрола полиције, на основу схватања да директор полиције има већа овлашћења од министра унутрашњих послова (Југовић, 2013: 141). Поред чињенице да директор полиције руководи полицијом, само ангажовање посебних јединица полиције (Жандармерије и Хеликоптерске јединице) и специјалне јединице (Специјална антитерористичка јединица) је условљена сагласношћу министра унутрашњих послова, што је прописано *Законом о полицији*. Уместо термина полицајац, за исти назив уводи се термин полицијски службеник.

Реформом полиције РС изграђен је правни основ, доношењем *Уредбе о мерилима за распоред руководећих радних места полицијских службеника*, која руководећа радна места класификује на: стратешки, високи, средњи и оперативни ниво руковођења. У односу на руководећа радна места покретачку снагу представљају извршилачка радна места. Правни основ којим се дефинишу називи и описи радних места у полицији РС прописан је *„Каталогом назива и описа послова радних места полицијских службеника у МУП“*. Каталог је класификован у 12 фамилија и подфамилија у којем су дефинисани називи и описи радних места. Из делокруга и надлежности ДП у каталогу је дефинисана фамилија „Полицијски послови“ са следећим подфамилијама коју чине послови: полиције опште надлежности, криминалистичке полиције, саобраћајне полиције, граничне полиције, полицијске координације (на пример, радно место главни координатор и координатор), инспекцијско-управног надзора, специјалне и посебних јединица полиције.

Усвајањем *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а РС* од дана 01.01.2019. године у организационој структури ДП делимично су спроведене организационе промене које би подржале примену ПОМ-а. Наведене промене се односе на формирање појединачних радних места главних координатора на националном нивоу и координатора на регионалном нивоу, чиме су делимично преузети послови координације, извештавања и праћења планираних активности применом ПОМ-а. Спровођење планираних послова и даље је остало у надлежности организационих јединица у којима нису извршене организационе промене, а које су по потреби преузеле послове које примена ПОМ-а подразумева. На локалном нивоу у РС нису систематизована аналитичка радна места, тако да осим примене функције прикупљања података од стране полицијских службеника примена ПОМ-а се не спроводи.

Систематизована радна места у ДП у примени ПОМ-а су условљена и неопходним образовним профилем запослених која су складу са каталогом назива и описа послова радних места полицијских службеника у МУП-а, и могу класификовати на: природно-

математичке науке, техничко-технолошке науке, друштвено-хуманистичке науке и двопредметне студије. У ДП најзаступљеније је образовање стечено у следећим полицијским образовним институцијама: Средња школа унутрашњих послова (од 2008. године Центар за основну полицијску обуку), Виша школа унутрашњих послова, Полицијска академија, Криминалистичко-полицијска академија (од јануара 2019. године Криминалистичко-полицијски универзитет), курс за полицајце. Такође су присутни и кадрови различитих стручних звања стечених на следећим факултетима: Правном, Економском, Саобраћајном, Електротехничком, Факултету организационих наука, али и другим образовним институцијама и установама чије се школовање спроводи на приватним факултетима.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми дизајна поделе рада, односе се на:

1) степен уопштености у опису послова (у текстуалном делу *Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а*) је обично такав да се не може утврдити јасна подела надлежности. С друге стране, свака организациона јединица је приликом израде *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а* давала описе послова парцијално тако да су честа мешања надлежности, што касније у пракси доводи до проблема. Мере које је потребно предузети односе се на измене и допуне *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а*, у којем је потребно утврдити јасну поделу надлежности појединих радних места (нарочито аналитичких) у обављању полицијских послова. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на успостављање ефективног, ефикасног и економичног процеса обављања криминалистичко-обавештајних послова и квалитетној изради криминалистичко-обавештајних информација заснованој на употребној вредности свих релевантних информација које полиција поседује уз алокацију ресурса.

2) присутно „шаренило“ аналитичких назива (аналитика, статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско итд) у организационим јединицама МУП-а. Поред тога, појам аналитике често не одговара суштини послова који носе овај назив. Под истим појмом аналитике у ствари се подразумевају различити послови у различитим организационим јединицама. Радна места се називају као аналитичка, али се суштински не односе на послове аналитике већ на послове документалистике, планирања, архиве, статистике, извештавања, администрације итд. Ова чињеница је јако важна јер конкретна организациона форма и радна места морају да подразумевају тачан скуп послова које кроз одређену процедуру треба да дају конкретан, тражени и очекивани „производ“ и као такви морају бити препознатљиви. Мере које је потребно предузети односе се на систематизацију аналитичких радних места по узору на полицију развијених држава и то на: стратешку и оперативну аналитику. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на јасну поделу надлежности аналитичких радних места и квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

3) аналитичка радна места нису рационално распоређена и у складу са реалним потребама. Један од примера је да су у ППУ систематизована по три радна места оперативних аналитичара и једно радно место документалисте, што није довољно за сачињавање квалитетних криминалистичко-обавештајних информација. Истовремено, у аналитичким јединицама регионалних одељења САТИТ-а, које обављају аналитичке послове за потребе ППУ-а, систематизован је већи број аналитичких радних места које нису довољно искоришћене. Мере које је потребно предузети односе се на реструктурирање радних места аналитичара која су систематизована у свим организационим јединицама МУП-а и образовати централизовану организациону јединицу надлежну за криминалистичко-

обавештајне послове. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација и стандардизацију рада аналитичких послова (применом функција обраде и анализе) и ефикасније, ефективније и економичније обављање послова.

4) радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а је неопходно преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље ЕУ. Мере које је потребно предузети односе се на измену и допуну *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а* у погледу промене назива полицијских аналитичара под називом: „стратешки аналитичари“, укључујући и делокруг њиховог рада. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на хармонизацију стандарда по угледу на земље ЕУ, што би утицало и на квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

5) непостојање аналитичких радних места и криминалистичких инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном нивоу (у оквиру РС). Мере које је потребно предузети односе се на систематизовање аналитичких радних места на нивоу свих РС у циљу спровођења функција (обраде, анализе и достављања), и криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајни рад у циљу примене функције прикупљања података. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би ефикасније и ефективније обављање полицијских послова и спровођење одлука заснованих на израђеним криминалистичко-обавештајним информацијама.

#### 2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу дизајна параметра поделе рада

Резултати теоријског истраживања које се односи на дизајн поделе рада организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 226 запослених у полицији РС и 30 испитаника у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС. Наведени запослени су на истраживачка питања одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (130-143) и сликама (57-64).

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну поделе рада организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЈР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (130-137).



**Табела 130:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а“?

Анкетирани	немам мишљење		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	24	77,4%	6	19,4%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 130, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=9,323$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 77,4% је одговорило са „нема мишљење“, 19,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 3,2% негативно је одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 19,4% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а.

**Табела 131:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полицији Европе и региона“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	14	45,2%	4	12,9%	8	25,8%	3	9,7%	2	6,5%	31	100%

Анализом учесталости одговора запослених на питање наведено у табели 131, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=15,613$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 45,2% је одговорило са „нема мишљење“, 38,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 16,0% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да код 38,7% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полицији Европе и региона.

**Табела 132:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полицији Европе и региона“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	15	48,4%	4	12,9%	9	29,0%	3	9,7%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 132, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=15,613$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 48,4% је одговорило са

„нема мишљење“, 41,9% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, док је 9,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 41,9% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона.

**Табела 133:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да је у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а евидентан степен уопштености послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности“?

Анкетирани	немам мишљење		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	15	48,4%	12	38,7%	4	12,9%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 133, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=10,927$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 48,4% је одговорило са „нема мишљење“, 38,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 12,9% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 38,7% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а евидентан степен уопштености послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности.

**Табела 134:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да су организационе јединице приликом израде Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а давале описе послова парцијално, тако да су честа мешања надлежности, што касније у пракси доводи до организационих проблема“?

Анкетирани	немам мишљење		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	18	58,06%	10	32,26%	3	9,68%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 134, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=17,121$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 58,1% је одговорило са „нема мишљење“, 32,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 9,7% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 32,3% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су организационе јединице приликом израде Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а давале описе послова парцијално, тако да су честа мешања надлежности, што касније у пракси доводи до организационих проблема.

**Табела 135:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да се аналитички послови у полицији РС означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско итд) што често не одговарају суштини послова које обављају“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	19	61,3%	3	9,7%	7	22,6%	2	6,5%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 135, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=23,581$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 61.3% је одговорило са „нема мишљење“, 22.6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 9.7% са „потпуно се слажем“, док је 6,5% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 32.3% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се аналитички послови у полицији РС означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско итд.) што често не одговарају суштини послова које обављају.

**Табела 136:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље ЕУ“?

Анкетирани	немам мишљење		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	23	74,2%	4	12,9%	1	3,2%	3	9,7%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 136, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=33,637$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 74,2% је одговорило са „нема мишљење“, 12,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“, док је 12,9% негативно одговорило са „уопште се не слажем“ и „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 12,9% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље ЕУ.

**Табела 137:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је образовна мапа-образовни профил (листа компетенција и опитних исхода) предуслов за конкретно радно место у организационим јединицама које примењују криминалистичко-обавештајне послове“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	14	45,1%	7	22,6%	10	32,3%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 137, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=5,766$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 45,1% је одговорило са

„нема мишљење“, а 54,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да код 54,9% испитаника у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је образовна мапа-образовни профил (листа компетенција и општих исхода) предуслов за конкретно радно место у организационим јединицама које примењују криминалистичко-обавештајне послове.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираном, будућем) дизајну поделе рада организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – 2) – испитаници су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП –а у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (135-137).

**Табела 138:** Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИГ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	4	26,7%	11	73,3%	0	0,0%	15	100%
ППУ	3	2,0%	30	19,6%	110	71,9%	10	6,5%	153	100%
Укупно	3	1,8%	34	20,2%	121	72,0%	10	6,0%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 138, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=179,132$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 6% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“, а 1,8% је одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИГ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а.

**Табела 139:** Одговори руководиљаца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	10	66,7%	5	33,3%	0	0,0%	15	100%
ППУ	63	41,2%	80	52,3%	10	6,5%	153	100%
Укупно	73	43,45%	85	50,6%	10	5,95%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 139, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=91,286$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 94,05% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 5,95% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона.

**Табела 140:** Одговори руководиљаца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	10	66,7%	4	26,7%	1	6,7%	15	100%
ППУ	55	35,9%	93	60,8%	5	3,3%	153	100%
Укупно	65	38,7%	97	57,7%	6	3,6%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 140, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=115,476$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,6% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона.

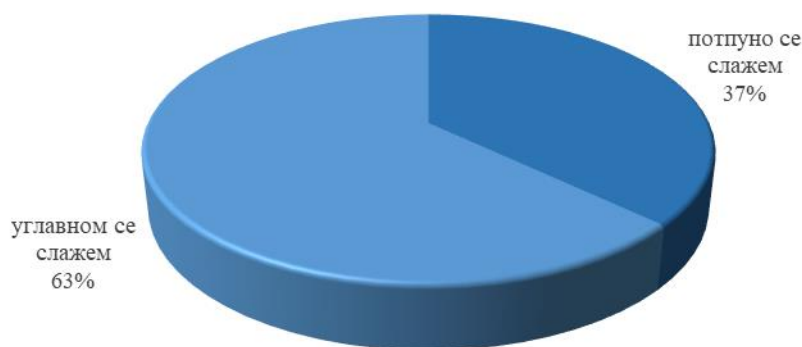
Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну поделе рада организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд,

где су испитаници у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ и ОПА у БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним сликама (57 – 64).



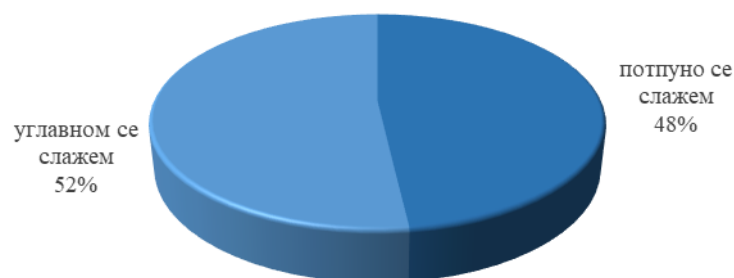
**Слика 57:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 57, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=194,44$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 7,4% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а.



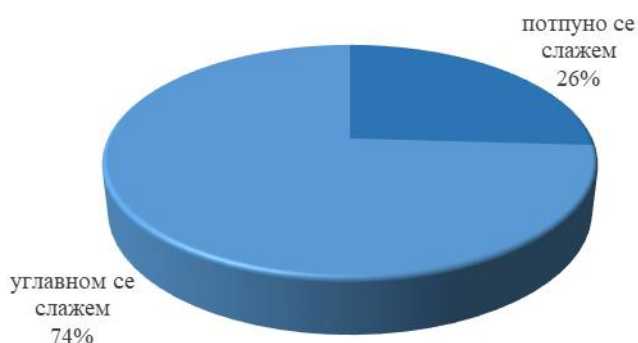
**Слика 58:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 58, уочава се да је 100% запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд позитивно одговорило и да постоји сагласност са ставом да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона.



**Слика 59:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 59, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 51,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 48,1% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона.



**Слика 60:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места евидентан степен уопштености послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 60, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 74,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 25,9% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је у *Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а* евидентан степен уопштености послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности.



**Слика 61:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да су организационе јединице приликом израде Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места давале описе послова парцијално, тако да су честа мешања надлежности, што касније у пракси доводи до проблема?”

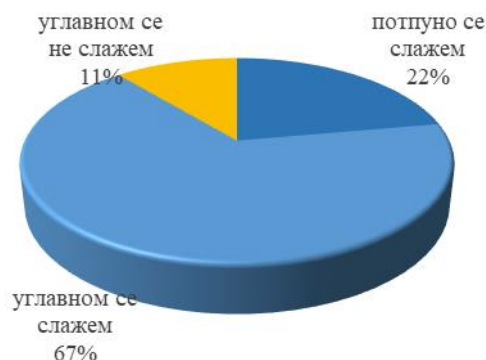
Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 61, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=77,96$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 96,3% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су организационе јединице приликом израде *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а* давале описе послова парцијално, тако да су честа мешања надлежности, што касније у пракси доводи до проблема.



**Слика 62:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да се аналитички послови у полицији РС означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско итд) што често не одговарају суштини послова које обављају“?

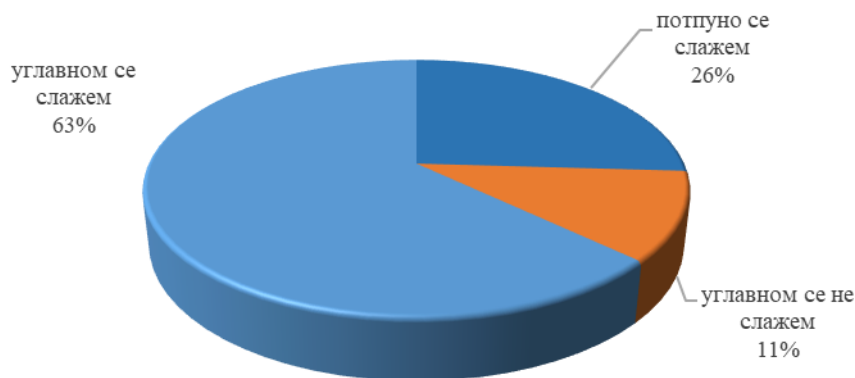
Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 62, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=194,44$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се аналитички послови у полицији РС означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско итд.) што често не одговарају суштини послова које обављају.





**Слика 63:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље ЕУ“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 63, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=194,44$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку 88,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 11,1% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље ЕУ.



**Слика 64:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 64, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=65,64$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 11,1% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП

обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну поделе рада организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: укупно 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (138 - 140).

**Табела 141:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у опису радних места постоје тачно дефинисане компетенције неопходне за обављање криминалистичко-обавештајних послова у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	N	%
Црна Гора	9	90,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	23	76,7%	7	23,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 141, учева се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“, док је 23,3% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да у опису радних места постоје тачно дефинисане компетенције неопходне за обављање криминалистичко-обавештајних послова у полицији Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

**Табела 142:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су радна места статистичких аналитичара систематизована у једној или различитим организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	2	20,0%	4	40,0%	3	30,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Укупно	2	6,7%	9	30,0%	16	53,3%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 142, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске ( $\chi^2=16,667$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 10% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 6,7% запослених је одговорило да „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су радна места статистичких аналитичара систематизована у једној или различитим организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

**Табела 143:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су радна места стратешких и оперативних аналитичара систематизована у оквиру једне организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	1	10,0%	3	30,0%	6	60,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Шведска	5	50,0%	0	0,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	6	20,0%	8	26,7%	16	53,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 143, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=9,967$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 80% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 20% одговорило да „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су радна места стратешких и оперативних аналитичара систематизована у оквиру једне организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

Упоређивањем одговора код запослених који се односе проблеме дизајна параметра поделе рада у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,001$ .

### 2.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на начин спровођења дизајна параметра поделе рада. Резултатима теоријског истраживања појма и ефеката дизајна параметра поделе рада, утврђено је: 1) да се радна места у примени ПОМ-а деле на руководећа и извршилачка радна места (претежно аналитичка) која се обављају у оквиру криминалистичко-обавештајних послова; 2) да се опис послова и задатака радних места у примени ПОМ-а заснивају на делокругу и надлежности организационе јединице; 3) да се теорија дизајна параметра

поделе рада у развијеним државама света, државама у региону може се у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ-а у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се дизајн параметра поделе рада у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) аналитичка радна места је потребно да буду рационално распоређена у складу са реалним потребама ПОМ-а у полицији РС; 2) неопходно је систематизовани радна места стратешких аналитичара по угледу на земље ЕУ и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП која ће израђивати Стратешки план полиције на националном нивоу и координирати изградом оперативних планова полиције на регионалном нивоу; 3) радна места стратешких и оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП је неопходно да се обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу, при чему полицијске аналитичаре у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у је неопходно преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље ЕУ; 4) потребно је систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко-обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона и систематизовати радна места оперативних аналитичара на локалном организационом нивоу у оквиру полицијских станица; 5) неопходно је дефинисати и разграничити описе послова (у текстуалном делу *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места*) како не би дошло до сукоба надлежности, што касније у практичној примени доводи до проблема (96,3% емпиријски потврђено означавањем аналитичких послова у полицији РС различитим појмовима: статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно-аналитичко, статистичко-аналитичко, аналитичко-планско), што често не одговарају суштини послова које обављају; 6) у опису радних места неопходно је дефинисати компетенције неопходне за обављање криминалистичко-обавештајних послова, као што је то прописано у полицијама Шведске, Црне Горе и Северне Македоније.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеној структури, укључујући посебно промене у дизајну поделе рада њених организационих јединица.

### **3.1. Прилагођавање дизајна параметра груписања послова**

Организациона структура у полицији РС пре успостављања ПОМ-а може се посматрати у њеном функционалном и организационом (институционалном смислу) (Талијан, et. Al., 2001: 89). За обављање полицијских и других унутрашњих послова образује се ДП чију подршку у смислу остваривања услова пружају сектори у седишту МУП-а. Функционално, полицијски послови из делокруга рада МУП-а обављају се у оквиру организационих јединица у седишту ДП и њеним територијалним организационим јединицама (Субошић, 2017). Према томе, организационе јединице ДП се диференцирају на јединице опште и посебне надлежности (посебне намене) (Субошић, Кекић, 2009: 211 – 225).

Сходно *Закону о полицији*, за потребе примене ПОМ-а, послови ДП на стратешком нивоу руковођења су: 1) израђује СПЈБ, у сарадњи са организационом јединицом надлежном за стратешко планирање; и 2) доноси Стратешки план полиције.

Почетна анализа дизајна параметра груписања послова, а пре свега система односа између релевантних организационих јединица, са аспекта примене ПОМ-а указује на већи број отворених питања које је неопходно размотрити, јер у битној мери могу утицати на његово успостављање и будући квалитет. Да би се испунио овај услов, јасно је да сви релевантни чиниоци у полицији РС морају, такође, бити организационо и (или) функционално повезани. Недостатак организационе и функционалне повезаности са аспекта увођења и примене ПОМ-а је присутан у више организационих сегмената, а нарочито долази до изражаја у погледу питања везаних за неусклађеност аналитичких и обавештајних капацитета и потенцијала (Томашевић, Рацић, 2019).

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе се проблеми организационе структуре полиције у РС, које се односе се на:

1) организациону и функционалну неусклађеност аналитичких капацитета и потенцијала, која је приступна на националном и регионалном нивоу у оквиру организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а. На националном нивоу у оквиру УКП, првенствено се ради о следећим организационим јединицама: СКА која у свом саставу има Одељење за криминалистичко-оперативну и стратешку анализу која је организационо подељена на Одсек за криминалистичко-оперативну анализу чија је надлежност, делокруг и назив идентичан са Одсеком за криминалистичко-обавештајну анализу у оквиру Одељења за контролу и анализу у оквиру СКОП и Одељењем за анализу ризика у УГП. Такође Одсек за стратешку анализу у оквиру Одељења за криминалистичко-оперативну и стратешку анализу у СКА је сходно надлежности и делокругу послова идентичан са пословима који се обављају у оквиру Одељења за полицијску аналитику САТИТ-а, и претежно се односе на послове прикупљања, праћења, сачињавања криминалистичко-обавештајних информација, имајући у виду да заједнички учествују у изради СОСТА и СПЈБ. Одељење за координацију рада, евиденције и размену података у СКА је идентичне надлежности и делокруга са пословима који се обављају у оквиру Одељења за контролу и анализу у оквиру СКОП и Одељења за статистичку аналитику и криминалистичко-оперативне евиденције у САТИТ-а. Поједина аналитичка радна места се обављају и у оквиру Одељења за праћење и унапређење рада саобраћајне полиције, укључујући и у другим организационим јединицама у седишту ДП, као што је: Јединица за заштиту, Јединица за обезбеђење одређених личности и објеката, Управа за међународну оперативну полицијски сарадњу и Жандармерију које пружају подршку организационим јединицама у ДП, и посредно примењују ПОМ. На регионалном нивоу у свим наведеним организационим јединицама у оквиру 27 ППУ систематизовани су одсеци или групе за криминалистичко-оперативну аналитику у зависности од категоризације у којима се обављају аналитички послови. У оквиру Одељења за контролу и анализу систематизована су радна места оперативног аналитичара који се обављају у пет центара на регионалном нивоу, са идентичним наредностима и задацима као у 27 ППУ у оквиру одсека или група за криминалистичко-оперативну аналитику.

2) децентрализација аналитичких функција у више организационих јединица доводи до тога да су садашњи аналитички извештаји настали углавном коришћењем дела информација којима полиција располаже, јер аналитичке јединице појединачно поседују део информација на основу којих сачињавају извештаје (нпр. СКА углавном користи оперативне податке из базе КОА, а Одељење за полицијску аналитику САТИТ-а углавном користи статистичке податке). Према томе исти подаци се више пута прикупљају за различите потребе и од стране више организационих јединица, чиме се нерационално користе људски, материјални и финансијски ресурси, јер је свакој аналитичкој јединици потребно да има „своје“ ресурсе.

3) приликом израде аналитичких извештаја свака аналитичка јединица сагледава безбедносне проблеме из делокруга организационе јединице којој припада. Аналитички извештаји не садржи целовиту слику што утиче на лош квалитет и представља проблем руководиоцима уколико одлуке заснивају на оваквим извештајима. Такође је присутна и организациона и функционална неусклађеност обавештајних капацитета и потенцијала која су присутна на националном и регионалном нивоу, и који се обављају у оквиру организационих јединица ДП. На националном нивоу првенствено се ради о Одељењу за обавештајне послове у оквиру СКОП у УКП која има систематизована радна места криминалистичког инспектора за криминалистичко-обавештајне послове са идентичним радним местом и надлежностима у оквиру Одељења за послове прекограничне сарадње и оперативне послове у УГП. На регионалном нивоу послови криминалистичко-обавештајног прикупљања података су систематизована на нивоу пет центара која организационо припадају Одељењу за криминалистичко-обавештајне послове у оквиру СКОП у УКП, која пружају подршку 27 ППУ.

Мере које је потребно предузети односе се на реструктурирање организационих јединица ДП (надлежне за обавештајне и аналитичке послове) и образовати централизовану организациону јединицу чија би надлежности била координација рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснију и ефективнију израду криминалистичко-обавештајних информација (СОСТА, СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС.

### 3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу дизајна параметра груписања послова

Резултати теоријског истраживања које се односи на дизајн груписања послова организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 477 запослених у полицији РС и 90 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну груписања послова које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – 2) – испитаници су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одселима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – испитаници су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата

емпиријског истраживања названи „ППУ“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (144-145).

**Табела 144:** Одговори руководица и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	Н	%
ОЈ у седишту ДП	7	46,7%	7	46,7%	1	6,7%	15	100%
ППУ	29	19,0%	122	79,7%	2	1,3%	153	100%
Укупно	36	21,4%	129	76,8%	3	1,8%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 144, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=217,28$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 1,8% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом запослених да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС.

**Табела 145:** Одговори руководица и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	9	60,0%	6	40,0%	0	0,0%	15	100%
ППУ	65	42,5%	85	55,6%	3	2,0%	153	100%
Укупно	74	44,0%	91	54,2%	3	1,8%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 145, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=117,76$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 98,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 1,8% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем

истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну груписања послова које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, наведени су у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 109 запослених и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели (146).

**Табела 146:** Одговори руководилаца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно систематизовани радна места стратешких аналитичара по угледу на земље ЕУ и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП која ће израђивати Стратешки план полиције на националном нивоу и координирати израдом оперативних планова полиције на регионалном нивоу“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	51	48,6%	51	48,6%	3	2,9%	105	100%
Укупно	54	49,5%	52	47,7%	3	2,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 146, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=70,319$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 97,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 2,8% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом запослених да је потребно систематизовани радна места стратешких аналитичара по угледу на земље ЕУ и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП која ће израђивати Стратешки план полиције на националном нивоу и координирати израдом оперативних планова полиције на регионалном нивоу.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну груписања послова које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, наведени су у теоријским ставовима у полицији РС, и емпиријски је проверен испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко - стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за

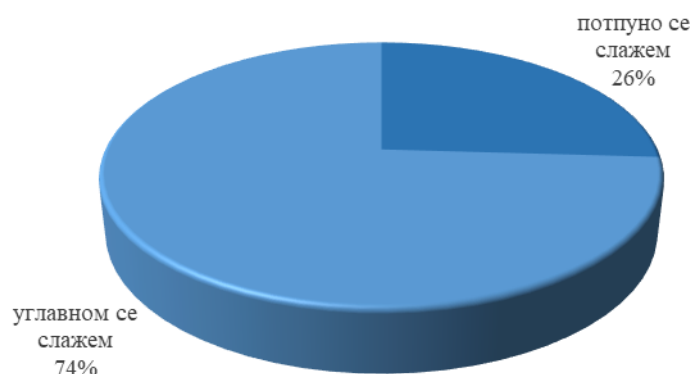


криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели (144) и сликама (65-66).

**Табела 147:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно извршити обједињавање свих аналитичких организационих јединица у једну целину образовањем једне централизоване организационе јединице на националном и регионалном нивоу за задатком израде криминалистичко-обавештајних информација и других аналитичких извештаја и производа“?

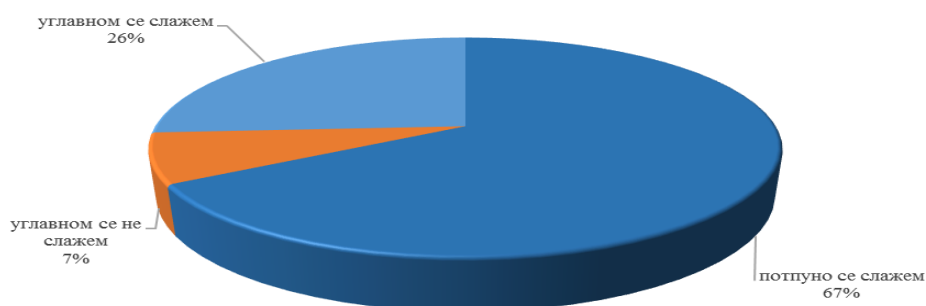
Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	20	46,5%	21	48,8%	2	4,7%	0	0,0%	43	100%
ППУ	44	44,4%	52	52,5%	2	2,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	64	45,1%	73	51,4%	4	2,8%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 147, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=88,697$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,5% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно извршити обједињавање свих аналитичких организационих јединица у једну целину образовањем једне централизоване организационе јединице на националном и регионалном нивоу за задатком израде криминалистичко-обавештајних информација и других аналитичких извештаја и производа.



**Слика 65:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 65, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код анкетираних запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених, 74,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 25,9% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС.

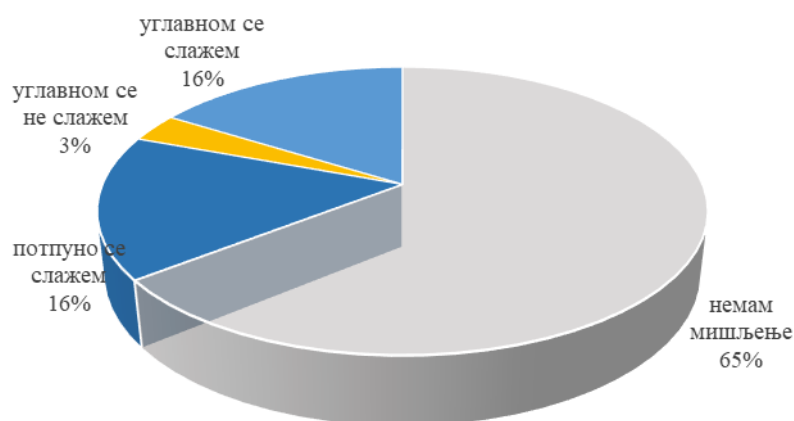


**Слика 66:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 66, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=83,56$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,6% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, а 7,4% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у

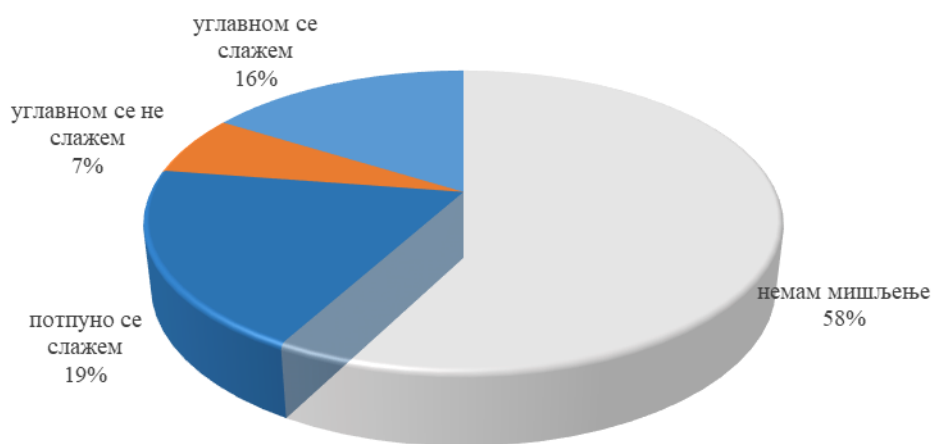
седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну груписања послова које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, наведени су у теоријским ставовима у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЉР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на сликама (67 - 68).



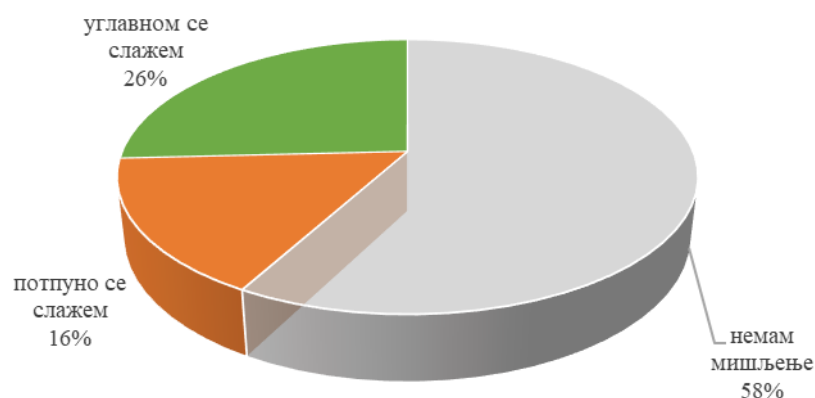
**Слика 67:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 67, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЉР ( $\chi^2=89,84$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 64,5% је одговорило са „нема мишљење“, 32,2% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, а 3,2% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 32,2% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС.



**Слика 68:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу“?

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 68, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=65,36$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 58,1% је одговорило са „немам мишљење“, 35,5% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, а 6,5% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 35,5% у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно објединити организационе јединице ДП и аналитичке организационе јединице САТИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту ДП, која би координирала криминалистичко-обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу.



**Слика 69:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 69, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=46,34$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 58,1% је одговорило са „нема мишљење“, 41,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код 41,9% запослених у посматраном узорку постоји

сагласност са ставом да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну груписања послова које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: укупно 30 запослених у полицијама: Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (148-151).

**Табела 148:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко-обавештајним пословима на централном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену полицијско-обавештајног модела у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	5	50,0%	5	50,0%	10	100%
Укупно	20	66,7%	10	33,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 148, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 66,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и 33,3% са „углавном се слажем“. Може се закључити у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко-обавештајним пословима на централном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену ПОМ-а у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

**Табела 149:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко-обавештајним пословима на регионалном и локалном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену ПОМ-а у полицији Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Северна Македонија	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	10	100%	10	100%
Укупно	12	40,0%	18	60,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 149, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код анкетираних у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Краљевине Шведске. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 60% је одговорило са „углавном се слажем“ и 40% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко-обавештајним пословима на регионалном и локалном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену ПОМ-а у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Краљевине Шведске.

**Табела 150:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција у више организационих јединица које координирају криминалистичко-обавештајним пословима представља слабост у смислу успостављања и примене ПОМ у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	4	40,0%	6	60,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	8	80,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	12	40,0%	17	56,7%	1	3,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 150, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=20,367$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 3,3% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да је децентрализација аналитичких функција у више организационих јединица које

координирају криминалистичко-обавештајним пословима представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а.

**Табела 151:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да су аналитичка радна места рационално распоређена у складу са реалним потребама полицијско-обавештајног модела у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	0	0,0%	3	30,3%	5	50,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	3	30,0%	5	50,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	1	3,3%	11	36,7%	15	50,0%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 151, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=17,467$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 86,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 10% је негативно одговорило са оценом „углавном се не слажем“ и 3,3% је одговорило да „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постој сагласност са ставом да су аналитичка радна места рационално распоређена у складу са реалним потребама ПОМ-а у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

Упоредивањем одговора код запослених који се односе проблеме дизајна параметра груписања послова у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,001$ .

### 3.1.1. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на спровођење дизајна параметра груписања послова. Резултатима теоријског истраживања појма и ефеката, дизајна параметра груписања послова утврђено је: 1) да примену ПОМ претежно спроводе аналитичке и обавештајне организационе јединице; 2) да је централизована организациона јединица (настала обједињавањем аналитичких и криминалистичко-обавештајних послова) била предуслов за ефикасно и ефективно спровођење ПОМ-а у развијеним државама света и државама у региону; 3) да се теорија дизајна параметра груписања послова у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се дизајн параметра груписања послова у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) реструктурирање организационих јединица ДП (надлежне за обавештајне и аналитичке послове) и

образовање централизоване организационе јединице, чија би надлежност била координација рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу. На такав начин би се допринело ефикасној и ефективној изради криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС; 2) децентрализација аналитичких функција је присутна у више организационих јединица ДП и САТИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и представљају слабост у смислу успостављања и примене ПОМ-а у полицији РС; 3) називи радних места и надлежности организационих јединица ДП и аналитичких организационих јединица САТИТ-а које извршавају криминалистичко-обавештајне послове преклапају се и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а. Радна места стратешких и оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица ДП је неопходно да се обједине и систематизују у оквиру централизоване организационе јединице на сва три организациона нивоа.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, односно одговарајуће (организационе) промене у њеној структури, укључујући посебно промене у дизајну груписању послова. Те промене подразумевају реструктурирање организационих јединица ДП (надлежне за обавештајне и аналитичке послове) и образовање централизоване организационе јединице чија би надлежности била координација рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу.

#### **4.1. Прилагођавање дизајна параметра делегирања ауторитета**

Делегирање ауторитета у традиционалном (реактивном) раду полиције у РС се претежно заснива на примени принципа једностарешинства, на основу чега се закључује, да је полиција у РС заснована на централизованој организационој структури. Према томе, такве организације карактеришу наглашени вертикални у односу на хоризонтални процесни менаџмент. Руководиоци су претежно усмерени на доношење централизованих одлука, нарочито када су у питању одлуке које се односе на пријем будућих кадрова, спровођење обука, ангажовање посебних и специјалних јединица, управљање финансијама и др. Ауторитет, одговорност и распон контроле изразито је широк за директора полиције, нарочито ако се узме у обзир чињеница да руководи са 15 организационих јединица у седишту ДП на стратешком нивоу и 27 организационих јединица на регионалном организационом нивоу. Такав преширок распон контроле утицао је на проблеме координације, одржавање службених састанака, праћење квалитета спровођења послова од стране организационих јединица. Делегирање ауторитета од стране директора полиције у циљу обављања стратешких и оперативних послова и задатака из надлежности ДП је пренето на помоћнике директора полиције и начелнике организационих јединица, с тим што наведени руководиоци имају одговорност да извештавају директора полиције о предузетим активностима.

Применом *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а* повећан је број организационих јединица у полицији РС, што је утицало и на преклапање надлежности између две или више организационе јединице и усложњавања делегирања ауторитета са стратешког на високи, средњи и оперативни ниво менаџмента. Делегирање ауторитета је условљено доношењем одлука, а које је подржано квалитетним



аналитичким производима. Потребно је истаћи да се и даље доносе одлуке током усмеравања полицијских послова, али је њихово доношење у ПОМ-у засновано на објективној слици и пројекцији кретања безбедносног проблема. Применом наведеног *Правилника* радна места помоћника директора полиције добијају префикс, тако да сваки помоћник добија своју искључиву надлежност. Према томе у ДП систематизована су појединачна радна места помоћника директора полиције за стратешко планирање и европске интеграције, послове полиције, послове људских ресурса и обука, послова специјалне и посебних јединица, чиме је директор полиције пренео овлашћења на помоћнике у циљу ефикасније и ефективнијег обављања послова, с тим што помоћници као подређени извештавају директора полиције у циљу доношења одлука.

Успостављем ПОМ-а у полицији РС и образовањем СГРУ од стране директора полиције, ауторитет и одговорност свих одлука донетих на састанку групе преносе се на руководиоце организационих јединица у седишту ДП и ППУ, у зависности да ли се одлука односи на све организационе јединице или на поступајућу организациону јединицу. Уколико је одлука поверена ППУ у циљу спровођења конкретних задатака, начелник ППУ на кога је делегиран задатак на састанку ОГРУ (образује директор полиције на предлог начелника ППУ) преноси овлашћења на руководиоца надлежне организационе јединице, чиме од њега захтева извештај о оствареним резултатима о чему начелник ППУ информише оперативну групу у оквиру своје ППУ и СГРУ.

Проблеми у примени ПОМ-а, а које се односи на дизајн делегирања ауторитета су:

1) наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу и утиче на спровођење активности из оперативних планова полиције од стране ОГРУ у ППУ. Мере које је потребно предузети односе на могућност руководиоца организационих јединица регионалног нивоа да управљају финансијама (на годишњем нивоу), укључујући и могућност спровођења регрутације и селекције запослених. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на економичност рада полиције у усмереност људских и материјално-техничких ресурса према идентификованим приоритетима рада.

2) одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције које су често условљене добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП. Мере које је потребно предузети односе се на доношење децентрализованих одлука од стране руководиоца приликом идентификације оперативних приоритета. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на смањење криминалитета и прекршаја на подручју ППУ.

3) одсуство ОГРУ на локалном организационом нивоу (у оквиру ПС). Мере које је потребно предузети односе се на образовање ОГРУ на локалном организационом нивоу. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније делегирање задатака од стране руководиоца оперативне групе са регионалног нивоа,

доношење одлука од стране начелника РС, избор приоритета рада, а који би био подржан израђеним криминалистичко-обавештајним информацијама.

#### 4.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о дизајну параметра делегирања ауторитета

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну делегирању ауторитета које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем 195 запослених у полицији РС. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну делегирању ауторитета које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, емпиријски је проверен, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – 2) – испитаници су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – испитаници су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (152-155).

**Табела 152:** Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0%	4	26,7%	8	53,3%	1	6,7%	2	13,3%	15	100%
ППУ	1	0,7%	28	18,3%	90	58,8%	28	18,3%	6	3,9%	153	100%
Укупно	1	0,6%	32	19,0%	98	58,3%	29	17,3%	8	4,8%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 152, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=109,24$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 77,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 22,1% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, док је 0,6% одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу.

**Табела 153:** Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0%	5	33,3%	6	40,0%	4	26,7%	0	0,0%	15	100%
ППУ	1	0,7%	20	13,1%	102	66,7%	26	17,0%	4	2,6%	153	100%
Укупно	1	0,6%	25	14,9%	108	64,3%	30	17,9%	4	2,4%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 153, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=149,287$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 79,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 20,3% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, док је 0,6% одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП.

**Табела 154:** Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је потребно формирати ОГРУ на локалном организационом нивоу“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0%	6	40,0%	6	40,0%	2	13,3%	1	6,7%	15	100%
ППУ	1	0,7%	33	21,6%	90	58,8%	23	15,0%	6	3,9%	153	100%
Укупно	1	0,6%	39	23,2%	96	57,1%	25	14,9%	7	4,2%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 154, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=106,317$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у

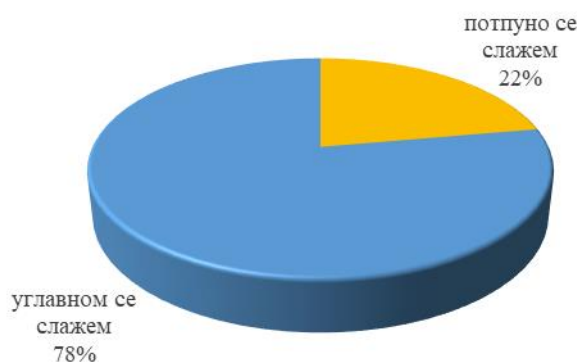
посматраном узорку, 80,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 19,1% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, док је 0,6% одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно формирати ОГРУ на локалном организационом нивоу.

**Табела 155:** Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	N	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0%	0	0,0%	13	86,7%	2	13,3%	0	0,0%	15	100%
ППУ	2	1,3%	23	15,0%	118	77,1%	8	5,2%	2	1,3%	153	100%
Укупно	2	1,2%	23	13,7%	131	78,0%	10	6,0%	2	1,2%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 155, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=361,7$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 7,1% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 1,2% је одговорило да „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи са петнаест организационих јединица у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну делегирању ауторитета које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, емпиријски је проверен испитивањем: 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд, где су испитаници у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ и ОПА у БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (156-157) и сликама (70-71).



**Слика 70:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу“?

Анализом одговора запослених анкете на питање наведено на слици 70, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 77,8% је одговорило са „углавном се слажем“ и 22,2% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу.

**Табела 156:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање „Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА у БГД	3	11,1%	24	88,9%	27	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 156, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88,9% је одговорило са „углавном се слажем“ и 11,1% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП.



**Слика 71:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно формирати оперативне групе за руковођење и управљање на локалном организационом нивоу“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 71, уочава се да је 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 85,2% је одговорило са „углавном се слажем“ и 14,8% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно формирати ОГРУ на локалном организационом нивоу.

**Табела 157:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА у БГД	4	14,8%	23	85,2%	27	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 157, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 85,2% је одговорило са „углавном се слажем“ и 14,8% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну делегирању ауторитета које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, емпиријски су проверени, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЛЂР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (158-159).

**Табела 158:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	15	48,4%	3	9,7%	10	32,2%	3	9,7%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 158, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=13,258$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 48,4% је одговорило са „немам мишљење“, 41,9% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, а 9,7% је негативно одговорило са „уопште се не слажем“. Може се закључити да код 41,9% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу.

**Табела 159:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	20	64,5%	4	12,9%	6	19,4%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 159, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=27,452$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 64,5% је одговорило са „немам мишљење“, 32,3% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“ и 3,2% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. На основу добијених резултата може се закључити да код 32,3% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а који руководи петнаест организационим јединицама у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ.

#### 4.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на спровођење дизајна параметра делегирања ауторитета. Резултатима теоријског истраживања појма дизајна параметра делегирања ауторитета утврђено је: 1) да се под делегирањем ауторитета суштински подразумева овлашћење менаџера или менаџерских органа највишег организационог нивоа да преносе (делегирају) послове односно овлашћења на подређене менаџере у циљу доношења одлука; 2) да са становишта примене ПОМ-а делегирања ауторитета према нивоу руковођења се спроводи у циљу доношења: стратегијских, оперативних, и тактичких одлука; 3) да се теорија

дизајна параметра делегирања ауторитета у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се дизајн параметра делегирања ауторитета у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) наглашени централизовани систем полиције у РС и централизоване одлуке које се доносе од стране СГРУ у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежавају примену ПОМ-а на регионалном нивоу. Одсуство децентрализованих одлука од стране ОГРУ на регионалном нивоу у оквиру ППУ утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту ДП; 3) менаџерске органе за примену ПОМ-а које се спроводе на националном (од стране СГРУ у седишту ДП) и регионалном нивоу (ОГРУ у 27 ППУ), неопходно је проширити формирањем ОГРУ на локалном организационом нивоу у оквиру полицијских станица; 4) систем контроле изразито је широк за позицију директора полиције као руководиоца СГРУ у примени ПОМ-а, који руководи са 15 организационих јединица у седишту ДП, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника ППУ, што отежава ефикасну и ефективну примену ПОМ-а.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеној структури, укључујући посебно промене у дизајну делегирања ауторитета.

## **5.1. Прилагођавање дизајна параметра координације**

У традиционалном (реактивном) раду полиције координација се у ДП спроводила од стране организационих јединица полиције кроз усмеравање рада, сарадње (интерне и екстерне – са релевантним државним органима у циљу извршавања полицијских задатака), обједињавањем рада, заједничким радом и садејством. Према томе, координација се спроводила на вертикалном и хоризонталном нивоу. Координација се односила на обједињавање послова у циљу израде аналитичког производа, које су проистекле из вишег нивоа руковођења, мада је у полицији претежно било заступљен и стручно-штабски систем рада који је одлика функционалног облика координације. Комуникација је представљала битан фактор за успешну координацију. Превасходно, развој технологије је утицао и на успешнију координацију између организационих јединица, почев од успостављања система радио веза, тако и појаве интернета и примене савремених информационо-комуникационих технологија. У ДП нису постојали посебни менаџерски органи који би се искључиво бавили координацијом рада свих организационих јединица ДП. Може се рећи да су поједине организационе јединице у седишту ДП координирајуће као што су: УКП, УП, УСП, УУП или Координациона управа за Косово и Метохији која искључиво представља координирајућу управу. Идентификована слабост координације у традиционалном обављању послова претежно се заснивала на одсуство стандардизације криминалистичко-обавештајног процеса (спровођење управних и извршних функција).

Успостављањем ПОМ-а у полицији РС по први пут се успостављају менаџерски органи на стратешком и регионалном нивоу, чиме је координација применом овог модела



структурирана, повезана, ефективније и ефикасније коришћена. На стратешком нивоу, решењем министра унутрашњих послова, образована је СГРУ, а коју чине директор полиције, помоћници директора полиције, шеф Бироа диретора полиције, начелници организационих јединица у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП) и начелници 27 ППУ. Стратешком групом за руковођење и управљање руководи директор полиције на састанцима који се одржавају два пута годишње, а по потреби и чешће. Координација се спроводи од стране чланова СГРУ и одговорна је за израду СПЈБ и Стратешког плана полиције, односно идентификацију најтежих безбедносних проблема, избор приоритета, дефинисање мера за рад, усмеравање ресурса, начин праћења спровођења планираних активности и оцену постигнутих резултата. Према томе, координација се спроводи почев од примене управљачких функција (планирања, спровођења захтева за израду криминалистичко-обавештајних информација и праћења спровођења одлука) и извршних функција (спровођењем криминалистичко-обавештајних послова).

На националном нивоу решењем директора полиције образоване су ОГРУ у организационим јединицама у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП). Састав ОГРУ чине: начелник организационе јединице, заменик и помоћници начелника, начелници служби, начелници одељења и главни координатори. Оперативном групом за руковођење и управљање на националном нивоу руководи начелник организационе јединице на састанцима који се одржавају два пута месечно, а по потреби и чешће. Координација у ОГРУ се обавља на праћењу и усмеравање ресурса на спровођењу активности из стратешког плана полиције из своје надлежности о чему извештава једном месечно СГРУ. На регионалном нивоу се решењем директора полиције у ПУ за град Београд и ППУ образују ОГРУ. Састав ОГРУ чине: начелник ПУ за град Београд или начелник ППУ, заменик начелника ППУ, помоћници начелника ППУ, начелник УКП, УП и УСП (за ПУ за град Београд), начелници одељења криминалистичке полиције, одељења полиције, одељења саобраћајне полиције, начелници ПС и координатори (Ђурђевић, Рацић, 2018). Оперативном групом за руковођење и управљање руководи начелник ПУ за град Београд или начелник ППУ на састанцима који се одржавају два пута месечно или по потреби чешће. Координација у ОГРУ на регионалном нивоу се обавља праћењем и усмеравањем ресурса на спровођењу активности из стратешког плана и оперативних планова полиције сходно идентификованим приоритетима из своје месне надлежности о чему извештава једном месечно СГРУ. На локалном нивоу нису успостављене ОГРУ и криминалистичко-обавештајни послови се претежно обављају у циљу прикупљања података (Рацић, Накић, 2018).

За ефикасно и ефективно спровођење координације у 2016. години на нивоу ДП формиран је Пројектни тим који је задужен за реализацију пројекта за успостављање ПОМ-а, који спроводи полиција РС и Краљевине Шведске. Слабост тима се огледала у координацији и праћењу активности које су претежно биле предвиђене Пројектним планом, а не конкретним спровођењем полицијских задатака. У циљу унапређења координације, у 2017. години успостављају се „Пом контакт особе“ задужене за све активности у процесу имплементације ПОМ-а у организационим јединицама ДП. Функцију „Пом контакт особа“ су обављала по два полицијска службеника (претежно се радило о једном руководиоцу средњег или оперативног нивоа руковођења и један оперативни аналитичар) у оквиру 27 ППУ и један полицијски службеник из управа у

седишту ДП (руководилац високог или средњег нивоа руковођења). Идентификована слабост „Пом контакт особа“ се огледала у недовољној посвећености имплементације ПОМ-а, што се најчешће манифестовало на следећи начин: нису израђиване криминалистичко-обавештајне информације (што је карактеристично за ПУ са већим градским срединама), неодржавање редовних састанака од стране ОГРУ, нису спровођење едукације запослених у циљу подизања свести о неопходности ПОМ-а. Узроци негативних ефеката су се претежно односиле на одсуство „Пом контакт особа“ услед редовних спровођења задатака.

Доношењем *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацију радних места у МУП-а* функционално су образована радна места главних координатора у седишту ДП и у организационим јединицама УКП, УП, УСП и УГП у седишту ДП (Томашевић, Рацић, 2019) и радна места координатора у 27 ППУ, чиме су „Пом контакт особе“ формално престале да постоје. Улога главних координатора је пружање координирајуће, експертске и саветодавне улоге према координаторима у ППУ током развоја ПОМ-а. Наиме, координатори су одговорни за обезбеђење и стално унапређење квалитета у примени ПОМ-а у организационим јединицама ДП према свим елементима, а посебно за криминалистичко-обавештајни процес и његове производе (Рацић, 2018: 143). С обзиром на чињеницу да су састанци СГРУ и ОГРУ стандардизовани, улога свих координатора је да израђују и достављају агенду за предстојећи састанак у коме се конкретизују задаци који ће бити представљени на састанцима управљачких група и сачињава записник на стандардизованом обрасцу чиме се транспарентно документују донете одлуке. У координацији са руководиоцима надлежних организационих јединица, координира израдом криминалистичко-обавештајних информација.

Пандемија вируса COVID - 19 је утицала на рад управљачких група на стратешком и регионалном нивоу. Услед одлука владе и кризног штаба да се број запослених у просторији ограничи, захтевао је успостављање система комуникације применом савремених информационо-комуникационих технологија чиме су настављени да се координирају послови у циљу спровођења Стратешког плана полиције и оперативних планова полиције. Првенствено се радило о примени апликације *Microsoft Lync* чиме су састанци СГРУ и ОГРУ спровођени групним или појединачним позивима путем „видео конференције“. То је са једне стране утицало на ефикасност и ефективност у раду, а са друге стране сматра се оправданим из разлога заштите здравља запослених. Наведена апликација је допринела континуираности одржавања управљачких састанака, бржем преносу информација и транспарентном доношењу одлука.

Спроведеним теоријским истраживањем идентификовани су организациони проблеми који се односе на ефикасну и ефективну примену координације. Такви проблеми претежно се односе на:

1) координацију аналитичких организационих јединица ДП и САТИТ-а која је отежана услед чињенице да не припадају истој организационој јединици, што утиче на квалитет израђених криминалистичко-обавештајних информација. Мере које је потребно предузети се односе на образовање централизоване организационе јединице која би објединила све аналитичке јединице ДП и САТИТ-а. Ефекти таквог организационог прилагођавања

утицала би на ефикасније и ефективније обављање аналитичких послова и израду криминалистичко-обавештајних информација.

2) координатори у појединим организационим јединицама не обављају послове који се односе на примену ПОМ-а што им је основни задатак сходно *Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МУП-а*, чиме је отежан процес функционисања ПОМ процеса. Првенствено се ради о запосленима који су у претходном периоду обављали неку од руководећих функција, а који су постављани на радна места координатора супротно својој вољи чиме континуирано пружају отпор. Мере које је потребно предузети односе са примену регрутације и селекције координатора. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицао би на ефикаснију и ефективнију координацију у примени ПОМ-а процеса.

#### 5.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о дизајну параметра координације

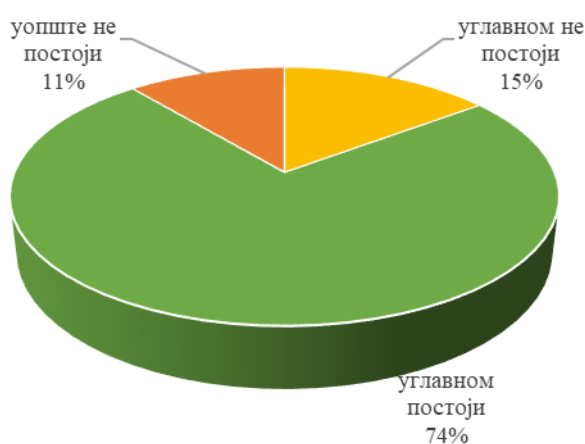
Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну параметра координације које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, проверен је емпиријски, испитивањем 195 запослених у полицији РС и 30 запослених у полицијама Црне Горе (10), Северне Македоније (10) и Шведске (10). У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну параметра координације које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП – 2, УП – 2, УСП – 2 и УГП – 2) – испитаници су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*ОЈ у седишту ДП*“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – испитаници су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „*ППУ*“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (160-162) и слици (72).

**Табела 160:** Одговори руководиљаца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС“?

Анкетирани	постоји у пуној мери		углавном постоји		углавном не постоји		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	1	6,6%	4	26,7%	10	66,7%	15	100%
ППУ	6	3,9%	108	70,6%	39	25,5%	153	100%
Укупно	7	4,2%	112	66,6%	49	29,2%	168	100%

Анализом дистрибуције учесталости одговора запослених на питање наведено у табели 160, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=147,0$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 70,9% је позитивно одговорило са „углавном постоји“ и „постоји у пуној мери“, а 29,2% је негативно одговорило са „углавном не постоји“. Анализом позитивних и негативних одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ ( $\chi^2=11,211$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ) може се закључити поред тога што у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да делимично постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, стратешког плана полиције, оперативних планова полиције, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе у полицији РС), осим у организационим јединицама у седишту ДП, статистички је значајно већа заступљеност позитивних одговора у организационим јединицама у седишту ДП 33,3% у односу 74,5% позитивних одговора добијених у ППУ.



**Слика 72:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 72, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд

( $\chi^2=29,213$ ,  $df=2$ ,  $p<0,001$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 74,1% је позитивно одговорило са „углавном постоји“, 15,9% је негативно одговорило са „углавном не постоји“ и „уопште не постоји“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС.

**Табела 161:** Одговори руководиоца и извршилаца у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ на питање: „Да ли сматрате да координатори у организационим јединицама ДП у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а“?

Анкетирани	немам мишљење		у потпуности се спроводи		углавном се спроводи		углавном се не спроводи		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0%	2	13,3%	12	80,0%	1	6,7%	15	100%
ППУ	3	2,0%	47	30,7%	100	65,4%	3	2,0%	153	100%
Укупно	3	1,8%	49	29,2%	112	66,7%	4	2,4%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 161, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=188,429$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 95,9% је позитивно одговорило са „углавном се спроводи“ и „у потпуности се спроводи“, 2,4% је негативно одговорило са „углавном се не спроводи“ и 1,8% са одговором „нема мишљење“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да координатори у организационим јединицама ДП у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а.

**Табела 162:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да координатори у организационим јединицама ДП у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а“?

Анкетирани	немам мишљење		у потпуности се спроводи		углавном се спроводи		углавном се не спроводи		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА у БГД	4	14,8%	1	3,7%	20	74,1%	2	7,4%	27	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 162, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=34,546$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 77,8% је позитивно одговорило са „углавном се спроводи“ и „у потпуности се спроводи“, 7,4% је негативно одговорило са „углавном се не спроводи“, а 14,8% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да координатори у организационим јединицама ДП у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну координације које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ, у РС, наведен је у теоријским ставовима у полицијама Црне Горе Северне Македоније и Шведске, а који су проверени емпиријски, испитивањем: укупно 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у табели (160).

**Табела 163:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (стратешке процене, оперативне процене, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	8	80,0%	2	20,0%	10	100%
Укупно	23	76,7%	7	23,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 163, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,7% је одговорило са „потпуно се слажем и 23,3% са „углавном се слажем. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко-обавештајних информација (стратешке процене, оперативних процена, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

Упоредивањем одговора код запослених који се односе проблеме дизајна параметра координације у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем" и „потпуно се слажем" у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p < 0,001$ .

### 5.1.3. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на спровођење дизајна параметра координације. Резултатима теоријског истраживања појма дизајна параметра координације утврђено је: 1) да се координација применом ПОМ-а спроводи од стране менаџерских органа; 2) да су основни механизма за постизање ефективне координације: субординација, стандардизација и непосредно комуницирање; 3) да се теорија дизајна параметра координације у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се дизајн параметра координације у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) образовање централизоване организационе јединице за координацију рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу. На такав начин се доприноси ефикасној и ефективној изради криминалистичко-обавештајних информација (СПЈБ, ОПЈБ, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица или групе) у полицији РС; 2) координатори у организационим јединицама ДП је потребно да у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеној структури, укључујући посебно промене у дизајну параметра координације.

## Глава II

# ЉУДСКИ И МАТЕРИЈАЛНИ РЕСУРСИ ПОЛИЦИЈЕ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА

## 1. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА У ПОЛИЦИЈИ ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА

Термин људски ресурси настао је почетком 70-их година прошлог века, када се за исто значење углавном говорило о персоналној или кадровској функцији. Узроци који су утицали на увођење термина људски ресурси су настали под снажним утицајем америчке литературе и коришћења енглеског језика. Према Обраду Стевановићу, управљање људским ресурсима у оквиру система управљања у организацији се дефинише као: „Скуп управљачких делатности или активности које се односе на обезбеђивање квалитетних кадрова (запослених) и на њихово оспособљавање и мотивисање за остваривање одговарајућих организационих циљева“ (Стевановић, 2019: 411). Према томе основни циљеви људских ресурса су усмерени на остваривање организационе успешности уз помоћ људи, награђивања запослених, обезбеђивање добрих међуљудских односа и повољне климе за рад, обезбеђивање индивидуалне успешности и високе продуктивности рада, обезбеђивање квалитета производа и услуга (Стевановић, 2019: 412).

Активности у оквиру управљања људским ресурсима које су детаљније обрађене у даљем тексту су: планирање људских ресурса, регрутовање, селекција, социјализација, обука, мотивација, оцењивање и управљање материјалним ресурсима.

### 1.1. Планирање, регрутовање и селекција људских ресурса

Према Стевановићу планирање људских ресурса у стратешком смислу се дефинише као: „Предвиђање и по потреби усклађивање будуће тражње (организационих потреба) и будуће понуде људских ресурса у окружењу“ (Стевановић, 2019: 414). Са теоријског аспекта, планирање људских ресурса обухвата скуп планских активности: 1) потребног броја запослених (квантитативни планови); 2) потребне структуре запослених (квалификациона структура); 3) потребних активности развоја људских ресурса (планирање образовних профила и др.); 4) потреба за новим кадровима и извора регрутовања; 5) пројекција могућих потреба за смањењем броја запослених у организацији (Gatton, 1999). Правни основ за ту врсту планирања представљају акти о унутрашњој организацији и систематизацији радних места у полицији (најчешће се раду о Правилнику) у којима се утврђује укупан број и називи радних места, описи послова, услови за пријем и распоређивање запослених (Стевановић, 2019: 414).

Основни чиниоци (елементи) организационе структуре полиције су људи чије се специфичности огледају у потенцијалима којима располажу (физички и психички), тимском концепту рада, мотивисаности, појединачним знањима, способностима и др. (Субошић, 2013: 58-59). Основни циљеви људских ресурса су планирање и задржавање кадрова који располажу неопходним компетенцијама, знањима и вештинама за обављање криминалистичко-обавештајних послова у примени ПОМ-а и мотивисању кадрова у циљу



остваривања продуктивности у раду.<sup>161</sup> Може се закључити да се планирањем људских ресурса рационалније користе расположиви људски потенцијали, смањују трошкови кадрова и успешније управља развојем менаџерске каријере.

Планирање људских ресурса са аспекта примене ПОМ-а је проактивна делатност која обухвата селекцију кадрова и каријерни развој запосленог уз пружање једнаке могућности за стручно оспособљавање и усавршавање у складу са друштвеним и професионалним тенденцијама, где се на тај начин доприноси објективном вредновању резултата рада (Armstrong, 2010). У полицијима Велике Британије, САД и Шведске дефинисани су основни алати за управљање људским ресурсима који се односе на: регрутовање, селекцију кадрова, учење, развој и ефикасност криминалистичко-обавештајног процеса (дефинисани су стандарди за комуникацију и објективну оцену учинка у остваривању постављених циљева). У циљу развоја људских ресурса, а пре свега унапређења квалитета услуга и задовољство грађана, у Луксембургу 2005. године усвојен је документ под називом: „Стратегија управљања људским ресурсима за подршку организационим променама државне управе држава чланица ЕУ“. Наведена Стратегија даје приказ пројекције запошљавања стручног кадрова и каријерног развоја којим се стварају услови да највећи број полицијских службеника буде посвећен у своме раду (European Union, 2005). Такође, у земљама региона, Словенији, Хрватској, Северној Македонији и Црној Гори, заступљена је пракса израде Стратегија развоја људских ресурса (у појединим државама, као што су Словенија и Хрватска, развој људских ресурса је предвиђен Стратешким планом) у циљу подизања стручности и одговорности запослених кроз креирање сета инструмената за објективну и транспарентну селекцију засновану на компетенцијама, кроз редовно стручно усавршавање, развој и напредовање запослених и уопштено гледано изградњу мотивационог и праведног амбијента за рад.

Стратешки приступи регрутовања и селекције заснивају се на темељним процесима који обухватају: анализу радног места (одабир људи за радно место, усавршавање, развој стандарда за процену перформанси, задаци, дужности и одговорности), планирање људских ресурса, придобијање људи за запошљавање, одабир (селекција) кандидата, увођење у посао и запошљавање. Према Стевановићу, регрутовање се дефинише као: „Процес проналажења и привлачења квалификованих кандидата у броју који организацији омогућава да током селекције изабере најбоље за попуњавање упражњених радних места“ (Стевановић, 2019: 415). Регрутација запослених за обављање криминалистичко-обавештајних послова заснована је на препознавању младих талентованих кадрова који се налазе на школовању. Овакав приступ омогућава избор квалитетног и компетентног кадрова, који уз одговарајућу обуку и развој представља покретачку снагу за обављање криминалистичко-обавештајних послова. Према томе, регрутација запослених мора бити заснована на програму чија ће имплементација омогућити оптималну заступљеност запослених са различитим нивоима искуства и вештина. У процесу регрутовања кадрова користе се интерни и екстерни извори. У полицијској пракси најзаступљенији интерни

---

<sup>161</sup> Активности у планирању људских ресурса спроводе се: 1) анализом екстерног фактора који су првенствено условљени економском стабилношћу у држави, понудом и тражњом за полицијском професијом, саставом структуре запослених (однос мушкараца и жена у полицији); 2) анализом интерног фактора која обухвата: функционалну анализу организација која се спроводи анализом постојећих послова у полицијској организацији, укупним бројем запослених, односом руководиоца и у односу на извршилачка радна места, важности сваког посла, послова неопходних за остваривање стратегије развоја организације, карактеристика послова који ће бити актуелни у будућности; и анализу потенцијала запослених које се мере на основу следећих параметара: профил кадрова (година живота, дужина стажа у организацији и време спроведено на постојећем послу), каријерни развој, перформансе кадрова, систем образовања и стручног усавршавања; 3) предвиђање понуде и тражње људских ресурса спроводе се активностима: анализом постојећих људских ресурса, пројекцијом кретања кадрова, пројекцијом промена код постојећих кадрова. Више о томе: Кулић, Ж., Милошевић, Г. (2014). Управљање људским и материјалним ресурсима, Криминалистичко-полицијска академија, Београд.

извори регрутовања су: интерни конкурси, препоруке руководиоца и стручне службе надлежне за послове људских ресурса. Међу екстерним изворима најзаступљени су следећи начини регрутовања: препоруке запослених, база података о пријављеним кандидатима, директна повезаност са факултетима и школама, Завод за тржиште рада, приватне агенције за запошљавање, омладинске задруге, интернет и огласи.

Селекција према Стевановићу се дефинише као: „Процес у којем се, између већег броја регрутованих (пријављених или могућих) кандидата, спроводи избор кандидата који, према својим квалификацијама, способностима, склоностима, резултатима и прогнозама, највише одговарају захтевима одређеног будућег посла (радног места)“ (Стевановић, 2019: 415). Отежавајућа околност приликом селекције руководиоца надлежних за спровођење криминалистичко-обавештајних послова у земљама чланицама ЕУ су различити прописи и процедуре избора руководиоца, што у појединим ситуацијама смањује могућност дефинисања кључних критеријума за њихов избор.

Може се закључити да се процес регрутовања и селекције запослених (одабир најбољих кадрова) у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове у развијеним државама света, и државама у региону, спроводи у неколико фаза: 1) идентификовање потребе за регрутовање нових кадрова; 2) идентификовање природе посла (профил кандидата); 3) идентификовање расположивих ресурса; 4) идентификација извора из којих се може извршити попуна; 5) избор начина селекције кадрова (Ratcliffe, 2016).

Са аспекта примене ПОМ-а, планирање људских ресурса у полицији РС спроводи се доношењем *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацију радних места у МУП* у којем се утврђује укупан број радних места, њихови називи и описи *послова* (Вукашиновић, 2015: 195).<sup>162</sup> Стратешки циљеви управљања људским ресурсима су прописани Стратегијом управљања људским ресурсима у МУП за период 2018 – 2023. године.<sup>163</sup> Стратегијом је дефинисана визија која се заснива на примени принципа професионализма и савремених трендова управљања људским ресурсима којима се тежи остваривању постављених стратешких циљева. Начини остваривања постављених циљева спровode се применом неопходних услова као што су: нормативни, организациони, људски и материјално-техничких услови ради континуираног привлачења, задржавања и мотивисања компетентних службеника. Сprovedеним реформама, полиција у РС тежи савременом стратешком управљању људским ресурсима које се претежно последњих година огледа у јачању институционалних и стручних капацитета, објективној регрутацији и селекцији, оцењивању резултата рада и компетенција запослених, каријерном развоју и напредовању.

У полицији РС на годишњем нивоу доноси се кадровски план, који се израђује у циљу утврђивања кадровских потреба у односу на укупан број упражњених радних места.

---

<sup>162</sup> Називи и описи радних места у полицији РС прописани су „Каталогом назива и описа послова радних места полицијских службеника у МУП-у“. Каталог је класификован у дванаест фамилија и потфамилија у којем су дефинисани називи и описи радних места. Из делокруга и надлежности ДП у каталогу је дефинисана фамилија под називом „Полицијски послови“ са следећим потфамилијама које чине: послови полиције опште надлежности; послови криминалистичке полиције; послови саобраћајне полиције; послови граничне полиције; послови полицијске координације (нпр. радно место главни координатори и координатори); послови инспекцијско-управног надзора; и послови специјалне и посебних јединица полиције.

<sup>163</sup> Правни основ за доношење Стратегије управљања људским ресурсима у МУП-у за период 2018 – 2023. године је *Закон о полицији* (Службени гласник РС, број 6/2016, 24/2018 и 87/2018), *Закон о државној управи* („Службени гласник РС“, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 – др. закон и 47/18). Сектором за људске ресурсе руководи начелник са функцијом помоћника унутрашњих послова.

У ширем смислу, под кадровским планом подразумева се процес анализе, планирања, селекције и развоја људских ресурса, као и флукуација запослених који су неопходни за постизање дефинисаних циљева организације.<sup>164</sup> Наведени план се доноси сваке године и усклађује са утврђеним буџетским могућностима и представља основ за спровођење регрутације и селекције. Добрим кадровским планирањем обезбеђује се запошљавање пожељног профила полицијског службеника на одговарајуће радно место. Правни основ за доношење, садржину, припрему и одговорност за спровођење кадровског плана садржан је у одредбама *Закона о државним службеницима*.<sup>165</sup> Приликом израде кадровског плана неопходно је поштовати начела доступности радних места и забране дискриминације чиме се пружа кандидатима једнака доступност на свим радним местима, без обзира на пол, расу, националну или верску припадност (Вукашиновић, 2015:157-158)

<sup>166</sup>

Послови регрутације и селекције у полицији РС обављају се од стране Одељења за регрутацију и селекцију у оквиру СЈР чији је циљ стварање система којим се обезбеђује одабир и попуњавање на упражњена радна места најстручнијих, најспособнијих и најкомпетентнијих кадрова. Превасходно сам процес регрутације спроводи се након спроведене анализе потребних кадрова одређених класификација, а на основу исказаних потреба организационих јединица ДП. Након спроведене анализе приступа се изради плана регрутације у којем се одређују активности у циљу спровођења приоритета, а на основу постављених циљева ДП. Начин спровођења регрутације спроводи се расписивањем интерног конкурса, чији је правни основ прописан *Правилником о спровођењу интерног конкурса међу запосленима у МУП-а*.<sup>167</sup> Интерни конкурс расписује Одељење за регрутацију и селекцију на основу предлога руководиоца организационе јединице ДП у којем постоји потреба за попуњавањем радног места. У огласу о интерном конкурсима који траје десет дана од дана расписивања, наводе се подаци о: организационој јединици и месту рада; радном месту; опису послова, односно задацима и обавезама на радном месту; условима, односно потребном образовању, посебним знањима, способностима и вештинама, радном искуству потребном за рад на радном месту; звању, односно чину у коме се обављају задаци и послови радног места; датуму оглашавања интерног конкурса; року за подношење пријава; адреси на коју се пријавеподносе; личном имену контакт телефонима и имејл адреси особе задужене за давање обавештења о интерном конкурсима; стручној оспособљености, знањима и вештинама које се оцењују у изборном поступку и начину њихове провере и редоследу провере и оцењивања испуњености утврђених услова; доказима који се прилажу уз пријаву, као и напомена о томе ко, према статусу који има и захтеваним условима рада, има право учешћа на интерном конкурсима и које доказе учесник није дужан, а може да приложи и доказе које обавезно прилаже.<sup>168</sup> Одлуку о листи кандидата и испуњености услова доноси конкурсна комисија, чије чланове за извршилачка радна места и радна места оперативног и средњег

<sup>164</sup> У циљу ефикасније и ефективније израде кадровског плана израђена је „САП апликација“ као софтверско решење којим се управља и прати укупан број систематизованих и попуњених радних места у полицији РС, чиме се ствара основ за будућу пројекцију запослених.

<sup>165</sup> „Сл. гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005 – испр, 83/2005 – испр, 64/2007, 67/2007 – испр, 116/2008, 104/2009 и 99/2014).

<sup>166</sup> Правни основ за спровођење наведених начела је прописана: чланом 21. Устава Републике Србије, одредбама Закона о државним службеницима, чланом 18. Закона о раду, чланом 16. Закона о забрани дискриминације. Више погледати: Вукашиновић, Р.З. (2015). Правна питања службеничког односа, Криминалистичко – полицијска академија, Београд, стр. 157 -158.

<sup>167</sup> На основу члана 129. став 3. Закона о полицији, министар унутрашњих послова доноси Правилник о спровођењу интерног конкурса међу запосленима у Министарству унутрашњих послова који је јавно објављен у: „Службени гласник РС“, број 73 од 31. августа 2016. године.

<sup>168</sup> Члан 5. Правилника о спровођењу интерног конкурса међу запосленима у Министарству унутрашњих послова, „Службени гласник РС“, број 73 од 31. августа 2016. године.

нивоа руковођења именује руководиоца организационе јединице надлежне за управљање људским ресурсима. Чланове комисије високог и средњег нивоа именује министар унутрашњих послова.

Селекција пријављених кандидата се спроводи од стране наведене комисије и обухвата проверу и оцену кандидата у односу на ниво испуњености утврђених формално-правних услова (обувата податке о образовању, врсти и дужини радног искуства са описом послова на којима је кандидат радио до момента подношења пријаве), техничких компетенција (спроводи се на основу писменог теста знања, проверу физичке способности и вештина кандидата, а сходно захтевима радног места које се попуњава), базичних компетенција неопходних за рад на радном месту које се попуњава и спровођење лекарског прегледа (обавља се од стране надлежне здравствене установе<sup>169</sup>) и интервјуа који садржи питања која се односе на решавање конкретних проблема, задатка, ситуације у виду студије случаја, са фокусом на стручне способности и вештине потребне за обављање послова радног места које се попуњава путем интерног конкурса. Уколико се кандидат распоређује на извршилачко радно место или радно место оперативног или средњег нивоа руковођења, а услови за рад на радном месту су исти на које се распоређује, селекција кандидата ће се спровести након извршеног интервјуа.

Избор кандидата се спроводи оцењивањем и рангирањем. Оцењивање се спроводи на основу постављених услова, тако да за: формално-правне услове констатује се оцена „испуњава“ или „не испуњава“; за техничке компетенције констатује се оцена од 1 до 4; за базичне компетенције оцена од 1 до 4; за лекарски преглед „задовољава“ или „не задовољава“; и за способности тестиране на интервјуу констатује се оцена од 1 до 4. Сваки део изборног поступка, а на основу горе наведених критеријума, елиминационог је карактера. Рангирање кандидата се спроводи на основу висине остварене збирне оцене. Уколико кандидати приликом рангирања имају исти збир оцена, рангираност кандидата се обавља на основу највеће остварене оцене на базичним компетенцијама. Уколико је и тада исти збир бодова, рангираност се спроводи на основу највеће оцене остварене на техничким компетенцијама. Уколико је тада збир бодова идентичан, предност има кандидат који је остварио најбољу оцену током спроведеног интервјуа. Комисија на основу спроведених критеријума сачињава ранг листу од три кандидата, чији избор најбољег обавља руководиоца организационе јединице који је предложио расписивање конкурса.

Интерни конкурс није успео у следећим ситуацијама: уколико се није пријавио ниједан кандидат; ако ниједан кандидат није испунио услове за учешће у конкурсима или ниједан од кандидата није учествовао у изборном поступку. Поред интерног конкурса, регрутација и селекција се спроводи на основу расписаног јавног конкурса, чији је правни основ прописан *Уредбом о спровођењу јавног конкурса за попуњавање радних места полицијских службеника у Министарству унутрашњих послова*.<sup>170</sup> У односу на интерни конкурс, спровођење јавног конкурса чини комисија чији једна члан мора бити припадник мање заступљеног пола и да чланове комисије у њиховом одсуству мењају њихови заменици. Поред критеријума који су дефинисани у интерном конкурсима, према кандидату се примењују безбедносне провере сходно *Закону о полицији*.

<sup>169</sup> Претежно лекарски прегледи се обављају у Заводу за здравствену заштиту запослених у МУП-а у Београду.

<sup>170</sup> „Службени гласник РС“, број 18/ од 15. марта 2019. године.

## 1.2. Социјализација, обука и мотивација запослених

Социјализација представља наставак процеса селекције запосленог са циљем да се новозапослени упозна са организацијом, етиком понашања, условима рада, правима и обавезама из радног односа и радним окружењем. Према Стевановићу, социјализација се дефинише као: *“Процес у којем се новозапослени уводи у посао, упознаје са организацијом, радним условима, правилима понашања, људима са којима ће радити, организационом културом и климом, правима, обавезама и одговорностима“* (Стевановић, 2019: 416). Општи циљ социјализације је стварање услова да се новозапослени осети пожељним, да стекне позитиван став о радној средини, започне са формирањем нових радних навика и да се оспособи за рад на пословима за које је примљен у радни однос. Поред општег циља, посебни циљеви се односе на стварање повољног утиска о организацији и условима у њој израдом програма социјализације, коректним и професионалним односом према новозапосленом и смањењем флукуације, чиме се тежи остваривању циљева усмерених на повећање лојалности, одговорности новозапослених, смањење одсуства са посла и повећања пословне сатисфакције (Стевановић, 2019: 416).

Обука запослених у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове у примени ПОМ-а представља кључни услов за развој полицијске организације који се заснива на методолошки утврђеним стандардима којим запослени стичу способности (неопходне компетенције) за ефикасно и ефективно спровођење функција у криминалистичко-обавештајном процесу. Услед сложености у обављању криминалистичко-обавештајних послова, поједина радна места у криминалистичко-обавештајном раду захтевају посебан радни и образовни профил којим се знања и вештине запосленог унапређују након завршених специјализованих обука и курсева.

Ради сагледавања неопходних потреба за обављање криминалистичко-обавештајних послова неопходно је спровести анализу конкретног радног места и образовне потребе у циљу идентификовања неопходних услова и метода рада на макро нивоу (за организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове) и микро нивоу (за поједина радна места). Након анализе приступа се изради програма обуке којим се дефинишу потребе организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове за поједине радне профиле у циљу примене функција криминалистичко-обавештајног процеса. Специјализоване обуке се реализују сходно програму обуке, којим се дефинише место и период реализовања обуке, циљна група, циљеви обуке и неопходна средства. Евалуација спроведених обука представља битан процес којим се оцењује трансфер стечених знања спроведених на конкретном радном месту, односно утврђује се, да ли се послови након завршене обуке извршавају ефикасније и ефективније. Уколико је евалуацијом утврђено супротно, неопходно је ревидирати и унапредити програм обуке (МУП, 2016: 102 – 103). У даљем тексту дат је приказ обука полицијских службеника опште надлежности, криминалистичких инспектора, стратешких и оперативних аналитичара и руководиоца надлежних организационих јединица у примени ПОМ-а. Обука полицијских службеника опште надлежности обухвата следеће тематске целине: криминалистичко-обавештајни процес; прикупљање и процена података и информација (укључујући етику и правне прописе); начин писања оперативних извештаја; показатељи криминалитета и прекршаја. Полицијски службеници опште надлежности представљају највећу популацију у полицијским организацијама и свакодневно ступају у непосредан контакт са грађанима и лицима склоним извршењу кривичних дела и прекршаја. Према томе, улога полицијских службеника који обављају послове на позорничком и патролном рејону је прикупљање података подonoшењем оперативног извештаја који представља значајан извор за израду криминалистичко-обавештајних информација, и представља основ за доношење одлуке од стране

руководилаца организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове. У циљу мотивисања полицијских службеника да подносе оперативне извештаје, неопходно је да буду упознати са својом улогом у криминалистичко-обавештајном процесу и да се упознају са тим шта могу очекивати од других. Управо, обука на овом нивоу је потребно да буде усмерена на значај прикупљања података који не морају увек имати оперативну вредност. Главни циљ обуке је подизање свести полицијских службеника о неопходности криминалистичко-обавештајних послова у примени ПОМ-а (Ratcliffe, 2016).

Обука криминалистичких инспектора изводи се у форми практичних вежби применом функција прикупљања података, процене и њихове даље обраде, а које се претежно односе на стање из области тешког и организованог криминалитета, теоризма, укључујући и друге облике криминалитета. Циљеви обуке су усмерени на савладавање криминалистичко-обавештајног процеса. На тај начин се доприноси да криминалистички инспектори стекну неопходна знања примене метода и техника прикупљања података, да правилно поступају са криминалистичко-обавештајним информацијама применом критичког расуђивања и процеса развијања закључака, и реализацију задатке сходно плану за прикупљање података.

Због природе посла у примени криминалистичко-обавештајног процеса и њихове улоге у изради криминалистичко-обавештајних информација, стратешки и оперативни аналитичари врло често пролазе различите специјализоване обуке како би били оспособљени за обраду расположивих извора информација. Применом стратешке и оперативне анализе доприносе употребној вредности расположивих информација и на основу њих доносе релевантне закључке и препоруке. Специјализоване обуке се претежно односе на стицање теоријских и практичних вештина стратешких и оперативних аналитичара, што им омогућава да: 1) разумеју криминалистичко-обавештајни процес и примену ПОМ-а; 2) стекну знања потребна за обраду прикупљених података; стекну искуства везана за обавештајни рад развијањем логичког закључивања, критичког размишљања и предлагања препорука; 3) разумеју методолошке оквире у примени ПОМ-а који се претежно односе на примену функције анализе; 4) да користе различите изворе података (отворене и затворене) у циљу израде криминалистичко-обавештајне информације (Europol, 2018).

Обука руководилица у организационим јединицама надлежним за примену ПОМ –а је да укаже на који начин функционално криминалистичко-обавештајни послови могу пружити подршку систему руковођења, укључујући и која средства је потребно ставити на располагање надлежним организационим јединицама, како би се испунили постављени стратешки и оперативни циљеви. На такав начин се доприноси подизању свести руководилица о неопходној подршци развоју ПОМ-а. Обука руководилица претежно се односи на следеће теме: стицање знања о криминалистичко-обавештајном процесу; координација надлежних организационих јединица за примену ПОМ-а са локалног, регионалног на стратешког нивоа; управљање криминалистичко-обавештајним процесом; употреба криминалистичко-обавештајних информација; начин доношења одлука; начин примене функција криминалистичко-обавештајних послова и начин спровођења евалуације криминалистичко-обавештајног процеса (МУП, 2016).

Спровођење обука као подршка примене ПОМ-а у полицији РС реализује се на основу *Уредбе о стручном оспособљавању и усавршавању у МУП-у* у којој се дефинишу стандарди стручног оспособљавања и усавршавања.<sup>171</sup> У оквиру Програма обуке за стручно оспособљавање, обуке се реализују на основу извршене процене оправданости

<sup>171</sup> „Службени гласник РС“, број 42/17, 56/18 и 17. мај 2019. године.

захтева за обуком у организационим јединицама које непосредно примењују ПОМ. По први пут тематске области које се спроводе сходно Програму обуке су: оперативне интегрисане анализе (у даљем тексту: ОИАТ), обука за процену претње и анализу ризика и *IBM 2 Analyst notebook software*.

Обуком за оперативне интегрисане анализе се омогућује усвајање знања, стицање специфичних вештина и изградња ставова полицијских службеника за ефикасан и ефективан рад у полицији РС на извршавању задатака криминалистичко-обавештајне анализе у функцији примене ПОМ-а у складу са стандардима предвиђеним у Европоловом приручнику курс из интегрисане оперативне анализе и на начин прописан у *Закону о полицији*. Обука је намењена полицијским службеницима који у својим организационим јединицама обављају или ће обављати послове криминалистичко-обавештајне анализе као и трећим лицима заинтересованим за овакав вид обуке са којима МУП има склопљен уговорни однос. Циљ обуке је оспособљавање полазника за самостално обављање послова и задатака применом ПОМ-а и његових кључних елемената из криминалистичко-обавештајног процеса путем којих се модел у пракси спроводи, са посебним фокусом на анализи.

Обука за процену претње и анализу ризика је усмерена ка стицању знања и специфичних вештина и изградњи ставова полицијских службеника, у циљу идентификације актера претње, рањивих тачака и локација, израде сценарија догађаја (најбољи, највероватнији и најгори), а које представљају основ за израду безбедносне процене неког јавног скупа, укључујући и средство (алат) за идентификацију стратешких и оперативних приоритета.

Обука за коришћење аналитичког софтвера „*IBM 2 Analyst notebook software*“ је намењена полицијским службеницима који у својим организационим јединицама обављају или ће обављати послове криминалистичко-оперативне, стратешке и обавештајне анализе. Наведени софтвер доприноси квалитетној изради криминалистичко-обавештајних информација и других аналитичких производа. Као савремени информатички алат омогућава визуализацију тока догађаја и веза између чланова ОКГ или криминалних група, што олакшава руководиоцима доношења одлука.

Мотивација се најчешће спроводи у функцији оцењивања и награђивања успеха запослених. Према Стевановићу, оцењивање успеха (учинка) се дефинише као: „*Процес у којем се организовано и континуирано прати и вреднује индивидуални допринос запослених остварењу организационих циљева у дефинисаном временском оквиру или током одређеног задатка*“ (Стевановић, 2019: 418). Наведени аутор награђивање успеха (учинка) запослених дефинише као: „*Креирање и функционисање система директних и индиректних материјалних и нематеријалних награда и компензација за успех у раду запослених*“ (Стевановић, 2019: 418).

### **1.3. Управљање материјалним ресурсима**

У примени ПОМ-а, инфраструктура информационо-комуникационе технологије садржи кључну улогу за складиштење и размену прикупљених података (Рее, Kankanhalli, 2016: 188-199). С обзиром на вишеструку природу знања и комуникације, полицијска организација мора улагати у свеобухватну инфраструктуру која подржава различите врсте комуникације, знања, информација и података који се користе у организацији (Gottschalk, 2007). Тако на пример, генеза развоја информационо-комуникационих технологија у полицијским организацијама везује се за успостављање радио везе током двадесетог века, која је представљала основно средство за комуникацију. Према мишљењу Грина (Green), радио веза има за циљ да послужи као средство за управљање полицијским службеницима

са даљине, у односу на сам процес прикупљања података о криминалитету (Green, 2007:21).

Развој компјутеризације значајно је утицао на израду електронских база података. Тако је 1967. године, у САД основан *National Crime Information Center* (у даљем тексту: NCIC), када су образовани електронски полицијски досијеи, што их је учинило доступним за полицијске агенције широм државе. Базе података се данас примењују и на нивоу ЕУ, која је успоставила информациони систем познат под називом Шенгенски информациони систем (енгл. *Schengen Information System* – у даљем тексту: SIS)<sup>172</sup> мада је са аспекта супротстављања тешком и организованом криминалитету значајан примат у развијању електронских база података постигнут образовањем Европске полицијске канцеларије (енгл. *Europol*). Савремени развој информационих технологија првенствено је утицао на настанак нових појавних облика криминалитета, што је захтевало да полицијске организације прилагоде начин рада ефективнијем и ефикаснијем деловању. Истражујући потребу за модернизацијом у раду полиције, *Accenture* је током 2017. године спровела истраживање на узорку од 165 лидера у полицији, правосуђу и безбедносним агенцијама из девет држава (САД, Аустралија, Финска, Француска, Немачка, Јапан, Норвешка, Сингапур и Велика Британија). Резултати истраживања указали су да је потреба за модернизацијом један од највећих изазова са којим се суочавају данашње полицијске организације. Овај изазов захтева унапређен начин комуникације полиције са грађанима, која се може схватити као „ICT (*Information and Communications Technology*) иновација“, и која се односи на развој нових врста телекомуникационих услуга у окружењу (Wessels, 2016:4).

За полицијску организацију, инфраструктура информационих технологија постала је „темељ многих полицијских процеса и система“ (Darroch, 2013: 3-37). Наиме, у полицијским организацијама постоје различити децентрализовани информациони системи за складиштење података, што отежава процес израде криминалистичко – обавештајних информација. Према томе техничко-технолошки услови у раду полиције применом ПОМ-а обухватају: централизацију база података, употребљивост система, модел ауторизације и примену савремених аналитичких алата, чији ефекти резултирају уштедом времена, мањим бројем грешака и квалитетнијом анализом (Bruijn, et.al., 2017).

Информационо-комуникациона неповезаност утиче и на рад аналитичара који морају ручно копирати и спроводити унос података из једног у други систем, што је карактеристично за традиционални модел рада полиције. Такође, унос истих података више пута у различите системе захтева много више времена, где се као последице појављују честе грешке. Према томе, примена ПОМ-а је усмерена на употребу савремених аналитичких алата који су често из безбедносних разлога ограничени спорим и сложеним процедурама набавке.

Системи за ауторизацију ометају аналитичаре из разлога ограниченог приступа информацијама чиме се спречава стварање обавештајних података. Утврђено је да се ауторизација темељи на формализованим описима функција. Међутим, ови описи и одобрења често се не подударају са потребама у стварности. Због тога би модел ауторизације прво требало да узме у обзир потребе запослених уместо њихових функција (наравно, уз дужно разматрање безбедносних питања). Развој софтверског инжењеринга је изузетно брз, количина и врста података се брзо повећавају, а захтеви се брзо мењају (нпр. развој високотехнолошког криминалитета). Због тога, како би били у могућности да

---

<sup>172</sup> Шенгенски информациони систем (*Schengen Information System - SIS*) омогућава слање и добијање информација о криминалним лицима, несталим особама, несталим предметима и другим питањима која су од значаја за рад полиције.



набаве најсавременије аналитичке алате, руководиоци спроводе мале поручбине чиме се избегавају потребе за сложеним тендерским процедурама. Поред куповине аналитичких алата, они би се могли развити интерно. Високо квалификовани инжењери у организацији могу да развију аналитичке алате који су прилагођени њиховим потребама. Да би се осигурао брзи развој и имплементација, у оквиру организације треба успоставити кратке развојне циклусе међу квалификованим софтверским инжењерима. Иновативни напори треба да подстакну и олакшају руководиоце. То наравно захтева високо квалификоване софтверске инжењере и програмере (Bruijn, et.al., 2017).

Полазећи од чињенице да је НОМ настао и развио се у полицији Велике Британије у даљем тексту биће дат приказ апликације која се користи у циљу подршке спровођења истрага за кривична дела из области тешког и организованог криминалитета. Према томе, информационо-истражни систем који претежно користе полицијске јединице Велике Британије је *Holmes 2* (енгл. *Home Office Major Enquiry System*).<sup>173</sup> Сам назив система је настао по чувеном јунаку детективских филмова, Шерлоку Хомсу са визијом да очува безбедност и заштити све полицијске организације у Великој Британији (Енглеска, Велс, Шкотска, Северна Ирска и Краљевске војне полиције). Генеа настанка *Holmes 2* датира од 1986. године када је први пут започета њена примена у циљу пружања подршке оперативним јединицама у спречавању и сузбијању тешког криминалитета. Наиме, у функционалном смислу, *Holmes 2* је имао административну улогу која се заснива на прикупљању и складиштењу велике количине информација. Услед недовољног информатичког развоја, процес обраде и класификације података је био спор, што је отежавало могућности њихове анализе и повезивање одвојених криминалних догађаја. Први кораци у развоју *Holmes 2* започети су 1994. године чиме је унапређена могућност повезивања различитих криминалних догађаја, укључујући и прекогранични криминалитет, чиме се допринело ефикаснијој и ефективнијој претрази и класификацији података. Међутим, њена примена је започела тек 2000. године. Развој *Holmes 2* пратио је развој савремених информационих технологија, што је омогућавало ефикаснију и ефективнију размену података, тако да је већ 2004. године знатно унапређен, што се сматра вештачком интелигенцијом у циљу подршке доношења одлука од стране руководиоца у спровођењу криминалистичких истрага (Ђурђевић, Радовић, 2017: 203-205).

Структура система представља један административан центар у којем се похрањују информације прикупљене од стране отворених и затворених извора путем апликације, која се састоји од сервера заснованом на оперативном систему радних станица са инсталираним *Microsoft Windows 2000 Professional* или *NT 4.0* и *UNIX, Solaris* или *UnixWare*. Систем преко мреже користи скуп *TCP/IP* мрежних протокола за *LAN* и *WLAN* комуникацију (Ђурђевић, Радовић, 2017: 206). Такође, *Holmes 2* функционално координира спровођењем криминалистичких истрага и акција уз помоћ маске на којој се врши унос прикупљених података, што омогућава управљање документима, управљање редоследом послова (прилагођавањем практичном раду), евидентирање информација, управљање задацима (омогућава кориснику да додели задатке и прати њихову реализацију), управљање предметом доказивања (праћење свих облика криминалитета који се односе на имовину током спровођења криминалистичке истраге) и припрему за суд. Такође, постоји и мобилна верзија система *Holmes 2* која се користи применом лаптопа и врло често служи као употребно средство на суду у циљу извођења доказа (Ђурђевић, Радовић, 2017: 205-206).

На основу претходно описаног можемо закључити да је основи циљ примене *Holmes 2* управљање великом количином прикупљених оперативних података, који су

---

<sup>173</sup> У претходним поглављима дат је приказ апликација које се користе у циљу прикупљања података и информација у примени ПОМ-а у полицијама Хрватске и Црне Горе.

евидентирани у апликацији и чијом се обрадом идентификују и анализирају приоритетни подаци применом савремених аналитичких алата. Од стране руководиоца доноси се одлука о конкретним задацима које је потребно да спроведу надлежне организационе јединице.

Техничко-технолошки услови у раду полиције РС представљају један од кључних услова у примени ПОМ-а. Основна улога је усмерена на пружање подршке у циљу спровођења криминалистичко-обавештајног процеса (ПОМ осмица) применом функција: планирања, прикупљања, обраде и анализе података. Према томе, ИКТ у примени ПОМ-а омогућава приступ базама података и ефикаснији и ефективнији унос, разврставање и претраживање података и информација, чување и складиштење, размену података и информација између организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове у ДП.

Полиција РС тежи ка успостављању компоненте полицијско-обавештајног информационо-комуникационог система у најширем смислу заснованог на компоненти *Case Management*. Ова компонента система има за циљ да обезбеди јединствено управљање предметима (случајевима) повезујући различите концепте и дефинисане појмове у систему кроз сва три нивоа управљања полицијским пословима (централни, регионални и локални ниво). Корисницима у оквиру компоненти *Case Management-a* треба да буде омогућено да кроз јединствену апликативну форму креирају предмете рада – фасцикле (које се иницирају поднетим захтевом управљачке групе или поводом одржавања састанка управљачке групе), дефинишу основне параметре предмета, као што су: назив предмета, број предмета, руководиоца предмета, учеснике у раду по наведеном предмету, датуме отварања предмета, рок за поступање по предмету, статус рада у ком се налази предмет, заштиту предмета (приступ информацијама и степен тајности) и др. У оквиру сваког предмета руководиоцима предмета треба да буде омогућено да учесницима предмета (аналитичарима, оперативцима, полицијским службеницима) додељују задатке кроз унапред дефинисане форме докумената (одлуке, планове), да прате статусе реализације ових задатака, и координишу токове рада по наведеном предмету. Учесници у раду по наведеном предмету по извршеним задацима креирају извештаје (информације) о обављеним задацима и придружују их конкретном предмету. Такође, веома је значајно и праћење коришћених ресурса на спровођењу конкретних полицијских активности на припреми и спровођењу полицијских послова у смислу броја ангажованих службеника, радних сати и са тим у вези других нередовности у раду, употребљених возила, пређених километара и слично, а што се може наћи у сачињеним плановима и извештајима о спровођењу конкретних активности. Такође, у оквиру компоненте *Case Management* треба омогућити класификовање инкриминисаних догађаја који су предмет рада, чиме се између осталог остварује оквир за прикупљање и даљу обраду статистичких података о кривичним делима и другим инкриминисаним догађајима обрађиваним у оквиру ПОМ-а, класификовање према организационим јединицама носиоцима предмета односно надлежности линија рада, класификовање према приоритетима рада полиције који су постављени у стратешком и оперативном плану и према активностима организационих јединица које су спроведене на испуњењу постављених циљева.

Према томе, кроз компоненту *Case Management* омогућено је креирање различитих концепата и њихово повезивање у јединствену целину – предмет полицијског поступања. Остваривањем релација између ових концепата омогућено је интегрисано управљање предметом и начин да се процес рада на предмету стандардизује кроз унапред дефинисане форме и процесе. Треба истаћи да постојање концепта предмета рада (фасцикле) у систему омогућава остваривање релација између различитих предмета, што са једне стране пружа могућност за бољу координацију у процесу управљања предметима, док са друге стране омогућава откривање повезаности више предмета над истим ентитетом.

## 2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУСИМА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

На развој људских ресурса у полицији РС утицала је и промена организационе структуре, односно организационих јединица чији је делокруг и надлежност управљање људским ресурсима. Генеза интезивног развоја људских ресурса започиње још 90-их година образовањем Ресора јавне безбедности у којем се као основна јединица надлежна за људске послове образује Управа за заједничке послове. Изменом *Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места МУП-а* у 2009. години образује се Сектор финансија, људских ресурса и заједничких послова чији је делокруг и надлежност поред финансија, била и управљање људским ресурсима у оквиру уже организационе јединице под називом Управа за људске ресурсе. Спроведеним реформама у МУП почев од 2010. године, послови људских ресурса се издавају из горе наведеног Сектора као самостална организациона јединица под називом СЉР.<sup>174</sup>

У даљем тексту детаљаније је описано прилагођавање планирања, регрутивања, селекције људских ресурса, социјализације, обуке и мотивације запослених, и управљање материјалним ресурсима у полицији РС.

### 2.1. Прилагођавање планирања, регрутовања и селекције људских ресурса

Традиционални (реактивни) начин рада полиције у планирању људских ресурса у полицији РС углавном се своди на формално пребројавање запослених и уклапање у финансијске планове (буџете). То значи да је она била фокусирана на квантитет, тј. број извршилаца које је потребно запослити, али не и на њихов квалитет. Успостављем СЉР као надлежне организационе јединице унапређен је процес планирања људских ресурса, полазећи од анализе послова и идентификовања потреба организационих јединица, а сходно приоритетима ДП који су идентификовани у СПЈБ.

У циљу стварања услова једнаких могућности за све полицијске службенике, заснован на процесу континуираног стручног оспособљавања и усавршавања, усмерен на унапређење индивидуалног и организационог радног учинка, у полицији је по први пут успостављен институт „каријерног напредовања у полицији“, чији је правни основ прописан *Уредбом о каријерном развоју полицијских службеника*.<sup>175</sup> Каријерно напредовање се заснива на претходном оспособљавању и усавршавању полицијских службеника по моделу хоризонталног (стицање наредног чина или звања) и вертикалног (виши ниво руковођења). Према томе образовних профил у примени ПОМ-а, представља први услов за каријерно напредовање који је условљен развојем компетенција.<sup>176</sup> Други је условљен годишњом оценом полицијског службеника<sup>177</sup>, који није само производ

<sup>174</sup> Члан 129 Закона о полицији, Службени гласник РС, број 6/2016, 24/2018 и 87/2018.

<sup>175</sup> „Службени гласник РС“, број 42/18 и 91/18.

<sup>176</sup> Правилник о компетенцијама за запослене у Министарству унутрашњих послова, „Службени гласник РС“, број 52/16.

<sup>177</sup> Годишње оцењивање полицијских службеника у полицији Србије прописано је Уредбом о оцењивању полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова („Службени гласник РС“, број 17/17).

оствареног радног учинка, већ је заснован и на базичним компетенцијама. Основни циљ овог института је да помогне индивидуални развој запосленог и његове каријере и да пружи увид у потребу за његовим стручним оспособљавањем и усавршавањем. Ефекти примене су утицали да се препознају најквалитетнији, а они мање квалитетни унапреде своје компетенције и резултате рада.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми планирања, регрутације и селекције људских ресурса у полицији РС, односе се на:

1. регрутацију кандидата (пријем у радни однос на аналитичким пословима) је неопходно да се спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама. Мере које је потребно предузети односе се на регрутовање запослених са различитим образовним профилима (правници, економисти, инжењери и др.) на аналитичким пословима. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

2. селекцију кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова је неопходно да се спроводи по унапред дефинисаним процедурама, односно критеријумима укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама из разлога злоупотреба података од стране запослених. Мере које је потребно предузети се односе на израду процедура (критеријума) за селекцију кандидата. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на квалитет израде криминалистичко-обавештајних информација.

3. начин спровођења образовне мапе (профила, листа компетенције и општих исхода) за радна места на пословима криминалистичко-обавештајних послова се најчешће спроводе без завршених специјализованих обука и радног искуства. Криминалистичко-обавештајне информације које се израђују од стране аналитичких јединица представљају сложене производе које захтевају посебна аналитичка знања уз употребу савремених аналитичких алата. Мере које је потребно предузети односе се на едукацију или селекцију кандидата коју су завршили специјализоване обуке или су током своје каријере стекли основна знања током спровођења појединих функција криминалистичко-обавештајних послова. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснији и ефективнији рад аналитичара.

#### 2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу планирања, регрутације и селекције људских ресурса

Резултати теоријског истраживања које се односи на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) планирању, регрутацији и селекцији људских ресурса заснован на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЛР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (164-166).

**Табела 164:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	13	41,9%	3	9,7%	8	25,8%	7	22,6%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 164, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=8,133$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја испитаника у посматраном узорку, 38.7% је одговорило са „немам мишљење“, 35,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“и „потпуно се слажем“, 22,6% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 35,5% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама.

**Табела 165:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	11	35,5%	13	41,9%	7	22,6%	31	100%

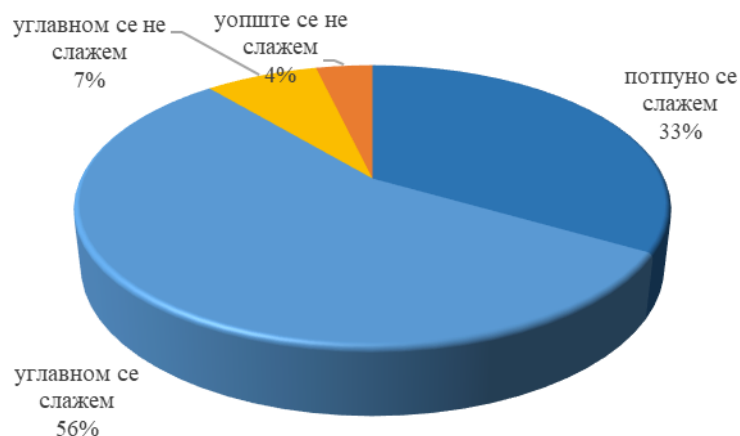
Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 165, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=4,992$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 35,5% је одговорило са „немам мишљење“, 64,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“и „потпуно се слажем“. Може се закључити да код 64,5% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама.

**Табела 166:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко-обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈБР	9	29,0%	8	25,8%	13	41,9%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 166, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=9,645$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 29,0% је одговорило са „немам мишљење“, 67,7% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 3,2% је негативно одговорило са „уопште се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом, да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко-обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством.

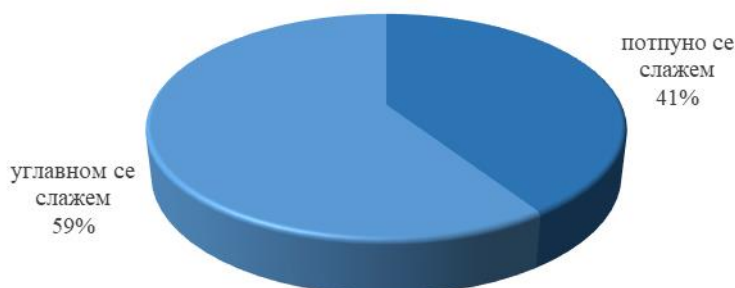
Резултати теоријског истраживања који се односе на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) планирању, регрутацији и селекцији људских ресурса заснован на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на сликама (73-75).



**Слика 73:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 73, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=19,07$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 88,9% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 11,1% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“, и „уопште се не слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је

потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурсy, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама.



**Слика 74:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 74, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код анкетираних запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 59,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 40,7% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама.



**Слика 75:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко-обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 75, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=22,102$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 92,6% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 7,4% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. На основу добијених резултата може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко-

обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством.

Резултати теоријског истраживања који се односе на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) планирању, регрутацији и селекцији људских ресурса заснован на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем укупно 30 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (167-169).

**Табела 167:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се регрутација и селекција за рад на криминалистичко-обавештајним пословима (руководилаца и извршилаца) спроводи по расписаном конкурс у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Северна Македонија	4	40,0%	4	40,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Укупно	14	46,7%	16	53,3%	30	100%

Анализом одговора испитаника анкете на питање наведено у табели 167, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 53,3% је одговорило са „углавном се слажем“ и 46,7% са „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се регрутација и селекција за рад на криминалистичко-обавештајним пословима (руководилаца и извршилаца) спроводи по расписаном конкурс у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

**Табела 168:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да за селекцију кандидата на криминалистичко-обавештајним пословима постоје посебно дефинисане процедуре (критеријуми) у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	4	40,0%	4	40,0%	1	10,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	6	60,0%	0	0,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Укупно	10	33,3%	10	33,3%	9	30,0%	1	3,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 168, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=7,6$ ,  $df=3$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку,



63,3% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, 3,3% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 33,3% је одговорило са „нема мишљење“. Анализом учесталости позитивних и негативних одговора ( $\chi^2=16,2$ ,  $df=1$ ,  $p<0,05$ ) добијено је да постоји статистички значајна разлика. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да за селекцију кандидата на криминалистичко-обавештајним пословима постоје посебно дефинисане процедуре (критеријуми) у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

**Табела 169:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да у опису радних места постоје тачно дефинисане компетенције неопходне за обављање криминалистичко-обавештајних послова у полицији Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	9	90,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Шведска	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	23	76,7%	7	23,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 169, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 76,7% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“, а 23,3% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да у опису радних места постоје тачно дефинисане компетенције неопходне за обављање криминалистичко-обавештајних послова у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

Упоредивањем одговора код запослених који се односе проблеме планирања, регрутације и селекције у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,001$ .

### 2.1.3. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на планирање, регрутовање и селекцију људских ресурса. Резултатима теоријског истраживања појма планирања, регрутовања и селекције људских ресурса, утврђено је: 1) да се под планирањем људских ресурса суштински подразумева будућа тражња (организационих потреба) и будућа понуда људских ресурса у окружењу; 2) да се под регрутовањем суштински подразумева процес омогућавања оптималне заступљености запослених са различитим нивоима искуства и вештина; 3) да се под селекцијом суштински подразумева процес у којем се између већег броја регрутованих кандидата спроводи избор кандидата који према својим квалификацијама и способностима највише одговарају захтевима одређеног радног места; 4) да се теорија планирања људских ресурса, регрутације и селекције у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се планирање људских ресурса, регрутација и селекција у полицији РС може унапредити

њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурсусу услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама; 2) селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко-обавештајних послова је неопходно да се спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама; 3) радна места чији је задатак спровођење криминалистичко-обавештајних послова неопходно је да се распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у планирању, регрутацији и селекцији запослених за обављање криминалистичко-обавештајних послова.

### **3.1. Прилагођавање социјализације, обуке и мотивације запослених**

У традиционалном (реактивном) раду полиције процес социјализације запослених се обављао континуирано кроз упознавање са вредностима, ставовима и нормама понашања (кодекс полицијске етике, правила службе и др.). Систем школовања до 2006. године представљао је предност за ефикасну социјализацију. Наиме, новозапослени су претежно били кадрови са завршеном Средњом школом унутрашњих послова, Вишом школом унутрашњих послова, Полицијском академијом и Војном академијом, а који су имали компетенције и неопходна знања стечена током студија и спроведених стручних пракси о начину функционисања организације, организационој структури, тако да су се такви новозапослени брзо прилагођавали радном окружењу. Поступак социјализације спроводиле су организационе јединице полиције у којој је новозапослени заснивао радни однос, односно искуснији или старији колега (ментор), који га упознаје са задацима, реалним стањем у окружењу, начином рада, прати његово напредовање, понашање и укључивање у колектив.

У јулу месецу 2020. године, министар унутрашњих послова доноси *Директиву о социјализацији и орјентацији новозапослених у МУП-а*. Наведеном директивом се уређују учесници социјализације и то: новозапослени, надлежна организациона јединица (СЉР) и начин спровођења (састоји се од општег дела које спроводи СЉР и посебног дела у зависности од описа послова радног места на које је новозапослени распоређен). Сврха наведене директиве је омогућавање новозапосленима стицање основних знања о МУП-а и упознавање о правима и дужностима из радног односа. Исте године МУП-а је усвојио менторски водич за социјализацију новозапослених у МУП у којем је за поступак социјализације задужен СЉР и организационе јединице у којем се новозапослени распоређује. По пријему у радни однос, запосленом се у СЉР уручује решење о пријему у радни однос, изјава о правима и дужностима, опис посла радног места и инструктивни документ под називом: „Приручник за новозапослене“ у којем се упознаје са организационим структуром и начином функционисања МУП-а. Након тога запослени се упућује у организациону јединицу у којој је запослен. Руководилац организационе јединице упознаје запосленог са правима и обавезама и додељује му се ментор, који до краја приправничког стажа прати, контролише и пружа стручну помоћ новозапосленом.

У полицији РС пре успостављања ПОМ-а спровођење основних и специјалистичких обука 90-их година прошлог века за потребе криминалистичке полиције

се најпре реализовала од стране Више школе унутрашњих послова, Средње школе унутрашњих послова, наставних центара која су као саставни део МУП-а, располагали стручним и материјално-техничким капацитетима са њихово спровођење. Успостављањем Управе за стручно образовање, оспособљавање, усавршавање и науку у 2004. години донета је Стратегија развоја система обуке и образовања за потребе полиције у којем је спроведена реформа полицијског школства, чији су видљиви резултати били интеграција рада Средње школе унутрашњих послова у Центар за основну полицијску обуку у Сремској Каменици, као и интеграција Више школе унутрашњих послова и Полицијске академије у Криминалистичко-полицијску академију у Земуну. Формирањем СЛР и њене уже организационе јединице као што је Центар за полицијску обуку преузета је надлежност планирања, организовања и координација основних и специјалистичких обука у МУП-а. У циљу упознавања запослених о начину примене и функционисања ПОМ-а у полицији РС, на платформи Е-учионице израђена је теоријска настава за руководиоце стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа и извршиоце, чији је садржај израђен сходно функцијама које спроводе у криминалистичко-обавештајном процесу.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми људских и материјалних ресурса у полицији РС, односе се на:

1) процес едукације аналитичара који није стандардизован и свеобухватан, што доводи до тога да аналитичари у различитим организационим јединицама поседују неједнак ниво знања и вештина. Мере које је потребно предузети се односе на стандардизацију едукације аналитичара. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на компетентност аналитичара, ефикасније и ефективније обављања послова.

2) списак кандидата за сваки курс или обуку се не спроводи у складу са спроведеном анализом образовне потребе у циљу примене ПОМ-а. Не спроводи се евалуација трансфера знања и вештина на радном месту након спроведене обуке, а који је неопходан за управљање квалитетом криминалистичко-обавештајним процесом. Мере које је потребно предузети односе се на периодично спровођење образовних потреба и евалуација трансфера знања на радном месту након спроведене обуке. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније обављање полицијских послова и примену стеченог знања у циљу квалитетније израде криминалистичко-обавештајних информација.

3) специјализоване обуке применом ПОМ-а се не спроводе од стране Центра за полицијску обуку и акредитованих научних институција као што је Криминалистичко-полицијски универзитети и друге високо школске установе. Мере које је потребно предузети односе се на спровођење специјализованох обука од стране Центра за полицијску обуку и Криминалистичко-полицијског универзитета. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на већи трансфер стеченог знања и квалитетнију израду аналитичких производа.

### 3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о спровођењу социјализације, обуке и мотивације

Резултати теоријског истраживања које се односи на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) систему социјализације, обуке и мотивације запослених у полицији за рад заснован на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у

даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЈР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (170-178).

**Табела 170:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да је процес едукације аналитичара стандардизован и свеобухватан у полицији РС“?

Анкетирани	нема одговора		немам мишљење		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	1	3,2%	20	64,5%	2	6,5%	7	22,6%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 170, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=42,387$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 64,5% је одговорило да „нема мишљење“, 6,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“, 25,8% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“ и 3,2% са „нема одговора“. Може се закључити да само код 6,5% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да процес едукације аналитичара није стандардизован и свеобухватан у полицији РС.

**Табела 171:** Одговори запослених у СЈР на питање: „ Да ли сматрате да се план за реализацију конкретне обуке (курса) доноси у складу са усвојеним стандардом и процедурама у полицији РС“?

Анкетирани	нема одговора		немам мишљење		углавном се слажем		потпуно се слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	1	3,2%	15	48,5%	9	29,0%	5	16,1%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 171, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=22,709$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 48,4% је одговорило са „немам мишљење“, 45,1% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 3,2% је негативно одговорило са „уопште се не слажем“ и 3,2% са „нема одговора“. Може се закључити да код 45,1% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се план за реализацију конкретне обуке (курса) доноси у складу са усвојеним стандардом и процедурама у полицији РС.

**Табела 172:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да се листа полазника за сваки конкретан курс/обуку утврђује у складу са спроведеном анализом образовне потребе у полицији РС“?

Анкетирани	нема одговора		немам мишљење		углавном се спроводи		углавном се не спроводи		у потпуности се спроводи		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	1	3,0%	15	45,59%	12	36,4%	4	12,1%	1	3,0%	33	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 172, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=25,636$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 41,9% је одговорило са „нема мишљење“, 39,4% је позитивно одговорило са „углавном се спроводи“ и „у потпуности се спроводи“, 12,1% са одговором „углавном се не спроводи“, 3,0% са одговором „у потпуности се спроводи“ и 3,2% са одговором „нема одговора“. Можемо закључити да код 41,9% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да се листа полазника за сваки конкретан курс (обуку) утврђује у складу са спроведеном анализом образовне потребе у полицији РС.

**Табела 173:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да је евалуација трансфера знања и вештина на радном месту након спроведене обуке, неопходна за управљање квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса“?

Анкетирани	нема одговора		немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	1	3,2%	7	22,6%	15	48,4%	8	25,8%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 173, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=12,741$ ,  $df=3$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 22,6% је одговорило са „немам мишљење“, 74,2% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ и 3,2% са „нема одговора“. Може се закључити да код 74,2% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је евалуација трансфера знања и вештина на радном месту након спроведене обуке неопходна за управљање квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса.

**Табела 174:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да су обуке применом ПОМ-а у полицији РС засноване на савременој методологији и концептима који се примењују у Европолу и развијеним земљама ЕУ (СОСТА, IBM 2 Analyst notebook, ОИАТ итд.)?“

Анкетирани	нема одговора		немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	1	3,2%	22	71,0%	1	3,2%	7	22,6%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 174, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=6,4$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 71% је одговорило са „немам мишљење“, 25,8% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ и 3,2% са „нема одговора“. Може се закључити да код 25,8% запослених у посматраном узорку сагласило се са ставом да су обуке применом ПОМ-а у полицији РС засноване на савременој методологији и концептима који се примењују у Европолу и развијеним земљама ЕУ (СОСТА, IBM 2 Analyst notebook, ОИАТ итд).

**Табела 175:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да спровођење обука за потребе примене полицијско-обавештајног модела треба да спроводе запослени у Центру за полицијску обуку, професори и стручни сарадници Криминалистичко-полицијског универзитета, како би запослени по завршетку обуке добијали акредитоване сертификате“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	7	22,6%	8	28,8%	12	38,7%	3	9,7%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 175, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=12,065$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 22,6% је одговорило са „немам мишљење“, 67,5% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 12,9% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да код 67,5% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да спровођење обука за потребе примене ПОМ-а треба да спроводе запослени у Центру за полицијску обуку, професори и стручни сарадници Криминалистичко-полицијског универзитета, како би запослени по завршетку обуке добијали акредитоване сертификате.

**Табела 176:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да учење на даљину преко инсталиране електронске учионице представља предност у односу на класичан начин извођења наставе у учионицама по андрагошком моделу“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	4	13,3%	6	20%	9	30%	8	26,7%	3	10%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 176, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЈР ( $\chi^2=4,333$ ,  $df=4$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 13,3% је одговорило са „немам мишљење“, 50% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 36,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да код 50% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да учење на даљину преко инсталиране електронске учионице представља предност у односу на класичан начин извођења наставе у учионицама по андрагошком моделу.

**Табела 177:** Одговори запослених у СЈР на питање: „Да ли сматрате да су циљеви и садржаји теоријске наставе за руководиоце стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа руковођење адекватни са аспекта примене ПОМ-а“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	22	70,9%	3	9,7%	5	16,1%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 177, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЉР ( $\chi^2=22,282$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 70,9% је одговорило са „немам мишљење“, 25,8% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 3,2% негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 25,8% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су циљеви и садржаји теоријске наставе за руководиоце стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа руковођење адекватни са аспекта примене ПОМ-а.

**Табела 178:** Одговори запослених у СЉР на питање: „Да ли сматрате да су циљеви и садржаји теоријске наставе за полицијске службенике адекватни са аспекта примене ПОМ-а“?

Анкетирани	немам мишљење		потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЉР	20	64,5%	1	3,2%	7	22,6%	2	6,5%	1	3,2%	31	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 178, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЉР ( $\chi^2=22,282$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 64,5% је одговорило са „немам мишљење“, 25,8% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, док је 9,7% негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“. Може се закључити да код 25,8% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да су циљеви и садржаји теоријске наставе за полицијске службенике адекватни са аспекта примене ПОМ-а.

Резултати теоријског истраживања који се односе на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) систему социјализације, обуке и мотивације запослених у полицији за рад заснован на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски, испитивањем укупно 30 запослених у полицијама Црне Горе (у оквиру УП, Сектора криминалистичке полиције, Одсека за криминалистичко-обавештајне послове), Северне Македоније (у оквиру Сектора за стратешку анализу и извештавање) и Шведске (у оквиру ПУ у Малме). Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у табели (179).

**Табела 179:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да је процес едукације аналитичара стандардизован и свеобухватан у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	углавном се слажем		потпуно се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Северна Македонија	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Шведска	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Укупно	6	20,0%	24	80,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 179, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 80% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем и 20% са „углавном се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је процес едукације аналитичара стандардизован и свеобухватан у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

Упоређивањем одговора код запослених који се односе проблеме дизајна социјализације, обуке и мотивације у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем" и „потпуно се слажем" у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p < 0,001$ .

### 3.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на социјализацију, обуку и мотивацију запослених. Резултатима теоријског истраживања појма социјализације, обуке и мотивације запослених, утврђено је: 1) да се под социјализацијом суштински подразумева наставак процеса селекције запосленог са циљем да се новозапослени упозна са организацијом, етиком понашања, условима рада, правима и обавезама из радног односа и радним окружењем; 2) да се применом ПОМ-а спроводе следеће обуке: ОИАТ, обука за процену претње и анализу ризика и *IBM 2 Analyst notebook software*; 3) да се мотивација спроводи у функцији оцењивања и награђивања успеха запослених; 4) да се теорија социјализације, обуке и мотивације у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се социјализација, обука и мотивација у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) процес едукације аналитичара није стандардизован и свеобухватан у полицији РС. План за реализацију конкретне обуке или курса се доноси у складу са усвојеним стандардом и процедурама у полицији РС. Листа полазника за сваки конкретан курс или обуку утврђује се у складу са спроведеном анализом образовне потребе; 2) неопходно је спровести евалуацију трансфера знања и вештина на радном месту након спроведене обуке, у циљу управљања квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса; 3) обуке применом ПОМ-а у полицији РС засноване су на савременој методологији и концептима који се примењују у Европолу и развијеним земљама ЕУ (*IBM 2 Analyst notebook*, ОИАТ, анализа ризика и претњи и др.). Обуке за потребе примене ПОМ-а је потребно да спроводе запослени у Центру за полицијску обуку, професори и стручни сарадници Криминалистичко-полицијског универзитета, како би запослени по завршетку обуке добијали акредитоване сертификате. Учење на даљину преко инсталиране електронске учионице представља предност у односу на класичан начин извођења наставе у учионицама по андрагошком моделу. Циљеви и садржаји теоријске наставе за руководиоце стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа руковођење и полицијске службенике су адекватни са аспекта примене ПОМ-а.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у



социјализацији, обуци и мотивацији запослених за обављање криминалистичко-обавештајних послова.

### 3.1. Прилагођавање управљања материјалним ресурсима

У полицији РС, ИКТ одликује висок степен развијености и дуга традиција у употреби. У основи ИКТ систем се састоји од Јединственог информационог система (у даљем тексту: ЈИС)<sup>178</sup> који представља интегрисану информационо-комуникациону целину у оквиру које се извршава већи број централизованих апликација, развијених на различитим технолошко-развојним платформама. Успостављање, развој и одржавање ЈИС у надлежности је САТИТ-а. Осим ЈИС-а, ИКТ систем МУП чине и независни ИКТ системи које одређене организационе јединице у складу са потребама посла самостално развијају и одржавају. Осим наведеног, у складу са исказаним потребама ДП, у оквиру САТИТ развијено је централизовано апликативно решење „Оперативне претраге“ којим је између осталог, омогућено интегрисано претраживање структурираних података у разним евиденцијама МУП, чиме је олакшан процес претраге и прикупљања података.

У циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а, препозната је потреба за успостављањем интегрисаног софтверског решења које би омогућило јединствени алат за управљање полицијским пословима од стране свих надлежних организационих јединица, као и управљање свим подацима и информацијама од значаја, повезујући их у интегрисану целину, на основу дефинисаних 12 функција у ПОМ процесу. Систем ће бити намењен превасходно руководиоцима свих нивоа (стратешком, високом, средњем и оперативном нивоу) у полицијској организацији, аналитичарима и полицијским службеницима који подржавају рад управљачких група и координирају процесима стратешког и оперативног управљања. Основна компонента полицијско-обавештајног информационо комуникационог система у најширем смислу је *Case Management*. Систем интегрисане претраге представљаће најзначајнију компоненту овог система која се обезбеђује кроз јединствену апликативну форму преко које је могуће извршити напредну претрагу структурираних и неструктурираних података из различитих извора (база података које се налазе на ЈИС-у МУП РС, оквирно око 20 евиденција и база података од значаја за ПОМ. На тај начин у великој мери унапредиће се процес прикупљања података и аналитичка функција на изради криминалистичко-обавештајних информација од стране оперативаца и аналитичара, који су неопходни руководиоцима ради доношења одлука или поступајућим полицијским службеницима задуженим за рад по предмету рада у оквиру овог система или другог посла који се одвија ван овог система.

Ова компонента корисницима треба да омогући да на основу задатих критеријума (нпр. јмбг лица, име и презиме, датум рођења, надимак, криминална делатност, адреса становања, подаци о неком личном документу, комбинацијом наведених параметара и слично, временски период за претрагу и др.) изврше претрагу над евиденцијама ЈИС МУП, како структурираним тако и неструктурираним (који поседују информације и податке унете у форми слободног текста) али и евиденцијама других државних органа чији су подаци релевантни за рад на одређеном предмету (случају). Систем интегрисане претраге треба да омогући и претрагу неструктурираних података (или делимично структурираних), као што су информације садржане у бази „Оперативни извештаји“, „Дневник догађаја“ и друге. На овај начин, корисницима је омогућено да на дневном нивоу долазе до података и информација са терена, које полицијски службеници уносе у

---

<sup>178</sup> ЈИС садржи податке о кривичним делима и учиниоцима, потражним делима, граничној контроли, евиденцијама регистрованих оружја и моторних возила, пријаве боравка странаца. У основи, полицијски службеници који у оквиру дефинисаних надлежности обављају полицијске послове активно користе апликације ЈИС за унос, претрагу и обраду података од значаја за послове које обављају.

оквиру наведених апликација. Предмет интересовања из ових евиденција су подаци који одређују ентитете (физичка лица, правна лица и са њима повезане податке као што то су регистарске ознаке возила, бројеви мобилних телефона, адресе и други подаци који могу да укажу на идентитет, географску локацију и сл).

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе проблеми управљања материјалним ресурсима у полицији РС, односе се на:

1) квалитет постојеће информатичке опреме на сва три организациона нивоа (централном, регионалном и локалном) у техничком смислу не одговарају адекватној примени ПОМ-а. Нису усвојени савремени стандарди за ИКТ и друге техничке услове за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а у полицији РС. Постојећа, набављена информатичка и друга врста опреме за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а не одговара савременим стандардима, што представља проблем код подржавања функција у спровођењу криминалистичко-обавештајног процеса. Перформансе инсталиране информатичке опреме у полицији РС (процесор, графичке картице, меморија итд) не омогућавају ефикасан и ефективан рад применом ПОМ-а. Физички простори нису изграђени, адаптирани и опремљени у складу са захтевима ПОМ-а у полицији РС. Мере које је потребно предузети односе се на усвајање савремених стандарда за ИКТ и изградњу адекватних физичких простора у складу са захтевима ПОМ-а. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснији и ефективнији унос, претрагу и размену података.

2) информациона неповезаност у смислу системски утврђеног процеса за разменом и обрадом информација и података. Практично, то значи да свака организациона јединица поседује један део информација које су неопходне за стварање комплетне слике о одређеном проблему што чини једну од главних сметњи у смислу испостављања захтева за аналитичким и обавештајним истраживањем одређеног безбедносног питања и добијања адекватног резултата. Још једна од битних сметњи је и то што би за подносиоца захтева постојала дилема коме се све треба обратити, јер не постоји јединствени регистар информација и података тако да се не зна какве податке прикупљају и воде организационе јединице. Организационе јединице поседују локалне базе података и информација чији садржаји могу да се преклапају чиме немају сазнања о подацима и информацијама које води друга организациона јединица. Прикупљени подаци се дуплирају, преплићу, истовремено обрађују у више процеса што води опасности од различите (могуће и контрадикторне) информисаности доносиоца одлука и различитих закључака и препорука. Непостојање организованог система централизоване обраде и дистрибуције огромне количине најразличитијих информација из свих области јавне безбедности које дневно и периодично „циркулишу“ због чега се губе у свеукупном фонду сазнања и остају неискоришћене. Мере које је потребно предузети односе се на успостављање централизоване базе података. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснији унос, претрагу, размену и доступност података у циљу израде криминалистичко-обавештајне информације.

3) квалитет унетих података у електронским базама у полицији су на ниском нивоу, што утиче и на квалитет израђених криминалистичко-обавештајних информација. Мере које је потребно предузети односе се на ажуран и квалитетан унос свих података у електронске базе података. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније спровођење функције обраде и анализе, и квалитетнију израду криминалистичко-обавештајних информација.

4) у полицији РС није успостављен полицијско-обавештајни информационо-комуникациони систем који би електронски омогућио праћење тока целовитог криминалистичко-обавештајног процеса, почев од захтева за израду конкретног аналитичког производа, преко његове испоруке, доношења одлука, планирања и извршавања оперативно-полицијских послова, па све до праћења, евалуације и управљања квалитетом. Мере које је потребно предузети се односе на успостављање полицијско-обавештајног информационо комуникационог система. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикасније и ефективније спровођење ПОМ осмице.

### 2.2.1. Вредносни ставови запослених у полицији о управљању материјалним ресурсима

Резултати теоријског истраживања које се односи на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) управљању материјалним ресурсима, односно раду полиције заснован на ПОМ, у РС, проверен је емпиријски испитивањем десет (руководилаца и извршилаца) запослених у Одељењу за електронско пословање у седишту САТИТ-а, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „Информатичари (инжењери) САТИТ-а“. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (180-189) и сликама (76-77).

**Табела 180:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да су физички простори изграђени, адаптирани и опремљени у складу са захтевима ПОМ-а у полицији РС“?

Анкетирани	углавном јесу		углавном нису		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	1	10,0%	9	90,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 180, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у ( $\chi^2=6,4$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90% је негативно одговорило са „углавном нису“ и 10% је позитивно одговорило са „углавном јесу“. Може се закључити да код 90% запослених у посматраном узорку не постоји сагласност са ставом да су физички простори су изграђени, адаптирани и опремљени у складу са захтевима ПОМ-а у полицији РС.

**Табела 181:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да су усвојени савремени стандарди за информационо-комуникациону технологију и друге техничке услове за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а у полицији РС“?

Анкетирани	углавном јесу		углавном нису		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	1	10,0%	9	90,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 181, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у ( $\chi^2=6,4$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90% је негативно одговорило са „углавном нису“ и 10% је позитивно одговорило са „углавном јесу“. Може се закључити да код 90% запослених у посматраном узорку не постоји сагласност са ставом да су усвојени савремени стандарди за информационо-комуникациону технологију и друге техничке услове за потребе имплементације (развој) ПОМ-а у полицији РС.

**Табела 182:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да постојећа, набављена информатичка и друга врста опреме за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а одговара савременим стандардима“?

Анкетирани	углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	5	50,0%	5	50,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 182, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 50% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и 50% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“. Може се доћи до закључка да код 50% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да постојећа, набављена информатичка и друга врста опреме за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а одговара савременим стандардима.

**Табела 183:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да постоје технички услови и јасне процедуре за унос, разврставање и претраживање података и информација, чување и складиштење, проток и размену података и информација између организационих јединица полиције РС укључених у ПОМ“?

Анкетирани	углавном постоје		углавном не постоје		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	6	60,0%	4	40,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 183, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 60% је одговорило са „углавном постоје“ и 40% је одговорило са „углавном не постоје“. Може се закључити да код 60% анкетираних запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да постоје технички услови и јасне процедуре за унос, разврставање и претраживање података и информација, чување и складиштење, проток и размену података и информација између организационих јединица полиције РС укључених у ПОМ.

**Табела 184:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је у РС присутна децентрализирана база података“?

Анкетирани	углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	6	60,0%	3	30,0%	1	10,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 184, уочава се да не постоји значајна разлика између учесталости позитивних и негативних одговора добијених код запослених у САТИТ-у. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 4% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 60% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“. Може се закључити да код 60% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је у полицији РС присутна децентрализација база података.

**Табела 185:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да би централизована база података утицала на ефикаснију и ефективнију претрагу података“?

Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	9	90,0%	1	10,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 185, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у САТИТ-у ( $\chi^2=6,4$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 90% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и 10% са „углавном се слажем“. Може се закључити да код запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да би централизована база података утицала на ефикаснију и ефективнију претрагу података.

**Табела 186:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно да се скупови података у апликацијама приказују на стандардизован начин преко графикана, табела, дијаграма и других инструмената квалитета читања и размене података и информација“?

Анкетирани	углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	4	40,0%	6	60,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 186, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у ( $\chi^2=0,4$ ,  $df=1$ ,  $p>0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 40% је одговорило са „углавном се не слажем“ и 60% је одговорило са „углавном се слажем“. Може се донети закључак да код 60% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно да се скупови података у апликацијама приказују на стандардизован начин, преко графикана, табела, дијаграма и других инструмената квалитета читања и размене података и информација.

**Табела 187:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да складиштење података и информација задовољава потребе ПОМ-а у погледу капацитета, организованости претраживања и безбедности“?

Анкетирани	углавном се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	5	50,0%	5	50,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 187, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 50% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“, док је 50% позитивно одговорило са „углавном се слажем“. Може се закључити да код 50% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да складиштење података и информација задовољава потребе ПОМ-а у погледу капацитета, организованости претраживања и безбедности.

**Табела 188:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је неопходно успоставити полицијско-обавештајни информационо-комуникациони систем који ће омогућити праћење тока криминалистичко-обавештајног процеса, почев од захтева за израду конкретног аналитичког производа, преко његове испоруке, доношења одлука, планирања и извршавања оперативно-полицијских послова, па све до праћења и евалуације и управљања квалитетом?“

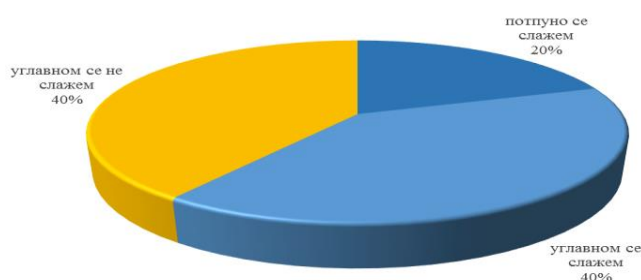
Анкетирани	углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	10	100,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 188, уочава се да је у 100% случајева заступљен одговор „углавном се слажем“ код анкетираних запослених у САТИТ-у. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је неопходно успоставити полицијско-обавештајни информационо-комуникациони систем.

**Табела 189:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је информационо-комуникациони систем за потребе ПОМ-а усклађен са прописима који уређују евиденције и обраду података у области унутрашњих послова, као и техничким могућностима“?

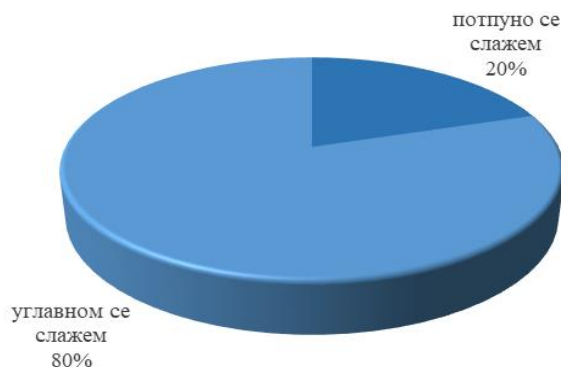
Анкетирани	углавном се слажем		Укупно	
	п	%	п	%
Информатичари (инжењери) САТИТ-а	10	100,0%	10	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 189, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код анкетираних запослених у САТИТ-у. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је информационо-комуникациони систем за потребе ПОМ-а усклађен са прописима који уређују евиденције и обраду података у области унутрашњих послова, као и техничким могућностима.



**Слика 76:** Одговори запослених у ОПА САТИТ и ОПА БГД на питање: „Да ли сматрате да квалитетан унос података у електронским базама МУП-а доприноси ефикаснијој и ефективнијој изради криминалистичко – обавештајних информација“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 76, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у ( $\chi^2=19,0$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 60% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 40% је одговорило са „углавном се не слажем“. Може се закључити да код 60% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да квалитетан унос података у електронским базама МУП-а доприноси ефикаснијој и ефективнијој изради криминалистичко-обавештајних информација.



**Слика 77:** Одговори информатичара (инжењера) САТИТ-а на питање: „Да ли сматрате да је потребно успоставити НКОС који ће омогућити безбедну електронску комуникацију, размену података и информација између државних органа, посебних организационих јединица државних органа и институција у циљу спречавања организованог криминалитета и других облика тешког криминалитета“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 77, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у САТИТ-у. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 80% је одговорило са „углавном се слажем“ и 20% је одговорило са „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно успоставити НКОС који ће омогућити безбедну електронску комуникацију, размену података и информација између државних органа, посебних организационих јединица државних органа и институција у циљу спречавања организованог криминалитета и других облика тешког криминалитета.

### 3.1.1. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на управљање материјалним ресурсима. Резултатима теоријског истраживања појма управљања материјалним ресурсима, утврђено је: 1) да се примена ПОМ-а заснива на употреби савремених ИКТ и технолошко-техничким условима у раду полиције; 2) да се теорија управљања материјалним ресурсима у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се управљање материјалним ресурсима у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) физички простори нису изграђени, адаптирани и опремљени у складу са захтевима ПОМ-а у полицији РС. Потребно је усвојити савремене стандарде за информационо-комуникациону технологију и друге техничке услове за потребе имплементације ПОМ-а у полицији РС. Постојећа, набављена информатичка и друга врста опреме не одговара савременим стандардима и не подржава све функције криминалистичко-обавештајног процеса на свим организационим нивоима ПОМ-а; 2) у полицији РС присутна је децентрализирана база података, где је потребно исте објединити и успоставити централизовану базу података која ће утицати на

ефикаснију и ефективнију претрагу података, што ће омогућити да се скупови података у апликацијама приказују на стандардизован начин - преко графикона, табела, дијаграма и других инструмената квалитета читања и размене података и информација; 3) потребно је успоставити полицијско-обавештајни информационо комуникациони систем који ће омогућити праћење тока криминалистичко-обавештајног процеса, почев од захтева за израду конкретног аналитичког производа, преко његове доставе, доношења одлука, планирања и извршавања оперативно-полицијских послова, па све до праћења и евалуације и управљања квалитетом, а који је потребно да буде усклађен са прописима који уређују евиденције и обраду података у области унутрашњих послова.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у управљању материјалним ресурсима и у технолошко-техничким условима за њихово обављање.



## Четврти део

# ОРГАНИЗАЦИОНО ОКРУЖЕЊЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

## Глава I

### ИНТЕРНО ОРГАНИЗАЦИОНО ОКРУЖЕЊЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО- ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

У циљу остваривања своје визије и мисије, потребно је да полиција поступа у складу са националним прописима као што су: *Устав, Законик о кривичном поступку, Закон о полицији, Кривични законик*, други прописи и општи акти, а упоредо и да делује у складу са међународним прописима и стандардима за спровођење закона уз пуно поштовање људских права. Применом специфичних метода заснованих на принципима криминалистике, у сарадњи са грађанима, тужилаштвом и судовима, полиција на законит и професионалан начин предузима мере и радње у циљу спречавања и откривања криминалитета и прекршаја, проналажење и хватање њихових учинилаца. Ефикасна и ефективна стратегија супротстављања криминалитету и прекршајима налази се, пре свега, у адекватној законској регулативи, прилагођеној организационој структури и планирању људских ресурса. Интерни правни оквир за примену ПОМ-а и повратне информације од стране органа правосуђа, полиције, научне и стручне јавности о њиховој ефикасности у практичној примени указују на позитивне стране, али и недостатке постојећих решења, после чега морају уследити и одговорарајуће корекције. Циљ је постизање што веће ефикасности и ефективности откривања, доказивања и санкционисања учинилаца кривичног дела и прекршаја, уз што мања ограничења основних слобода и права грађана.

У даљем тексту детаљније је описан интерни правни оквир за примену ПОМ-а, однос запослених према примени ПОМ-а (подршка и отпор), и законитост, етичност и интегритет запослених.

## 1. ЧИНИОЦИ ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

### 1.1. Интерни правни оквир за примену полицијско-обавештајног модела

У циљу ефикасне и ефективне имплементације и примене ПОМ-а у полицијским организацијама, поред организационог и институционалног оквира, веома важан корак представља усклађивање правних прописа којим се нормативно уређују функције, мере и радње које предузимају организационе јединице. Правни оквир којим се прописује примена ПОМ-а није унифициран и претежно се заснива на изради подзаконских аката (упутства или правилника), који су у појединим земљама прописани и законом. Наиме, у полицији Велике Британије правни основ за успостављање ПОМ-а је *Закон о реформи полиције* којим је прописан криминалистичко-обавештајни процес и израда криминалистичко-обавештајних информација. У априлу 2004. године дефинисани су минимални национални стандарди потребни за спровођење ПОМ-а, који су унапређени до новембра 2005 (Association of Chief Police Officers, National Centre for Policing Excellence,

2005: 17-20). У полицији САД, у циљу развоја стандардизације процеса, формирана је криминалистичко-обавештајна радна група (*Global Intelligence Workin Group – GIWG*) која је у циљу размене информација израдила Национални- криминалистичко обавештајни план (*National Criminal Intelligence Sharing Plan – NSCIP*), с циљем унапређења знања, вештина и компетенције запослених, првенствено на прикупљању, обради и анализи криминалистичко-обавештајних информација (Шебек, 2014: 241). Усвајањем прописа о обавештајној реформи и спречавању тероризма из 2004. године (*Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act – IRTRA*) дефинисан је начин размене информација уз поштовање уставом загарантованих људских права, заштиту приватности и грађанске слободе (*Information Sharing Environment Implementation Plan*, 2006: 83).

Успостављање ПОМ-а у земљама региона је првенствено било условљено унапред дефинисаним активностима које су биле прописане у оквиру акционог плана и других планских докумената. Правни оквир за примену ПОМ-а у земљама региона се не разликује од земаља Европе. У полицији Словеније, усвајањем *Националног програма за превенцију и сузбијање од криминалитета* за период 2007 – 2011. године започета је примена ПОМ-а под називом SiKOM чији се рад заснива на усмеравању постојећих људских и материјалних ресурса на идентификоване приоритете рада и размени криминалистичко-обавештајних информација. Примена SiKOM-а нормативно је усклађена са Резолуцијом о дугорочном програму развоја полиције за период од 2015 – 2025. године (*Resolucija o dolgoročnem razvojnem programu policije do leta 2025 – „Kakovostna policija za varno Slovenijo“*)<sup>179</sup>, и у члану 4.11 дефинисан је општи циљ примене SiKOM-а која је усмерена на превенцију, откривање и истраживање криминалитета. Појединачни циљеви се односе на: професионално и усмерено прикупљање података, успостављање ефикасног система за размену информација, успостављање ефикасног система за правовремено откривање узрока који погодују настанку и развоју криминалитета, повећање квалитета криминалистичко-обавештајних информација, примена савремених информационих технологија у обављању криминалистичко-обавештајне активности, развој људских ресурса полиције за рад у оквиру криминалистичко-обавештајне службе, централизација криминалистичко-обавештајних активности и повезивање SiKOM-а са моделом рада полиције у заједници. У полицији Хрватске у 2008. години од стране стратешких руководиоца донето је методолошко упутство у којем је дефинисан криминалистичко-обавештајни процес и начин примене ПОМ-а. Нормативни акти који такође дефинишу примену ПОМ-а су: *Закон о полицији*, *Закон о функцијама и овлашћењима полиције* и *Правилник о начину поступања полицијских службеника*. У полицији Северне Македоније и поред чињенице да нису потписани приступни преговори са ЕУ, од стране руководства донет је 2007. закључак да се започне са успостављем ПОМ-а. Правни оквир за примену ПОМ-а у полицији Северне Македоније је прописан *Правилником о начину обављања полицијских послова*.<sup>180</sup>

У домаћој и научној литератури на простору Црне Горе, не постоје истраживања која су се бавила темом ПОМ-а, осим израђеног приручника од стране Управе полиције под називом: „Полицијски послови вођени обавештајним радом у Црној Гори“. (2013). Разлози за успостављање ПОМ-а у полицији Црне Горе превасходно су били условљени преговарачким поглављем за Акциони план 24 (правда, слобода и безбедност) у потпоглављу борба против организованог криминалитета, где су дефинисани предуслови

<sup>179</sup> Доступно на интернет сајту: [www.policija.si](http://www.policija.si). Преузето дана 21.05.2019. године.

<sup>180</sup> На основу резултата спроведеног интервјуа са Дејаном Лазаровским, једна од идентификованих слабости у примени ПОМ-а у полицији Северне Македоније је недовољно уређен правни оквир којим би се примена ПОМ-а прописала *Законом о полицији*, као што је то случај у полицијама Велике Британије, Хрватске и Србије.

за ефикасну, ефективну и економичну примену ПОМ-а који су се односили на: обједињавање свих криминалистичко-обавештајних послова, функционалну примену на сва три организациона нивоа (национални, регионални, локални), образовање оперативне управне групе на националном и регионалном нивоу. У 2009. години УП започиње процес примене ПОМ-а под називом: „Полицијски криминалистичко-обавештајни модел Црне Горе“. Правни оквир за примену ПОМ-а је *Правилник о начину обављања полицијских послова и Стратегија за борбу против организованог криминала*. Као и у полицији Северне Македоније, примена ПОМ-а у полицији Црне Горе није прописана *Законом о полицији*, што представља отежавајућу околност у његовој ефикасној и ефективној примени.

## 1.2. Однос запослених према примени полицијско-обавештајног модела

Примена нових модела рада као што је ПОМ, условљена је неопходним организационим променама, као последица имплементације нових процедура рада које се претежно заснивају на унапређењу појединих функција криминалистичко-обавештајних послова уз примену савремених информационих технологија. Такве организационе промене утичу и на методологију устаљеног рада запослених, почев од руководиоца до полицијских службеника. Успостављање савремених модела полицијског рада према мишљењу Ретклифа (Ratcliffe) утицало је на отпор према променама код запослених у полицијским организацијама, што се нарочито манифестовало према средњем менаџменту (Ratcliffe, 2008). Руководиоци током имплементације модела придржавају се чињенице: „ПОМ је тамо радио, па ће радити и овде“, што се сматра погрешним. Због тога је неопходно да руководиоци прилагоде модел постојећој полицијској организацији и спроведу неопходне организационе промене које ће помоћи запосленима да објективно идентификују проблеме и утврде како се ти проблеми могу најбоље решити у стварности. Још један отежавајући фактор је основна човекова склоност ка деловању у познатом окружењу.

Успешни механизми којима се може смањити отпор према отклањању негативних последица услед спроведених организационих промена се претежно заснивају на спровођењу адекватне комуникације и едукације полицијских службеника, на пружању информација о корисности модела, начина за његову успешну примену и ефеката на полицијску организацију. Наиме, организационе промене применом ПОМ-а се односе на оне полицијске службенике који непосредно и посредно примењују модел у свакодневном раду, тако да би било пожељно да такви полицијски службеници узму учешће у имплементацији модела. Током спровођења модела, код појединих полицијских службеника може наступити отпор према променама, што захтева преговарање и успостављање заједничког договора, нарочито када су у питању полицијски синдикати. Због тога је подршка руководиоца са стратешког нивоа битан фактор за успешну примену модела, нарочито када руководиоци средњег и оперативног нивоа изражавају супротне ставове и мишљења (Миленковић, et.,al. 2016: 94). Истовремено, неопходно је имати на уму да је ПОМ доказан проактивни модел и да није магично решење за било који проблем и не може се применити када постоје организациони проблеми. Чак и најбоље стандардизован модел учиниће се неефикасним ако остали државни органи, као што су на пример правосудни органи, немају довољно капацитета за кривично гоњење (Clifford, 2016).

Анализирајући доступну литературу применом методе анализе садржаја, у полицијама развијених држава, укључујући и земље у региону, може се закључити да не постоје истраживања чији су се резултати односили на ставове запослених, а чији се предмет односи на подршку руководиоца и извршилаца, укључујући и отпор (противљење) руководиоца и извршилаца у примени ПОМ-а.

### 1.3. Законитост, етичност и интегритет запослених

У раду полиције применом ПОМ-а, неопходно је да се спровођење функција криминалистичко-обавештајних послова, полицијских мера и радњи, укључујући и посебне доказне радње, заснива на поштовању људских права. Свако поступање полиције које је супротно поштовању људских права угрожава поверење грађана у полицију. Правни оквир за заштиту људских права прописан је међународним правним актима и уговорима, попут *Међународног пакта о грађанским и политичким правима*<sup>181</sup> и *Европске Конвенције о људским правима и основним слободама*.<sup>182</sup> Обавеза полицијских организација које примењују ПОМ је превасходно усмерена на поштовање људских права која су прописана међународним конвенцијама и уговорима који су изградиле законске и институционалне оквире за њихово остваривање. Према томе, поштовање људских права обухвата једнаку заштиту како према жртвама, тако и према ухапшеним лицима. Једно од основних начела у раду полиције применом ПОМ-а заснива се на демократском раду полиције који је нарочито заступљен приликом супротстављања најтежим видовима криминалитета, као што је тешки и организовани криминалитет.

Основна начела људских права у раду полиције применом ПОМ-а су условљена изградњом правних, административних и организационих оквира за њихово спровођење. Правни оквир је неопходно да буде заснован на законским и подзаконским актима којим се јасно прописују овлашћења приликом предузимања криминалистичко-обавештајних послова, као што су: прикупљања података, обрада и анализа, укључујући и адекватне мере заштите којима се спречава угрожавање људских права (ОЕБС, 2017: 28). Неопходно је да полицијски службеници у примени ПОМ-а спречавају дискриминацију, да једнако поступају према свима без обзира на њихову расну, полну или националну припадност, њихове различитости које проистичу из друштвеног порекла, рођења, вероисповести, политичког или другог уверења или опредељења, рода и родног идентитета, имовног стања, културе, језика, старости и психичког или физичког инвалидитета.<sup>183</sup>

Рад полиције у примени ПОМ-а са аспекта примене функција из криминалистичко-обавештајног процеса као што су прикупљање података, неопходно је да буде заснован на поштовању људских права, укључујући једно од основних права, као што је право на приватност. Примена специјалних истражних метода у циљу прикупљања података, укључујући и примену других метода у криминалистичком и обавештајном раду може стварати негативне импликације и угрожавати право на приватност. Надзор и тајно праћење телефонских комуникација, рачунарско претраживање података, приступ информацијама о банковном рачуну и другим поверљивим информацијама, укључујући и примену доказних радњи као што је претрес стана и других просторија, представљају неке

---

<sup>181</sup> У члану 6. Међународног пакта о грађанским и политичким правима је прописано да свако има право на живот које мора бити заштићено законом. Такође у члану 7, 9 и 10 овог пакта је прописано да свако има право на слободу и личну безбедност. Нико не може бити самовољно ухапшен или притворен. Нико се не може лишити слободе, осим из разлога када је то законом предвиђено. Свако ко је ухапшен биће у тренутку хапшења обавештен о разлозима хапшења и у најкраћем року биће му саопштена било каква оптужба против њега. Свако ко је ухапшен и лишен слободе према њему ће се поступати човечно и са поштовањем уређеног достојанства људске личности.

<sup>182</sup> У члану 2. и 3. Европске конвенције о заштити људских права и основних слобода је прописано да нико не сме бити намерно лишен живота, осим извршења пресуде суда којим је осуђен на кривично дело за које је ова казна предвиђена законом. Лишење живота се не сматра противравним уколико је употреба силе апсолутно нужна: ради одбране неког лица од незаконитог насиља; да би се извршило законито хапшење или спречило бекство лица законито лишеног слободе; приликом законитих мера који се предузимају у циљу сузбијања нереда или побуне. Нико не сме бити подвргнут мучењу или нечовечном или понижавајућем поступању или кажњавању.

<sup>183</sup> Члан 10 Закона о полицији, Службени гласник РС, број 6/2016, 24/2018 и 87/2018.

од активности које предузимају полицијски службеници у предистражном поступку, а чије противзаконито поступање може негативно утицати на заштиту приватности грађана. У циљу заштите приватности грађана, важну улогу имају судски и тужилачки субјекти који употребу специјалних истражних метода стриктно контролишу тако да се оне примењују само у оним ситуацијама када се докази не могу другачије прикупити, и морају бити пропорционалне тежини кривичног дела и предмета (ОЕБС, 2017: 29-30).

Неопходно је да заштита података са аспекта примене ПОМ-а буде прописана *Законом о заштити података о личности*, чиме би се обезбедило законито прикупљање података, евидентирање у базама података на рачунарима и другим уређајима за њихово складиштење, како информације о приватном животу људи не би биле доступне лицима која нису овлашћена да их примају, обрађују и користе. *Конвенција о заштити лица у односу на аутоматску обраду података* прописује обавезу држава чланица конвенције да се подаци о личности који се аутоматску обрађују буду адекватни, релевантни и прикупљени у складу са законом и складиштени у базама података са циљем коришћења у легитимне сврхе. Наиме, Конвенција забрањује аутоматску обраду нарочито осетљивих података који се односе на националну, расну или верску припадност, политичке ставове, податке о здравственом стању, сексуалном животу или кривичној осуђиваности, без одговарајућих заштитних мера. Право на приватност и заштиту података су основ за примену и других права и основних слобода, међу којима су: право на слободу кретања, мисли, изражавања, слобода удруживања, вероисповести, слобода мирног окупљања и др (ОЕБС, 2017: 31-32).

Рад полиције се у примени ПОМ-а у полицији РС првенствено заснива на дужностима и обавезама свих полицијски службеника да штите и поштују људска и мањинска права и слободе, одржавају јавни ред и мир и спроводе закон, супротстављају се сваком виду криминалитета, пружају помоћ и служе грађанима и заједници у складу са Уставом, законом и међународним стандардима.<sup>184</sup> У случају законског ограничења људских и мањинских права, полицијски службеници поступају поштујући достојанство, углед и част сваког појединца и других основних права и слобода. Људска права у Републици Србији зајамчена су Уставом, важећим законима у односу на грађанска, политичка, економска, социјална и културна права која су прописана међународним уговорима. Такође, људска права у РС су усаглашена са правима која су гарантована Међународним пактом о грађанским и политичким правима, Међународним пактом о економским, социјалним и културним правима, Европском конвенцијом о људским правима и основним слободама и њеним протоколима и Ревидираном европском социјалном повељом. Тако, са аспекта примене ПОМ-а у полицији РС, Устав представља највиши правни акт којим су људска права прописана у оквиру три поглавља, од којих се прво односи на основна начела (члан 18-22), друга група прописује основна људска права и слободе (члан 23-74) и трећа група се односи на права националних мањина (члан 75-81) (Петровић, 2017).

## **2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ЧИНИЛАЦА ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

На развој интерног окружења у полицији РС претежно су имале утицај развијене државе у Европи које су настојале да изграде адекватан правни оквир који би оправдао

<sup>184</sup> Члан 3. Кодекса полицијске етике, „Сл. гласник РС“, бр. 17 од 6. марта 2017. године.

законитост и поступање полицијских службеника применом ПОМ-а и пружио заштиту података о личности засновану на поштовању људских права и слобода. Први значајан помак учињен је 2016. године када је донет *Закон о полицији* у којем се ПОМ у члану 34 уређује на начин да полиција у РС примењује модел у обављању свих полицијских послова. Тиме је настављена пракса у полицији РС да се успостављање нових модела рада законски дефинише. Тако се по први пут у члановима 24 и 25 *Закон о полицији*, уређује да ДП израђује СПЈБ и доноси Стратешки план полиције, а ППУ израђују ОПЈБ и доносе оперативне планове. Усвајањем закона није се у потпуности дефинисао правни оквир, нарочито ако се има у виду доношење подзаконских аката које се односе на обраду и коришћење података приликом израде криминалистичко-обавештајних информација и које могу да негативно да утичу на законитост и интегритет запослених.

У даљем тексту детаљније је обрађено прилагођавање интерног правног оквира, однос запослених према примени ПОМ-а, укључујући и законитост, етичност и интегритет запослених.

## **2.1. Прилагођавање интерног правног оквира за примену полицијско-обавештајног модела**

Правни оквир за примену ПОМ-а у полицији РС прописан је законским и појединим подзаконским актима, тако да структурално није заокружена област њене примене. Садржински и функционално се критички могу посматрати правни акти у примени ПОМ-а, за које се може изнети став да су уопштени, непрецизни и не обухватају све елементе неопходне за његову закониту примену. То се најбоље огледа у тумачењу одредбе 34 *Закон о полицији*, којим је ПОМ дефинисан као начин управљања полицијских послова заснованих на изради криминалистичко-обавештајних информација. Даље, законодавац у ставу 2 наведеног закона прописује да је криминалистичко-обавештајна информација скуп прикупљених, процењених, обрађених и анализираних података које представљају основ за доношење одлука у обављању полицијских послова. Према томе, законодавац није оставио могућност да ће начин и примену ПОМ-а детаљније прописати подзаконским актима, доношењем на пример *Правилника о начину обављања полицијских послова применом ПОМ-а*, тако да наведена законска формулација крајње уопштено прописује примену ПОМ-а чиме се ствара заблуда у смислу тумачења законских одредби код руководиоца и полицијских службеника.

Проблеми у правном оквиру су уочљиви и код дефинисања термина, што је случај код назива „криминалистичко-обавештајна информација“. Уколико сагледамо назив модела и да у полусложеници постоји реч „полицијско“, постоји потреба да се термин „криминалистички“, може заменити „полицијским“, с обзиром на чињеницу да се њеном применом користе прикупљени подаци, које не морају само имати обележја кривичног дела, него и прекршаја или неког другог безбедносно-интересантног података. Тиме се често прави заблуда код запослених кроз помисао да је модел само намењен раду криминалистичке полиције.

Усвајањем *Закон о полицији* створили су се услови за израду првих криминалистичко-обавештајних информација у ДП, као што су: СОСТА, СПЈБ и Стратешки план полиције на националном нивоу, односно ОПЈБ и оперативних планова полиције на подручју Полицијске управе за град Београд и ППУ. Реално је очекивати да ће израда оваквих криминалистичко-обавештајних информација помоћи руководиоцима централног, регионалног и локалног нивоа да ефикасније, ефективније и економичније доносе правовремене одлуке. Као крајњи резултат тога може се очекивати унапређен полицијски рад, а који се огледа кроз: проактиван приступ, правовремено доношење одлука, усмерено прикупљање података и информација у складу са дефинисаним

циљевима, приоритетима и потребама, ефикасније управљање подацима и информацијама и рационално коришћење људских и материјалних ресурса.

С обзиром на чињеницу да је неопходно да се примена ПОМ-а заснива на поштовању људских права и слобода и заштити података и личности, *Закон о евиденцијама и обради података у области унутрашњих послова* у члану 10. прописује, да у сврху израде криминалистичко-обавештајних информација полиција може да користи обрађене податке из евиденција и да их размењује између својих организационих јединица, а у складу с њиховим делокругом и надлежношћу. Примена наведеног закона је допринела да се децентрализоване аналитичке јединице које су евидентне у организационим јединицама ДП и аналитичким организационим јединицама САТИТ-а функционално увезу приликом израде криминалистичко-обавештајних информација у смислу размене података и информација. Међутим, сама примена закона и начин функционисања за последицу има неблагоприятну координацију између наведених аналитичких јединица и сукоб надлежности у смислу одговорне организационе јединице за крајњу израду криминалистичко-обавештајне информације (Раџић, 2018: 142).

У обављању појединачних полицијских послова применом полицијских мера и радњи и полицијских овлашћења утврђених *Законом о полицији*, МУП је донео *Правилник о начину обављања појединачних полицијских послова*<sup>185</sup> којим се у члану 2 прописује примена ПОМ-а на идентичан начин као што је то прописано у *Закону о полицији*. Таква идентификована слабост се огледа у самој сврхи израде појединачних законских аката који детаљније треба да укажу на начин примене ПОМ-а и спровођење криминалистичко-обавештајних функција, укључујући и сам процес доношења и праћења донетих одлука.

Начин рада са тајним изворима и прикупљеним подацима дефинисан је подзаконским актима, од којих је најважнија *Обавезна инструкција о оперативном раду полиције* (Ђурђевић, Раџић: 2018), која је са аспекта примене ПОМ-а делимично усклађена, што изискује потребу за ревидирањем начина израде криминалистичко-обавештајних информација. Идентификоване слабости се огледају у чињеници, да је у наведеној Инструкцији дефинисан начин прикупљања података, док израда криминалистичко-обавештајних информација није препозната. У новембру месецу 2016. године радна група на успостављању ПОМ-а у полицији РС<sup>186</sup> усвојила је приручник под називом „Полицијско-обавештајни модел“ (Марковић, 2019) који представља инструктивни документ полиције РС у примени ПОМ-а, и који структурално и функционално прописује њену примену у полицији РС, али са теоријског аспекта, и који је од периода његовог доношења претрпео кључне измене.<sup>187</sup>

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводи интерни правни оквир у полицији РС, односи се на следеће:

- 1) области, подобласти и кључна питања правног оквира за потребе имплементације и развоја ПОМ-а у полицији РС нису прецизно идентификовани;
- 2) проблеми непотпуно уређеног и недовољно усаглашеног правног оквира за примену ПОМ-а који су идентификовани у члану 34 *Закона о полицији* и *Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова* који правно и нормативно не дефинише све области и подобласти, као и кључна питања ПОМ-а у целости без изузетка (процеси,

<sup>185</sup> „Сл.гласник РС“, бр. 63/2018 и 72/2018.

<sup>186</sup> Радна група на успостављању ПОМ-а је образована 20. 05. 2016. године решењем министра унутрашњих послова са циљем праћења, координације и спровођења планских активности усмерених на успостављању ПОМ у полицији РС.

<sup>187</sup> Више погледати на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs) или на сајту [www.moismeu.rs](http://www.moismeu.rs).

послови, производи, обука, организација, људски ресурси, безбедносна заштита, технички услови);

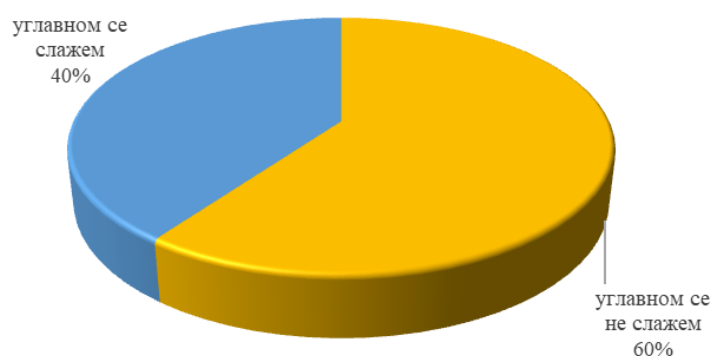
3) непотпуна примена *Обавезне инструкције о оперативном раду полиције* приликом обављања оперативне делатности у којој није препозната примена ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде и анализе и израде криминалистичко-обавештајних информација;

4) *Закон о евиденцијама и обради података у МУП-у Републике Србије* у потпуности не прописује начин прикупљања и евидентирања података приликом израде криминалистичко-обавештајних информација; и

5) дефинисан и изграђен правни оквир у целости се не примењује на функционисање ПОМ-а у полицији РС. Мере које је потребно предузети односе се на измену и допуну *Закона о полицији, Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова, Обавезне инструкције о оперативном раду полиције, Закон о евиденцијама и обради података у МУП-у Републике Србије* у делу који се односи на примену ПОМ-а. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на нормативну уређеност свих законских и подзаконских правних аката у полицији РС чиме би се оправдала законитост и етичност поступања полицијских службеника.

### 2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о интерном правном оквиру

Резултати теоријског истраживања које се односе на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираним, будућем) интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада), проверен је емпиријски испитивањем десет (руководилаца и извршилаца) правника запослених у Секретаријату у полицији РС, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Правници у полицији РС*“. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним сликама (78-85).



**Слика 78:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да су области, подобласти и кључна питања правног оквира за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а у полицији РС прецизно идентификовани“?



Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 78, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=0,4$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених, 60% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и 40% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“. У посматраном узорку у 60% случајева запослени у Секретаријату су се сагласили са ставом да су области, подобласти и кључна питања правног оквира за потребе имплементације (развоја) ПОМ-а у полицији РС нису прецизно идентификовани.



**Слика 79:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да су национални закони који су значајни за имплементацију и развој ПОМ-а јасно идентификовани у полицији РС“?

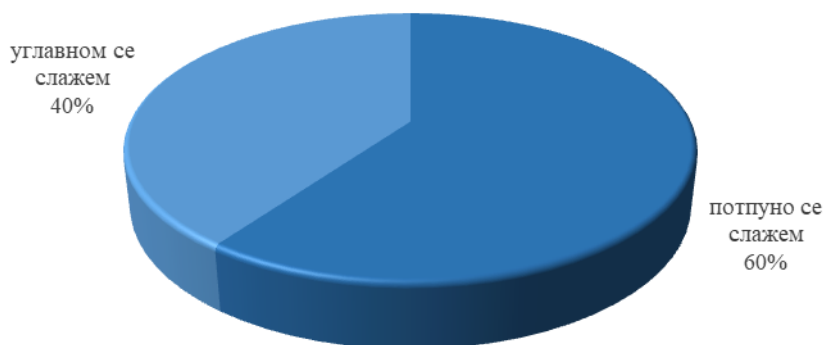
Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 79, уочава се да не постоји значајна разлика између учесталости одговора добијених код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=0,4$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 60% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 40% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да у посматраном узорку 60% запослених у Секретаријату је потврдило да су национални закони, а који су значајни за имплементацију и развој ПОМ-а нису јасно идентификовани у полицији РС.



**Слика 80:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да су подзаконски акти који су значајни за имплементацију и развој ПОМ-а јасно идентификовани у полицији РС“?

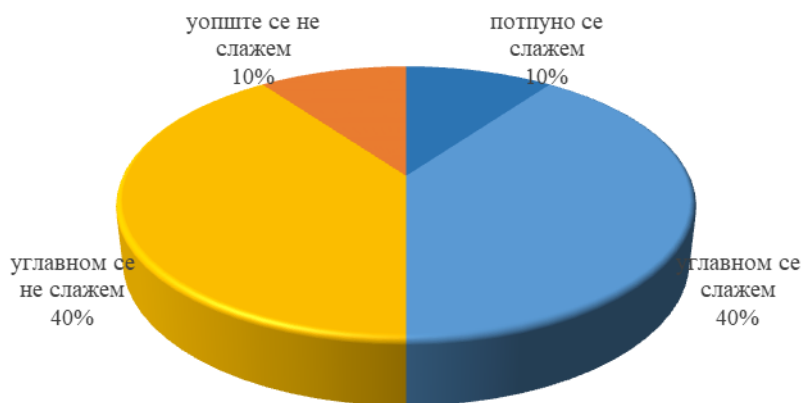
Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 80, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=0,4$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених, 60% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“, 40% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и

„потпуно се слажем“. У посматраном узорку 60% запослених у Секретаријату потврдило је став да су подзаконски акти који су значајни за имплементацију и развој ПОМ-а нису јасно идентификовани у полицији РС.



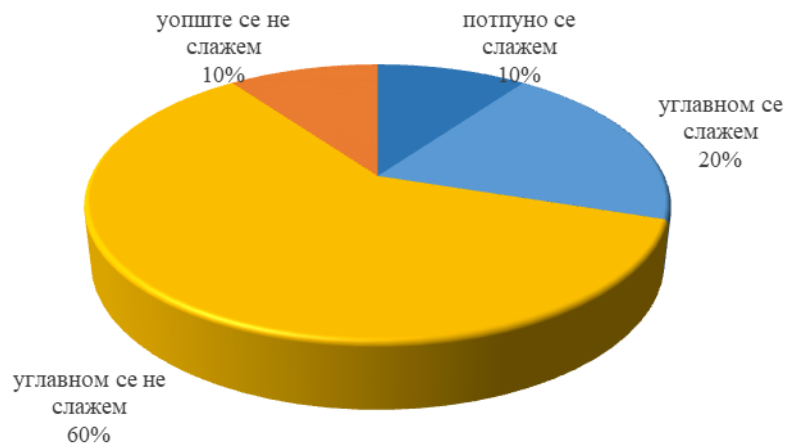
**Слика 81:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и ускладити је сходно потребама ПОМ-а у полицији РС“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 81, уочава се да је у 100% случајева заступљен позитиван одговор код запослених у Секретаријату. Од укупног броја испитаника, 60% је одговорило са „потпуно се слажем“ и 40% са „углавном се слажем“. Може се закључити да су запослени у посматраном узорку потврдили став, да је неопходно ревидирати *Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције* и ускладити је сходно потребама ПОМ-а у полицији РС.



**Слика 82:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је усвајањем Закона о евиденцијама и обради података у МУП-а Републике Србије у потпуности прописан начин прикупљана и евидентирања података приликом израде криминалистичко - обавештајних информација“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 82, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у Секретаријату. Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 50% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, и 50% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. Може се закључити да је код 50% запослених у посматраном узорку потврђен став да је усвајањем *Закона о евиденцијама и обради података у МУП-а Републике Србије* у потпуности прописан начин прикупљана и евидентирања података приликом израде криминалистичко-обавештајних информација.



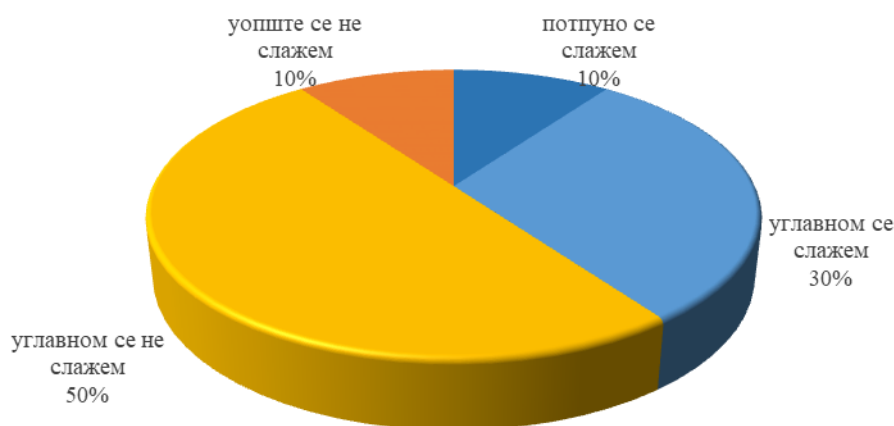
**Слика 83:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да примена Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова у потпуности прописује начин примене ПОМ-а у полицији РС“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 83, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у посматраном узорку запослених у Секретаријату ( $\chi^2=1,6$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ) Од укупног броја запослених, 70% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 30% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“. У посматраном узорку 70% је потврдило став да се применом *Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова* у потпуности не прописује начин примене ПОМ-а у полицији РС.



**Слика 84:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да се дефинисан и изграђен правни оквир у целости примењује на функционисање ПОМ-а у полицији РС“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 84, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у посматраном узорку код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=0,4$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених, 60% је негативно одговорило са „углавном се не спроводи“ и „уопште се не спроводи“, а 40% је позитивно одговорило са „углавном се спроводи“ и „у потпуности се спроводи“. У посматраном узорку код 60% запослених у Секретаријату потврђен је став да се изграђен правни оквир у целости не примењује на функционисање ПОМ-а у полицији РС.



**Слика 85:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је у члану 34 Закона о полицији у потпуности дефинисана примена ПОМ-а у полицији РС“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 85, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у посматраном узорку код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=0,4$ ,  $df=1$ ,  $p>0,05$ ). Од укупног броја запослених, 60% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“, а 40% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуности се слажем“. У посматраном узорку код 60% запослених потврђен је став да у члану 34 Закона о полицији није у потпуности дефинисана примена ПОМ-а у полицији РС.

#### 2.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на интерни правни оквир. Резултатима теоријског истраживања интерног правног оквира, утврђено је: 1) да је интерни правни оквир у примени ПОМ-а најчешће прописан законом или подзаконским правним актима; 2) да се теорија интерног правног оквира у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се интерни правни оквир у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) области, подобласти и кључна питања правног оквира за потребе имплементације ПОМ у полицији РС је потребно прецизно идентификовати у циљу несметаног функционисања у раду полиције РС; 2) национални закони и подзаконски акти који су значајни за имплементацију и развој ПОМ-а је потребно да буду јасно идентификовани. У члану 34 Закона о полицији је потребно прописати да је примена ПОМ-а детаљније уређена *Правилником о начину обављања полицијских послова применом ПОМ-а*. Потребно је спровести измене и допуне Закона о евиденцијама и обради података у МУП-а РС и у потпуности прописати начин прикупљања и евидентирања података приликом израде криминалистичко-обавештајних информација. Такође је потребно спровести измене и допуне *Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова* чиме би се утврдио начин образовања и функционисања СГРУ и ОГРУ у раду полиције заснован на примени ПОМ-а.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном

интерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ, односно о формализацији тога рада.

### **3.1. Прилагођавање односа запослених према примени полицијско-обавештајног модела**

Успостављање ПОМ-а у полицији РС поред организационих проблема, довело је отпора руководиоца и извршилаца у његовој примени. Превасходно, главни разлог је едукација која није била спроведена код свих полицијских службеника. Запослени нису у довољној мери били упознати са криминалистичко-обавештајним процесом и конкретним задацима које је потребно да спроводе. Нису постојале управљачке групе, а стандардизовани обрасци су били непознаница за запослене. Успостављање новог термина, као што је криминалистичко-обавештајна информација представљало је проблем за аналитичаре који су до његове примене израђивали аналитичке извештаје по устаљеној методологији. Стандардизација форме и садржаја профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица захтевала је познавање савремених аналитичких алата, како би се могли идентификовати претње и ризици, пројекција тренда кретања области и донети адекватне препоруке. Аналитичарима је израда криминалистичко-обавештајних информација захтевала много времена, што је отежавало редовно обављање конкретних задатака. Такве информације су у папирном облику достављане руководиоцима, а да при томе нису презентоване руководиоцима, чиме су имале малу употребну вредност.

Састанци ОГРУ нису одржавани сходно стандардизованој агенди, што је отежавало процес доношења одлука. Битно је било да се испуни форма и сачини записник, при чему тема састанка није била сагледавање безбедносних проблема, усмеравање рада на серије извршења кривичних дела или прекршаја и усмереност на рецидивисте. Такав приступ раду је свакако представљао отпор код запослених. Образовање пројектног тима за успостављање ПОМ-а и доношење плана за његово спровођење, утицали су на квалитет спровођења свих функција у ПОМ процесу. На то је утицала и подршка министра унутрашњих послова који је током успостављања процеса присуствовао састанцима СГРУ и указивао на значај употребе модела. Израдом прве СПЈБ и ОПЈБ у ППУ идентификују се безбедносни проблеми на територији Републике Србије чиме активности почињу проактивно да поступају. Пројектни тим је пружао подршку руководиоцима ОГРУ кроз континуирано присуство на састанцима управљачких група, одржавање заједничких састанака у виду „округлих столова“ и кроз прве спроведене евалуације у примени ПОМ-а.

Континуираним одржавањем састанака и спроведеним едукативним наставама од стране пројектног тима и координатора у ППУ утицало се на квалитет спровођења полицијских послова и примене модела. Подршка руководиоца је омогућила усмереност полицијских службеника на прикупљању података и сачињавање оперативних извештаја. Примена ПОМ-а у полицији РС не спроводи се од стране свих организационих јединица, као што је специјална јединица, посебне јединице полиције, Координациона Управа за Косово и Метохију, Управа за међународну оперативну полицијску сарадњу, Командно – оперативни центар, тако да запослени у наведеним организационим јединицама не учествују у раду СГРУ и ОГРУ и нису упознати са методологијом рада ПОМ-а.

У научној и стручној јавности у РС не постоје истраживања чији су се резултати односили на ставове запослених у примени ПОМ-а, а чији се проблем истраживања односи на подршку руководиоца и извршилаца, укључујући и отпор (противљење) руководиоца и извршилаца у примени ПОМ-а у полицији РС. Анализирајући доступну

литературу применом методе анализе садржаја, у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске, такође се може закључити да не постоје јавно доступна теоријска и емпиријска истраживања која су за предмет имала вредносне ставове запослених у примени ПОМ-а. У даљем тексту дат је приказ резултата спроведеног емпиријског истраживања код запослених у полицији РС и полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске, а које се односе на подршку и отпор организационим променама на успостављању и примени ПОМ-а.

### 3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о подршци руководиоца према примени полицијско-обавештајног модела

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе подршка руководиоца према њеној примени, проверени су емпиријски, испитивањем 470 запослена у полицији РС и 90 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Подршка руководиоца према примени ПОМ-а, проверен је испитивањем 109 полицијска службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих двадесет седам (27) ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 190.

**Табела 190:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3,00 ± 0,82	0	0,0%	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	3,62 ± 0,97	2	1,9%	12	11,4%	28	26,7%	45	42,9%	18	17,1%	105	100%
Укупно	3,60 ± 0,96	2	1,8%	13	11,9%	30	27,5%	46	42,2%	18	16,5%	109	100%

Анализом дистрибуције учесталости одговора у посматраном узорку на питање наведено у табели 190, уочава се да постоји значајна разлика учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=52,146$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС, запослени су оценили позитивним оценама у 97,2% случаја са „одлично“, „врло добро“, „добро“ „задовољавајуће“, док је 1,8% оценило са „недовољно“ У посматраном узорку је позитивним оценама оцењен ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а.

Анализом средњих вредности одговора (од 1 до 5) запослених на питање из табеле 190 у организационим јединицама у седишту ДП је  $3,0 \pm 0,82$  и у ППУ је  $3,62 \pm 0,97$ , (Студентов t-тест,  $p > 0,05$ ), уочава се да не постоји статистички значана разлика у посматраном узорку. Оцена нивоа подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС у посматраном узорку је  $3,60 \pm 0,96$ .

Подршка руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП - 2, УСП -2 и УГП - 2) – запослени су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсесима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд - запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 191.

**Табела 191:** Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. $\pm$ SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	$2,93 \pm 1,53$	4	26,7%	2	13,3	3	20,0%	3	20,0%	3	20,0%	15	100%
ППУ	$3,27 \pm 1,05$	10	6,5%	27	17,6	40	26,1%	64	41,8%	12	7,8%	153	100%
Укупно	$3,24 \pm 1,01$	14	8,3%	29	17,3	43	25,6%	67	39,9%	15	8,9%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 191, уочава се да постоји значајна разлика између учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=58,190$ ,  $df=4$ ,  $p < 0,01$ ). Ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС у посматраном узорку је у 92,7% случајева оцењен позитивно оценама „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, док је 8,3% случајева оцењен оценом „недовољно“. У посматраном узорку је позитивним оценама оцењен ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у 92,7% случајева. Средња вредност оцена је  $3,24 \pm 1,01$ . Упоређивањем средњих вредности оцена датих од стране предствника у организационим јединицама у седишту ДП ( $2,93 \pm 1,53$ ), и у ППУ ( $3,27 \pm 1,05$ ) добијено је да не постоји значајна разлика средњих вредности оцена (Mann-Whitney тест,  $p=0,410 > 0,05$ ). Такође, ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС, запослени у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ оценили су са  $3,07 \pm 1,072$ .

Подршка руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких

инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 21 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП -2 – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП-а у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 192.

**Табела 192:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко- обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2,91 ± 1,00	4	9,3%	10	23,3%	16	37,2%	12	27,9%	1	2,3%	43	100%
ППУ	3,12 ± 1,22	11	11,1%	23	23,2%	20	20,2%	33	33,3%	12	12,1%	99	100%
Укупно	3,06 ± 1,16	15	10,6%	33	23,2%	36	25,4%	45	31,7%	13	9,2%	142	100%

Анализом учесталости одговора запослених на питање наведено у табели 192, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=27,155$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). На питање, везано за оцену нивоа подршке руководиоца према примени ПОМ-а, запослени у посматраном узорку су позитивно оценили у 89,4% случајева оценама „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, док је у 10,6% случајева оцењено са „недовољно“.

Може се закључити да је ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у испитиваном узорку позитивно оцењен, средња вредност оцене је  $3,06 \pm 1,16$ . Упоредивањем средњих вредности оцена добијених од стране организационих јединица у седишту Дирекције полиције ( $2,91 \pm 1,0$ ) и у ППУ ( $3,12 \pm 1,22$ ) добијено је да не постоји статистички значајна разлика (Mann-Whitney тест,  $p=0,274 > 0,05$ ).

Подршка руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЉР“. Запослени у СЉР су оценили (оценама од 1 до 5) да је ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС позитиван. Средња вредност оцене износи  $2,53 \pm 0,937$ .



Подршка руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за електронско пословање у седишту САТИТ-а, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Информатичари (инжењери) САТИТ-а*“. Запослени у САТИТ су оценили (оценама од 1 до 5), да је ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС позитиван. Средња вредност оцене износи  $3,30 \pm 1,337$ .

Подршка руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) правника запослених у Секретаријату у полицији РС, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Секретаријат*“. Запослени у САТИТ су оценили (оценама од 1 до 3) да је ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС позитиван. Средња вредност оцене износи  $2,29 \pm 0,756$ .

Подршка руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: укупно 90 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске код три групе испитаника који се односе на руководиоце, аналитичаре и полицијске службенике. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у табели 193.

**Табела 193:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а“?

Држава	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	6	20,0%	7	24,0%	10	33,0%	4	13,0%	3	10,0%	30	100%
Северна Македонија	4	13,0%	0	0,0%	15	50,0%	4	13,0%	7	24,0%	30	100%
Шведска	0	0	4	13,0%	9	30,0%	16	54,0%	1	3,0%	30	100%
Укупно	10	11,0%	11	12,0%	34	38,0%	24	27,0%	11	12,0%	90	100%

Анализом одговора запослених анкете на питање наведено у табели 193, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=25,222$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а, у посматраном узорку запослени су оценили у 89% случајева позитивним оценама „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, док је 11,0% оценило са „недовољно“. Анализом учесталости одговора може се закључити да су у посматраном узорку запослених позитивно оценили ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а.

Упоређивањем средње вредности оцене које се односе на подршку руководиоца према примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске добијено је да не постоји статистички значајна разлика у посматраном узорку (Kruskal Wallis Test,  $df=4$ ,  $p>0,05$ ). Наведени запослени су оценили (од 1 до 5) да је ниво подршке руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС позитиван. Средња вредност оцене износи  $3,42 \pm 1,063$ .

### 3.1.2. Вредносни ставови запослених у полицији о подршци извршилаца према примени полицијско-обавештајног модела

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе подршка извршилаца према њеној примени, проверен је емпиријски, испитивањем 470 запослених у полицији РС и 90 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Подршка извршилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, проверен је су емпиријски, испитивањем: 109 полицијска службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 194.

**Табела 194:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2,75 ± 0,50	0	0,0%	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	2,99 ± 0,93	6	5,7%	25	23,8%	40	38,1%	32	30,5%	2	1,9%	105	100%
Укупно	2,98 ± 0,91	6	5,5%	26	23,9%	43	39,4%	32	29,4%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 194, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=55,633$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС у посматраном узорку, запослени су у 94,5% оценили позитивном оценом са „одлично“, „врло добро“, „добро“ „задовољавајуће“, док је 5,5% оценило негативно са одговором „недовољно“.

Може се закључити да је ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку (оцене од 1 до 5) позитивно оцењен. Средња вредност оцене у посматраном узорку је  $2,98 \pm 0,91$ . Анализом средњих вредности оцена добијених у посматраном узорку у Републици Србији (организационе јединице у седишту ДП и ППУ) ( $2,76 \pm 0,97$ ) у односу на оцене добијене од анкетираних у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске ( $3,12 \pm 1,06$ ) добијено је да

постоји значајна разлика средњих вредности оцене нивоа подршке полицијских службеника према примени ПОМ-а, (Mann-Whitney-тест,  $p < 0,01$ ).

Подршка извршилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП - 2, УСП -2 и УГП - 2) – запослени су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 61 криминалистички инспектор за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсечима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд - запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 195.

**Табела 195:** Одговори руководица и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2,07 ± 1,16	7	46,7%	2	13,3%	4	26,7%	2	13,3%	0	0,0%	15	100%
ППУ	2,73 ± 0,91	14	9,2%	47	30,7%	60	39,2%	31	20,3%	1	0,7%	153	100%
Укупно	2,67 ± 0,95	21	12,5%	49	29,2%	64	38,1%	33	19,6%	1	0,6%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 195, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту Дирекције полиције и ППУ ( $\chi^2=70,929$ ,  $df=4$ ,  $p < 0,01$ ). Ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су у 78,5% позитивно оценили са „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, док је 12,5% оценило са оценом „недовољно“.

Може се закључити да је ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку позитивно оцењен, средња вредност оцене је  $2,67 \pm 0,95$ . Упоредивањем средњих вредности оцена добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на оцене добијене у ППУ, добијено је да постоји значајна разлика средњих вредности оцене у организационим јединицама у седишту ДП ( $2,07 \pm 1,16$ ) у односу на ППУ ( $2,73 \pm 0,91$ ) (Mann-Whitney тест,  $p = 0,024 < 0,05$ ), односно да је значајно већом просечном оценом оцењен ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС од стране ППУ. Запослени у Одељењу за полицијску аналитику (укупно 27 анкетираних) у седишту САТИТ-а су оценили (оценама од 1 до 4), да је ниво подршке руководица према примени ПОМ-а у полицији РС позитиван, средња вредност оцене износи  $2,81 \pm 1,039$ .

Подршка извршилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет

криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 21 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП -2 – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП-а у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – запослени су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 196.

**Табела 196:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2,81 ± 1,01	5	11,6%	10	23,3%	17	39,5%	10	23,3%	1	2,3%	43	100%
ППУ	2,68 ± 1,03	12	12,1%	34	34,3%	30	30,3%	20	20,2%	3	3,0%	99	100%
Укупно	2,72 ± 1,02	17	12,0%	44	31,0%	47	33,1%	30	21,1%	4	2,8%	142	100%

Анализом одговора запослених анкете на питање наведено у табели 196, уочава се да постоји значајна разлика између учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=46,38$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). На питање, нивоа подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су у 88% случајева позитивно оценили са „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, док је у 12% случајева оцењено са оценом „недовољно“.

Ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку позитивно је оцењен ( $2,72 \pm 1,02$ ). Анализом средњих вредности одговора (оцене од 1 до 5) добијено је да не постоји значајна разлика средњих вредности оцене, која је у организационим јединицама у седишту ДП ( $2,81 \pm 1,01$ ) у односу на оцене у ППУ ( $2,68 \pm 1,03$ ) (Mann-Whitney тест,  $p>0,05$ ).

Подршка извршилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЈР“. Запослени у СЈР (укупно 31) су оценили (оценама од 1 до 4), да је ниво подршке полицијских

службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС позитиван, где средња вредност оцене износи  $2,50 \pm 0,78$ .

Подршка извршилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за електронско пословање у седишту САТИТ-а, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Информатичари/инжењери САТИТ-а*“. Запослених у САТИТ-у (укупно десет), позитивно су оценили ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а (оценама од 2 до 4), са просечном вредношћу оцене  $3,30 \pm 0,823$ .

Подршка извршилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) правника запослених у Секретаријату у полицији РС, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Секретаријат*“. Запослени у Секретаријату оценили су ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС оценама од 2 до 4, са просечном вредношћу оцене  $2,57 \pm 0,79$ .

Подршка извршилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: укупно 90 испитаника који су запослени у полицијама: Црне Горе, Северне Македоније и Шведске код три групе запослених који се односе на руководиоце, аналитичаре и полицијске службенике. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у табели 197.

**Табела 197:** Одговори заослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“?

Држава	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	5	17,0%	6	20,0%	9	30,0%	8	27,0%	2	6,0%	30	100%
Северна Македонија	4	13,0%	5	17,0%	9	30,0%	7	23,0%	5	17,0%	30	100%
Шведска	1	3,0%	3	10,0%	9	30,0%	17	57,0%	0	0,0%	30	100%
Укупно	10	12,1%	14	15,4%	27	29,7%	32	35,1%	7	7,7%	90	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 197, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=25,426$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$ ). Ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а, запослени су оценили позитивно у 87,9% случајева са оценама „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, док је 12,1% запослених негативно оценило са „незадовољавајуће“.

Упоредивањем средње вредности оцене које се односе на подршку полицијских службеника према примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске добијено је да не постоји статистички значајна разлика између група у посматраном узорку (Kruskal Wallis Test,  $p>0,05$ ). Наведени запослени су оценили (од 1 до 5) да је ниво подршке полицијских службеника према примени ПОМ-а у полицији РС позитиван, средња вредност оцене износи  $3,05 \pm 0,981$ .

### 3.1.3. Вредносни ставови запослених у полицији о нивоу отпора (противљења) руководиоца

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе ниво отпора (противљења) руководиоца према њеној примени, проверен је емпиријски, испитивањем 497 запослених у полицији РС и 90 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Ниво отпора (противљења) руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 109 полицијска службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – запослени у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 198.

**Табела 198:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	неутрални		снажно (потпуно) подржавају		углавном подржавају		углавном се противе		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	4	100%
ППУ	19	18,1%	14	13,3%	66	62,9%	6	5,7%	105	100%
Укупно	19	17,4%	14	12,9%	68	62,4%	8	7,3%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 198, уочава се да постоји значајна разлика између учесталости одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=83,477$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС, запослени су оценили са одговором „углавном подржавају“ и „снажно (потпуно) подржавају, 7,3% са оценом „углавном се противе“ и 17,4% са оценом „неутрални“.

Ниво отпора (противљења) руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – 2) – запослени су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 61 криминалистички инспектор за

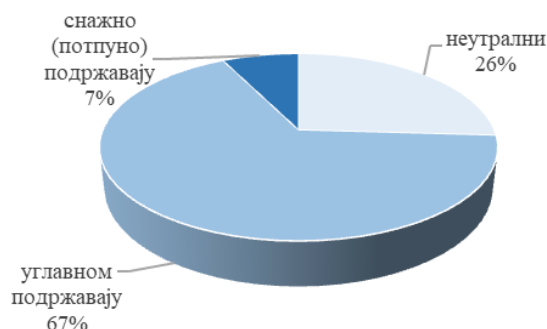
криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсечима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд - запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 199 и слици 86.

**Табела 199:** Одговори руководиоца и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	неутрални		снажно (потпуно) подржавају		углавном подржавају		углавном се противе		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2	13,3%	0	0,0%	6	40,0%	7	46,7%	15	100%
ППУ	33	21,6%	14	9,2%	94	61,4%	12	7,8%	153	100%
Укупно	35	20,8%	14	8,3%	100	59,5%	19	11,3%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 199, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=112524$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС, испитаници су оценили на следећи начин: у 67,8% са оценом „углавном подржавају и „снажно (потпуно) подржавају“, 11,3% са оценом „углавном се противе“ и 20,8% са „неутралним“ (13,3% испитаника у организационим јединицама у седишту ДП и 21,6% у ППУ).

Може се закључити да је ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку позитивно оцењен, изузев 46,7% испитаника у организационим јединицама у седишту ДП који су оценили са „углавном се противе“.



**Слика 86:** Одговори запослених у ОПА у седишту САТИТ-а и ОПА у ПУ за Град Београд на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС?“

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 86, уочава се да постоји значајна разлика између дистрибуције одговора добијених код запослених у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд ( $\chi^2=83,56$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а, у посматраном узорку запослени у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а и Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд су оценили на следећи начин: 66,7% са одговором „углавном подржавају“, 7,4% са одговором „снажно (потпуно) подржавају“ и 25,9 % са одговором „неутрални“.

Ниво отпора (противљења) руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – испитаници су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту Дирекције полиције“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП-а у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – испитаници су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – испитаници су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 200.

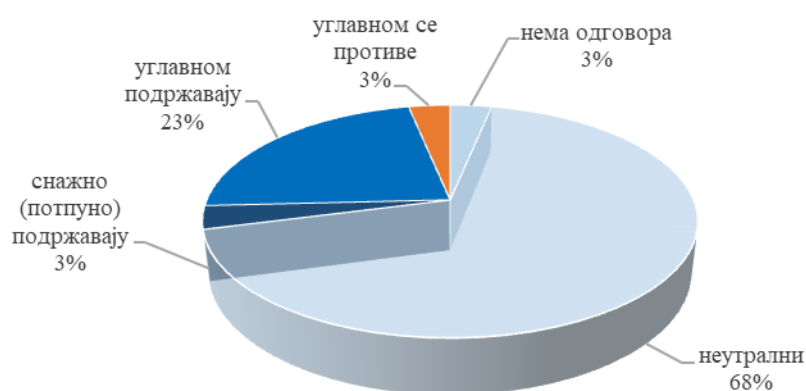


**Табела 200:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	неутрални		снажно (потпуно) подржавају		углавном подржавају		углавном се противе		оштро се противе		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	18	41,9%	0	0,0%	20	46,5%	5	11,6%	0	0,0%	43	100%
ППУ	29	29,3%	5	5,1%	55	55,6%	9	9,1%	1	1,0%	99	100%
Укупно	47	33,1%	5	3,5%	75	52,8%	14	9,9%	1	0,7%	142	100%

Анализом учесталости одговора запослених у посматраном узорку на питање наведено у табели 200, уочава се да постоји статистички значајна разлика ( $\chi^2=85,718$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$ ), добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ ( $\chi^2=4,697$ ,  $df=4$ ,  $p>0,05$ ). На питање, ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС, од стране анкетираних у посматраном узорку исказана је подршка у 56,3% случајева одговорима „снажно (потпуно) подржавају“ и „углавном подржавају“, 33,1% су оценили као „неутрални“, а 10,6% су одговорили да се „углавном се противеили „оштро се противе“. Може се закључити да је ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС, у организационим јединицама у седишту ДП делимично подржавају.

Ниво отпора (противљења) руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЈБР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на слици 87.

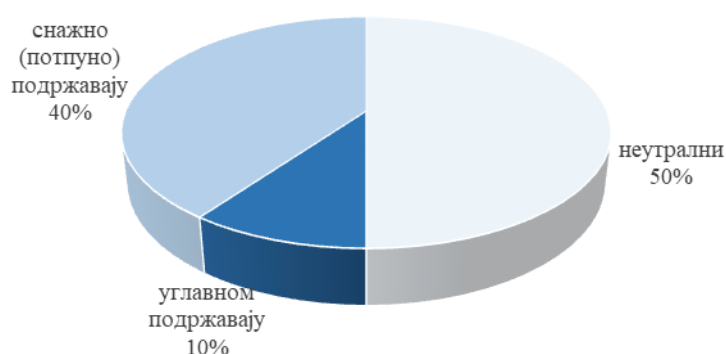


**Слика 87:** Одговори запослених у СЈБР на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а у полицији РС?“

Анализом одговора запослених у посматраном узорку на питање наведено у слици 87, уочава се да постоји значајна разлика дистрибуције одговора добијених код запослених у СЈБР ( $\chi^2=97,878$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а, у посматраном узорку запослени у СЈБР су оценили да подржавају у 25,8%

случајева, 67,7% са одговором „неутрални“, и 3,2% са одговором „углавном се противе“, док 3,2% није одговорило.

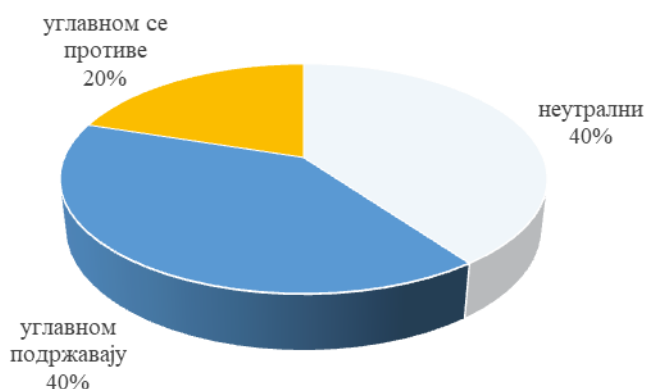
Ниво отпора (противљења) руководилица применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за електронско пословање у седишту САТИТ-а, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Информатичари/инжењери САТИТ-а*“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на слици 88.



**Слика 88:** Одговори запослених под називом: „*Информатичари/инжењери САТИТ-а*“ на питање: „*Оцените ниво отпора (противљења) руководилица према примени ПОМ-а у полицији РС?*“

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 88, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених у посматраном узорку код запослених у САТИТ-у, односно ниво отпора (противљења) руководилица према примени ПОМ-а, испитаници запослени у САТИТ-у су у 50% случајева одговорили да подржавају, односно 40% са „снажно (потпуно) подржавају“, 10% са „углавном подржавају“, а 50% је одговорило да су „неутрални“. Може се закључити да код 50% запослених у посматраном узорку је сагласно са ставом да је заступљен ниво отпора (противљења) руководилица према примени ПОМ-а.

Ниво отпора (противљења) руководилица применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) правника запослених у Секретаријату у полицији РС, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Секретаријат*“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на слици 89.



**Слика 89:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „*Оцените ниво отпора (противљења) руководилица применом ПОМ-а у полицији РС?*“

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 89, уочава се да постоји значајна разлика између дистрибуције одговора добијених у посматраном узорку код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=19,0$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а, у посматраном узорку запослени у Секретаријату су одговорили у 40% случајева са „углавном подржавају, 20% са „углавном се противе“ и 40% са „неутрални“.

Ниво отпора (противљења) руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем укупно 90 испитаника који су запослени у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске код три групе запослених који се односе на руководиоце, аналитичаре и полицијске службенике. Наведени запослени су одговорили онако како је то представље у табели 201.

**Табела 201:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“?

Држава	неутрални		углавном подржавају		углавном се противе		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	3	10,0%	20	67,0%	7	23,0%	30	100%
Северна Македонија	7	23,0%	17	57,0%	6	20,0%	30	100%
Шведска	3	10,0%	27	90,0%	0	0,0%	30	100%
Укупно	13	14,4%	64	71,2%	13	14,4%	90	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 201, уочава се да постоји значајна разлика у дистрибуцији одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=84,567$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а, у посматраном узорку оцењен је у 71,2% случајева са оценом „углавном подржавају“, 14,0% са оценом „неутрални“, и 14,0% са оценом „углавном се противе. Може се закључити да је укупно 14,4% руководиоца оценило да постоји ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а, 14,4% је оценило са неутрално, док је 71,2% запослених оценило да руководиоци углавном подржавају примену ПОМ-а.

Упоређивањем одговора код запослених који се односе на отпор (противљење) руководиоца према примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су у 100% случајева позитивно одговорили са "углавном подржавају" и "снажно (потпуно) подржавају" у свим испитиваним групама у посматраном узорку.

### 3.1.4. Вредносни ставови запослених у полицији о нивоу отпора (противљења) извршилаца

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а, проверен је емпиријски, испитивањем 497 запослених у полицији РС и 90 запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног

стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршиоца) применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 109 полицијска службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 202.

**Табела 202:** Одговори руководиоца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	неутрални		углавном подржавају		углавном се противе		оштро се противе		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2	50,0	2	50,0	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	35	33,3%	59	56,2	10	9,5%	1	1,0%	105	100%
Укупно	37	33,9%	61	56,0%	10	9,2%	1	0,9	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 202, уочава се да постоји значајна разлика дистрибуције одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=54,979$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС, у посматраном узорку запослени су оценили на следећи начин: 56% са одговором „углавном подржавају, 9,2% са оценом „углавном се противе“, 0,9% запослених са оценом „оштро се противе“ и 33,9% са оценом „неутрални“.

Може се закључити да је 56% запослених позитивно оценило став, у односу на 10,1% запослених који су се изјаснили да је заступљен отпор (противљење) полицијских службеника према примени ПОМ-а. У организационим јединицама у седишту ДП 50% запослених се изјаснило да је „неутрално“, а 50% да углавном подржавају.

Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – 2) – запослени су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника у ППУ; 5) 6 координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд - испитаници су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ-а и ОПА БГД“.

Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 203.

**Табела 203:** *Одговори руководица и извршилаца у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“*

Анкетирани	неутрални		снажно (потпуно) подржавају		углавном подржавају		углавном се противе		оштро се противе		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3	20,0%	0	0,0%	5	33,3%	5	33,3%	2	13,3%	15	100%
ППУ	58	37,9%	2	1,3%	63	41,2%	30	19,6%	0	0,0%	153	100%
Укупно	61	36,3%	2	1,2%	68	40,5%	35	20,8%	2	1,2%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 203, уочава се да постоји значајна разлика дистрибуције одговора добијених у организационим јединицама у седишту Дирекције полиције и ППУ у посматраном узорку ( $\chi^2=27,857$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Ниво (противљења) полицијских службеника (извршилаца) примени ПОМ-а у полицији РС, у посматраном узорку запослени су позитивно оценили у 41,7% случајева са „углавном подржавају“ и „снажно (потпуно) подржавају“, у 22,0% случајева са негативном оценом „углавном се противе“ и „оштро се противе“, док је 36,3% запослених одговорило да су „неутрални“.

Може се закључити да је ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку захтева спровођење даљих активности на организационом прилагођавању и смањењу отпора запослених према њеној примени.

Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП; 4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – запослени су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП-а у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; 7) шест координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у 27 ППУ – испитаници су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 17 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – запослени су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОПА САТИТ и ОПА БГД“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табели 204.

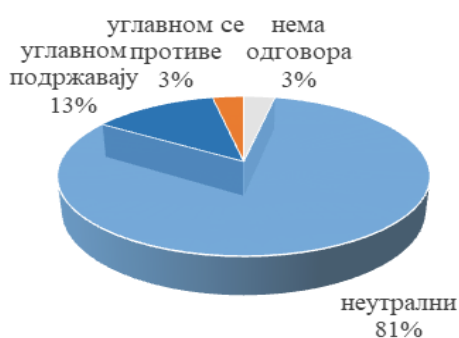
**Табела 204:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко – обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а“?

Анкетирани	неутрални		снажно (потпуно) подржавају		углавном подржавају		углавном се противе		оштро се противе		Укупно	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	15	34,9%	0	0,0%	22	51,2%	4	9,3%	2	4,7%	43	100%
ППУ	31	31,3%	2	2,0%	44	44,4%	22	22,2%	0	0,0%	99	100%
Укупно	46	32,4%	2	1,4%	66	46,5%	26	18,3%	2	1,4%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 204, уочава се да не постоји значајна разлика дистрибуције одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=27,857$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ), као и да не постоји значајна разлика одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП у односу на одговоре добијене у ППУ ( $\chi^2=1,295$ ,  $df=2$ ,  $p>0,05$ ). На питање, ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС, у посматраном узорку запослени су позитивно оценили у 47,9% са оценом „углавном подржавају“ и „снажно (потпуно) подржавају“, 32,4% са оценом „неутрални“, и 19,7% са негативном оценом „углавном се противе“ и „оштро се противе“.

Може се закључити да је ниво отпора (противљења) руководилаца према примени ПОМ-а у полицији РС, у организационим јединицама у седишту ДП и у ППУ делимично подржавају, што указује података да је 47,9% одговорило да подржава, као и да је однос запослених у посматраном узорку који су неутрални 32,4%.

Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЛР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на слици 90.

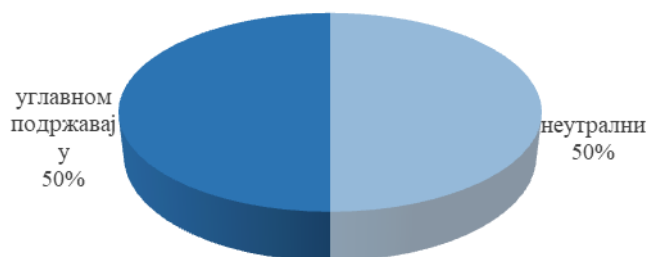


**Слика 90:** Одговори запослених СЛР на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а?“

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 90, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у СЛР у посматраном узорку

( $\chi^2=156,65$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а у полицији РС, запослени у СЈБ су оценили на следећи начин: 80,6% са одговором „неутрални“, 12,9% са позитивним одговором „углавном подржавају“, 3,2 % са негативним одговором „углавном се противе“ и 3,2% са одговором „нема одговора“.

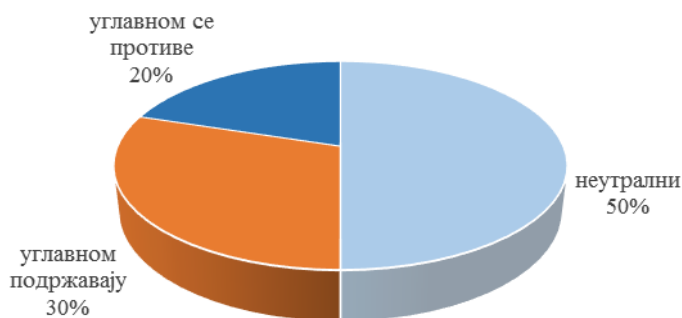
Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за електронско пословање у седишту САТИТ-а, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Информатичари/инжењери САТИТ-а*“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на слици 91.



**Слика 91:** Одговори запослених САТИТ на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а?“

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 91, уочава се да не постоји значајна разлика између одговора добијених код запослених у САТИТ-у у посматраном узорку. Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а, запослени у САТИТ-у су одговорили на следећи начин: 50% са „углавном подржавају“ и 50% са „неутрални“. Може се закључити да код 50% запослених преовлађује став да полицијски службеници (извршиоци) подржавају примену ПОМ-а.

Ниво отпора (противљења) полицијских службеника применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: десет (руководилаца и извршилаца) правника запослених у Секретаријату у полицији РС, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „*Секретаријат*“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на слици 92.



**Слика 92:** Одговори запослених Секретаријата на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а?“

Анализом одговора запослених на питање наведено у слици 92, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора у посматраном узорку добијених код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=27,0$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени ПОМ-а, запослени у Секретаријату су одговорили на следећи начин: 30% са „углавном подржавају“, 20% са „углавном се противе“ и 50% са „неутрални“.

Ниво отпора (противљења) руководиоца применом ПОМ-а у полицији РС, проверен је емпиријски, испитивањем: укупно 90 запослених који су запослени у полицијама: Црне Горе, Северне Македоније и Шведске код три групе запослених који се односе на руководиоце, аналитичаре и полицијске службенике. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у табели 205.

**Табела 205:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а“?

Држава	неутрални		углавном подржавају		углавном се противе		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	2	7,0%	16	53,0%	12	40,0%	30	100%
Северна Македонија	5	17,0%	19	63,0%	6	20,0%	30	100%
Шведска	4	13,0%	26	87,0%	0	0,0%	30	100%
Укупно	11	12,0%	61	68,0%	18	20,0%	90	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 205, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора добијених у посматраном узорку у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=72,656$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Ниво отпора (противљења) руководиоца према примени ПОМ-а, запослени су одговорили на следећи начин: 68,0% са позитивном оценом „углавном подржавају“ (87,0% у полицији Шведске, 53,0% у полицији Црне Горе и 63,0% у полицији Северне Македоније), 12,0% са оценом „неутрални“ (17,0% у полицији Северне Македоније, 7,0% у полицији Црне Горе и 13,0% у полицији Шведске), 20,0% са негативном оценом „углавном се противе“ (40,0% у полицији Црне Горе и 20,0% у полицији Северне Македоније). Може се закључити да руководиоци у значајној мери подржавају примену ПОМ-а.

### 3.1.5. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на однос запослених према примени ПОМ-а. Резултатима теоријског истраживања односа запослених према примени ПОМ-а, утврђено је: 1) да подршка руководиоца са стратешког и регионалног нивоа представља битан услов за успешну имплементацију ПОМ-а; 2) да смањење отпора код запослених представља битан процес едукације свих полицијских службеника и подизање свести о месту и улози свих запослених у примени ПОМ-а.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се однос запослених према примени ПОМ-а у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) да је подршка руководиоца и извршилаца кључни услов за унапређење функционисања полицијске



организације, односно на ефекте (резултате, учинак) њеног рада заснованог на примени ПОМ у полицији РС; 2) смањен отпор (противљење) руководиоца и полицијских службеника (извршилаца) је кључни услов за унапређење функционисања полицијске организације, односно на ефекте (резултате, учинак) њеног рада заснованог на примени ПОМ у полицији РС.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ, што подразумева одговарајуће (организационе) промене које су подржане у ставовима запослених о том раду, са циљем њиховог придобијања за промене и слабљење њиховог отпора променама.

#### 4.1. Прилагођавање законитости, етичности и интегритета запослених

Законитост рада у примени ПОМ-а у полицији РС заснива се на највишим правним актима, првенствено на *Уставу Републике Србије* и међународним правним нормама. Полиција, ради очувања и промовисања достојанства и угледа полицијских службеника, а у циљу подизања свести о значају поштовања етичких принципа и стандарда, као и јачања поверења грађана израдила је *Кодекс полицијске етике* (у даљем тексту: Кодекс), који представља скуп правила о етичком поступању полицијских службеника којим се пружа подршка владавини права.<sup>188</sup>

Последњих година у полицији РС су извршене институционалне промене у циљу јачања професионалности и законитости рада, које су претежно засноване на прописима у оквиру *Закона о полицији*, и које се односе на: примену принципа законитости, правне сигурности, предвидивости, одговорности у раду полицијских службеника; непристрасност и очување интегритета полицијских службеника; јачање професионализма успостављањем система каријерног развоја; транспарентан и јаван систем регрутације (путем јавног и интерног конкурса) и селекције кандидата (интервју, тест знања и др.); стратешко планирање и континуирано стручно усавршавање (Вукашиновић, 2015: 110-111). Све неопходне промене су захтевале јачање организационих капацитета у циљу подизања професионализма полицијских службеника, и првенствено су биле условљене јачањем Сектора за људске ресурсе и појединих организационих јединица у седишту УКП-а, као што је образовање Одељења за борбу против корупције од 1. марта 2018. године.

Усвајањем *Закона о заштити података о личности* и *Закона о слободном приступу информација од јавног значаја*, Република Србија је успоставила механизам за заштиту физичких лица у области људских права. Наиме, применом *Закона о заштити података о личности*<sup>189</sup> прописује се заштита физичких лица у вези са обрадом података о

<sup>188</sup> „Сл. гласник РС“, бр. 17 од 6. марта 2017. године. С обзиром на чињеницу да је примена ПОМ-а условљена професионалношћу и јачању законитости у раду полиције, применом Кодекса се ближе уређују односи између полицијских службеника, као и њихов однос према грађанима, државним органима и другим институцијама, невладиним организацијама и правним лицима, у циљу остваривања националних и међународних етичких принципа полицијског поступања и пружања подршке владавини права

<sup>189</sup> Члан 1. Закон о заштити података о личности, „Сл.гласник РС“, бр. 87/2018. У смислу овог закона „податак о личности“ је сваки податак који се односи на физичко лице чији је идентитет одређен или одредив, непосредно или посредно, посебно на основу ознаке идентитета, као што је име и идентификациони број, података о локацији, идентификатора у електронским комуникационим мрежама или једног, односно више обележја његовог физичког, физиолошког, генетског, менталног, економског, културног и друштвеног идентитета. Под „обрадом података о личности“ подразумева се свака радња или скуп радњи које се врше аутоматизовано или неаутоматизовано са подацима о личности или њеним скуповима, као што су прикупљање, бележење, развртавање, груписање, односно структурирање,

личности, правима лица на који се подаци односе, преносом података о личности у друге државе и међународне организације, надзором над спровођењем овог закона, правним средствима, одговорности и казнама у случају повреде права физичких лица у вези са обрадом података о личности.<sup>190</sup> У раду полиције применом ПОМ-а, неопходно је да полицијски службеници који примењују криминалистичко-обавештајне послове поседују сертификате за рад са поверљивим информацијама, нарочито када се примењују функције планирања, обраде, анализе и достављања подносиоцима захтева. Према аналитичарима, као носиоцима израде криминалистичко-обавештајних информација не спроводе се периодичне безбедносне провере, што доводи до ризика злоупотребе тих информација.

Усвајањем *Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја* свим грађанима је омогућено право приступа информацијама којима располажу органи јавне власти, ради заштите интереса јавности у циљу остваривања слободног демократског поретка.<sup>191</sup> У циљу остваривања права права грађана, установљен је Повереник за информације од јавног значаја као самостални државни орган, независан у вршењу своје надлежности. Уставом Републике Србије из 2006, право на приступ информацијама и право да буду благовремено обавештени о питањима од јавног значаја постало је уставом гарантовано право грађана (Миленковић, 2003: 44-48).

Резултат теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводи законитост, етичност и интегритет запослених у полицији РС, односи се на: безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама, које се не спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације (документа). У раду са поверљивим информацијама не спроводи се периодична провера запослених у погледу њихове подобности. Мере које је потребно предузети односе се на безбедносне провере кандидата које је потребно да се спроводе у зависности од степена тајности којима су означене поверљиве информације, укључујући и периодичне провере запослених у погледу њихове подобности. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на степен безбедности података од злоупотребе запослених.

#### **4.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о законитости, етичности и интегритету**

Резултати теоријског истраживања које се односи на проблеме законитости, етичности и интегритета запослених у раду полиције заснованом на ПОМ, проверен је емпиријски испитивањем 178 (руководилаца и извршилаца) у полицији РС и 30 запослених у полицији Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже

---

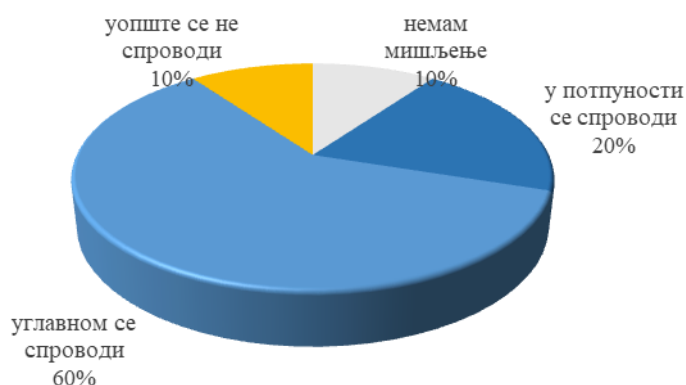
похрањивање, уподобљавање или мењање, откривање, увид, употреба, откривање преносом, односно достављањем, умножавање, ширење или на други начин чињење доступним, упоређивање, ограничавање, брисање или уништавање.

<sup>190</sup> У смислу законитости рада и поштовања људских права, подаци о личности у смислу примене наведеног Закона морају се обрађивати законито, поштено и транспарентно у односу на лице на које се подаци односе. Такође је неопходно да подаци о личности морају бити примерени, битни и ограничени на оно што је неопходно у сврху обраде. Тачност података представљају битан услов и захтевају ажурно вођење евиденција. Тако на пример, ако су унети подаци нетачни неопходно је предузети све разумне мере којима се обезбеђује да се нетачни подаци о личности без одлагања избришу или исправе.

<sup>191</sup> Информација од јавног значаја је у смислу овог Закона, јесте информација којом располаже орган јавне власти, настала у раду или у вези са радом органа јавне власти, садржана у одређеном документу, а односи се на све оно о чему јавност има оправдани интерес да зна. Народна скупштина Републике Србије је крајем новембра 2004. године донела Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја („Службени гласник РС“, бр. 120/04). У Републици Србији, Закон о слободом приступу информацијама од јавног значаја је три пута мењан и допуњаван, изменама и допунама Закона које су уследиле 2007, 2009. и 2010. године.

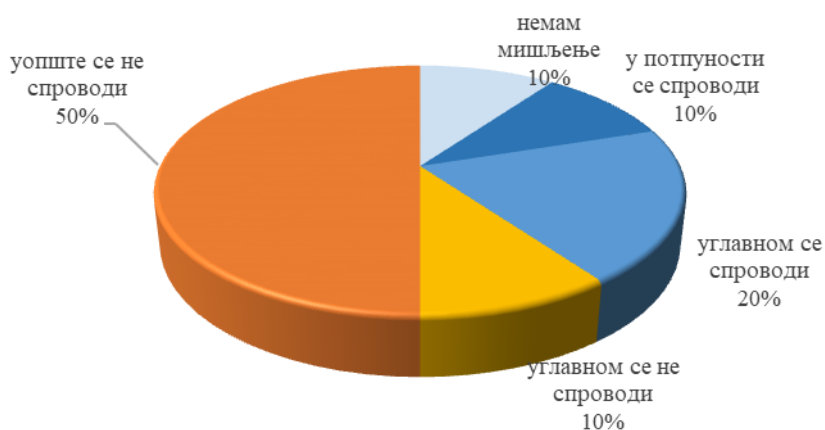
податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираном, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада) које се односе на законитост, етичност и интегритет, проверен је емпиријски испитивањем десет (руководилаца и извршилаца) правника запослених у Секретаријату у полицији РС, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „Правници у полицији РС“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредним сликама (93-94).



**Слика 93:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације (документа)“?

Анализом одговора запослених у посматраном узорку на питање наведено на слици 93, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора добијених код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=68,0$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 80% је позитивно одговорило са „углавном се спроводи“ и „у потпуности се спроводи“, 10% је негативно одговорило са „уопште се не спроводи“ и 10% је одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да код 80% запослених преовлађује став, да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације (документа).



**Слика 94:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да се за рад са поверљивим информацијама спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 94, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора у посматраном узорку добијених код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=59,0$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја анкетираних запослених у посматраном узорку, 60% је негативно одговорило са „уопште се не спроводи“ и „углавном се не спроводи“, 30% је позитивно одговорило са „углавном се спроводи“ и „у потпуности се спроводи“ и 10% је одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да код 60% испитаника преовлађује став да се за рад са поверљивим информацијама не спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности у полицији РС.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираним, будућем) законитости, етичности и интегритета запослених у раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада), проверен је емпиријски испитивањем: 1) четири начелника Управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП); 2) четири главна координатора у седишту ДП; 3) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – 2) – испитаници су од броја 1 до 3 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 4) 27 начелника ППУ; 5) шест координатора у ПУ за град Београд; 6) 26 координатора у ППУ; 7) 67 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП –а у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ – запослени су од броја 4 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредној табели (206).

**Табела 206:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама“?

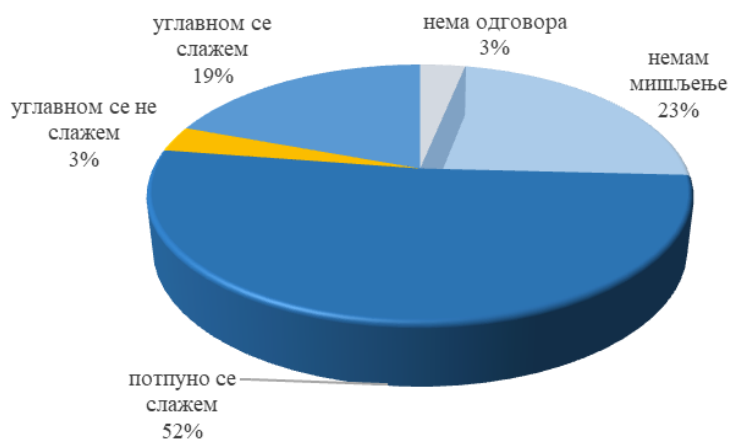
Анкетирани	потпуно се слажем		углавном се слажем		углавном се не слажем		уопште се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	15	100%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	15	100%
ППУ	83	54,2%	64	41,8%	4	2,6%	2	1,3%	153	100%
Укупно	98	58,3%	64	38,1%	4	2,4%	2	1,2%	168	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 206, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=144,86$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 96,4% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, а 3,6% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“ и „уопште се не слажем“.

Може се закључити да преовлађује став да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама, што је потврдило 100% испитаника у организационим јединицама у седишту ДП.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираним, будућем) законитости, етичности и интегритета запослених у раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада), проверен је емпиријски испитивањем: 20 (руководилаца и

извршилаца) у Центру за полицијску обуку, пет (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и шест (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „СЛБР“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено на слици (95).



**Слика 95:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама“?

Анализом одговора запослених на питање приказаних на слици 95, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора у посматраном узорку добијених код запослених у СЛБР ( $\chi^2=108,8$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 73,2% је позитивно одговорило са „потпуно се слажем“ и „углавном се слажем“, 3,2% је негативно одговорило са „углавном се не слажем“, и 22,6% је одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да код преко 70% запослених у посматраном узорку постоји сагласност са ставом да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама у полицији РС.

Проблеми о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираним, будућем) законитости, етичности и интегритета запослених у раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада), проверен је емпиријски испитивањем укупно 30 запослених у полицијама: Црне Горе, Северне Македоније и Шведске. Наведени запослени су одговорили онако како је то представљено у наредним табелама (207-208).

**Табела 207:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације/документа у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	немам мишљење		у потпуности се спроводи		углавном се спроводи		углавном се не спроводи		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	0	0,0%	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	3	30,0%	2	20,0%	2	20,0%	3	30,0%	10	100%
Укупно	3	30,0%	13	43,0%	11	36,7%	3	10,0%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 207, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора у посматраном узорку добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=41,7$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 80% је позитивно одговорило са „у потпуности се спроводи“ и „углавном се спроводи“, 10% је одговорило са „нема мишљење“ и 10% „углавном се не спроводи“. Може се закључити да у значајној мери постоји сагласност са ставом да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације (документа) у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

**Табела 208:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Да ли сматрате да се за рад са поверљивим информацијама спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске“?

Држава	немам мишљење		углавном се слажем		потпуно се слажем		углавном се не слажем		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	0	0,0%	5	50,0%	5	50,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	6	60,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	4	40,0%	1	10,0%	4	40,0%	10	100%
Укупно	1	3,3%	15	50,0%	10	33,3%	4	13,3%	30	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 208, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора добијених у посматраном узорку у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=15,207$ ,  $df=1$ ,  $p<0,01$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 83,3% је позитивно одговорило са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“, 13,3% је одговорило са „углавном се не слажем“ и 3,3% је одговорило са „немам мишљење“. Може се закључити да у значајној мери постоји сагласност са ставом да се за рад са поверљивим информацијама спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске.

Упоређивањем одговора код запослених који се односе на законитост, етичност и интегритет запослених рада полиције у примени ПОМ-а у полицијама РС, Црне Горе, Северне Македоније и Шведске у статистички значајном броју, анкетирани су претежно одговорили са „углавном се слажем“ и „потпуно се слажем“ у свим испитиваним групама у посматраном узорку чији ниво значајности износи  $p<0,001$ .

#### 4.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на законитост, етичност и интегритет запослених рада полиције у примени ПОМ-а. Резултатима теоријског истраживања законитости, етичности и интегритета запослених рада полиције у примени ПОМ-а, утврђено је: 1) да се законитост рада у примени ПОМ-а заснива на највишим правним актима: Уставу, закону и међународним правним нормама уз примену принципа законитости, правне сигурности,

предвидивости, одговорности у раду полицијских службеника; непристрасности и очувању интегритета полицијских службеника, јачањем професионализма успостављањем систем каријерног развоја; 2) да се теорија законитости, етичности и интегритета запослених рада полиције у примени ПОМ-а у развијеним државама света, државама у региону може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се законитост, етичност и интегритет запослених рада полиције може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спроводе у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације и документа; 2) да се у раду са поверљивим информацијама спроводе периодичне провере запослених у погледу њихове подобности у полицији РС.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном интерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у ставовима запослених о том раду уз поштовање њиховог професионалног интегритета и људских права грађана.

## Глава II

### ЕКСТЕРНО ОРГАНИЗАЦИОНО ОКРУЖЕЊЕ И РАД ПОЛИЦИЈЕ ЗАСНОВАН НА ПОЛИЦИЈСКО- ОБАВЕШТАЈНОМ МОДЕЛУ

Организације нису самосталне и зависе од низа фактора, првенствено од екстерног окружења које чине сви елементи ван организације који су значајни за њен рад. У традиционалном начину рада полиције руководиоци у оквиру полицијске организације нису пратили развој екстерног окружења, поред чињенице да су биле стабилне и константне у своме раду. Организације из окружења црпе кадрове, сировине, опрему, информације и енергију, и претварају их у производе или услуге, а затим враћају натраг у спољашњу средину (Стевановић, 2019: 30). Екстерно окружење се односи на факторе и догађаје изван организације који имају потенцијал да делују или утичу на њу. Екстерно окружење има елементе директне и индиректне акције. Елементи директне акције су елементи окружења који директно утичу на активност организације. Други назив за елементе директне акције су организације као заинтересоване стране и то су обично синдикати који утичу на рад полицијских организација. Елементи индиректне акције утичу на климу у којој се одвијају активности организације, и обично су политичке, економске, технолошке, социјалне и правне природе.

Према Стевановићу, карактер утицаја организације на екстерно окружење може се поделити на: 1) општи (генерални) који индиректно утиче на општу климу у којој се одвијају активности унутар организације и на расположење запослених у њој. Елементи окружења обухватају: политичке, економске, социолошке, технолошке, правне, еколошке и глобалне елементе. У појединим ситуацијама наведени елементи могу директно утицати на безбедност организације и односе се на: друштвена стања, глобализацију, време и простор; 2) специфични (непосредни, грански) који директно утиче на структурирање и функционисање организације, и чине је људи, њихове групе или организације, појаве и догађаји који се разврставају у елементе: корисничко окружење (чија се безбедност штити), сарадничко окружење (који безбедност стварају) и противничко окружење (који безбедност угрожавају). Према специфичностима, гранско окружење чине: безбедносни проблеми, противник и јавно мњење (Стевановић, 2019: 31-44).

У примени ПОМ-а све је већи притисак на менаџере. Иако су основне ствари о којима менаџер размишља време и међуљудски односи, утицај окружења и заинтересоване стране као и нови начини рада представљају додатно оптерећење којима је менаџер изложен. Тежећи да оствари циљ који је постављен, а имајући у виду и прошлост и садашњост, менаџери настављају да раде свој посао у окружењу, где сваки од актера све више утичу један на другог.

Под екстерним окружењем у овом раду, у даљем тексту детаљније је обрађен екстерни правни оквир за примену ПОМ-а и однос грађана и јавног мњења за подршку примене ПОМ-а.



# 1. ЧИНИОЦИ ЕКСТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

## 1.1. Екстерни правни оквир за примену полицијско-обавештајног модела

Екстерни правни оквир применом ПОМ-а у државама чланицама ЕУ спроводи се кроз Хашки програм под називом: „јачање слобода, безбедности и правде“ који је усвојен од стране Савета ЕУ 2004. године, и којим се дефинише сарадња међу државама чланицама заснована на принципима криминалистичко-обавештајне делатности (Шебек, 2014: 427). Из тога произилази и сарадња међу полицијом, кроз формалне и неформалне механизме, где се билателарни, регионални и мултилатерални споразуми сматрају формалним, у односу на неформалну сарадњу која обухвата контролу и превенцију појединих области криминалитета. Према томе, међународна сарадња се спроводи кроз размену информација о лицима која представљају опасност по безбедност на националном, регионалном и глобалном нивоу (Раџић, 2016: 71).

Државе чланице чине велике напоре да простор ЕУ учине отвореним, просперитетним и безбедним местом за живот. Циљ је да се грађанима обезбеди безбедност и доступност правде без унутрашњих граница. Истраживања перцепције безбедности у последњих десет година, нарочито истраживање спроведено у 2015. години, указују на све већу забринутост грађана (European Commission, 2015). Организовани и високотехнолошки криминалитет, терористички напади, велики број миграната из ратом захваћених подручја Азије и Африке, глобална финансијска криза код многих грађана створили су осећај несигурности и страх по личну и имовинску безбедност (Ђурђевић. Радовић: 2015:276). Нажалост, тренутно, највеће тековине ЕУ се и највише злоупотребљавају.

Предуслов за интегрисан, проактиван приступ је идентификовање безбедносних проблема, фактора релевантних за криминалитет и њихове просторне дистрибуције. Значајни напори учињени су 2005. године када су министри унутрашњих послова основали европски криминалистичко-обавештајни модел чија се филозофија заснива на новој стратегији за размену информација између држава чланица и Европола.<sup>192</sup> На овај начин, а сходно Хашком програму, Европол има задатак да израђује Процену претње од тешког и организованог криминалитета којим се идентификују стратешки приоритети у раду полиције за земље чланице ЕУ и спроводе заједничке акције према идентификованим приоритетима рада. Хашким програмом су створени услови за доношење стратегије у спречавању и сузбијању организованог криминалитета применом националног криминалистичко-обавештајног модела, а која омогућава државама чланицама ЕУ примену стандардизоване методологије рада, ефикасније и ефективније прикупљање, размену и анализу података, остваривање бољих резултата рада и већу одговорност министара у погледу спровођења заједничких активности према идентификованим безбедносним проблемима (Шебек, 2014: 429). Тако да се може закључити да без процене Европола немогућ је избор стратешких приоритета рада.

---

<sup>192</sup> Европска полицијска служба - EUROPOL, као пробни пројекат из 1999. године, требало је да убрза размену информација између Националних европских полиција, припрему превентивних анализа и израда одређених стратегија, што заправо представља информативу и аналитику. Данас, као мултиагенцијска организација пружа подршку својим чланицама кроз разне пројекте који се баве спречавањем кријумчарења наркотика, односно представља сервис за подршку полицијским службама држава чланица.

Екстерни правни оквир у полицији РС спроводи се кроз полицијску сарадњу на стратешком нивоу путем размене података и информација преко различитих комуникационих канала, као што је Интерпол<sup>193</sup>, Европол<sup>194</sup> и Селек<sup>195</sup>. Информације се размењују у различите сврхе, као што су спровођење проактивних истрага, предузимања заједничких оперативних акција усмерених на спречавања и сузбијање кривичних дела, као и у циљу обезбеђења јавног реда и мира. У просеку, на годишњем нивоу се изврши размена око 120.000 података преко Интерпола, од чега се 50.000 односи на поруке размењене са полицијама држава чланица ЕУ (МУП, 2019). Полиција РС спроводи оперативну сарадњу на основу закључених билатералних и мултилатералних споразума о полицијској сарадњи<sup>196</sup> као и националног законодавства: *Закон о полицији*, *Закон о кривичном поступку*, *Кривичног законика*, *Закон о међународној правној помоћи у кривичним стварима*, *Закон о заштити података о личности*, *Закон о поверљивости података* и др. Ови документи обезбеђују сарадњу која је заснована на прецизно дефинисаним предметима и комуникационим каналима Интерпола, Европола и преко домаћих и страних официра за везу.

У области полицијске сарадње, правни оквир углавном је усаглашен са правним тековинама ЕУ, у односу на сарадњу са Европолом<sup>197</sup> и будућу имплементацију шведске иницијативе. У погледу имплементација потписаних радних аранжмана за придруживање аналитичким групама агенције Европол, а у складу са изменама у организационој структури агенције Европол, фокалне тачке су промениле назив у аналитичке пројекте. Национална контакт тачка за сарадњу са агенцијом Европол има директан приступ свим националним базама података. Она представља контактну тачку за „ЕМРАСТ-EU“ и учествује у координацији рада у више од двадесет међународних полицијских акција на националном нивоу, од ступања на снагу оперативног споразума са агенцијом Европол. Она такође учествује у координацији поступка придруживања аналитичким пројектима, претходно фокалним тачкама, Европола. Полиција РС се до сада укључила у 12 аналитичких пројеката Европола (десет у оквиру аналитичког радног фајла за супротстављање тешком и организованом криминалу и два у оквиру аналитичког радног фајла за борбу против тероризма).

## **1.2. Однос грађана и јавног мњења за подршку примене полицијско-обавештајног модела**

Примена ПОМ-а је усмерена на оснаживање заједнице, односно примарни фокус је на изградњи поверења грађана у полицију. Сврха модела је усмерена на идентификовање безбедносних проблема када заједница није упозната са догађајима који се дешавају око ње, као на пример трговина људима која се спроводи у овире заједнице. За разлику од других модела рада, анализа се користи за утврђивање најзначајних безбедносних претњи и представља главни приоритет и механизам у проактивном начину рада полиције. Према томе, ПОМ тежи да користи податке из заједнице и других агенција за ефикасније и ефективније распоређивање полицијских ресурса који су усмерени на најтеже безбедносне проблеме (Carter, Bruanna, 2018: 6). Неопходно је да се примена ПОМ-а фокусира на прилагођавање тактике спровођења закона да би се удовољило различитим потребама

<sup>193</sup> Међународна оперативна полицијска организација.

<sup>194</sup> Агенција Европске уније за сарадњу органа за извршавање закона.

<sup>195</sup> Центар за спровођење закона у Југоисточној Европи.

<sup>196</sup> Република Србија је ратификовала више од 25 конвенција Уједињених нација и Савета Европе.

<sup>197</sup> Република Србија је потписала оперативни споразум 2014. године у циљу спровођења заједничких оперативних акција и размене података преко Европоловог канала „SIENNE“ према идентификованим приоритетним областима криминалитета.

заједнице, побољшање односа са мањинама и младима, одржавање професионалног понашања током интеракције са грађанима и развијање доброг радног односа са медијима. С обзиром на чињеницу да стопа криминалитета и прекршаја варира од града до града, укљученост локалног савета за безбедност представља битан услов за спровођење превентивних активности. Један од начина информисања грађана о значају и улози примене модела у раду полиције, обухвата едукацију студентских организација, посећивање забавних паркова путем штандова и спровођења превентивних кампања. Полицијски службеници морају бити свесни да је њихов потез јавно доступан и да мала неподудараност у поступању може изазвати штету по углед полиције.

Однос грађана и јавног мњења према примени ПОМ-а може се сагледати кроз ставове грађана у односу на идентификоване безбедносне проблеме. Перцепција, о факторима који у највећој мери утичу на безбедност ЕУ у последњих неколико година се значајно променила. Процент грађана који тероризам и верски екстремизам виде као један од најважнијих безбедносних изазова ЕУ се за 16% повећао у 2019. години (49% испитаника) у односу на 2015. годину (33% испитаника). Насупрот тога, смањило се број испитаника који сматра да су економска и финансијска криза међу најважнијим изазовима за безбедност ЕУ (27% у 2019; 34% у 2015). Нешто мање од четвртине сматра да су сиромаштво (23%,+ 5 пп у поређењу са 2015.), организовани криминалитет (23%,+ 2пп) и корупција (23%,+ 8пп) најважнији фактори безбедности. Значајно је повећан број испитаника који верски екстремизам (20%,+14пп) и ирегуларне миграције (19%,+3пп) сматрају најважнијим безбедносним изазовима. Нешто више од 10% испитаника истакло је да високотехнолошки криминалитет (12%, + 3пп), грађански или други ратови (11%, + 4пп) спадају у најважније безбедносне изазове ЕУ у овом тренутку (European Commission, 2019).

## **2. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ЧИНИЛАЦА ЕКСТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА ПОЛИЦИЈЕ ПОДРАЗУМЕВАНИМ ЗАХТЕВИМА ПРИМЕНЕ ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНОГ МОДЕЛА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Проактивни модели рада полиције, почев од последње две деценије XX века, па до данас су настојали да замене традиционални (реактивни) начин управљања полицијским пословима и повећају ефикасност у раду кроз креирање чврстих релација између грађана и полиције. Под окриљем различитих пројеката финансираних од стране међународне заједнице реализоване су одређене програмске активности с циљем модернизације полиције. Значајан део процеса су свакако и оне промене условљене евроинтеграцијама које углавном носе позитиван предзнак. Међутим, такве промене нису све подесне за директну имплементацију у оним земљама где се друштвено-политички системи битно разликују у односу на земље Западне Европе.

У даљем тексту детаљније је обрађено прилагођавање екстерног правног оквира и однос грађана и јавног мњења за подршку примене ПОМ-а.

### **2.1. Прилагођавање екстерног правног оквира за примену полицијско-обавештајног модела**

У традиционалном (реактивном) раду полиције, екстерни правни оквир није био довољно заступљен у полицији РС. Ратна дешавања на простору АП Косово и Метохија утицала су на малу размену података и сарадњу са другим европским полицијама. Потписивањем споразума РС за приступање ЕУ и отварањем преговарачког Поглавља 24, интензивније се успоставља сарадња и двосмерна комуникација са земљама ЕУ и региона.

Првенствено обавезе РС су најпре биле да спроведу хармонизацију домаћег законодавства са правним тековинама ЕУ у циљу успостављања међународне полицијске сарадње.

Успостављање Националног криминалистичко-обавештајног система (у даљем тексту: НКОС) представља једну од најкомплекснијих и најзначајнијих препорука Европске комисије у оквиру Преговарачког поглавља 24, потпоглавље организовани криминалитет. Полиција у РС, пратећи стратешке правце развоја полицијске професије и захтеве за већим степеном безбедности грађана, интезивно ради на спровођењу препоруке 6.2.2.3 из Акционог плана за преговарачко поглавље 24, која се односи на успостављање јединственог централизованог НКОС-а и безбедне платформе за комуникацију између државних органа и институција за спровођење закона. Једна од значајних активности у оквиру наведеног Акционог плана је да се обезбеди боља повезаност релевантних база података (укључујући и анализу трошкова, административних ресурса, буџета и потреба за обуком), и унапреди процес прикупљања података и информација на основу обједињене статистике о кривичним делима. Такође, неопходно је предузети активности на успостављању стабилног (снажног) механизма за прикупљање података и информација у вези кривичних дела организованог криминалитета, те унапредити капацитете за прикупљање наведених података. Паралелно са тим, потребно је развијати аналитичке капацитете како би се ти подаци анализирали у циљу стварања стратешке слике организованог криминалитета, што представља предуслов за унапређење ефикасности и ефективности у примени ПОМ-а.

Да би се створили неопходни услови за успостављање НКОС-а, извршена је унутрашња као и независна експертска анализа техничког стања у свим релевантним државним органима и институцијама, након чега су одабрани они државни органи и институције који испуњавају минимум техничких, организационих и других услова.<sup>198</sup> Кључне заинтересоване стране и државни органи који ће размењивати податке и информације путем криминалистичко-обавештајног система су: МУП, Републичко јавно тужилаштво, Тужилаштво за организовани криминал, Министарство правде, Пореска управа, Управа за спречавање прања новца, Републичка управа царина, Управа за извршење заводских санкција и др. Такође, заинтересоване стране које ће своје податке уступати на коришћење наведеним државним органима, без могућности размене, с обзиром на то да немају надлежности у борби против организованог криминалитета, јесу: Агенција за привредне регистре, Републички геодетски завод, Паркинг сервиси и др. (Рацић, Накић, 2018).

Према томе, НКОС представља уређен и безбедан систем за управљање и размену података, којим у складу са својим надлежностима управљају државни органи и институције, из области организованог и других облика тешког криминалитета преко јединствене информационо-комуникационе платформе. Циљ је да се размена података спроводи у реалном времену, како би се ниво оперативности свих државних органа и институција у супротстављању организованом криминалитету подигао на виши ниво. Такође, циљ безбедне платформе НКОС, јесте развијање и подизање нивоа поверења између државних органа и институција. Предуслов за успостављање НКОС-а је платформа за безбедну електронску комуникацију, размену података и информација, која се успоставља у оквиру посебног информационо-комуникационог система у полицији РС у складу са прописима који уређују евиденције и обраду података у области унутрашњих послова, као и техничких могућности. НКОС ће се заснивати на постојећем моделу система е-управе, али као засебна мрежа и инфраструктурни систем у циљу постизања

---

<sup>198</sup> Успостављање НКОС се спроводи од стране интерресорне Радне групе на основу закљученог споразума који представља неопходан корак за наставак процеса успостављања и праћења развоја НКОС-а.

сигурнијег окружења и на тај начин омогућити успостављање сигурносних механизма за размену података између државних органа одговорних за борбу против организованог криминала и других облика тешког криминала. У ту сврху полиција РС ће успоставити издвојени НКОС екстранет сегмент мреже и базу података МУП-а потребну за електронску размену података.

Правни основ за успостављање НКОС-а је *Закон о полицији*<sup>199</sup>, чијим се успостављањем обезбеђује ефективнија, ефикаснија, економичнија, безбеднија и правремена размена података, која значајно доприноси унапређењу проактивности, спречавању и сузбијању, кривичном гоњењу и вођењу кривичног поступка за кривична дела организованог и других облика тешког криминалитета у РС. Успостављање НКОС-а ће омогућити убрзавање и стандардизацију процеса размене података, унапређење сарадње, координацију и синергију између државних органа и институција, дигитализацију процеса рада, унапређење прикупљања података, успостављање јединственог и аутоматизованог система статистике криминалитета и јавне безбедности у РС, а нарочито ће утицати на подизање нивоа поверења између надлежних државних органа и институција.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у екстерном правном оквиру, односе се на примену НКОС-а из *члана 34а Закона о полицији* која у потпуности не дефинише улогу полиције РС у циљу размене података са релевантим државним органима у сузбијању тешког и организованог криминалитета. Мере које је потребно предузети односе се на успостављање одговарајућег правног оквира за примену НКОС-а. За успостављање НКОС, није довољно само потписати споразуме између државних органа и институција, већ је потребно да се сва правна питања везана за НКОС-а регулишу посебним законом. Потребно је формирати једну или више радних група за имплементацију које ће се састојати од представника релевантних институција одговорних за конкретне задатке имплементације и решавање питања на терену (нпр. стандардизација података који се уносе и размењују путем НКОС. Неопходно је формирати ИТ тим који ће сачињавати ИТ експерти. Наведени тим ће заједно са изабраним понуђачем спровести све активности у вези имплементације ИПА 2015. У оквиру НКОС-а, треба развити поуздану комуникациону мрежу, која се састоји од посебних, независних комуникационих веза које повезују све релевантне институције. Ова мрежа би пружила посебно, безбедно окружење у ком влада поверење и омогућила даљи развој нових услуга у оквиру НКОС (као што су управљање документима и предметима, укључујући начине за управљање и обраду класификованих информација) и нових решења за дигитализацију пословних процеса међу релевантним институцијама. Потребно је испунити захтеве за заштиту и безбедност података у складу са најбољим европским прописима и праксом. У том смислу, треба предвидети развој релевантне документације у циљу успостављања јасне и свеобухватне политике безбедности података када НКОС постане оперативан. Јасни стандарди информационе безбедности за повезивање и размену информација путем НКОС-а морају бити дефинисани и примењивани као обавезни за све институције које учествују. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на ефикаснију и ефективнију размену

---

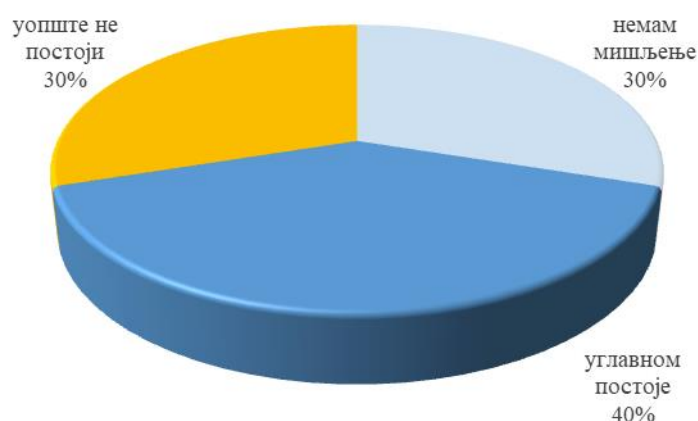
<sup>199</sup> Члан 34 а Закон о полицији, „Службени гласник РС“, број 42/17, 56/18 и 17. мај 2019. године. Приступ, претрага, размена и обрада података спроводиће се у складу са Законом о заштити података о личности и Законом о тајности података, уз поштовање највиших безбедносних стандарда у овој области. У оквиру НКОС-а биће прописно корисничко упутство у циљу спречавања злоупотреба података. Такође, свака претрага ће бити евидентирана у јединственом журналу платформе, чиме ће се додатно онемогућити злоупотреба коришћења података.

података и информација, већи број откривених и ухапшених ОКГ-а, заплећене имовине проистекле из кривичних дела из области тешког и организованог криминалитета.

### 2.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о екстерном правном оквиру

Резултати теоријског истраживања које се односе на проблеме о постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираном, будућем) интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада), проверен је емпиријски испитивањем десет (руководилаца и извршилаца) правника запослених у Секретаријату у полицији РС, који су у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „Правници у полицији РС“. У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у наредној слици (96).



**Слика 96:** Одговори запослених у Секретаријату на питање: „Да ли сматрате да примена НКОС-а прописаног чланом 34а Закона о полицији у потпуности дефинише улогу полиције РС у циљу размене података са релевантим државним органима у сузбијању тешког и организованог криминала“?

Анализом одговора запослених на питање наведено на слици 96, уочава се да постоји значајна разлика у дистрибуцији одговора добијених код запослених у Секретаријату ( $\chi^2=11,0$ ,  $df=2$ ,  $p<0,05$ ). Од укупног броја запослених у посматраном узорку, 40% је позитивно одговорило са „углавном постоји“, 30% је негативно одговорило са „уопште не постоји“, 30% је одговорило са „нема мишљење“. Може се закључити да је 40% испитаника сагласно са ставом да примена НКОС-а прописаног чланом 34а Закона о полицији делимично дефинише улогу полиције РС у циљу размене података са релевантим државним органима у сузбијању тешког и организованог криминала.

### 2.1.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада односио се на екстерни правни оквир у примени ПОМ-а. Резултатима теоријског истраживања екстерног правног оквира, утврђено је: 1) да екстерни правни оквир представља основ за размену података који се спроводи кроз полицијску сарадњу на стратешком нивоу путем размене података и информација преко различитих

комуникационих канала и полицијских европских организација; 2) да се теорија екстерног правног оквира у развијеним државама света може у потпуности применити и на организационо прилагођавање полиције потребама примене ПОМ у РС.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се екстерни правни оквир у полицији РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева израду адекватног законског оквира која ће обухватити потпуну примену НКОС-а прописану чланом 34а *Закона о полицији*.

Сагласно описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене које се односе на начин рада са екстерним изворима информација.

### **3.1. Прилагођавање односа грађана и јавног мњења за подршку примени полицијско-обавештајног модела**

Грађани у РС са правом очекују да буду информисани о свим активностима које предузима полиција РС, укључујући и успостављање новог начина управљања као што је ПОМ. Са једне стране, сматра се оправданим из разлога што грађани и јавно мњење желе да буду упознати о ефектима примене модела, док се са друге стране поставља питање оправданост уложених финансијских средстава. Претрагом отворених извора (интернета, штампе, тв емисија, научних радова) закључујемо да у РС постоји врло мало стручних радова у којима се грађани могу информисати о ПОМ-у. Приручник који је израђен од стране полиције РС јавно је доступан на сајту МУП-а, али његов структурални и садржински смисао захтева познавање стручних термина. Први покушај информисаности грађана десио се дана 14. септембра 2017. године када је у згради Палата Србија у Београду извршена промоција документа приручника под називом „Полицијско-обавештајни модел“ и „Стратешке процене јавне безбедности“ у којем је јавност од стране тадашњег министра унутрашњих послова др Небојше Стефановића, обавештена да су наведена документа донета у циљу унапређења правног оквира, развоја институција, ефикаснијег и економичнијег управљања полицијским пословима. Осим наведене промоције, грађани и јавно мњење нису имали даље могућности да буду информисани о ефектима примене модела, што у доброј мери представља слабост у раду полиције РС.

Полицијски службеници приликом прикупљања података, успостављају двосмерну комуникацију са грађанима, што у раду применом ПОМ најчешће резултира поднетом оперативном информацијом или оперативним извештајем. Такође, сарадња је препозната приликом преузимања оперативних радњи и радњи доказивања (саслушање сведока, препознавање лица и др.). Сарадња са локалним Советима за безбедност и ставови грађана о најтежим безбедносним проблемима и раду полиције треба да буду основ за израду ОПЈБ из надлежности ППУ.

Однос грађана и јавног мњења за подршку примени ПОМ-а у полицији РС није истраживан у научним круговима, што представља отежавајућу околност у изради овог рада. Ради добијања адекватних одговора који могу послужити за доношење закључка, у даљем тесту биће дат приказ резултата емпиријског истраживања који су настали анкетавањем циљних група у полицији РС и полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске, а који су ограничени на поједина питања општег карактера. Како би се добили

потпуни резултати истраживања неопходно је приступити ширем опсегу научног истраживања, што захтева израду неке друге докторске дисертације.

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе промене у екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у односу грађана и јавног мњења за подршку примене ПОМ, односе се следеће:

1) да полиција у РС није у довољној мери усмерена на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције заснован на примени ПОМ-а, укључујући и информисаност грађана о најтежим и најчешћим кривичним делима и прекршајима. Мере које је потребно предузети односе се на сарадњу полиције и грађана путем мултисекторског начина рада. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на правовремену идентификацију узрока, смањење криминалитета и прекршаја, транспарентну информисаност грађана о стању безбедности на подручју у којем живе и бораве и повећано поверење грађана у полицију и државне органе.

2) да грађани и јавно мњење у РС нису у довољној мери упознати са применом ПОМ-а у полицији РС. Мере које је потребно предузети односе се на предузимање промотивних активности (тв емисије, тв рекламе, флајери, постери итд.) о ефектима примене ПОМ-а. Ефекти таквог организационог прилагођавања утицали би на повећано поверење грађана у полицију и државне органе.

### **3.1.1. Вредносни ставови запослених у полицији о односу грађана и јавног мњења према примени полицијско-обавештајног модела**

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у односу грађана и јавног мњења за подршку примене ПОМ, проверен је емпиријски, испитивањем: 109 полицијска службеника и то: 1) 32 члана СГРУ у ДП, а коју чине четири начелника управа у седишту ДП (УКП, УП, УСП и УГП – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ОЈ у седишту ДП“) и 27 начелника ППУ; 2) 81 члана ОГРУ (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ – у даљем тексту резултати емпиријског истраживања су приказани под називом: „ППУ“). У табелама које су прилог ове дисертације приказани су резултати емпиријског истраживања који садрже податке о структури узорка, и то: подаци о полу, годинама живота, стручном образовању, називу организационе јединице, дужини радног стажа у полицији, функцији, професионалном искуству на тренутном радном месту, нивоу специјалног образовања или посебне обуке које се односе на успостављање ПОМ-а, укључујући и оцену и квалитет спроведених обука у полицији РС.

Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табелама (209-212).



**Табела 209:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3,00 ± 0,82	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
ППУ	3,04 ± 1,04	11	10,5%	18	17,1%	35	33,3%	38	36,2%	3	2,9%	105	100%
Укупно	3,04 ± 1,03	11	10,1%	19	17,4%	37	33,9%	39	35,8%	3	2,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 209, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=46,092$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су оценили у 89,9% случајева позитивним оценама „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, а 10,1% је одговорило са „недовољно“.

Може се закључити да је ниво усмерености полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку позитивно оцењен. Добијена средња вредност оцене је  $3,04 \pm 1,03$ .

**Табела 210:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3,25 ± 0,50	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
ППУ	3,08 ± 0,96	10	9,5%	12	11,4%	45	42,9%	36	34,3%	2	1,9%	105	100%
Укупно	3,08 ± 0,94	10	9,2%	12	11%	48	44%	37	33,9%	2	1,8%	109	100%

Анализом одговора запослених анкете на питање наведено у табели 210, уочава се да постоји значајна разлика у односу на заступљеност одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ у посматраном узорку, ( $\chi^2=70,862$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима применом ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су позитивно оценили у 90,8% случајева, а негативно у 9,2% случајева.

Може се закључити да је усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима применом ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку позитивно оцењен. Средња оцена је  $3,08 \pm 0,94$ , у организационим јединицама у седишту ДП  $3,25 \pm 0,50$  и у ППУ је  $3,08 \pm 0,96$ .

**Табела 211:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2,75 ± 0,50	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%	4	100%
ППУ	1,86 ± 0,98	51	48,6%	25	23,8%	22	21%	7	6,7%	105	100%
Укупно	1,89 ± 0,98	51	46,8%	26	23,9%	25	22,9%	7	6,4%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 211, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора у посматраном узорку добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=35,991$ ,  $df=2$ ,  $p<0,01$ ). На питање, колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су позитивно оценили у 53,2% случајева, док је у 46,8% одговорило са „недовољно“.

Средња вредност оцене става да је јавност у заједници упозната са применом ПОМ-а у полиције РС је  $1,89 \pm 0,98$ , у организационим јединицама у седишту ДП је  $2,75 \pm 0,50$ , а у ППУ  $1,89 \pm 0,98$ . Добијене вредности указују да је релативно низак степен јавности у заједници упознат са применом ПОМ-а у полицији РС.

**Табела 212:** Одговори руководица у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3,00 ± 0,82	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
ППУ	2,94 ± 0,97	9	8,6%	22	21%	43	41%	28	26,7%	3	2,9%	105	100%
Укупно	2,94 ± 0,96	9	8,3%	23	21,1%	45	41,3%	29	26,6%	3	2,8%	109	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 212, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=50,862$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја применом ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су у 91,7% случајева позитивно оценили са „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, а, 8,3% је негативно одговорило са „недовољно“.

Средња вредност оцене става да је усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја применом ПОМ-а у полицији РС је  $2,94 \pm 0,96$ , где је у организационим јединицама у седишту ДП  $3,00 \pm 0,82$  и у ППУ  $2,94 \pm 0,97$ .

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у односу грађана и јавног мњења за подршку примене ПОМ, проверен је емпиријски, испитивањем: 1) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у СКА; 2) пет криминалистичких инспектора за послове криминалистичко-обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко-обавештајну анализу; 3) 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко-обавештајне послове у СКОП у УКП;

4) четири главна координатора у седишту ДП; 5) осам главних координатора у организационим јединицама у седишту ДП (УКП -2, УП – 2, УСП -2 и УГП – испитаници су од броја 1 до 5 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „ОЈ у седишту ДП“; 6) 40 криминалистичких инспектора за криминалистичко-оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, УКП у ПУ за град Београд и одсецима и групама Одељења, 26 координатора у ППУ – испитаници су од броја 6 до 7 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи „ППУ“; 8) 20 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; 9) десет полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд – испитаници су од броја 8 до 9 у даљем тексту приказа резултата емпиријског истраживања названи: „Одељење за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а“. Наведени запослени на истраживачка питања су одговорили онако како је то представљено у табелама (213-216).

**Табела 213:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	2,91 ± 1,09	6	14%	11	25,6%	11	25,6%	15	34,9%	0	0%	43	100%
ППУ	2,78 ± 0,91	8	8,1%	29	29,3%	40	40,4%	21	21,2%	1	1%	99	100%
Укупно	2,82 ± 0,97	14	9,9%	40	28,2%	51	35,9%	36	25,4%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 213, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=20,423$ ,  $df=3$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су оценили у 90,1% случајева позитивно са „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, а 9,9% запослених са оценом „недовољно“.

Може се закључити у значајној мери постоји сагласност са ставом да полиција усмерава сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а. У испитиваном узорку добијена је  $2,82 \pm 0,97$  средња вредност оцене, која је у организационим јединицама у седишту ДП  $2,91 \pm 1,09$  и у ППУ  $2,78 \pm 0,91$ . Запослени у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а су позитивно оценили (од 1 до 5), чија средња вредност оцене износи  $3,06 \pm 1,298$ .

**Табела 214:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима“?

Анкетирани	ср.вред. ± SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	3,02 ± 1,06	4	9,3%	10	23,3%	11	25,6%	17	39,5%	1	2,3%	43	100%
ППУ	2,79 ± 0,96	11	11,1%	23	23,2%	43	43,4%	20	20,2%	2	2%	99	100%
Укупно	2,86 ± 0,99	15	10,6%	33	23,2%	54	38%	37	26,1%	3	2,1%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 214, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=55,465$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на

сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима применом ПОМ-а у полицији РС, запослени су оценили у 89,4% случајева позитивном оценом са „одлично“, „врло добро“, „добро“ и „задовољавајуће“, а 10,6% случајева са оценом „недовољно“.

На основу добијених резултата може се закључити да у значајној мери постоји позитивна оцена става да је усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима применом ПОМ-а. У испитиваном узорку, средња вредност оцене је  $2,86 \pm 0,99$ , и у организационим јединицама у седишту ДП је  $3,02 \pm 1,06$  и у ППУ је  $2,79 \pm 0,96$ . Упоредивањем средњих вредности оцене добијене у организационим јединицама у седишту ДП у односу на оцене добијене у ППУ, добијено је да не постоји значајна разлика средњих вредности оцене (Mann-Whitney тест,  $p > 0,05$ ) Запослени у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а су позитивно оценили (од 1 до 5), чија просечна вредност оцене износи  $3,24 \pm 1,091$ .

**Табела 215:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а“?

Анкетирани	ср.вред. $\pm$ SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	$1,60 \pm 0,76$	23	53,5%	15	34,9%	4	9,3%	1	2,3%	0	0,0%	43	100%
ППУ	$1,74 \pm 0,91$	53	53,5%	22	22,2%	22	22,2%	1	1,0%	1	1,0%	99	100%
Укупно	$1,70 \pm 0,87$	76	53,5%	37	26,1%	26	18,3%	2	1,4%	1	0,7%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 215, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=47,458$ ,  $df=2$ ,  $p < 0,01$ ). На питање, колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а у полицији РС, запослени су позитивно оценили у 46,5% случајева, а 53,5% случајева са оценом „недовољно“.

На основу добијених резултата може се закључити да је јавност у заједници делимично упозната са применом ПОМ-а у полицији РС. У испитиваном узорку средња вредност оцене је  $1,70 \pm 0,87$ , такође је добијено да не постоји значајна разлика средњих вредности оцене (Mann-Whitney тест,  $p=0,565 > 0,05$ ) између оцене у организационим јединицама у седишту ДП где је  $1,06 \pm 0,76$  и ППУ где је  $1,74 \pm 0,91$ . Запослени у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а су оценили од 2 до 4, чија просечна вредност оцене износи  $2,24 \pm 0,66$ .

**Табела 216:** Одговори извршилаца који обављају криминалистичко-обавештајне послове у ОЈ у седишту ДП и ППУ на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја“?

Анкетирани	ср.вред. $\pm$ SD	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		Укупно	
		п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	$2,60 \pm 1,09$	9	20,9%	10	23,3%	13	30,2%	11	25,6%	43	100%
ППУ	$2,64 \pm 0,94$	12	12,1%	31	31,3%	36	36,4%	20	20,2%	99	100%
Укупно	$2,63 \pm 0,99$	21	14,8%	41	28,9%	49	34,5%	31	21,8%	142	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 216, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора добијених у организационим јединицама у седишту ДП и ППУ ( $\chi^2=12,479$ ,  $df=3$ ,  $p < 0,01$ ). На питање, усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о

начинима заштите од криминалитета и прекршаја применом ПОМ-а у полицији РС, запослени у посматраном узорку су позитивно оценили у 85,2% случајева, а 14,8% случајева је дата оцена „недовољно“.

На основу добијених резултата може се закључити да усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја применом ПОМ-а у полицији РС у испитиваном узорку позитивно оцењена, средња вредност оцене у посматраном узорку је  $2,63 \pm 0,99$ , као и да не постоји значајна разлика средњих вредности оцене (Студентов t-тест,  $p=0,913 > 0,05$ ) у организационим јединицама у седишту ДП где је  $2,60 \pm 1,09$  и у ППУ где је  $2,64 \pm 0,94$ . Запослени у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја су позитивно оценили (од 1 до 3), чија просечна вредност оцене износи  $2,41 \pm 0,94$ .

Резултати теоријског истраживања у којем се као кључан услов за успостављање и примену ПОМ-а наводе промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у односу грађана и јавног мњења за подршку примене ПОМ, проверени су емпиријски испитивањем: укупно 60 запослених у полицијама: Црне Горе, Северне Македоније и Шведске код три групе запослених који се односе на руководиоце, аналитичаре и полицијске службенике. Наведени и запослени су одговорили онако како је то представљено у табелама (217 - 220).

**Табела 217:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а“?

Држава	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	Н	%
Црна Гора	5	40,0%	4	10,0%	7	30,0%	0	0	4	20,0%	20	100%
Северна Македонија	3	20,0%	2	20,0%	9	50,0%	2	10,0%	4	20,0%	20	100%
Шведска	0	0	4	30,0%	9	50,0%	5	10,0%	2	10,0%	20	100%
Укупно	8	13,3%	10	16,7%	25	41,7%	7	11,7%	10	16,7%	60	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 217, уочава се да постоји значајна разлика заступљености одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=18.167$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а, запослени у посматраном узорку су позитивно оценили у 86,7% случајева позитивном оценом, а у 13,3% са негативном оценом „недовољно“.

На основу добијених резултата може се закључити да су запослени у посматраном узорку позитивно оценили усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а са 86,7%, док је 13,3% дата негативна оцена на исто питање.

**Табела 218:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима“?

Држава	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	3	15,0%	5	25,0%	3	15,0%	7	35,0%	2	10,0%	20	100%
Северна Македонија	1	5,0%	1	5,0%	8	40,0%	5	25,0%	5	25,0%	20	100%
Шведска	1	5,0%	3	15,0%	8	40,0%	8	40,0%	0	0%	20	100%
Укупно	5	8,3%	9	15,0%	19	31,7%	20	33,3%	7	11,7%	60	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 218, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=16,333$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима, запослени су у 91,7% случајева позитивно оценили, и 8,3% случајева са оценом „недовољно“.

На основу добијених резултата може се закључити да су запослени у посматраном узорку позитивно оценили усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима.

**Табела 219:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом ПОМ-а“?

Држава	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	10	50,0%	5	25,0%	1	5,0%	1	5,0%	3	15,0%	20	100%
Северна Македонија	6	30,0%	7	35,0%	4	20,0%	3	15,0%	0	0%	20	100%
Шведска	6	30,0%	6	30,0%	4	20,0%	4	20,0%	0	0%	20	100%
Укупно	22	36,7%	18	30%	9	15%	8	13,3%	3	5%	60	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 219, уочава се да постоји значајна разлика у заступљености одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=20,296$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). У посматраном узорку запослени су у 63,3% случајева позитивно оценили став да је јавност у заједници упозната са применом ПОМ-а, а 36,7% са оценом „недовољно“.

На основу добијених резултата може се закључити да су запослени у посматраном узорку позитивно оценили да је јавност у заједници упозната са применом ПОМ-а са 60,0%, док је 40,0% испитаника оценило негативно.

**Табела 220:** Одговори запослених у полицијама Црне Горе, Северне Македоније и Шведске на питање: „Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја“?

Држава	недовољно		задовољавајуће		добро		врло добро		одлично		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	N	%
Црна Гора	4	20,0%	7	35,0%	5	25,0%	3	15,0%	1	5,0%	20	100%
Северна Македонија	2	10,0%	2	10,0%	7	35,0%	8	40,0%	1	5,0%	20	100%
Шведска			4	20,0%	9	45,0%	7	35,0%	0	0,0%	20	100%
Укупно	6	10,0%	13	21,7%	21	35,0%	18	30,0%	2	3,3%	60	100%

Анализом одговора запослених на питање наведено у табели 220, уочава се да постоји значајна разлика између одговора добијених у Црној Гори, Северној Македонији и Шведској ( $\chi^2=18.167$ ,  $df=4$ ,  $p<0,01$ ). Усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја, запослени у посматраном узорку су позитивно оценили у 90,0% случајева, а у 10,0% случајева са оценом „недовољно“.

На основу добијених резултата може се закључити да су запослени позитивно оценили, усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја.

### 3.2.2. Сепаратни закључак

Предмет теоријско-емпиријског истраживања чији су резултати презентовани у овом делу рада је однос грађана и јавног мњења према примени ПОМ-а. Резултатима теоријског истраживања односа грађана и јавног мњења према примени ПОМ-а, утврђено је: 1) да на однос грађана и јавног мњења према примени ПОМ-а првенствено утиче процес управљања полицијским пословима; 2) да на квалитет израђених криминалистичко-обавештајних информација утиче сарадња грађана са полицијом, идентификовање безбедносних проблема и позитивни ставови о примени модела.

На основу спроведеног теоријско-емпиријског истраживања може се закључити да се однос грађана и јавног мњења према примени ПОМ-а у полицији РС може унапредити организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на примени ПОМ-а, што захтева следеће (организационе) промене: 1) усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом ПОМ-а кључни је услов за унапређење функционисања полицијске организације, односно на ефекте (резултате, учинак) њеног рада заснованог на примени ПОМ-а у полицији РС; 2) неопходно је да полиција успостави сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима; 3) грађани и јавно мњење у РС су делимично упознати са применом ПОМ-а.

Сагласно са описаним резултатима истраживања, може се сумарно закључити да се функционисање полицијске организације у РС може унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у ставовима јавног мњења о раду полиције заснованом на ПОМ-у.



## V ОПШТИ ЗАКЉУЧАК

Синтезом резултата истраживања изведени су закључци који се односе на теоријске и искуствене основе примене ПОМ-а у раду полиције, на организационо прилагођавање као врсту организационих промена и на утицај прилагођавања организационих функција, организационе структуре и организационог окружења полиције потребама примене ПОМ-а на унапређење функционисања полицијске организације у РС.

У првом делу дисертације приказани су резултати истраживања које је било усмерено на појам и историјски развој ПОМ-а, на организационе промене и управљање организационим променама и на утицај организационог прилагођавања полиције подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а. Основним резултатима тако усмереног истраживања доказано је: 1) да је ПОМ специфична врста модела проактивног рада полиције која је развијена и успешно примењена у развијеним државама, 2) да примена тог модела подразумева одговарајуће организационо прилагођавање полиције подразумеваним захтевима тог модела и 3) да се применом тог модела уз одговарајуће организационо прилагођавање полиције може унапредити и рад полиције у РС. Тим резултатима истраживања, потврђена је прва посебна хипотеза, која је гласила: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а“*.

Садржај прве главе другог дела дисертације су резултати истраживања управљачких (менаџерских) функција у раду полиције заснованом на ПОМ-у и утицај прилагођавања тих функција подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на ПОМ-у на унапређење функционисања полиције у РС. Резултатима тог дела истраживања утврђено је: 1) да су основне управљачке (менаџерске) функције у раду полиције заснованом на ПОМ-у: планирање, захтев за израду криминалистичко-обавештајне информације, доношење одлука (одлучивање), праћење донетих одлука и управљање квалитетом; 2) да постоји потреба прилагођавања тих функција подразумеваним захтевима примене ПОМ-а у полицији РС и 3) да се њиховим одговарајућим прилагођавањем може унапредити функционисање полиције у РС. Тим резултатима истраживања потврђена је прва појединачна хипотеза друге посебне хипотезе која је гласила: *“Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) функцијама, укључујући посебно промене у планирању, захтевима за израду криминалистичко-обавештајне информације, одлучивању о спровођењу, праћењу спровођења и управљању квалитетом спровођења оперативно-криминалистичких послова, којима се може допринети квалитетнијој изради и употреби криминалистичко-обавештајних информација“*.

Садржај друге главе другог дела дисертације су резултати истраживања извршних (менаџерских) функција у раду полиције заснованом на ПОМ-у и утицај прилагођавања тих функција подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на ПОМ-у на унапређење функционисања полиције у РС. Резултатима тог дела истраживања утврђено је: 1) да су основне извршне (менаџерске) функције у раду полиције заснованом на ПОМ-у: прикупљање, обрада, анализа података и достављање криминалистичко-обавештајних информација; 2) да постоји потреба прилагођавања тих функција подразумеваним захтевима примене ПОМ-а у полицији РС и 3) да се њиховим одговарајућим прилагођавањем може унапредити функционисање полиције у РС. Тим резултатима истраживања потврђена је друга појединачна хипотеза друге посебне хипотезе која је

гласила: *“Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним извршним функцијама, укључујући посебно промене у обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно у прикупљању, обради, анализи и достављању криминалистичко-обавештајних података и информација и у изради и достављању криминалистичко-обавештајних информација“.*

Потврђивањем обе појединачне хипотезе, потврђена је друга посебна хипотеза која је гласила: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним управљачким (менаџерским) и извршним функцијама“.*

**Садржај прве главе трећег дела** дисертације су резултати истраживања дизајна параметра организационе структуре у раду полиције заснованом на ПОМ-у и утицај прилагођавања дизајна њених организационих јединица подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на ПОМ-у на унапређење функционисања полиције у РС. Резултатима тог дела истраживања утврђено је: 1) да на дизајн параметра организационе структуре утиче: дизајн параметра поделе рада, дизајн параметра груписања послова, дизајн параметра делегирања ауторитета и дизајн параметра координације; 2) да постоји потреба прилагођавања дизајна параметра организационе структуре и дизајна њених организационих јединица подразумеваним захтевима примене ПОМ-а у полицији РС и 3) да се њиховим одговарајућим прилагођавањем може унапредити функционисање полиције у РС, што подразумева реструктурирање њених организационих јединица (посебно за обавештајне и аналитичке послове) и образовање централизоване организационе јединице за координацију рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу. Тим резултатима истраживања потврђена је прва појединачна хипотеза прве посебне хипотезе која је гласила: *„Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева реструктурирање њених организационих јединица (посебно за обавештајне и аналитичке послове) и образовање централизоване организационе јединице за координацију рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу“.*

**Садржај друге главе трећег дела** дисертације су резултати истраживања људских и материјалних ресурса у раду полиције заснованом на ПОМ-у и утицај прилагођавања тих ресурса подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на ПОМ-у на унапређење функционисања полиције у РС. Резултатима тог дела истраживања утврђено је: 1) да се управљање људским и материјалним ресурсима спроводи кроз: планирање (образовни и радни профил), регрутовање, селекцију, социјализацију, обуку, мотивацију, оцењивање и управљање материјалним ресурсима (техничко-технолошки услови); 2) да постоји потреба прилагођавања управљања људским и материјалним ресурсима подразумеваним захтевима примене ПОМ-а у полицији РС и 3) да се њиховим одговарајућим прилагођавањем може унапредити функционисање полиције у РС. Тим резултатима истраживања потврђена је друга појединачна хипотеза друге посебне хипотезе која је гласила: *“Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним људским и материјалним ресурсима, укључујући посебно промене у образовним и радним профилима, регрутацији, селекцији, социјализацији, обуци и мотивацији запослених за*

обављање криминалистичко-обавештајних послова и у технолошко-техничким условима за њихово обављање“.

Потврђивањем обе појединачне хипотезе, потврђена је трећа посебна хипотеза која је гласила: „Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеној структури, укључујући посебно промене у дизајну њених организационих јединица и промене у људским и у материјалним ресурсима“.

**Садржај прве главе четвртог дела** дисертације су резултати истраживања интерног организационог окружења у раду полиције заснованом на ПОМ-у и утицај прилагођавања тог окружења подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на ПОМ-у на унапређење функционисања полиције у РС. Резултатима тог дела истраживања утврђено је: 1) да на интерно организационо окружење утиче: интерни правни оквир и законитост, етичност и интегритет запослених; 2) да постоји потреба прилагођавања интерног окружења подразумеваним захтевима примене ПОМ-а у полицији РС и 3) да се њиховим одговарајућим прилагођавањем може унапредити функционисање полиције у РС. Тим резултатима истраживања потврђена је прва појединачна хипотеза прве посебне хипотезе која је гласила: „Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном интерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ-у, односно о формализацији тога рада, уз поштовање њиховог професионалног интегритета и људских права грађана“.

**Садржај друге главе четвртог дела** дисертације су резултати истраживања екстерног организационог окружења у раду полиције заснованом на ПОМ-у и утицај прилагођавања тог окружења подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на ПОМ-у на унапређење функционисања полиције у РС. Резултатима тог дела истраживања утврђено је: 1) да на екстерно организационо окружење утичу: екстерни правни оквир и однос грађана и јавног мњења за подршку примени ПОМ-а; 2) да постоји потреба прилагођавања екстерног окружења подразумеваним захтевима примене ПОМ-а у полицији РС и 3) да се њиховим одговарајућим прилагођавањем може унапредити функционисање полиције у РС. Тим резултатима истраживања потврђена је прва појединачна хипотеза прве посебне хипотезе која је гласила: „Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном екстерном (организационом) окружењу, укључујући посебно одговарајуће промене у ставовима јавног мњења о раду полиције заснованом на ПОМ-у и о начину рада са екстерним изворима информација у том раду“.

Потврђивањем обе појединачне хипотезе, потврђена је четврта посебна хипотеза која је гласила: “Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеном интерном и екстерном (организационом) окружењу“.

Потврђивањем свих посебних хипотеза, потврђена је општа хипотеза истраживања која је гласила: „Функционисање полицијске организације у РС може се унапредити њеним организационим прилагођавањем подразумеваним захтевима рада полиције

*заснованог на доследној примени ПОМ-а, што подразумева одговарајуће (организационе) промене у њеним функцијама, у њеној структури и у њеном (организационом) окружењу“.*

Примена теоријско-емпиријских резултата истраживања у пракси могућа је у области усавршавања менаџмента у оквиру организационих, безбедносних и криминалистичко-полицијских научних дисциплина, што може допринети практичном организационом прилагођавању полицијске организације захтевима примене ПОМ-а и њеном раду који се односе на организационе функције, организациону структуру и организационо окружење у РС. На тај начин, резултати истраживања могу допринети и унапређењу квалитета (ефективности и ефикасности) укупног функционисања полицијске организације заснованог на ПОМ-у, смањењу стопе криминалитета и других безбедносно угрожавајућих облика понашања, повећаној заштити људских права, а тиме и безбедности уопште и унапређеном интерном и екстерном правном оквиру.

Правци будућег истраживања у предметној области оријентисани су на оптимизацију ефеката организационо прилагођене полицијске организације који се односе на организационе функције (управљачке и извршне), организациону структуру (дизајн организационе структуре и ефекат образовања централизоване организационе јединице за координацију рада полиције у обављању криминалистичко-обавештајних послова на централном, регионалном и локалном нивоу) и организационог окружења (интерног и екстерног). Према томе, да би се максимизирали ефекти организационо прилагођене полиције потребама примене ПОМ-а неопходно је пратити и мерити индикаторе за њену успешну примену. Наиме, идентификација индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Association of Chief Police Officers (ACPO). (1993). Tackling crime effectively: management handbook (Vol. 2). London: Her Majesty's Stationery Office.
2. Association of Chief Police Officers (ACPO). (2005). Guidance on the National intelligence model. Bedford: National Centre for Policing Excellence.
3. Association of Chief Police Officers (ACPO). (2007a). Practice advice on resources and the people assets of National intelligence model. Bedford: National Centre for Policing Excellence.
4. Association of Chief Police Officers (ACPO). (2008). Practice advice on resources and the people assets of National intelligence model. Bedford: National Centre for Policing Excellence, pp.29.
5. Anderson, R., (1997). „Intelligence Led Policing: A British Persepctive“, in: A. Smith (Ed.), Intelligence Led Policing: International perspective on in the 21 sentury policing (pp. 5-8), Lawrenceville, NJ: International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts.
6. Andrew, C., Aldrich, R. J., Wark, W. K.(2009): Secret Intelligence – A Reader, Routledge, Oxford.
7. Aeppli, P., Ribaux, O., Summerfiled, E. (2011). Dicision making in policing: operations and management, Lausanne, p. 136-151.
8. Armstrong, M. (2010). Essential human resource management practice : a guide to action. London:Kogan Page Limited.
9. Бошковић, М. (2002). Криминалистичка оперативна 1, Виша школа унутрашњих послова, Београд.
10. Bošković, A., Racić, I. (2018). „Iregularne migracije u Republici Srbiji sa posebnim osvrtom na krijumčarenje ljudi od strane organizovanih kriminalnih grupa“, Zbornik Instituta za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd, br. 2, 259-269.
11. Brown, S. D. (2007). The meaning of criminal intelligence, International Journal of Police Science and Management, Vol. 9 No. 4, p. 336–340.
12. Bayley, H. D., Nixon, C. (2010). The Changing Environment for Policing, 1985-2008.
13. Billante, N. (2003). The Beat Goes On: Policing For Crime Prevention, Issue Analysis No.38 (Sydney: The Centre for Independent Studies), pp.5.
14. Bureau of Justice Assistance U.S. Department of Justice: „Reducing Crime throught Intelligence – Led Policing, 2008, 14-25.
15. Baker. T.E., (2009). „Intelligence – Led policing“: Leadership, strategies and tactics, Flushing, NY (Looseleaf Law Publications), 121.
16. Brincka, Ž. (2012). Policija i sigurnost: „Od pojačanog nadzora do danas“, Zagreb.

17. Borovec, K. (2014). Rad policije organiziran prema potrebama zajednice , Šesta regionalna konferencija o sigurnosti gradova, Zagreb.
18. Borovec, L., Prpić, M., Hrupelj, M. (2018). „Profesionalizacija Hrvatske policije u procesu ukupnih reformskih procesa policije u zajednici, Zagreb, str. 11-12.
19. Balgač, I. (2013). Prikaz konferencije „Upravljanje policijom u 21. stoljeću u kontekstu novih koncepata policijskog rada“, Zagreb.
20. Beckley, A., (2001). „The evolution of Community Policing from its Origins in the UK“. Alan Beckley is a Chief Inspector of the West Mercia Constabulary in the United Kingdom.
21. Buerger, M. & Jarvis, J., (2010). Futures Orientation in Police Decision making Practices. FBI Law enforcement Bulletin.
22. Влада Републике Србије-Преговарачка група за поглавље 24 (2016). Акциони план за поглавље 24-Правда, слобода, безбедност. Београд, стр. 169.
23. Војновић, М. (2004). Полиција у заједници, часопис Безбедност, 3/04, стр.431-452.
24. Вуковић, С. (2017). Превенција криминалитета, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
25. Walsh, P. (2007). Managing intelligence: innovation and implications for management. In Police Leadership & Management, editors Margaret Mitchell & John Casey. The federation Press.
26. Vitez, D. & Balgač, I. (2016). Menadzment u javnoj upravi – modeli rada i izazovi upravljanja policijom. Časopis Policijska sigurnost, Zagreb, godina 25, broj 1, str. 1-13.
27. Veić, P. (2001). Zakon o policiji s komentarom i stvarnim kazalom. Ministarstvo unutarnjih poslova.2 izd. Zagreb.
28. Вукашиновић, Р.З. (2015). Правна питања службеничког односа, Криминалистичко – полицијска академија, Београд, стр. 195.
29. Wiggett, A.E, Walters A.E., O“ Hanlon, L., & Ritchie, F.H. (2002). Forensic science society spring meeting: Intelligence, Science and Justice, 43 (2), pp.113.
30. Wisburd, D.: Place – Based Policing, Ideas in American Policing Series, Police Foundation, Washington, DC, 2008. pp.6.
31. William, S.B. (1996). Getting intelligence right: the power of logical procedure. Occasional paper 2. Washington: Joint Military Intelligence College, pp.6.
32. Guidelines for Establishing and Operating Fusion Centers at the Local, State, Tribal, and Federal Level (2005). United States Department of Justice and the U.S. Department of Homeland Security.
33. Guidetti R. (2006). Policing the Homeland: Choosing the Intelligent Option, Monterey, California: Naval Postgraduate School.
34. Gottlieb, S., Srenberg, S., Singh, R., (1994). Crime analysis: From first report to final arrest, Montclair, CA: Alpha Publishing, pp.11-12.

35. Grieve, J. (2004) „Developments in UK criminal intelligence“, in J.H. Ratcliffe (Ed) *Strategic Thinking in Criminal Intelligence* (Sydney: Federation Press) pp. 25-36.
36. Gascon, G., Foglesong, T. (2011). *Making Policing More Affordable: Managing Costs and Measuring Value in Policing*, Washington: The National Academies Press for the National Research Council.
37. Gill, P., Marriu, S., Phythion, M.: *Intelligence Theory – key questions and debates*, Routledge, New York, 2009.
38. Goldstein, H. (1979). *Improving Policing: A Problem Oriented Approach*, Crime & Delinquency, pp. 236- 243.
39. Goldstein, H. (1990). *Problem – oriented policing*. New York: McGraw – Hill.
40. Grant, H., Terry, K., (2005). *Law enforcement in the 21st century*, Boston. MA: Pearson Education. Више о томе погледати: National Institute of Justice, Crime Solutions, доступно на URL <https://www.crimesolutions.gov/PracticeDetails.aspx?ID=32>.
41. Gul, Z., Kule, A. (2011). „ Intelligence – Led policing: How the use of Crime Intelligence Analysis Translates in to the Decision – Making“, *International Journal of Security and Terrorism*, vol. 4, p. 21-40.
42. Georgopoulos, B.S. & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), p. 534-540.
43. Gottschalk, P., & Gudmundsen, Y.S. (2008). Police culture as a determinant of intelligence strategy implementation. *International Journal of Police Science Management*, 11(2), 170-182.
44. Gottschalk, P. (2007). Information systems in police knowledge management. *Electronic Government, an International Journal*, 4(2), 191. <https://doi.org/10.1504/EG.2007.013983>.
45. Gatton, L. (1999). *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press.
46. Green, B. (2003). Society for industrial and Organizational Psihology: “Principles for the validation and use of personnel selection procedures.
47. Гвозденовић, С. (2018). „Управљање стратешким променама у јавном сектору“, Факултет техничких наука, Нови Сад.
48. Director General, Criminal Intelligence Service Canada (2007). *Integrated Threat Assessment Methodology*, Ottawa, Canada, p. 8-9.
49. Делибашевић В., (2014). Сузбијање злоупотреба опојних дрога са становништва кривичног права. Београд, Службени гласник.
50. Ђурђевић, З., Рацић И. (2018). XXXI Копаоничка школа природног права, правда и право: „Евалуација имплементације Полицијско – обавештајног модела у Министарству унутрашњих послова Републике Србије, Копаоник.
51. Ђурђевић, З., Радовић Н. (2017). *Криминалистика оператива, Криминалистичко – полицијска академија*, Београд.
52. Ђурђевић, З., Радовић Н. (2020). *Криминалистика оператива, Криминалистичко – полицијски универзитет*, Београд.

53. Ђурђевић, З. (2013). Структура и функционисање полицијске организације, традиција, стање и перспективе I: „Методe анализе функционалности модела организације криминалистичке полиције“, Криминалистичко – полицијска академија, Београд, стр. 216-217.
54. EU Serious and Organised Crime Threat Assessment, European Police Office, 2013, p. 42.
55. European Union (2005). Human resources management strategies to support organizational changes. Survey for the 44th meeting of the Directors general responsible for Public Administration of the EU member states, June 2005, Luxembourg.
56. Женевски центар за сигурност, развој и владавину права (DCAF), (2014). Приручник: „Криминалистичко – обавештајни послови“, Љубљана, стр. 32.
57. Игњатовић, Ђ. (2015). Криминологија. Правни факултет, Београд.
58. International Association of chiefs of police (2002). Criminal Intelligence Sharing: A National Plan for Intelligence Led – Policing at the local, state and federal levels, p.5.
59. International Association of Chiefs of Police – IACP (2002). Criminal intelligence Sharing: A National Plan for Intelligence-Led Policing at the local, state and Federal level.
60. Intelligence Community Directive (2006). Number 301, National Open Source Enterprise, Section F (3).
61. International Organization for Standardization (2005). Quality management principles, Switzerland.
62. James A. (2013). Examining Intelligence-Led Policing - Developments in Research, Policy and Practice, Palgrave Macmillan UK, London.
63. J.A. de Bruijn, M. den Hengst-Bruggeling, T. Hoppe, A.S. de Boer (2017). Organisational factors enabling Intelligence-Led Policing in the Dutch police force: A case study research. Master thesis submitted to Delft University of Technology in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of science in Systems Engineering, Policy Analysis and Management Faculty of Technology, Policy and Management.
64. James, A. (2014). Forward to the past: reinventing intelligence-led policing in Britain, Police Practice and Research, Vol. 15, No. 1, 75–88.
65. James, W.O., Richard, H.W. (2010). Criminal Investigation : A Method for Reconstructing the Past, Nj:Matthew Bender and Company, Inc., a member of the LexisNexis Group, New Providence, pp.9-10.
66. Jere, M, Sotlar, A., & Meško, G. (2012). Praksa in raziskovanje policijskega dela v skupnosti v Sloveniji. Revija za kriminalistiko in kriminologijo, 63(1), 3 – 14.
67. Jeremy G. Carter and Scott W. Phillips (2013). Intelligence Led – Policing and Forces of Organizational Change in the Unites States. pp. 8 – 15.
68. Јанићијевић, Н. (2012). „Организационе промене и развој“, Економски факултет, Београд.



69. Јанићијевић, Н. (2007). „Управљање организационим променама“, Економски факултет, Београд.
70. Carter D. (2009). Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement Agencies (Second Edition), U. S. Department of Justice-Office of Community Oriented Policing Services, Washington.
71. Carter J. Carter D. (2009). Law enforcement intelligence: implications for self-radicalized terrorism, *Police Practice and Research* Vol. 13, No. 2, p. 138–154.
72. Carter, J.G. (2011). Policing Innovation: Exploring the Adoption of Intelligence – Led Policing (Dissertation), Michigan State University, pp. 58.
73. Chappell, A.T. & Gibson, S., (2009). Community policing and homeland security policing: Friend of foe?, *Criminal Justice Policy Review*, 20 (3), p. 326 – 343.
74. Council of the European Union. (2005). Press Release 2683rd Council Meeting, Justice and Home Affairs, 12645/05. Retrieved from <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=PRES/05/247&format=hTML&aged=0&lg=sl&guiLanguage=en>.
75. Council of the European Union (2010). Council conclusions on the creation and implementation of a EU policy cycle for organised and serious international crime, 3043rd justice and home affairsA Council meeting Brussels, 8 and 9 November 2010.
76. Crous, C.J., (2012). Tasking and Coordination: Effective Decision making or Blind men Feeling an Elephant. *Journal of the Australian Institute of Professional intelligence officers (AIPIO) Volume, 20 Number 1*, pp 3 -16.
77. Cope, N. (2004). Intelligence led policing or policing led intelligence?’ integrating volume crime analysis into policing nina cope, vol 44, 188 – 203.
78. Casio, W.F. (2003). Human Resource Management, Syxth Edition, McGraw – Hill.
79. Council of the European Union (2015). Serious and Organised Crime Threat Assessment (SOCTA) Methodology, 14913/15, Brussels.
80. Council of the European Union (2017). Serious and Organised Crime Threat Assessment (SOCTA), Brussels.
81. Chainey, S., Ratcliffe, J. (2005). GIS and Crime Mapping. London, pp. 422.
82. Clowes, N., Dhesi, H., McCann, F., Worth, R. (2013). Law enforment reference manual: „The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (UK), Home Office Police Standards Unit.
83. Kelling, G.L., Moore, M.H. (1988). The Evolving Strategy of Policing. *Perspectives on Policing: Sv: 4: 1-16*.
84. Kelling, G.L., Moore, M.H. (1991). From political to Reform to Community: The Evolving Strategy of Police, Community policing: Retoric or Reality, New York.
85. Kleiven, M.E. (2007). “Where’s Intelligence in the National Intelligence Model”?, The National Police University College, Oslo.

86. Koper, S.C (1995). Just enough police presence: Reducing crime and disorderly behavior by optimizing patrol time in crime hot spots, *Justice Quarterly*, 12(4).
87. Кулић, Ж., Милошевић, Г. (2014). Управљање људским и материјалним ресурсима, *Криминалистичко – полицијска академија, Београд*, стр.14.
88. Клисарић, М., (2012). Менаџмент квалитета функције супростављања криминалитету.
89. Lambert D. (2010). *Intelligence-Led Policing in a Fusion Center*, *FBI Law Enforcement Bulletin*.
90. Leman-Langlois, S. & Shearing, C. D. (2011). *Human Rights Implications of New Developments in Policing*.<http://www.crime-reg.com>(8 February 2013), pp. 33. *National Criminal Intelligence Service (2000). "The National Intelligence Model"*, United Kingdom.
91. *National Criminal Intelligence Sharing Plan (2006)*. United States Department of Justice, pp. 83.
92. Newburn, T. (2008). *Handbook of Policing*, William Publishing, editor: USA and Canada, vol 2.
93. *National research council (2004). Fairness and Effectiveness in Policing, The Evidence*, Washington, The National Academies Press.
94. *National Policing Improvement Agency – NPIA (2010). Guidance on the Management of Police Information – Second Edition*, UK, pp. 36.
95. Никач, Ж. (2014). *Полиција у заједници. Криминалистичко – полицијска академија, Београд*, стр. 48.
96. Miller, L.S., Hess, K.M. (2008). *Community policing partnership for problem solving*.
97. Moore, M.H., Stephens, D. (1992). „Organization and management“, in Geller, W.A. (Ed.), *Local Government Police Management*, International City Managers Association, Washington, DC.
98. Mallory, S. (2007). *The Concept of Asymmetrical Policing*, IPES Working Paper 12, pp. 7.
99. Maguire, M. (2000). „Policing by risks and targets: Some dimensions and implications of intelligence – led crime control“, *Policing and Society* No. 9, pp. 300-340.
100. Maguire, E., Shin, Y., (2003). „Structural change in large police agencies during the 1990s“, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol.26.No.2, pp. 251.
101. Manning, P., Hawkins, K. (1989). „Police decision – making“, in: M. Weatheritt (Ed.), *Police research: Some future prospects* (pp. 139-156), Aldershot, UK, (Avebury), p.150.
102. MNZ (2018). „Letno porodičilo o delu policije 2018“, Ljubljana, str. 66.
103. МУП Р. Хрватске (2017). *Полиција: „Хрватска сигурност и сигурна будућност“*, стр. 30.
104. МУП Р.Хрватске (2018). *Годишњи план рада за 2018. годину*, Загреб, стр. 18.

105. MUP R.Hrvatske (2015). Godišnje izvješće o radu za 2015. Godinu, Zagreb.
106. МУП Црне Горе (2009). Приручник „Полицијски послови вођени обавјештајним радом у Црној Гори“, Подгорица.
107. МУП Р. Србије (2016). Приручник: „Полицијско – обавештајни модел“, Београд.
108. МУП, Приручник за рад полиције у заједници, 2017, стр.17.
109. МУП Републике Србије. (2015). Процена претње од тешког и организованог криминала.
110. МУП Р. Србије (2017): Стратешка процена јавне безбедности, Београд.
111. МУП Р. Србије (2018): Стратешки план полиције – јавна верзија, Београд.
112. МУП, „Информатор о раду Министарства унутрашњих послова“, Београд, 2018. година. Одељењем за полицијску аналитику руководи начелник који се налази на средњем нивоу руковођења.
113. Маринковић, Д. (2010): Сузбијање организованог криминала: специјалне истражне методе. Прометеј, Нови Сад.
114. Марковић, С. (2019). Стратешко одлучивање у полицији и примена полицијско – обавештајног модела, часопис Безбедност, бр. 3/2019, стр. 167.
115. Милић, Н., (2012). Мапирање криминалитета као подршка одлучивању у полицији, Докторска дисертација, одбрањена на Правном факултету Универзитета у Крагујевцу, стр. 219.
116. Милић, Н. (2012). Мапирање криминала у функцији проблемски оријентисаног рада полиције, часопис Наука, безбедност и полиција, Београд, вол. 17, бр.1, стр. 123-140.
117. Милић, Н., (2017). „Мапирање криминала“, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
118. Милисављевић, М. (2012). „Стратегијски менаџмент, анализа, избор, промена“. Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, стр. 16-17.
119. Милосављевић, Б. (1997). Наука о полицији, Полицијска академија, Београд, стр. 407.
120. Миленковић, Д. (2003). Слободан приступ информацијама као фундаментално људско право, Слобода приступа информацијама (приредили: проф. др Стеван Лилић, мр Дејан Миленковић), Комитет правника за људска права, Београд, стр. 44–48.
121. Мешко, Г., (2002). Висока полицијска – варносна школа: Основе препречевања криминалитете (Basics of crime prevention), Љубљана.
122. Муамер, Н., Манојловић, Д. (2015). Методика изградње обавештајног аналитичког дела, часопис Правне теме, година 2, број 4, стр. 97-112
123. National Criminal Intelligence Sharing Plan (2013). United States Department of Justice.
124. National criminal intelligence service (2000). “The National Intelligence Model“. p. 11-12.

125. OSCE. (2017). Guidebook Intelligence-Led Policing, Vienna.
126. O'Shea, T.C., „Analyzing police department data: How and how well police officers and police departments manage the data they collect“, In: L.J. Moriarty & D.L. Carter (Eds.), Criminal Justice technology in the 21st century, Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher, 1998, p. 83.
127. Proxa, R., Griffiths, Taylor, C. (2015). Core policing in the early twenty-first century, Police Practice and Research, Vol. 16, No. 2, p. 99–107.
128. Prunckun, H. (2010): Handbook of Scientific Methods of Inquiry for Intelligence Analysis, Scarecrow press, Inc., Maryland.
129. Paulsen, J.D., Robinson, B.M., (2004). Spatial aspects of crime: Theory and Practice, Pearson Education, p. 315.
130. Peterson, R. D., (1988). Youthful offender designations and sentencing in the New York criminal courts. Social Problems, 35(2), p. 111-130.
131. Peterson B. (2013). The Role of Analysis in Intelligence-Led Policing (Management Analyst, New Jersey Division of Criminal Justice; President, International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts).
132. Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. Government Information Quarterly, 33(1), 188–199. Доступно на: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>.
133. Potparič, D., Dvoršek, A. (2011). „Critical success factors in establishing a National Criminal Intelligence Model in Slovenia“, U: Gorazd, M; Sotlar, A; Winterdyk, J. (Eds.) Policing in Central and Eastern Europe – Social Control of Unconventional Deviance, University of Maribor (Faculty of Criminal Justice and Security), Ljubljana, 2011, p.263.
134. Potparič, D., Hal, W., (2013). Relationship between Intelligence- Led Policing and community policing: conceptual and functional considerations for national criminal intelligence model in Slovenia, Ljubljana, str.116-120.
135. Potparič D. (2014). The Effectiveness of Criminal Intelligence Management: A Slovenian Case Study, Revija za kriminalistiko in kriminologijo u Ljubljani, pp. 347-360.
136. Pušeljić, J. , Orlović, A., (2010). „Dimenzije policijske organizacijske strukture“, Policijska sigurnost, godina 19, broj 2, str. 143.
137. Pušeljić, J. (2007). „Policijski sustavi- realizacija policijske funkcije kroz ustroj“, Policijska sigurnost, godina 16, broj 1-2, str. 1-19.
138. Петровић, В.М. (2017). Људска права у Србији, Београдски центар за људска права, Београд, стр. 19-45.
139. Ratcliffe, J.H. (2003). Intelligence – Led Policing. Trends and Issues in Crime and Criminal Justice, p. 1-6.
140. Ratcliffe, J. H. (2007). Integrated intelligence and crime analysis: enhanced information management for law enforcement leaders. Washington: Police Foundation.

141. Ratcliffe, J. H., Guidetti, R. (2008) "State police investigative structure and the adoption of intelligence-led policing", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.109-128.
142. Ratcliffe, J. H. (2008). *Intelligence-led policing*. Cullompton, Devon: Willan.
143. Ratcliffe, J. H. (2016). *Intelligence-Led Policing* (second edition), Routledge and Taylor and Francis group, London and New York.
144. Richard V. Ericson, Kevin D. Haggerty (1997). Oxford University Press, Oxford.
145. Richard, D.Young (2003). „Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector“, Institute for Public Service and Police Research at the University of South Carolina.
146. Richard, B., Comming A. (2007). *Open Source Intelligence (OSINT): Issues for Congress*, Washington, D.C., Congressional Research Service, pp.4.
147. Reichers L., Roberg R. *Community Policing: A Critical Review of Underlying Assumptions in Willard M. Oliver Community Policing*. Clasicl Readings, pp.340.
148. Robert E. (2004). *Strategic Planning Manual*, Eastern Kentucky University, The Office of Institutional Effectiveness.
149. Рацић, И., Радовић, Н. (2018). Кријумчарење кокаина у Европи од стране балканских организованих криминалних група, *Култура полиса*, Нови Сад.
150. Racic, I., Nakic, N. (2018). International scientific conference „Archibald Reiss days“ thematic conference proceedings of international significance: „Strategic approach of the Ministry of interior of the Republic of Serbia to combating organized crime, Belgrad, p. 465 – 477.
151. Рацић И. (2018). Значај аналитичких организационих јединица Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије у примени полицијско – обавештајног модела, *часопис Безбедност*, 138-153.
152. Rogošić, N. (2015). *Upravljanje vođeno obavještajnim radom (ILP): „Trenutna situacija u Crnoj Gori 2007-2014“*, prezentacija, Podgorica.
153. Raguž, S., Horjan, A.M., Mamić, K. (2017). Значај strateških dokumenata u proaktivnom načinu rada s posebnim naglaskom na terorizam, *časopis Policijska sigurnost*, vol. (26), broj 4, str. 332-341.
154. Schaible, L. M., Sheffield J. (2012). *Intelligence-led policing and change in state law enforcement agencies*, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35 Issue: 4, pp.761-784.
155. Sands A. (2005). „Integrating Open Sources into Transnational Threat Assessments“, in: Jenifer E. Sims and Burton Gerber, *Transforming U.S. Intelligence*, Washington Georgetown University Press, pp. 64.
156. Swanson Charles, Territo Leonard, Taylor Robert (2008), *Police Administration: Structures, Processes and Behaviour*, 7th edition, Pearson Education, New Jersey.

157. Stephen L. Mallory (2007). The Concept of Asymmetrical Policing, IPES Working Paper No 12, pp. 4.
158. Svenska polisen. (2006). Underrättelseledd polisverksamhet.
159. Schreier, F. (2009). Fighting the Pre-eminent Threat with Intelligence-led Operations. Occasional Paper No 16. Geneva: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces.
160. Skogan, W.G. and Hartnett, S.M. (1997) Community Policing, Chicago Style, New York: Oxford University Press.
161. Sherman, L.W., Gartin, P.R., Buerger, M.E: Hot spots of predatory crime: routine activities and the criminology of place, Criminology, 27, 1989, p. 31-37.
162. Sherman, L.W., (1995). Hot Spots of Crime and Criminal Careers of Places. In Eck, J., Weisburd, D. (Eds.): Crime and Place, Crime Prevention Studies 4, Willow Tree Press, Monsey, NY, p. 36.
163. Симоновић, Б. (2012). Криминалистика, треће измењено и допуњено издање, Правни факултет, Крагујевац 2012.
164. Симоновић, Б., (2004). Криминалистика, Правни факултет, Београд, стр. 22.
165. Subošić, D., Daničić, M. (2012). Bezbjednosni menadžment: Organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka.
166. Субошић, Д.: „Уважавање територијалног принципа организовања полиције у Србији у зависности од примене секторског начина рада“, Криминалистичко – полицијска академија, Београд, 2013.
167. Субошић Д., Кекић, Д. (2009). Организација дирекције полиције, Правни живот, Београд.
168. Субошић Д., (2013). Организација и послови полиције, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
169. Субошић Д., (2017). Организација и послови полиције, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
170. Стевановић О., Субошић, Д. (2006). Прилог теорији организационих система, у: Кризни менаџмент 1, Превенција кризе, Факултет безбедности, Београд.
171. Стевановић О., (2012). „Безбедносни менаџмент“, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
172. Стевановић О., (2016). „Безбедносни менаџмент“, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
173. Стевановић О., (2019). „Безбедносни менаџмент“, Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд.
174. Стевановић О., (2012). „Руковођење у полицији“, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.

175. Стевановић О., (2014). „Структурне карактеристике криминалистичке полиције у Републици Србији“, Структура и функционисање полицијске организације – традиција, стање и перспективе III, Зборник радова са научноистраживачког пројекта, стр. 95-107, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
176. Стевановић О., (2013). „Организациона структура полиције у Републици Србији на почетку XXI века“, Структура и функционисање полицијске организације – традиција, стање и перспективе II, Зборник радова са научноистраживачког пројекта, стр. 82-102, Криминалистичко – полицијска академија, Београд.
177. Taylor, B., Voba, R., & Egge, J. 2011. The Integration of Crime Analysis Into Patrol Work: A Guidebook. Washington: Community Oriented Policing Service, pp.49.
178. Thibault, E.A., Lynch, L.M., McBride, R.B. (2007). Proactive police management (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
179. Томашевић, К., Рацић, И. (2019). „*Рад полиције заснован на примени полицијско – обавештајног модела у развијеним земљама са посебним освртом на полицију Републике Србије*“, часопис Безбедност, бр. 3/2019, стр. 84.
180. U.S. Department of Justice Office of Justice Programs (2003). „Annual Report“, Washington, pp. 6.
181. Талијан, М. & Аранђеловић, Д., & Велимировић, Д. (2001). Организација и послови униформисаних припадника полиције, Виша школа унутрашњих послова, Београд, стр. 146-147.
182. UNODS, (2011). Criminal Intelligence Manual for Managers, New York.
183. UNODS, (2011). Criminal intelligence- manual for analyst, New York.
184. UNODC (2006). Police information and Intelligence Systems, New York, p.11-16.
185. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Criminal intelligence: Manual for Managers. New York: pp. 37.
186. United Nations Office on Drug and Crime - UNODC (2011). Criminal Intelligence : manual for analysts. Vienna: Regional Programme Office on Drug and Crime, p. 20.
187. United Nations Office on Drugs and Crime (2003). Criminal intelligence training: manual for analysts. Vienna: Regional Programme Office for South Eastern Europe, p. 11-13.
188. United States Department of Justice (2006). Fusion Center Guidelines: “Developing and Sharing Information and Intelligence in a New Era, pp. 1-5.
189. UNDP (2010). Priručnik za strateško planiranje, Sarajevo.
190. Fuentes, J. (2006). New Jersey State Police Practical Guide to Intelligence-led Policing, pp. 3.
191. Fuentes, J.R., (2006). Practical Guide to Intelligence-Led Policing, New York: Center for Terrorism at the Manhattan Institute.

192. House of Lords. (2008). European union Committee, 29th Report of Session 2007-08. Europol: coordinating the fight against serious and organised crime. London: The Authority of the house of Lords. Retrieved from

193. Шебек, В. (2014). Докторска дисертација: „Криминалистичко – обавештајни модели организације полиције у контроли криминалитета“, Крагујевац.

194. Šimović, V. (2001). Research of Classical and Intelligent information System Solutions for Criminal intelligence Analysis, pp. 181-200.

### **Правни прописи:**

1. Закон о евиденцијама и обради података у области унутрашњих послова. „Сл. Гласник РС“. бр. 24/2018.

2. Правилник о начину обављања појединачних полицијских послова. „Сл. Гласник РС“. бр 63/2018 и 72/2018.

3. Закон о казненом поступку, „Народне новине“, бр. 152/08 и 76/09.

4. Закон о Влади („Сл. гласник РС“, број 55/05, 71/05-исправка, 101/07, 65/08, 16/11, 72/12, 7/2014 – одлука УС, 44/2014 и 30/2018);

5. Закон о државној управи („Службени гласник РС“, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14 ).

6. Закон о полицији („Сл. гласник РС“, број 101/2005, 63/2009-одлука УС и 92/2011, 6/2016, 24/2018 и 87/2018).

7. Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству унутрашњих послова (доноси се на основу члана 43. ст.2. и 3. Закона о државној управи („Службени гласник РС“бр. 79/05, 101/07, 95/10 и 99/14), члана 9. став 2. Закона о полицији („Службени гласник РС“, бр. 6/16, 24/18 и 87/2018) и члана 3. Уредбе о начелима за унутрашње уређење Министарства унутрашњих послова („Службени гласник РС“, број 60/17)).

8. Закон о суставу државне управе, НН бр.75/93, 48/99, 15/00, 199/03, 79/07.

9. Закон о устројству и дјелокругу средишњих тијела државне управе, НН бр. 199/03.

10. Уредба о начелима за унутарње устројство тијела државне управе, НН бр.43/01, 8/04.

11. Закон о полицији, НН бр. 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 и 66/19.

12. Уредба о специјалној и посебним јединицама полиције „Службени гласник РС, број 47/18, 59/18, 91/18 и 29/19.



## 9. ПРИЛОЗИ

### 9.1. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „РУКОВОДИОЦИ СТРАТЕШКЕ и ОПЕРАТИВНИХ ГРУПА ЗА РУКОВОЂЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ“

Табела 9.1.1.: Структура запослених према полу и годинама живота

Анкетирани	ср.вред. ± SD	мушки		женски		Укупно	
		п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	44,50 ± 2,08	4	100%	3	2,8%	7	100%
ППУ	45,23 ± 4,97	105	97,2%	0	0,0%	105	100%
Укупно	45,20 ± 4,89	109	97,3%	3	2,7%	112	100%

Табела 9.1.2.: Структура запослених према стручном образовању

Анкетирани	средња		висока		мастер		специјалистичка		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100%
ППУ	3	2,8%	88	81,5%	13	12,0%	4	3,7%	108	100%
Укупно	3	2,7%	90	80,4%	15	13,4%	4	3,6%	112	100%

Табела 9.1.3.: Структура запослених према називу организационе јединице

Назив организационе јединице	п	%
ПУ у Бору - начелник	1	.9
ПУ у Бору - ОКП	1	.9
ПУ у Бору - ОП	1	.9
ПУ у Бору - ОСП	1	.9
ПУ у Чачку - начелник	1	.9
ПУ у Чачку - ОКП	1	.9
ПУ у Чачку - ОП	1	.9
ПУ у Чачку - ОСП	1	.9
ПУ у Јагодини - начелник	1	.9
ПУ у Јагодини - ОКП	1	.9
ПУ у Јагодини - ОП	1	.9
ПУ у Јагодини - ОСП	1	.9
ПУ у Кикинди	2	1.8
ПУ у Кикинди - начелник	1	.9
ПУ у Кикинди - ОКП	1	.9
ПУ у Крагујевцу - начелник	1	.9
ПУ у Крагујевцу - ОКП	1	.9
ПУ у Крагујевцу - ОП	1	.9

ПУ у Крагујевцу - ОСП	1	.9
ПУ у Краљеву - начелник	1	.9
ПУ у Краљеву - ОКП	1	.9
ПУ у Краљеву - ОСП	1	.9
ПУ у Краљеву- ОП	1	.9
ПУ у Крушевцу - начелник	1	.9
ПУ у Крушевцу - ОКП	1	.9
ПУ у Крушевцу - ОП	1	.9
ПУ у Крушевцу - ОСП	1	.9
ПУ у Лесковцу - начелник	1	.9
ПУ у Лесковцу - ОКП	1	.9
ПУ у Лесковцу - ОП	1	.9
ПУ у Лесковцу - ОСП	1	.9
ПУ у Нишу - начелник	1	.9
ПУ у Нишу - ОКП	1	.9
ПУ у Нишу - ОП	1	.9
ПУ у Нишу - ОСП	1	.9
ПУ у Новом Пазару - начелник	1	.9
ПУ у Новом Пазару - ОКП	1	.9
ПУ у Новом Пазару - ОП	1	.9
ПУ у Новом Пазару - ОСП	1	.9
ПУ у Новом Саду - начелник	1	.9
ПУ у Новом Саду - ОКП	1	.9
ПУ у Новом Саду - ОП	1	.9
ПУ у Новом Саду - ОСП	1	.9
ПУ у Панчеву - начелник	1	.9
ПУ у Панчеву - ОКП	1	.9
ПУ у Панчеву - ОП	1	.9
ПУ у Панчеву - ОСП	1	.9
ПУ у Пироту - начелник	1	.9
ПУ у Пироту - ОКП	1	.9
ПУ у Пироту - ОП	1	.9
ПУ у Пироту - ОСП	1	.9
ПУ у Пожаревцу - начелник	1	.9
ПУ у Пожаревцу - ОКП	1	.9
ПУ у Пожаревцу - ОП	1	.9
ПУ у Пожаревцу - ОСП	1	.9
ПУ у Пријепољу - начелник	1	.9
ПУ у Пријепољу - ОКП	2	1.8
ПУ у Пријепољу - ОП	1	.9
ПУ у Прокупљу - начелник	1	.9
ПУ у Прокупљу - ОКП	1	.9
ПУ у Прокупљу - ОП	1	.9
ПУ у Прокупљу - ОСП	1	.9

ПУ у Шапцу - начелник	1	.9
ПУ у Шапцу - ОКП	1	.9
ПУ у Шапцу - ОП	1	.9
ПУ у Шапцу - ОСП	1	.9
ПУ у Смедереву - начелник	1	.9
ПУ у Смедереву - ОКП	1	.9
ПУ у Смедереву - ОП	1	.9
ПУ у Смедереву - ОСП	1	.9
ПУ у Сомбору - начелник	1	.9
ПУ у Сомбору - ОКП	1	.9
ПУ у Сомбору - ОП	1	.9
ПУ у Сомбору - ОСП	1	.9
ПУ у Сремској Митровици - ОКП	1	.9
ПУ у Сремској Митровици - ОСП	1	.9
ПУ у Сремској Митровици - начелник	1	.9
ПУ у Сремској Митровици - ОП	1	.9
ПУ у Суботици - начелник	1	.9
ПУ у Суботици - ОКП	1	.9
ПУ у Суботици - ОП	1	.9
ПУ у Суботици - ОСП	1	.9
ПУ у Ужицу - начелник	1	.9
ПУ у Ужицу - ОКП	1	.9
ПУ у Ужицу - ОП	1	.9
ПУ у Ужицу - ОСП	1	.9
ПУ у Ваљеву - начелник	1	.9
ПУ у Ваљеву - ОКП	1	.9
ПУ у Ваљеву - ОП	1	.9
ПУ у Ваљеву - ОСП	1	.9
ПУ у Врању - начелник	1	.9
ПУ у Врању - ОКП	1	.9
ПУ у Врању - ОП	1	.9
ПУ у Врању - ОСП	1	.9
ПУ у Зајечару - ОСП	1	.9
ПУ у Зајечару - начелник	1	.9
ПУ у Зајечару - ОКП	1	.9
ПУ у Зајечару - ОП	1	.9
ПУ у Зрењанину - начелник	1	.9
ПУ у Зрењанину - ОКП	1	.9
ПУ у Зрењанину - ОП	1	.9
ПУ у Зрењанину - ОСП	1	.9
ПУ за град Београд - начелник	1	.9
ПУ за град Београд - Управа криминалистичке полиције	1	.9
ПУ за град Београд - Управа полиције	1	.9
ПУ за град Београд - Управа саобраћајне полиције	1	.9

Управа граничне полиције - начелник	1	.9
Управа криминалистичке полиције - начелник	1	.9
Управа полиције - начелник	1	.9
Управа саобраћајне полиције - начелник	1	.9

**Табела 9.1.4.: Структура запослених према дужини радног стажа у полицији**

Дужина рада у полицији	N	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОЈ у седишту ДП	4	19	25	22,25	2,5
ППУ	105	10	48	22,31	5,9
<u>Узорак</u>	109	10	48	22,31	5,8

**Табела 9.1.5.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?“**

Анкетирани	извршилац		руководилац		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	4	100%	4	100%
ППУ	1	0,9%	104	99,1%	105	100%
Укупно	1	0,9%	108	99,1%	109	100%

**Табела 9.1.6.: Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији**

Дужина рада на тренутној позицији	N	Минимално	Максимално	Средња вредност	Std. Dev.
ОЈ у седишту ДП	4	1	16	5,50	7,05
ППУ	105	1	24	5,15	5,33
<u>Узорак</u>	109	1	24	5,17	5,36

**Табела 9.1.7.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	да		не		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	3	75,0%	1	25,0%	4	100%
ППУ	29	27,6%	76	72,4%	108	100%
Укупно	32	29,4%	77	70,6%	112	100%

**Табела 9.1.8.: Одговори запослених које се односи на оцену нивоа или квалитета обуке коју сте добили након завршене обуке**

Анкетирани	задовољавајуће		добар		врло добар		одличан		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	1	25,0%	0	0,0%	1	25,0%	2	50,0%	4	100%
ППУ	79	73,1%	5	4,6%	12	11,1%	12	11,1%	108	100%
Укупно	80	71,4%	5	4,5%	13	11,6%	14	12,5%	112	100%

## 9.2. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „ИЗВРШИОЦИ НА КРИМИНАЛИСТИЧКО-ОБАВЕШТАЈНИМ ПОСЛОВИМА У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ“

Табела 9.2.1.: Структура испитаника према полу и годинама живота

Анкетирани	ср.вред. ± SD	мушки		женски		Укупно	
		п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	43,49 ± 5,67	34	79,1%	9	20,9%	43	100%
ППУ	44,53 ± 6,03	64	64,6%	35	35,4%	99	100%
Укупно	44,21 ± 5,92	98	69,0%	44	31,0%	142	100%

Табела 9.2.2.: Структура запослених према стручном образовању

Анкетирани	средња		виша		висока		мастер		специјалистичке		докторат		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	1	2,3%	31	72,1%	7	16,3%	2	4,7%	2	4,7%	15	100%
ППУ	3	3,0%	8	8,1%	66	66,7%	7	17,2%	4	4,0%	1	1,0%	153	100%
Укупно	3	2,1%	9	6,3%	97	68,3%	4	16,9%	6	4,2%	3	2,1%	168	100%

Табела 9.2.3.: Структура запослених према дужини радног стажа у полицији

Дужина рада у полицији	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОЈ у седишту ДП	43	7	40	19,58	5,67
ППУ	99	5	36	19,33	7,36
Узорак	142	5	40	19,41	6,99

Табела 9.2.4.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководиоца или извршилаца у Вашој организационој јединици?“

Анкетирани	извршилац		руководилац		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	11	73,3%	4	26,7%	15	100%
ППУ	113	73,9%	40	26,1%	153	100%
Укупно	124	73,8%	44	26,2%	168	100%

Табела 9.2.5.: Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОЈ у седишту ДП	43	1	16	3,93	4,56
ППУ	99	1	27	4,13	4,60
Узорак	142	1	27	4,11	5,59

**Табела 9.2.6.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	да		не		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	11	73,3%	4	26,7%	15	100%
ППУ	56	36,6%	97	63,4%	153	100%
Укупно	67	39,9%	101	60,1%	168	100%

**Табела 9.2.7.: Одговори запослених које се односи на оцену нивоа или квалитета обуке коју сте добили након завршене обуке**

Анкетирани	задовољавајуће		добар		врло добар		одличан		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	4	26,7%	2	13,3%	1	6,7%	8	53,3%	15	100%
ППУ	97	63,4%	7	4,6%	13	8,5%	36	23,5%	153	100%
Укупно	101	60,1%	9	5,4%	14	8,3%	44	26,2%	168	100%

### 9.3. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „РУКОВОДИОЦИ И ИЗВРШИОЦИ У ОЈ ДИРЕКЦИЈЕ ПОЛИЦИЈЕ И АНАЛИТИЧКИХ ЈЕДИНИЦА САТИТ-а“

**Табела 9.3.1.: Структура запослених према полу и годинама живота**

Анкетирани	ср.вред. ± SD	мушки		женски		Укупно	
		п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	43,00 ± 5,35	15	100%	0	0,0%	43	100%
ППУ	44,70 ± 5,72	117	76,5%	36	23,5%	99	100%
Укупно	44,55 ± 5,70	132	78,6%	36	21,4%	168	100%

**Табела 9.3.2.: Структура запослених према стручном образовању**

Анкетирани	средња		виша		висока		мастер		специјалистичке		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОЈ у седишту ДП	0	0,0%	0	0,0%	6	40,0%	5	33,3%	3	20,0%	15	100%
ППУ	2	1,3%	7	4,6%	112	73,2%	24	15,7%	7	4,6%	153	100%
Укупно	2	1,2%	7	4,2%	118	70,2%	29	17,3%	10	6,0%	168	100%

**Табела 9.3.3.: Структура запослених према називу организационе јединице**

	п	%
Дирекција полиције - главни координатор	4	2,4
ПУ у Бору - координатор	1	,6
ПУ у Бору - начелник	1	,6
ПУ у Бору - ОКП, оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Чачку - координатор	1	,6
ПУ у Чачку - начелник	1	,6
ПУ у Чачку - ОКП, оперативни аналитичар	3	1,8

ПУ у Јагодини - координатор	2	1,2
ПУ у Јагодини - начелник	1	,6
ПУ у Јагодини - ОКП, оперативни аналитичар	5	3,0
ПУ у Кикинди - координатор	1	,6
ПУ у Кикинди - начелник	1	,6
ПУ у Кикинди - ОКП, оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Крагујевцу - координатор	1	,6
ПУ у Крагујевцу - начелник	1	,6
ПУ у Крагујевцу, ОКП - оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Краљеву - координатор	1	,6
ПУ у Краљеву - начелник	1	,6
ПУ у Краљеву - ОКП, оперативни аналитичар	5	3,0
ПУ у Крушевцу - координатор	1	,6
ПУ у Крушевцу - начелник	1	,6
ПУ у Крушевцу - ОКП, оперативни аналитичар	5	3,0
ПУ у Лесковцу - координатор	2	1,2
ПУ у Лесковцу - начелник	1	,6
ПУ у Лесковцу - ОКП, оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Нишу - координатор	1	,6
ПУ у Нишу - начелник	1	,6
ПУ у Нишу - ОКП, оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Новом Пазару - координатор	1	,6
ПУ у Новом Пазару - начелник	1	,6
ПУ у Новом Пазару - ОКП, оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Новом Саду - координатор	1	,6
ПУ у Новом Саду - начелник	1	,6
ПУ у Новом Саду - ОКП, оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Панчеву - координатор	2	1,2
ПУ у Панчеву - начелник	1	,6
ПУ у Панчеву - ОКП, оперативни аналитичар	4	2,4
ПУ у Пирот - ОКП, оперативни аналитичар	4	2,4
ПУ у Пироту - координатор	1	,6
ПУ у Пожаревцу - координатор	2	1,2
ПУ у Пожаревцу - начелник	2	1,2
ПУ у Пожаревцу - ОКП, оперативни аналитичар	4	2,4
ПУ у Пријепољу - координатор	1	,6
ПУ у Пријепољу - начелник	1	,6
ПУ у Пријепољу - ОКП, оперативни аналитичар	5	3,0
ПУ у Прокупљу - начелник	1	,6
ПУ у Прокупљу - координатор	1	,6
ПУ у Прокупљу - ОКП, оперативни аналитичар	4	2,4
ПУ у Шапцу - координатор	2	1,2
ПУ у Шапцу - начелник	1	,6
ПУ у Шапцу - ОКП, оперативни аналитичар	5	3,0

ПУ у Смедереву - координатор	1	,6
ПУ у Смедереву - начелник	1	,6
ПУ у Смедереву - ОКП, оперативни аналитичар	4	2,4
ПУ у Сомбору - координатор	2	1,2
ПУ у Сомбору - начелник	1	,6
ПУ у Сомбору - ОКП, оперативни аналитичар	1	,6
ПУ у Сремској Митровици - координатор	1	,6
ПУ у Сремској Митровици - начелник	1	,6
ПУ у Сремској Митровици - ОКП, оперативни аналитичар	3	1,8
ПУ у Суботици - координатор	1	,6
ПУ у Суботици - начелник	1	,6
ПУ у Суботици - ОКП, оперативни аналитичар	4	2,4
ПУ у Ужицу - координатор	1	,6
ПУ у Ужицу - начелник	1	,6
ПУ у Ужицу - ОКП, оперативни аналитичар	3	1,8
ПУ у Ваљеву - координатор	1	,6
ПУ у Ваљеву - начелник	1	,6
ПУ у Ваљеву - ОКП, оперативни аналитичар	5	3,0
ПУ у Врању - координатор	1	,6
ПУ у Врању - начелник	1	,6
ПУ у Врању - ОКП, оперативни аналитичар	4	2,4
ПУ у Зајечару - начелник	1	,6
ПУ у Зајечару - ОКП, оперативни аналитичар	2	1,2
ПУ у Зајечару, координатор	1	,6
ПУ у Зрењанину - координатор	1	,6
ПУ у Зрењанину - начелник	1	,6
ПУ у Зрењанину - ОКП, оперативни аналитичар	3	1,8
ПУ за град Београд - координатор	6	3,6
ПУ за град Београд - начелник	2	1,2
Управа граничне полиције - координатор	2	1,2
Управа граничне полиције - начелник	1	,6
Управа криминалистичке полиције - координатор	2	1,2
Управа криминалистичке полиције - начелник	1	,6
Управа полције - координатор	1	,6
Управа полиције - координатор	1	,6
Управа полиције - начелник	1	,6
Управа саобраћајне полиције - координатор	1	,6
Управа саобраћајне полиције - начелник	1	,6



**Табела 9.3.4.: Структура запослених према дужини радног стажа у полицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОЈ у седишту ДП	15	11	26	20,27	4,28
ППУ	153	1	42	20,12	6,95
<u>Узорак</u>	168	1	42	20,13	6,75

**Табела 9.3.5.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководиоца или извршилаца у Вашој организационој јединици?“**

Анкетирани	извршилац		руководилац		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	11	73,3%	4	26,7%	15	100%
ППУ	113	73,9%	40	26,1%	153	100%
Укупно	124	73,8%	44	26,2%	168	100%

**Табела 9.3.6.: Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОЈ у седишту ДП	15	1	16	3,93	4,56
ППУ	153	1	27	4,13	4,60
<u>Узорак</u>	168	1	27	4,11	5,59

**Табела 9.3.7.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	да		не		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	11	73,3%	4	26,7%	15	100%
ППУ	56	36,6%	97	63,4%	153	100%
Укупно	67	39,9%	101	60,1%	168	100%

**Табела 9.3.8: Одговори запослених које се односи на оцену нивоа или квалитета обуке коју сте добили након завршене обуке**

Анкетирани	задовољавајуће		добар		врло добар		одличан		Укупно	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
ОЈ у седишту ДП	4	26,7%	2	13,3%	1	6,7%	8	53,3%	15	100%
ППУ	97	63,4%	7	4,6%	13	8,5%	36	23,5%	153	100%
Укупно	101	60,1%	9	5,4%	14	8,3%	44	26,2%	168	100%

#### 9.4. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „АНАЛИТИЧАРИ У У ОДЕЉЕЊУ ЗА ПОЛИЦИЈСКУ АНАЛИТИКУ У СЕДИШТУ САТИТ-а И ОДЕЉЕЊУ ЗА ПОЛИЦИЈСКУ АНАЛИТИКУ У ПУ ЗА ГРАД БЕОГРАД“

Табела 9.4.1.: Структура запослених према полу

Анкетирани	М		Ж		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА БГД	5	18,5%	22	81,5%	27	100%

Табела 9.4.2.: Структура запослених према годинама живота

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОПА САТИТ и ОПА БГД	27	31	54	42.48	6.875

Табела 9.4.3.: Структура запослених према стручном образовању

Анкетирани	висока		мастер		специјалистичке		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА БГД	21	77,8%	2	7,4%	4	14,8%	27	100%

Табела 9.4.4.: Структура запослених према називу организационе јединице

Назив организационе јединице	п	%
САТИТ - Одељење за полицијску аналитику у Београду, полицијски аналитичари	10	37.0
САТИТ - Одељење за полицијску аналитику, полицијски аналитичари	17	63.0
Укупно	27	100.0

Табела 9.4.5.: Структура запослених према дужини радног стажа у полицији

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОПА САТИТ и ОПА БГД	27	6	29	15.30	6.713

Табела 9.4.6.: Одговори испитаника на питање: „Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?“

Анкетирани	руководилац		извршилац		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА БГД	12	44,4%	15	55,6%	27	100%

Табела 9.4.7.: Структура испитаника према дужини рада на тренутној позицији

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
ОПА САТИТ и ОПА БГД	27	1	20	7.37	6.350

**Табела 9.4.8.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	да		не		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА БГД	9	33,3%	18	66,7%	27	100%

**Табела 9.4.9.: Одговори запослених које се односи на оцену нивоа или квалитета обуке коју сте добили након завршене обуке**

Анкетирани	задовољавајуће		добар		врло добар		одличан		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА БГД	18	66,7%	1	3,7%	2	7,4%	6	22,2%	15	100%

## 9.5. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „ЗАПОСЛЕНИ У СЕКТОРУ ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ“

**Табела 9.5.1.: Структура запослених према полу**

Анкетирани	М		Ж		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
ОПА САТИТ и ОПА БГД	19	61,3%	12	38,7%	31	100%

**Табела 9.5.2.: Структура запослених према годинама живота**

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
СЈР	27	26	53	39.00	7.550

**Табела 9.5.3.: Структура запослених према стручном образовању**

Анкетирани	висока		мастер		специјалистичка		докторат		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
СЈР	18	58,1%	6	19,4%	5	16,1%	2	6,5%	31	100%

**Табела 9.5.4.: Структура запослених према називу организационе јединице**

Назив организационе јединице	п	%
Сектор за људске ресурсе – Одељење за регрутацију и селекцију и Одељење за унапређење и развој запослених	11	35.5
Сектор за људске ресурсе - Центар за полицијску обуку	20	64.5
Укупно	31	100.0

**Табела 9.5.5.: Структура запослених према дужини радног стажа у полицији**

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
СЈР	30	1	31	13.70	8.289

**Табела 9.5.6.:** Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?“

Анкетирани	руководилац		извршилац		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
СЈР	21	67,7%	10	32,3%	31	100%

**Табела 9.5.7.:** Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
СЈР	31	1	10	2.58	2.419

**Табела 9.5.8.:** Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“

Анкетирани	да		не		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
СЈР	0	0,0%	31	100%	31	100%

## 9.6. Резултати везани за анкетни упитник под називом: "ИНФОРМАТИЧАРИ/ ИНЖЕЊЕРИ У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ"

**Табела 9.6.1.:** Структура запослених према полу

Анкетирани	М		Ж		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
информатичари (инжењери)	4	40,0%	6	60,0%	10	100%

**Табела 9.6.2.:** Структура запослених према годинама живота

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
информатичари (инжењери)	10	27	58	38.90	8.875

**Табела 9.6.3.:** Структура запослених према стручном образовању

Анкетирани	висока		специјалистичка		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
информатичари (инжењери)	9	90,0%	1	10,0%	10	100%

**Табела 9.6.4.:** Структура запослених према дужини радног стажа у полицији

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
информатичари (инжењери)	10	2	20	11.40	5.379

**Табела 9.6.5.:** Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?“

Анкетирани	руководилац		извршилац		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
информатичари (инжењери)	4	40,0%	6	60,0%	10	100%

**Табела 9.6.6.:** Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
информатичари (инжењери)	10	1	14	4.90	3.872

**Табела 9.6.7.:** Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“

Анкетирани	да		не		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
информатичари (инжењери)	1	10,0%	9	90%	10	100%

## 9.7. Резултати везани за анкетни упитник под називом: "ЗАПОСЛЕНИ У СЕКРЕТАРИЈАТУ"

**Табела 9.7.1.:** Структура запослених према полу

Анкетирани	М		Ж		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Секретаријат	3	30,0%	7	70,0%	10	100%

**Табела 9.7.2.:** Структура запослених према годинама живота

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
Секретаријат	10	31	59	44.10	7.48

**Табела 9.7.3.:** Структура запослених према стручном образовању

Анкетирани	висока		мастер		специјалистичка		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Секретаријат	7	70,0%	1	10,0%	2	20,0%	10	100%

**Табела 9.7.4.:** Структура запослених према дужини радног стажа у полицији

Анкетирани	п	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
Секретаријат	10	5	24	13.40	6.60

**Табела 9.7.5.:** Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?“

Анкетирани	руководилац		извршилац		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Секретаријат	4	40,0%	6	60,0%	10	100%

**Табела 9.7.6.: Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стандардна девијација
Секретаријат	10	1	9	3.50	3.10

**Табела 9.7.7.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	да		не		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
Секретаријат	1	10,0%	9	90%	10	100%

## 9.8. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „РУКОВОДИОЦИ ОБАВЕШТАЈНИХ АНАЛИТИЧКИХ ЈЕДИНИЦА У ПОЛИЦИЈАМА ЦРНЕ ГОРЕ, СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ И ШВЕДСКЕ“

**Табела 9.8.1.: Структура запослених према полу**

Анкетирани	М		Ж		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	9	90,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Шведска	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Укупно	17	56,7%	13	43,3%	30	100%

**Табела 9.8.2.: Структура запослених према годинама живота**

Анкетирани	N	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена)
Црна Гора	10	20	45	37,40	7,29
Северна Македонија	10	38	55	46,20	7,33
Шведска	10	35	60	50,30	8,03

**Табела 9.8.3.: Структура запослених према стручном образовању**

Анкетирани	средња		висока		мастер		специјалистичке		докторат		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	0	0,0%	7	70,0%	2	20,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	7	70,0%	2	20,0%	0	0,0%	1	10,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	7	70,0%	1	10,0%	1	10,0%	0	0,0%	10	100%
Укупно	1	3,3%	21	70,0%	5	16,7%	2	6,7%	1	3,3%	30	100%

**Табела 9.8.4.: Структура запослених према називу организационе јединице**

Анкетирани	Држава		
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска
Биро за јавну безбедност - Одељење за сузбијање организованог и тешког криминала	n	4	40,0%
Јединица за стратешко планирање	n	6	

	%	60,0%		
Криминалистичко - обавештајна јединица	n	1		
	%	10,0%		
ПУ Малме	n	8		
	%	80,0%		
Сектор за људске ресурсе	n	1		
	%	10,0%		
Сектор за стратешку анализу и извештавање	n			
	%			
УКП, СКП, Одсјек за општи криминал	n	1		
	%	10,0%		
УКП, СКП, Одсјек за криминалистичко - обавештајне послове	n	1		
	%	10,0%		
УКП, СКП, Одсјек за међународну оперативну сарадњу	n	2		
	%	20,0%		
УКП, СКП, Одсјек за специјалне истражне методе	n	4		
	%	40,0%		
УП, Одељење за аналитику и унапређење рада полиције	n	2		
	%	20,0%		
	n	10	10	10
	%	100,0%	100,0%	100,0%
	%	%		

**Табела 9.8.5.:** Структура запослених према дужини радног стажа у полицији

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена).
Црна Гора	10	11	24	17,30	4,06
Северна Македонија	10	10	39	19,40	5,93
Шведска	10	10	37	22,30	10,09

**Табела 9.8.6.:** Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?“

Анкетирани	Држава			Укупно	
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска		
руководилац	n	10	10	10	24
	%	100,0%	100,0%	100,0%	80,0%
	n	10	10	10	30
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Табела 9.8.7.: Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена).
Црна Гора	10	1	20	5,7	5,93
Северна Македонија	10	1	7	3,6	1,96
Шведска	10	1	7	3,6	2,50

**Табела 9.8.8.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	n	Држава			Укупно
		Црна Гора	Северна Македонија	Шведска	
да	n	9	6	8	24
	%	90,0%	60,0%	80,0%	80,0%
не	n	1	4	2	6
	%	10,0%	40,0%	20,0%	20,0%
	n	10	10	10	30
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Табела 9.8.9.: Одговори запослених које се односи на оцену нивоа или квалитета обуке коју сте добили након завршене обуке**

Анкетирани	задовољавајуће		добар		врло добар		одличан		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	1	11,1%	6	66,7%	0	0,0%	2	22,2%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	1	16,7%	2	33,3%	3	50,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	1	12,5%	7	87,5%	0	0,0%	10	100%
Укупно	1	4,3%	8	34,8%	9	39,1%	5	21,7%	30	100%

## 9.9. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИВНИ АНАЛИТИЧАРИ У ПОЛИЦИЈАМА ЦРНЕ ГОРЕ, СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ И ШВЕДСКЕ“

**Табела 9.9.1.: Структура запослених према полу**

Анкетирани	М		Ж		Укупно	
	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	7	70,0%	3	30,0%	10	100%
Северна Македонија	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Шведска	4	40,0%	6	60,0%	10	100%
Укупно	13	43,3%	17	56,7%	30	100%



**Табела 9.9.2.: Структура запослених према годинама живота**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена)
Црна Гора	9	30	50	38,78	6,18
Северна Македонија	10	34	57	43,50	7,12
Шведска	10	30	54	40,50	7,31

**Табела 9.9.3.: Структура запослених према стручном образовању**

Анкетирани	средња		висока		мастер		специјалистичке		Укупно	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Црна Гора	1	10,0%	6	60,0%	1	10,0%	2	20,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	0	0,0%	10	100%
Укупно	1	3,3%	21	70,0%	5	16,7%	2	6,7%	30	100%

**Табела 9.9.4.: Структура запослених према називу организационе јединице**

Анкетирани	Држава		
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска
ПУ у Малме, локални - обавештајни координатор	n		10
	%		100,0%
Сектор за стратешку анализу и извештавање	n		10
	%		100,0%
УКП, СКП, Одсек за криминалистиџко - обавештајне послове	n		10
	%		100,0%

**Табела 9.9.5.: Структура запослених према дужини радног стажа у полицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена)
Црна Гора	10	2	25	15,89	7,98
Северна Македонија	10	11	29	19,70	6,65
Шведска	10	2	20	10,90	5,47

**Табела 9.9.6.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководицац или извршилац у Вашој организационој јединици?“**

Анкетирани	Држава			Укупно	
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска		
извршилац	n	9	6	10	19
	%	90,0%	60,0%	100,0%	63,3%
руководилац	n	1	4	0	11
	%	10,0%	40,0%	0,0%	36,7%
	n	10	10	10	30
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Табела 9.9.7.: Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена)
Црна Гора	8	2	10	5,0	3,25
Северна Македонија	10	1	5	2,8	1,48
Шведска	10	2	18	7,9	5,47

**Табела 9.9.8.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	Држава			Укупно	
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска		
да	n	8	7	5	20
	%	88,9%	70,0%	50,0%	66,7%
не	n	1	3	6	10
	%	11,1%	30,0%	60,0%	33,3%
	n	10	10	10	30
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Табела 9.9.9.: Одговори запослених које се односи на оцену нивоа или квалитета обуке коју сте добили након завршене обуке**

Анкетирани	Држава			Укупно	
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска		
Незадовољавајуће	n	2	0	1	3
	%	25,0%	0,0%	20,0%	15,8%
Задовољавајуће	n	1	0	0	1
	%	12,5%	0,0%	0,0%	5,3%
Добро	n	3	0	0	4
	%	37,5%	0,0%	0,0%	21,1%
Врло добро	n	0	1	3	5
	%	0,0%	14,3%	60,0%	26,3%
Одлично	n	2	6	1	6
	%	25,0%	85,7%	20,0%	31,6%
	n	8	7	5	19
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## 9.10. Резултати везани за анкетни упитник под називом: „ПОЛИЦИЈСКИ СЛУЖБЕНИЦИ У ПОЛИЦИЈАМА ЦРНЕ ГОРЕ, СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ И ШВЕДСКЕ“

**Табела 9.10.1.: Структура запослених према полу**

Анкетирани	М		Ж		Укупно	
	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	9	90,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	2	20,0%	8	80,0%	10	100%
Шведска	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Укупно	17	56,7%	13	43,3%	30	100%

**Табела 9.10.2.: Структура запослених према годинама живота**

Анкетирани	N	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена)
Црна Гора	10	20	45	37,40	7,29
Северна Македонија	10	34	57	43,50	7,12
Шведска	10	35	60	50,30	8,03

**Табела 9.10.3.: Структура запослених према стручном образовању**

Анкетирани	средња		висока		мастер		специјалистичке		Укупно	
	п	%	п	%	п	%	п	%	п	%
Црна Гора	0	0,0%	7	70,0%	2	20,0%	1	10,0%	10	100%
Северна Македонија	0	0,0%	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%	10	100%
Шведска	1	10,0%	7	70,0%	1	10,0%	1	10,0%	10	100%
Укупно	1	3,3%	21	70,0%	6	20,0%	2	6,7%	30	100%

**Табела 9.10.4.: Структура запослених према називу организационе јединице**

Анкетирани	Држава		
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска
Криминалистичко – обавештајна јединица	п		7
	%		70,0%
ПУ Малме	п		3
	%		30,0%
Јединица за стратешку анализу	п		7
	%		70,0%
Биро за јавну безбедност - Одељење за сузбијање организованог и тешког криминала	п		3
	%		30,0%
УП, СКП, Одсјек за општи криминал	п	4	
	%	40,0%	
УП, СКП, Одсјек за криминалистичко – обавештајне послове	п	2	
	%	20,0%	

УП, СКП, Одсек за међународну оперативну полицијску сарадњу	n	2
	%	20,0%
УКП, СКП, Одсек за спречавање и злоупотребу дрога	n	1
	%	10,0%
Управа полиције - седиште	n	1
	%	10,0%

**Табела 9.10.5.: Структура запослених према дужини радног стажа у полицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена)
Црна Гора	10	11	24	17,30	4,06
Северна Македонија	10	10	30	19,70	6,65
Шведска	10	10	37	22,30	10,09

**Табела 9.10.6.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?“**

Анкетирани	Држава			Укупно	
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска		
извршилац	n	7	7	0	14
	%	70,0%	70,0%	0,0%	43,0%
руководилац	n	3	3	10	17
	%	30,0%	30,0%	100,0%	57,0%
	n	10	10	10	30
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Табела 9.10.7.: Структура запослених према дужини рада на тренутној позицији**

Анкетирани	n	Минимално	Максимално	Средња вредност	Стан.дев. (просечна оцена)
Црна Гора	10	1	20	5,7	5,93
Северна Македонија	10	1	5	2,8	1,48
Шведска	10	1	7	3,6	2,50

**Табела 9.10.8.: Одговори запослених на питање: „Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању ПОМ-а?“**

Анкетирани	Држава			Укупно	
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска		
да	n	9	7	8	24
	%	90,0%	70,0%	80,0%	80,0%
не	n	1	3	2	6
	%	10,0%	30,0%	20,0%	20,0%
	n	10	10	10	30
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Табела 9.10.9: Одговори запослених које се односи на оцену нивоа или квалитета обуке коју сте добили након завршене обуке**

Анкетирани	Држава			Укупно	
	Црна Гора	Северна Македонија	Шведска		
Незадовољавајуће	n	1	0	0	1
	%	11,1%	0,0%	0,0%	4,2%
Добро	n	6	0	1	7
	%	66,7%	0,0%	12,5%	29,2%
Врло добро	n	0	1	5	6
	%	0,0%	14,3%	62,5%	25,0%
Одлично	n	2	6	2	10
	%	22,2%	85,7%	25,0%	41,7%
	n	9	7	8	24
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

# ПРИЛОГ: АНКЕТНИ УПИТНИЦИ

## 1. РЕПУБЛИКА СРБИЈА

### АНKETНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ: „РУКОВОДИОЦИ СТРАТЕШКЕ И ОПЕРАТИВНИХ ГРУПА ЗА РУКОВОЂЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 42 тврдњи, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора из падајућег менија.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а. Тако формулисан практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: iliia.racic5@gmail.com

## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ		
Пол	М	Ж
Године живота		
Стручно образовање	ссс ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат	
Назив Ваше организационе јединице		
Колико дуго радите у полицији?		
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац	Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?		
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА	НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1	2 3 4 5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)		
1. Да ли сматрате да је потребно да Дирекције полиције израђује стратешки план полиције организационих јединица у седишту Дирекције полиције који уједно представља годишњи Програм и План рада МУП-а из надлежности Дирекције полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
2. Да ли сматрате да је потребно да 27 ППУ израђују оперативне планове полиције који уједно представљају годишњи Програм и План рада МУП-а из надлежности 27 ППУ?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
3. Да ли сматрате да се извештавање Дирекције полиције преплиће и дуплира у више стратешких докумената (стратешки план, Годишњи план рада Дирекције полиције, Акциони план Стратегије развоја МУП-а, План рада Владе) ка Одељењу за стратешко планирање у Сектору за међународну сарадњу, европске послове и планирање?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
4. Да ли сматрате да је потребно да се извештавање по Програму и Плану рада МУП-а из надлежности организационих јединица Дирекције полиције спроводи од стране координатора на основу утврђене методологије дефинисане у Стратешком плану полиције и оперативним плановима полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
5. Да ли сматрате да се спровођењем активности из стратешког и оперативних планова полиције рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) плански приступ рада полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	

6. Да ли сматрате да се полицијско – обавештајним моделом активности из стратешког и оперативних планова полиције усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
7. Да ли сматрате да је потребно систематизовани радна места стратешких аналитичара по угледу на земље ЕУ и образовати централизовану организациону јединицу у седишту Дирекције полиције која ће израђивати стратешки план полиције на националном нивоу и координирати израдом оперативних планова полиције на регионалном нивоу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
8. Да ли сматрате да је потребно да се након поднетог захтева за израду криминалистичко – обавештајне информације сачини обавештајни план на стандардизованом обрасцу у циљу примене функција прикупљања података и информација, обраде и анализе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
9. Да ли сматрате да плански приступ у примени ПОМ-а захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривање примарног циља безбедносне заједнице?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
10. Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично ( <i>ad hoc</i> ) планирање и поступање, а које представља основ за примену полицијско – обавештајног модела?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
11. Да ли сматрате да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом полицијско - обавештајног модела?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
12. „Да ли сматрате да је примена ПОМ-а утицала на смањење криминалитета, прекршаја и криминалног окружења“?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
13. Да ли сматрате да су тактички планови оперативно – полицијских послова засновани су на одлукама стратешке и оперативних група за руковођење и управљање, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета ,прекршаја и носиоца криминалне делатности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
14. Да ли сматрате да је захтев за израду криминалистичко – обавештајне информације потребно сачињавати на стандардизованом електронском обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
15. Да ли сматрате да би захтев за израду криминалистичко – обавештајне информације поред основних елемената, потребно и да садржи начин прикупљања података и информација (отворени и затворени извори), носиоце организационих јединица које ће податке и информације прикупљати са дефинисаним роковима, чиме би уједно имао и функцију плана за прикупљање података и информација?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем



16. Да ли сматрате да је потребно да се управљачке одлуке доносе на састанцима стратешке и оперативних група за руковођење и управљање применом SMART обрасца, а који се евидентирају на стандардизованом записнику?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
17. Да ли сматрате да квалитетно израђени криминалистичко – обавештајни производи утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
18. Да ли сматрате да је потребно да се на стратешкој групи за руковођење и управљање доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
19. Да ли сматрате да је потребно да оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном нивоу морају доносити децентрализоване одлуке које су обавезујуће за регионални и локални ниво менаџмента?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
20. Да ли сматрате да је потребно да се праћење спровођења планираних оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) који садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
21. Да ли сматрате да је потребно, да се функција евалуације области руковођења и управљања спроводи на основу плана евалуације четири пута квартално у току једне календарске године?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
22. Да ли сматрате да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и постављене индикаторе (број поднетих захтева за израду криминалистичко – обавештајних информација, број израђених криминалистичко – обавештајних производа, број донетих одлука, остварени резултати у односу на постављене стратешке и оперативне циљеве полиције идентификоване у стратешкој и оперативним плановима полиције)?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
23. Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуација спроводи два пута годишње од стране стратешке групе за руковођење и управљање?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
24. Да ли сматрате да је потребно да се функција евалуација спроводи четири пута годишње од стране оперативних група за руковођење и управљање?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

25. Да ли сматрате да је потребно, да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја полицијско – обавештајног модела?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
26. Оцените Ваш ниво и разумевање полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
27. Оцените Ваш ниво знања и разумевања аналитичког процеса.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
28. Оцените ниво ресурса које су на располагању полицијској организацији у полицији Републике Србије.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
29. Оцените (свеукупно) полицијско – обавештајни модел у полицијској организацији у полицији Републике Србије.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
30. Оцњните ефикасност и ефективност распореда и употребе расположивих ресурса у полицији (запослени, материјално – техничка средства) у супротстављању савременом криминалном деловању.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
31. Оцените ниво тренутне сарадње полицијске организације са јавно – приватним партнерима (заједница, јавне институције, невладине организације, правна лица, савети за локалну безбедност и др.) у заједничком раду на остваривању функције јавне безбедности.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
32. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
33. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
34. Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично

35. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
36. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
37. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
38. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
39. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
40. Оцените ниво утицаја на доносиоце одлука у одлучивању на основу аналитичких производа, који су достављени (презентовани) стратешкој и оперативним групама за руковођење и управљање.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
41. „Оцените да ли се применом ПОМ-а у полицијској организацији у полицији Републици Србије ефикасније, ефективније и економичније обављају полицијски послови “?	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
42. Оцените квалитет донетих одлука који су резултирали подношењем кривичних и прекршајних пријава, откривањем и расветљавањем кривичних дела, откривањем и хапшењем појединаца, криминалних и организованих криминалних група и одузетих предмета.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично

43. На скали од 0 до 100%, означите укупну количину активности које предузимате у криминалистичкој делатности.	
✓ Реактивна делатност (усмереност на извршиоца након извршеног кривичног дела ).	10; 20; 30; 40; 50; 60; 70; 80; 90; 100%
✓ Проактивна делатност (усмереност на спречавање извршења кривичних дела ).	10; 20; 30; 40; 50; 60; 70; 80; 90; 100%

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---



---



---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да поуните ову анкету!**

## АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ „ИЗВРШИОЦИ НА КРИМИНАЛИСТИЧКО – ОБАВЕШТАЈНИМ ПОСЛОВИМА У ПОЛИЦИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ“

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полицијских потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) : Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 49 тврдње, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора из падајућег менија.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а. Тако формулисани практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право  
Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ		
Пол	М	Ж
Године живота		
Стручно образовање	ССС ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат	
Назив Ваше организационе јединице		
Колико дуго радите у полицији?		
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац	Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?		
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА	НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1	2 3 4 5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)		
1. Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и дефинисати примену ПОМ-а, нарочито са аспекта примене функција прикупљања података и информација, израде обавештајног плана, успостављања оперативне контроле и обавештајног истраживања, обраде и анализе и израде криминалистичко – обавештајних производа?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
2. Да ли сматрате да је потребно извршити брисање пријатељске и познаничке везе из Обавезне инструкције о оперативном раду полиције и као врсте оперативних веза буду препознати само сарадник и информатор?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
3. Да ли сматрате да би успостављање специјализоване менаџерске дисциплине управљање учинком на криминалистичко – обавештајним пословима допринела мотивацији полицијских службеника да подносе већи број оперативних извештаја и информација?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
4. Да ли сматрате да примена плана за прикупљање података и информација доприноси усмереном прикупљању информација и распоређивање извора у складу са унапред постављеним циљевима идентификованим у стратешкој и оперативним проценама јавне безбедности и захтевима за израду криминалистичко – обавештајних информација?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
5. Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац плана за прикупљање података и информација?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	

6. Да ли сматрате да се применом апликације „Оперативни извештаји“ повећава квантитет поднетих оперативних извештаја од стране полицијских службеника усмерених на безбедносно интересантна лица или групе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
7. Да ли сматрате да квалитет поднетих оперативних извештаја применом апликације „Оперативни извештаји“ утиче на ефикасније и ефективније доношење одлука усмерених на безбедносно интересантна лица или групе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
8. Да ли сматрате да је потребно успоставити централизовану електронску евиденцију са кодовима за сваку оперативну везу, као што је то дефинисано у Европолу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
9. Да ли сматрате да рад са оперативним везама (информатором и сарадником) треба поверити само специјализованој јединици, Служби за криминалистичко – обавештајне послове?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
10. Да ли сматрате да је потребно развити непосредну размену података и размену сарадника са другим полицијама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
11. Да ли сматрате да дугогодишња примена и експлоатација техничких мера довела до додеконспирисања, што је директно утицало на мању употребу оперативних веза?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
12. Да ли сматрате да прикупљање података о појединцима или групама морају бити засновани на јасно дефинисаним критеријумима како би постојала веза између појединца или групе са конкретним криминалним активностима?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
13. Да ли сматрате да је потребно, да се у процесу прикупљања информација дефинишу процедуре у вези са прикупљањем и задржавањем информација које се односе на политичке, верске, расне и друге социјалне везе у базама података?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
14. Да ли сматрате да се успостављањем централизованих евиденција и база података доприноси ефикасном и ефективном праћењу регистрованих оперативних веза на подручју Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
15. Да ли сматрате да полицијски службеник који подноси оперативну информацију редовно спроводи њену процену поузданости извора и тачности по систему 4x4?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

16. Да ли сматрате да непосредни руководиоци редовно обавља верификацију оперативних извештаја и информација према Обавезној инструкцији о оперативном раду полиције?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште не обавља</li> <li>2. углавном не обавља</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном обавља</li> <li>5. потпуно обавља</li> </ol>
17. Да ли сматрате да је потребно да се обрада података и информација спроводи у централизованом бази података, тако да информације могу бити организоване према одређеним категоријама и према одређеној врсти криминалне делатности?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
18. Да ли сматрате да је потребно успоставити Desk функцију по узору на полицију Шведске и Црне Горе која пружа могућност претраге, упоређивања, регистрације, обраде и евидентирања свих прикупљених података и информација, почев од отворених и затворених извора, преко поднетих оперативних информација од стране полицијских службеника?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
19. Да ли сматрате да је потребно да се криминалистичка анализа података и информација спроводи применом савремених метода, као што су: анакапа, оиат, криминалистичко - обавештајне информације, анализа ризика и претњи са фокусом на проактивност, што утиче на ефикасну у ефективну израду криминалистичко – обавештајних производа?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
20. Да ли сматрате да се применом стратешке анализе редовно идентификују актуелни трендови криминалитета и узрочно-последичне везе?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
21. Да ли сматрате да се процес стратешке и оперативне анализе увек завршава извођењем закључака, проблема у извођењу закључака, формулисањем приоритета, идентификацијом информација које је потребно додатно прикупити и давањем препорука?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
22. Да ли сматрате да стратешка и оперативна анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података и информација?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
23. Да ли сматрате да квалитет унетих статистичких података у електронске базе података и количина сачињених оперативних извештаја и информација претежно утичу на примену функције анализе и квалитетну израду криминалистичко – обавештајних информација?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
24. Да ли сматрате да је потребно извршити обједињавање свих аналитичких организационих јединица у једну целину образовањем једне централизоване организационе јединице на националном и регионалном нивоу за задатком израде криминалистичко – обавештајних информација и других аналитичких извештаја и производа?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
25. Да ли сматрате да ће примена Европолове методологије за израду процене претње од тешког и организованог криминалитета (SOCTA) и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у стратешкој и оперативној процени јавне безбедности?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>



26. Да сматрате да мере дефинисане у стратешком и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
27. Да ли сматрате да у стратешком и оперативним плановима полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
28. Да ли сматрате да је стратешка анализа обавезна основа приликом одређивања стратешких приоритета у стратешкој процени јавне безбедности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
29. Да ли сматрате да је оперативна анализа обавезна основа приликом одређивања оперативних приоритета у оперативној процени јавне безбедности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
30. Да ли сматрате да израда стратешке и оперативне процене јавне безбедности мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података и информација кроз отворене и затворене изворе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
31. Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из отворених извора за израду стратешке и оперативне процене јавне безбедности прикупљају путем стандардизованог упитника?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
32. Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из интерних извора за израду стратешке и оперативне процене јавне безбедности прикупљају из централизованих база података?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
33. Да ли сматрате да је потребно да стратешки и оперативни планови полиције садрже препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
34. Да ли сматрате да су препоруке стратешког и оперативних планова полиције дефинисане применом SMART метода?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
35. Да ли сматрате да је потребно да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

36. Да ли сматрате да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
37. Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица/групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
38. Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица/групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
39. Да ли сматрате да је потребно, да се стратешка процена јавне безбедности израђује од стране стратешких аналитичара на период од 4 године?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
40. Да ли сматрате да је потребно, да се оперативна процена јавне безбедности израђује од стране оперативних аналитичара на период од 2 године?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
41. Да ли сматрате да је потребно, да се профил безбедносног проблема израђују од стране стратешких и оперативних аналитичара по захтеву стратешке и оперативне групе за руковођење и управљање?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
42. Да ли сматрате да је потребно да се функција достављања криминалистичко – обавештајних информација спроводи на стандардизованом обрасцу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

43. Оцените ниво тренутне сарадње полицијске организације са јавно – приватним партнерима (заједница, јавне институције, невладине организације, правна лица и др.) у заједничком раду на остваривању функције јавне безбедности.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
44. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
45. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
46. Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
47. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
48. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
49. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
50. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају

51. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. оштро се противе</li> <li>2. углавном се противе</li> <li>3. неутрални</li> <li>4. углавном подржавају</li> <li>5. снажно (потпуно) подржавају</li> </ol>
52. Оцените ниво Ваше спремности (заинтересованости) за редовно прикупљање, бележење и унос у апликацију „Оперативни извештаји“.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. нисам спреман</li> <li>2. углавном нисам спреман</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном сам спреман</li> <li>5. увек спреман</li> </ol>
53. Оцените на скали број поднетих оперативних извештаја које сте сачинили у протеклих шест месеци.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ниједан</li> <li>2. од један до три</li> <li>3. од четири до шест</li> <li>4. од седам до девет</li> <li>5. десет и више</li> </ol>
54. Оцените квалитет поднетих оперативних извештаја и информација које полицијски службеници у свом раду прикупљају и достављају.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. у потпуности некавалитетне</li> <li>2. углавном некавалитетне</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном корисне</li> <li>5. у потпуности корисне</li> </ol>

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---



---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да попуните ову анкету!**

## АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ: „РУКОВОДИОЦИ И ИЗВРШИОЦИ У ОЈ ДИРЕКЦИЈЕ ПОЛИЦИЈЕ И АНАЛИТИЧКИХ ЈЕДИНИЦА САТИТА-А“

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 25 тврдњи, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора из падајућег менија.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а. Тако формулисана практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (доступан viber)

## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ		
Пол	М	Ж
Године живота		
Стручно образовање	ссс ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат	
Назив Ваше организационе јединице		
Колико дуго радите у полицији?		
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац	Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?		
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА	НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1	2 3 4 5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)		
1. Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица Дирекције полиције и САГИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
2. Да ли сматрате да су аналитичка радна места рационално распоређена у складу са реалним потребама полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште нису 2. углавном нису 3. немам мишљење 4. углавном јесу 5. у потпуности јесу	
3. Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко – обавештајних производа (стратешке процене јавне безбедности, оперативних процена јавне безбедности, стратешког плана полиције, оперативних планова полиције, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица/групе у полицији Републике Србије)?	1. уопште не постоји 2. углавном не постоји 3. немам мишљење 4. углавном постоји 5. постоји у пуној мери	
4. Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица Дирекције полиције и аналитичких организационих јединица САГИТ-а које извршавају криминалистичко – обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	
5. Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице Дирекције полиције и аналитичке организационе јединице САГИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту Дирекције полиције, која би координирала криминалистичко – обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем	

6. Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко – обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
7. Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
8. Да ли сматрате да наглашени централизовани систем полиције у Србији и централизоване одлуке које се доносе од стране Стратешке групе за руковођење и управљање у погледу финансија, материјалних ресурса, регрутације, селекције и организационих промена отежава примену ПОМ-а на регионалном нивоу?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
9. Да ли сматрате да одсуство децентрализованих одлука од стране оперативних група за руковођење и управљање на регионалном нивоу у оквиру подручних полицијских управа утиче на идентификовање приоритета у оперативним плановима полиције која је често условљена добијањем сагласности од стране координирајућих линијских управа у седишту Дирекције полиције?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
10. Да ли сматрате да је потребно формирати оперативне групе за руковођење и управљање на локалном организационом нивоу?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
11. Да ли сматрате да је потребно стандардизовати образац за праћење донетих одлука које се доносе од стране Стратешке и оперативних група за руковођење и управљање?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
12. Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца Стратешке групе за руковођење и управљање у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту Дирекције полиције, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника подручних полицијских управа?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
13. Да ли сматрате да координатори у организационим јединицама Дирекције полиције у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не спроводи</li> <li>2. углавном се не спроводи</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се спроводи</li> <li>5. у потпуности се спроводи</li> </ol>
14. Да ли сматрате да је у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних евидентан степен уопштености послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>

15. Да ли сматрате да су организационе јединице приликом израде Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места давале описе послова парцијално, тако да су честа мешања надлежности, што касније у пракси доводи до проблема?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
16. Да ли сматрате да се аналитички послови у полицији Србије означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно – аналитичко, статистичко – аналитичко, аналитичко – планско итд) што често не одговарају суштини послова које обављају?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
17. Да ли сматрате да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица Дирекције полиције обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
18. Да ли сматрате да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље Европске уније?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
19. Да ли сматрате да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
20. Да ли сматрате да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко – обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
21. Да ли сматрате да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
22. Да ли сматрате да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко – обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем



23. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
24. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
25. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају <sup>2</sup>
26. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---



---



---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да попуните ову анкету!**

## АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ: „ЗАПОСЛЕНИ У СЕКТОРУ ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ“

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 33 тврдњи, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора из падајућег менија.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а. Тако формулисани практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (доступан viber)

## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ	
Пол	М                      Ж
Године живота	
Стручно образовање	ССС ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат
Назив Ваше организационе јединице	
Колико дуго радите у полицији?	
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац                      Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?	
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА                      НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1    2    3    4    5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)	
1. Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција присутна у више организационих јединица Дирекције полиције и САГИТ-а на централном и регионалном нивоу које координирају криминалистичко-обавештајним пословима и да представљају слабост у смислу успостављања и примене полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
2. Да ли сматрате да су аналитичка радна места рационално распоређена у складу са реалним потребама полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопштне нису 2. углавном нису 3. немам мишљење 4. углавном јесу 5. у потпуности јесу
3. Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко – обавештајних производа (стратешке процене јавне безбедности, оперативних процена јавне безбедности, стратешког плана полиције, оперативних планова полиције, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица/групе у полицији Републике Србије?	1. уопште не постоји 2. углавном не постоји 3. немам мишљење 4. углавном постоји 5. постоји у пуној мери
4. Да ли сматрате да се називи радних места и надлежности организационих јединица Дирекције полиције и аналитичких организационих јединица САГИТ-а које извршавају криминалистичко – обавештајне послове преклапају и дуплирају у раду полиције применом ПОМ-а?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
5. Да ли сматрате да је потребно објединити организационе јединице Дирекције полиције и аналитичке организационе јединице САГИТ-а груписањем истоврсних, сродних и међусобно повезаних послова и образовати централизовану организациону јединицу у седишту Дирекције полиције, која би координирала криминалистичко – обавештајним пословима на централном, регионалном и локалном нивоу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

6. Да ли сматрате да је потребно систематизовати радна места криминалистичког инспектора за прикупљање криминалистичко – обавештајних података на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
7. Да ли сматрате да је потребно систематизовати аналитичка радна места на локалном организационом нивоу по узору на полиције Европе и региона?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
8. Да ли сматрате да је потребно формирати оперативне групе за руковођење и управљање на локалном организационом нивоу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
9. Да ли сматрате да је систем контроле изразито широк за позицију директора полиције као руководиоца Стратешке групе за руковођење и управљање у примени ПОМ-а, који руководи петнаест организационим јединицама у седишту Дирекције полиције, од тога четири руководиоца (УКП, УП, УСП и УГП) су чланови стратешке групе и 27 начелника подручних полицијских управа?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
10. Да ли сматрате да координатори у организационим јединицама Дирекције полиције у потпуности спроводе задатке у циљу ефикасне и ефективне примене ПОМ-а?	1. уопште се не спроводи 2. углавном се не спроводи 3. немам мишљење 4. углавном се спроводи 5. у потпуности се спроводи
11. Да ли сматрате да је у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних евидентан степен уопштености послова тако да се не може утврдити јасна подела надлежности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
12. Да ли сматрате да су организационе јединице приликом израде Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места давале описе послова парцијално, тако да су честа мешања надлежности, што касније у пракси доводи до проблема?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
13. Да ли сматрате да се аналитички послови у полицији Србије означавају различитим појмовима (статистичка аналитика, криминалистичка аналитика, оперативна аналитика, оперативно – аналитичко, статистичко – аналитичко, аналитичко – планско итд) што често не одговарају суштини послова које обављају?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
14. Да ли сматрате да је потребно да се радна места оперативних аналитичара која су присутна у више организационих јединица Дирекције полиције обједине и систематизују у оквиру једне организационе јединице на централном, регионалном и локалном нивоу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

15. Да ли сматрате да је потребно радна места полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у САТИТ-у преименовати под називом „стратешки аналитичари“ по угледу на земље Европске уније?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
16. Да ли сматрате да је потребно да се регрутација кандидата за пријем у радни однос на аналитичким пословима спроводи по расписаном јавном конкурс, услед потребе за различитим профилима запослених који располажу неопходним компетенцијама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
17. Да ли сматрате да је потребно да се селекција кандидата за пријем у радни однос на пословима за обављање криминалистичко – обавештајних послова спроводи по унапред дефинисаним процедурама, укључујући и неопходне безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
18. Да ли сматрате да је потребно спроводити периодичне безбедносне провере запослених за рад са поверљивим информацијама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
19. Да ли сматрате да је потребно да се на радна места чији је задатак спровођење криминалистичко – обавештајних послова распоређују запослени са завршеним специјализованим обукама и радним искуством?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
20. Да ли сматрате да је образовна мапа/образовни профил (листа компетенција и општих исхода) предуслов за конкретно радно место у организационим јединицама које примењују криминалистичко – обавештајне послова?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
21. Да ли сматрате да је процес едукације аналитичара стандардизован и свеобухватан у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
22. Да ли сматрате да се план за реализацију конкретне обуке/курса доноси у складу са усвојеним стандардом и процедурама у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
23. Да ли сматрате да се листа полазника за сваки конкретан курс/обуку утврђује у складу са спроведеном анализом образовне потребе у полицији Републике Србије?	1. уопште се не спроводи 2. углавном се не спроводи 3. немам мишљење 4. углавном се спроводи 5. у потпуности се спроводи

24. Да ли сматрате да је евалуација трансфера знања и вештина на радном месту након спроведене обуке, неопходна за управљање квалитетом криминалистичко – обавештајног процеса?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
25. Да ли сматрате да су обуке применом ПОМ-а у полицији Републике Србије засноване на савременој методологији и концептима који се примењују у Европолу и развијеним земљама ЕУ (SOCTA, ANACAPA, OIAT, ANALYST NOTEBOOK итд)?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
26. Да ли сматрате да спровођење обука за потребе примене полицијско – обавештајног модела треба да спроводе Центар за полицијску обуку, професори и стручни сарадници Криминалистичко – полицијског универзитета, како би запослени по завршетку обуке добијали акредитоване сертификате?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
27. Да ли сматрате да учење на даљину преко инсталиране електронске учионице представља предност у односу на класичан начин извођења наставе у учионицама по андрагошком моделу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
28. Да ли сматрате да су циљеви и садржаји теоријске наставе за руководиоце стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа руковођење адекватни са аспекта примене полицијско – обавештајног модела?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
29. Да ли сматрате да су циљеви и садржаји теоријске наставе за полицијске службенике адекватни са аспекта примене полицијско – обавештајног модела?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

30. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. недовољно</li> <li>2. задовољавајуће</li> <li>3. добро</li> <li>4. врло добро</li> <li>5. одлично</li> </ol>
31. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. недовољно</li> <li>2. задовољавајуће</li> <li>3. добро</li> <li>4. врло добро</li> <li>5. одлично</li> </ol>
32. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. оштро сеprotиве</li> <li>2. углавном сеprotиве</li> <li>3. неутрални</li> <li>4. углавном подржавају</li> <li>5. снажно (потпуно) подржавају</li> </ol>
33. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. оштро сеprotиве</li> <li>2. углавном сеprotиве</li> <li>3. неутрални</li> <li>4. углавном подржавају</li> <li>5. снажно (потпуно) подржавају</li> </ol>

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---



---



---



---



---

**АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ:  
„ИНЖЕЊЕРИ/ИНФОРМАТИЧАРИ У ПОЛИЦИЈИ  
РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ”**

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 18 тврдњи, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора из падајућег менија.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а. Тако формулисан практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (доступан viber)



## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ	
Пол	М                      Ж
Године живота	
Стручно образовање	ССС ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат
Назив Ваше организационе јединице	
Колико дуго радите у полицији?	
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац                      Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?	
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА                      НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1    2    3    4    5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)	
1. Да ли сматрате да су физички простори изграђени, адаптирани и опремљени у складу са захтевима полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште нису 2. углавном нису 3. немам мишљење 4. углавном јесу 5. у потпуности јесу
2. Да ли сматрате да су усвојени савремени стандарди за информационо-комуникациону технологију и друге техничке услове за потребе имплементације/развоја полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште нису 2. углавном нису 3. немам мишљење 4. углавном јесу 5. у потпуности јесу
3. Да ли сматрате да постојећа, набављена информатичка и друга врста опреме за потребе имплементације/развоја полицијско – обавештајног модела одговара савременим стандардима?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

4. Да ли сматрате да постоје технички услови и јасне процедуре за унос, разврставање и претраживање података и информација, чување и складиштење, проток и размену података и информација између организационих јединица полиције Републике Србије укључених у полицијско – обавештајног модела?	1. уопште не постоје 2. углавном не постоје 3. немам мишљење 4. углавном постоје 5. у потпуности постоје
5. Да ли сматрате да је у полицији Републике Србије присутна децентрализација база података?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
6. Да ли сматрате да би централизована база података утицала на ефикаснију и ефективнију претрагу података?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
7. Да ли сматрате да је потребно, да се скупови података у апликацијама приказују на стандардизован начин - преко графикона, табела, дијаграма и других инструмената квалитета читања и размене података и информација?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
8. Да ли сматрате да складиштење података и информација задовољава потребе полицијско – обавештајног модела у погледу капацитета, организованости претраживања и безбедности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
9. Да ли сматрате да је неопходно успоставити полицијско – обавештајни информационо-комуникациони систем који ће омогућити праћење тока криминалистичко-обавештајног процеса, почев од захтева за израду конкретног аналитичког производа, преко његове испоруке, доношења одлука, планирања и извршавања оперативно-полицијских послова, па све до праћења и евалуације и управљања квалитетом?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
10. Да ли сматрате да се за инсталирану информатичку и другу врсту опреме за потребе полицијско – обавештајног модела спроводи евалуација функционалности и предузимају мере на побољшању њихових перформанси?	1. уопште се не спроводи 2. углавном се спроводи 3. немам мишљење 4. углавном се спроводи 5. у потпуности се спроводи

11. Да ли сматрате да је информационо-комуникациони систем за потребе полицијско – обавештајног модела усклађен са прописима који уређују евиденције и обраду података у области унутрашњих послова, као и техничким могућностима?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
12. Да ли сматрате да квалитетан унос података у електронским базама МУП-а доприноси ефикаснијој и ефективнијој изради криминалистичко – обавештајних производа?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
13. Да ли сматрате да је информационо-комуникациони систем за потребе полицијско – обавештајног модела таквог капацитета и квалитета да представља основ за успостављање националног криминалистичко-обавештајног система?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
14. Да ли сматрате да је потребно успоставити Национални криминалистичко – обавештајни систем (НКОС) који ће омогућити безбедну електронску комуникацију, размену података и информација између државних органа, посебних организационих јединица државних органа и институција у циљу спречавања организованог криминалитета и других облика тешког криминалитета?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
15. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
16. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
17. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
18. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају

Напомене, запажања и предлози

---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да попуните ову анкету!**

## АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ: „Запослени у Секретаријату”

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 15 тврдњи, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора из падајућег менија.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а. Тако формулисани практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (доступан viber)

## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ	
Пол	М                      Ж
Године живота	
Стручно образовање	ССС ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат
Назив Ваше организационе јединице	Секретаријат, УП, УКП, УСП, УГП, ППУ
Колико дуго радите у полицији?	
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац                      Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?	
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА                      НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1    2    3    4    5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)	
1. Да ли сматрате да су области, подобласти и кључна питања правног оквира за потребе имплементације/развоја полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије прецизно идентификовани?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
2. Да ли сматрате да су национални закони који су значајни за имплементацију и развој полицијско – обавештајног модела јасно идентификовани у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
3. Да ли сматрате да су подзаконски акти који су значајни за имплементацију и развој полицијско – обавештајног модела јасно идентификовани у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
4. Да ли сматрате да је неопходно ревидирати Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције и ускладити је сходно потребама полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
5. Да ли сматрате да је усвајањем Закона о евиденцијама и обради података у МУП-а Републике Србије у потпуности прописан начин прикупљана и евидентирања података приликом израде криминалистичко - обавештајних производа?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

6. Да ли сматрате да примена Правилника о начину обављања појединачних полицијских послова у потпуности прописује начин примене полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
7. Да ли сматрате да се дефинисан и изграђен правни оквир у целости примењује на функционисање полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште се не спроводи 2. углавном се спроводи 3. немам мишљење 4. углавном се спроводи 5. у потпуности се спроводи
8. Да ли сматрате да је у члану 34. Закона о полицији у потпуности дефинисана примена полицијско – обавештајног модела у полицији Републике Србије?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
9. Да ли сматрате да примена Националног криминалистичко - обавештајног система (НКОС) прописаног чланом 34а Закона о полицији у потпуности дефинише улогу полиције Републике Србије у циљу размене података са релевантим државним органима у сузбијању тешког и организованог криминала?	1. уопште не постоје 2. углавном не постоје 3. немам мишљење 4. углавном постоје 5. у потпуности постоје
10. Да ли сматрате да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спровode у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације/документа?	1. уопште се не спроводи 2. углавном се спроводи 3. немам мишљење 4. углавном се спроводи 5. у потпуности се спроводи
11. Да ли сматрате да се за рад са поверљивим информацијама спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности?	1. уопште се не спроводи 2. углавном се спроводи 3. немам мишљење 4. углавном се спроводи 5. у потпуности се спроводи

17. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
18. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
19. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро сеprotиве 2. углавном сеprotиве 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
20. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела.	1. оштро сеprotиве 2. углавном сеprotиве 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---



---



---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да попуните ову анкету!**

## 2. ЦРНА ГОРА

### ANKETNI UPITNIK POD NAZIVOM „POLICIJSKI SLUŽBENICI UPRAVE POLICIJE U CRNOJ GORI“

Poštovani,

U cilju izrade doktorske disertacije, prijavljene na Kriminalističko – policijskom univerzitetu u Beogradu, pod nazivom „Organizaciono prilagodavanje policije potrebama primene policijsko – obaveštajnog modela (eng. *Intelligence Led Policing*) u Republici Srbiji“, izradio sam anketni upitnik koji se sastoji od 20 tvrdnji, stavova i mišljenja.

Ceneći vaše profesionalno, stručno i iskustvo znanje, molim Vas da uzmete učešće u ovom istraživanju, te popunite ovaj anketni upitnik koji se sastoji od dve celine. Većina tvrdnji, stavova i mišljenja su zatvorenog tipa koja zahtevaju izbor definisanog odgovora zaokruživanjem brojeva na osnovu ponuđenih odgovora.

Anketni upitnik je anoniman i koristiće se isključivo za naučno – istraživačku delatnost, odnosno za izradu doktorske disertacije, te se u druge svrhe neće koristiti.

Naučni cilj ovog istraživanja je usmeren na primeni naučno-istraživačkih metoda, kako bi se identifikovale, naučno opisale, klasifikovale i delimično objasnile organizacione promene u organizacionim funkcijama, organizacionoj strukturi i u organizacionom okruženju policijske organizacije, koje su neophodne za njeno prilagodavanje podrazumevanim zahtevima policijskog rada zasnovanog na doslednoj primeni POM (eng. *Intelligence Led Policing*) i kojima se može doprineti unapređenju kvaliteta njenog ukupnog funkcionisanja. Praktični cilj ovog istraživanja je usmeren na mogućnosti korišćenja rezultata istraživanja u planiranju i praktičnom sprovođenju organizacionih promena u policijskoj organizaciji, kojima bi se unapredio kvalitet njenog funkcionisanja zasnovanog na doslednoj primeni POM-a (eng. *Intelligence Led Policing*). Tako formulisan praktični cilj podrazumeva da praktična primena rezultata istraživanja može doprineti pridobijanju drugih za promene, slabljenju otpora promenama i, posebno, izradi kvalitetnih kriminalističko-obaveštajnih proizvoda i u njihovoj kvalitetnoj upotrebi u obavljanju kriminalističko-obaveštajnih poslova.

Unapred zahvaljujem na saradnji!

Potrebno vreme za popunjavanje anketnog upitnika je 15 minuta

**Ilija Racić**

student doktorskih studija, smer: kriminalistika i pravo

Kriminalističko – policijski univerzitet, Beograd

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (dostupan viber)



## ANKETNI UPITNIK

I OSNOVNI PODACI O ISPITANIKU	
Pol	M                      Ж
Godine života	
Stručno obrazovanje	sss ; Viša ; Visoka ; Master ; Specijalističke ; Doktorat
Naziv Vaše organizacione jedinice	
Koliko dugo radite u policiji?	
Da li ste rukovodilac ili izvršilac u Vašoj organizacionoj jedinici?	Rukovodilac                      Izvršilac
Koliko godina radite na trenutnoj poziciji?	
Da li ste završili neko specijalno obrazovanje ili posebnu obuku na uspostavljanju policijsko – obaveštajnog modela (eng. <i>Intelligence Led Policing</i> )?	DA                      NE
Da li ste završili neko specijalno obrazovanje ili posebnu obuku na uspostavljanju policijsko – obaveštajnog modela	1    2    3    4    5
II PITANJE (TVRDNJA/STAV/MIŠLJENJE)	
1. Da li smatrate da je obrazovanje centralizovane organizacione jedinice koja koordinira kriminalističko – obaveštajnim poslovima na centralnom nivou pretpostavka za efikasno, efektivno i ekonomično uspostavljanje i primenu policijsko – obaveštajnog modela (eng. <i>Intelligence Led Policing</i> ) u policiji Crne Gore?	1. uopšte se ne slažem 2. uglavnom se ne slažem 3. nemam mišljenje 4. uglavnom se slažem 5. potpuno se slažem
2. Da li smatrate da je obrazovanje centralizovane organizacione jedinice koja koordinira kriminalističko – obaveštajnim poslovima na regionalnom i lokalnom nivou pretpostavka za efikasno, efektivno i ekonomično uspostavljanje i primenu policijsko – obaveštajnog modela (eng. <i>Intelligence Led Policing</i> ) u policiji Crne Gore?	1. uopšte se ne slažem 2. uglavnom se ne slažem 3. nemam mišljenje 4. uglavnom se slažem 5. potpuno se slažem
3. Da li smatrate da je decentralizacija analitičkih funkcija u više organizacionih jedinica koje koordiniraju kriminalističko-obaveštajnim poslovima predstavlja slabost u smislu uspostavljanja i primene policijsko – obaveštajnog modela (eng. <i>Intelligence Led Policing</i> ) u policiji Crne Gore?	1. uopšte se ne slažem 2. uglavnom se ne slažem 3. nemam mišljenje 4. uglavnom se slažem 5. potpuno se slažem
4. Da li smatrate da postoji dovoljna koordinacija između analitičkih organizacionih jedinica prilikom sačinjavanja kriminalističko – obaveštajnih proizvoda (strateške procene javne bezbednosti, operativnih procena javne bezbednosti, strateškog plana policije, operativnih planova policije, profila bezbednosnog problema i profila bezbednosno interesantnog lica/grupe u policiji Crne Gore)?	1. uopšte ne postoji 2. uglavnom ne postoji 3. nemam mišljenje 4. uglavnom postoji 5. postoji u punoj meri
5. Da li smatrate da su analitička radna mesta racionalno raspoređena u skladu sa realnim potrebama policijsko – obaveštajnog modela (eng. <i>Intelligence Led Policing</i> ) u policiji Crne Gore?	1. uopšte nisu 2. uglavnom nisu 3. nemam mišljenje 4. uglavnom jesu 5. u potpunosti jesu

6. Da li smatrate da je proces edukacije analitičara standardizovan i sveobuhvatan u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte ne postoji</li> <li>2. uglavnom ne postoji</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom postoji</li> <li>5. postoji u punoj meri</li> </ol>
7. Da li smatrate da postoji dovoljna informaciono - komunikaciona povezanost između analitičkih organizacionih jedinica koje koordiniraju kriminalističko – obaveštajnim poslovima u funkciji primene policijsko – obaveštajnog modela u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte ne postoji</li> <li>2. uglavnom ne postoji</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom postoji</li> <li>5. postoji u punoj meri</li> </ol>
8. Da li smatrate da se uspostavljanjem centralizovanih evidencija za rad sa operativnim vezama omogućava usmereni pristup prikupljanja, obrade i dostavljanje podataka i informacija linijskim organizacionim jedinicama nadležnim za kriminalističko – obaveštajne poslove?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte se ne slažem</li> <li>2. uglavnom se ne slažem</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom se slažem</li> <li>5. potpuno se slažem</li> </ol>
9. Da li smatrate da su radna mesta strateških i operativnih analitičara sistematizovana u okviru jedne organizacione jedinice nadležne za kriminalističko – obaveštajne poslove u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte nisu</li> <li>2. uglavnom nisu</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom jesu</li> <li>5. u potpunosti jesu</li> </ol>
10. Da li smatrate da su radna mesta statističkih analitičara sistematizovana u jednoj ili različitim organizacionim jedinicama nadležnim za kriminalističko – obaveštajne poslove u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte nisu</li> <li>2. uglavnom nisu</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom jesu</li> <li>5. u potpunosti jesu</li> </ol>
11. Da li smatrate da strateški i operativni analitičari imaju mogućnost primene policijskih ovlašćenja (status ovlašćenih službenih lica) u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte nemaju</li> <li>2. uglavnom nemaju</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom imaju</li> <li>5. u potpunosti imaju</li> </ol>
12. Da li smatrate da se regrutacija i selekcija za rad na kriminalističko – obaveštajnim poslovima (rukovodilaca i izvršilaca) sprovodi po raspisanom konkursu u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte se ne sprovodi</li> <li>2. uglavnom se ne sprovodi</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom se sprovodi</li> <li>5. u potpunosti se sprovodi</li> </ol>
13. Da li smatrate da za selekciju kandidata na kriminalističko – obaveštajnim poslovima postoje posebno definisane procedure/kriterijumi u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte ne postoje</li> <li>2. uglavnom ne postoje</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom postoje</li> <li>5. postoje u punoj meri</li> </ol>
14. Da li smatrate da u opisu radnih mesta postoje tačno definisane kompetencije neophodne za obavljanje kriminalističko – obaveštajnih poslova u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte ne postoje</li> <li>2. uglavnom ne postoje</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom postoje</li> <li>5. postoje u punoj meri</li> </ol>
15. Da li smatrate da se bezbednosne provere kandidata za rad sa poverljivim informacijama sprovode u zavisnosti od stepena tajnosti kojim su označene poverljive informacije/ dokumenta u policiji Crne Gore?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uopšte se ne sprovodi</li> <li>2. uglavnom se ne sprovodi</li> <li>3. nemam mišljenje</li> <li>4. uglavnom se sprovodi</li> <li>5. u potpunosti se sprovodi</li> </ol>

15. „Ocenite da li se primenom POM-a u policijskoj organizaciji u policiji Crne Gore efikasnije, efektivnije i ekonomičnije obavljaju policijski poslovi “?	1. nedovoljno 2. zadovoljavajuće 3. dobro 4. vrlo dobro 5. odlično
16. Da li smatrate da se za rad sa poverljivim informacijama sprovodi periodična provera zaposlenih u pogledu njihove podobnosti u policiji Crne Gore?	1. uopšte se ne sprovodi 2. uglavnom se ne sprovodi 3. nemam mišljenje 4. uglavnom se sprovodi 5. u potpunosti se sprovodi
17. Ocenite nivo podrške rukovodilaca prema primeni policijsko – obaveštajnog modela (eng. Intelligence Led Policing).	1. nedovoljno 2. zadovoljavajuće 3. dobro 4. vrlo dobro 5. odlično
18. Ocenite nivo podrške policijskih službenika (izvršilaca) prema primeni policijsko – obaveštajnog modela (eng. Intelligence Led Policing).	1. nedovoljno 2. zadovoljavajuće 3. dobro 4. vrlo dobro 5. odlično
19. Ocenite nivo otpora (protivljenja) rukovodilaca prema primeni policijsko – obaveštajnog modela (eng. Intelligence Led Policing).	1. oštro se protive 2. uglavnom se protive 3. neutralni 4. uglavnom podržavaju 5. snažno (potpuno) podržavaju
20. Ocenite nivo otpora (protivljenja) policijskih službenika (izvršilaca) prema primeni policijsko – obaveštajnog modela (eng. Intelligence Led Policing).	1. oštro se protive 2. uglavnom se protive 3. neutralni 4. uglavnom podržavaju 5. snažno (potpuno) podržavaju
21. Na skali od 0 do 100%, označite ukupnu količinu aktivnosti koje preduzimate u kriminalističkoj delatnosti. ✓ Reaktivna delatnost (usmerenost na izvrši ca nakon izvršenog krivičnog dela ). ✓ Proaktivna delatnost (usmerenost na sprečavanje izvršenja krivičnog dela ).	10; 20; 30; 40; 50; 60; 70; 80; 90; 100% 10; 20; 30; 40; 50; 60; 70; 80; 90; 100%

Napomene, zapažanja i predlozi

---



---



---



---

**Hvala Vam što ste odvojili vreme da popunite ovu anketu!**

### 3. СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

#### АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ „ПОЛИЦИЈСКИ СЛУЖБЕНИЦИ БИРОА ЗА ЈАВНУ БЕЗБЕДНОСТ У ПОЛИЦИЈИ СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ“

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 22 тврђења, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврђења, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора заокруживањем бројева на основу понуђених одговора.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ (*eng. Intelligence Led Policing*) и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а (*eng. Intelligence Led Policing*). Тако формулисани практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (доступан viber)

## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ	
Пол	М                      Ж
Године живота	
Стручно образовање	ССС ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат
Назив Ваше организационе јединице	
Колико дуго радите у полицији?	
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац                      Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?	
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА                      НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1    2    3    4    5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)	
1. Да ли сматрате да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко – обавештајним пословима на централном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ) у полицији Северне Македоније?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
2. Да ли сматрате да је образовање централизоване организационе јединице која координира криминалистичко – обавештајним пословима на регионалном и локалном нивоу претпоставка за ефикасно, ефективно и економично успостављање и примену полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ) у полицији Северне Македоније?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
3. Да ли сматрате да је децентрализација аналитичких функција у више организационих јединица које координирају криминалистичко-обавештајним пословима представља слабост у смислу успостављања и примене полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ) у полицији Северне Македоније?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
4. Да ли сматрате да постоји довољна координација између аналитичких организационих јединица приликом сачињавања криминалистичко – обавештајних производа (стратешке процене јавне безбедности, оперативних процена јавне безбедности, стратешког плана полиције, оперативних планова полиције, профила безбедносног проблема и профила безбедносно интересантног лица/групе у полицији Северне Македоније?	1. уопште не постоји 2. углавном не постоји 3. немам мишљење 4. углавном постоји 5. постоји у пуној мери
5. Да ли сматрате да су аналитичка радна места рационално распоређена у складу са реалним потребама полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ) у полицији Северне Македоније?	1. уопште нису 2. углавном нису 3. немам мишљење 4. углавном јесу 5. у потпуности јесу

6. Да ли сматрате да је процес едукације аналитичара стандардизован и свеобухватан у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште не постоји</li> <li>2. углавном не постоји</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном постоји</li> <li>5. постоји у пуној мери</li> </ol>
7. Да ли сматрате да постоји довољна информационо - комуникациона повезаност између аналитичких организационих јединица које координирају криминалистичко – обавештајним пословима у функцији примене полицијско – обавештајног модела у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште не постоји</li> <li>2. углавном не постоји</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном постоји</li> <li>5. постоји у пуној мери</li> </ol>
8. Да ли сматрате да се успостављањем централизованих евиденција за рад са оперативним везама омогућава усмерени приступ прикупљања, обраде и достављање података и информација линијским организационим јединицама надлежним за криминалистичко – обавештајне послове?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не слажем</li> <li>2. углавном се не слажем</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се слажем</li> <li>5. потпуно се слажем</li> </ol>
9. Да ли сматрате да су радна места стратешких и оперативних аналитичара систематизована у оквиру једне организационе јединице надлежне за криминалистичко – обавештајне послове у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште нису</li> <li>2. углавном нису</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном јесу</li> <li>5. у потпуности јесу</li> </ol>
10. Да ли сматрате да су радна места статистичких аналитичара систематизована у једној или различитим организационим јединицама надлежним за криминалистичко – обавештајне послове у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште нису</li> <li>2. углавном нису</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном јесу</li> <li>5. у потпуности јесу</li> </ol>
11. Да ли сматрате да стратешки и оперативни аналитичари имају могућност примене полицијских овлашћења (статус овлашћених службених лица) у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште немају</li> <li>2. углавном немају</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном имају</li> <li>5. у потпуности имају</li> </ol>
12. Да ли сматрате да се регрутација и селекција за рад на криминалистичко – обавештајним пословима (руководилаца и извршилаца) спроводи по расписаном конкурс у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не спроводи</li> <li>2. углавном се не спроводи</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се спроводи</li> <li>5. у потпуности се спроводи</li> </ol>
13. Да ли сматрате да за селекцију кандидата на криминалистичко – обавештајним пословима постоје посебно дефинисане процедуре/критеријуми у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште не постоје</li> <li>2. углавном не постоје</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном постоје</li> <li>5. постоје у пуној мери</li> </ol>
14. Да ли сматрате да у опису радних места постоје тачно дефинисане компетенције неопходне за обављање криминалистичко – обавештајних послова у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште не постоје</li> <li>2. углавном не постоје</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном постоје</li> <li>5. постоје у пуној мери</li> </ol>
15. Да ли сматрате да се безбедносне провере кандидата за рад са поверљивим информацијама спровode у зависности од степена тајности којим су означене поверљиве информације/документа у полицији Северне Македоније?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. уопште се не спроводи</li> <li>2. углавном се не спроводи</li> <li>3. немам мишљење</li> <li>4. углавном се спроводи</li> <li>5. у потпуности се спроводи</li> </ol>

16. Да ли сматрате да се за рад са поверљивим информацијама спроводи периодична провера запослених у погледу њихове подобности у полицији Северне Македоније?	1. уопште се не спроводи 2. углавном се не спроводи 3. немам мишљење 4. углавном се спроводи 5. у потпуности се спроводи
17. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
18. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
19. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
20. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
21. „Оцените да ли се применом POM-а у полицијској организацији у полицији Црне Горе ефикасније, ефикасније и економичније обављају полицијски послови “?	1. nedovoljno 2. zadovoljavajuće 3. dobro 4. vrlo dobro 5. odlično
22. На скали од 0 до 100%, označite ukupnu količinu aktivnosti koje preduzimate u kriminalističkoj delatnosti. ✓ Реактивна делатност (usmerenost na izvrši ca nakon izvršenog krivičnog dela ). ✓ Проактивна делатност (usmerenost na sprečavanje izvršenja krivičnog dela ).	10; 20; 30; 40; 50; 60; 70; 80; 90; 100% 10; 20; 30; 40; 50; 60; 70; 80; 90; 100%

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да попуните ову анкету!**

**АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ  
"РУКОВОДИОЦИ ОПЕРАТИВНИХ И АНАЛИТИЧКИХ ЈЕДИНИЦА  
БИРОА ЗА ЈАВНУ БЕЗБЕДНОСТ У ПОЛИЦИЈИ  
СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ"**

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 29 тврдњи, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора заокруживањем бројева на основу понуђених одговора.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ (*eng. Intelligence Led Policing*) и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а (*eng. Intelligence Led Policing*). Тако формулисан практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (доступан viber)



## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ	
Пол	М                      Ж
Године живота	
Стручно образовање	ССС ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат
Назив Ваше организационе јединице	стратешки аналитичар                      оперативни аналитичар
Колико дуго радите у полицији?	
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац                      Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?	
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА                      НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1    2    3    4    5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)	
1. Да ли сматрате да полицијско - обавештајни модел одликује проактивни приступ, који представља квалитативни напредак у начину доношења одлука у односу на традиционални (реактивни) приступ рада?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
2. Да ли сматрате да се полицијско – обавештајним моделом рационалније управља људским и материјалним ресурсима у односу на традиционални (реактивни) приступ рада полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
3. Да ли сматрате да се полицијско – обавештајним моделом ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ) активности усмеравају на најтеже и најчешће безбедносне проблеме?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
4. Да ли сматрате да се полицијско – обавештајни модел ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ) мора спроводити на сва три организациона нивоа менаџмента (централном, регионалном и локалном)?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
5. Да ли сматрате да је потребно на локалном организационом нивоу менаџмента успоставити оперативну групу за руковођење и управљање?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

6. Да ли сматрате да контрола криминалитета захтева не само полицијско ангажовање, већ и повезивање полиције са другим јавно-приватним партнерима, кроз мултиагенцијски приступ остваривање примарног циља безбедносне заједнице?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
7. Да ли сматрате да се стратешким управљањем и спровођењем ефикасне стратегије превазилазе несистематично (ad hoc) планирање и поступање, а које представља основ за примену полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
8. Да ли сматрате да се полицијско–обавештајним моделом системски и плански решавају безбедносни проблеми који се спроводе идентификовањем стратешких и оперативних приоритета?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
9. Да ли сматрате да је полицијски менаџмент системски усмерен на стално побољшање квалитета пословних процеса и њихових производа применом полицијско - обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
10. Да ли сматрате да је фокус менаџмента усмерен на превенцији криминалитета и смањивању криминалног окружења?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
11. Да ли сматрате да су тактички планови оперативно – полицијских послова засновани су на одлукама стратешке и оперативних група за руковођење и управљање, и садрже специфичне циљеве и задатке усмерене на превенцији криминалитета?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
12. Да ли сматрате да је захтев за израду криминалистичко – обавештајне информације потребно сачињавати на стандардизованом обрасцу, где аналитичари добијају повратну информацију о испуњености захтева, што утиче на управљање квалитетом пословних процеса и њихових производа?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
13. Да ли сматрате да су управљачке одлуке доносе на састанцима стратешке и оперативних група за руковођење и управљање применом СМАРТ обрасца, а који се евидентирају на стандардизованом записнику?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
14. Да ли сматрате да квалитетно израђени криминалистичко – обавештајни производи утичу на ефикасније, ефективније и економичније доношење одлука?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
15. Да ли сматрате да се на стратешкој групи за руковођење и управљање доносе централизоване одлуке које су обавезујуће за стратешки, регионални и локални ниво менаџмента?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

<p>16. Да ли сматрате да оперативне групе за руковођење и управљање на регионалном нивоу морају доносити децентрализоване одлуке које су обавезујеће за регионални и локални ниво менаџмента?</p>	<p>1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем</p>
<p>17. Да ли сматрате да се праћење спровођења планираних оперативних полицијских послова спроводи на основу одлука, планова и инструмената праћења (стандардизованих образаца) који садрже елементе о мерењу квалитета предузетих планираних акција полиције?</p>	<p>1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем</p>
<p>18. Да ли сматрате неопходним да се функција евалуације руковођења и управљања спроводи четири пута у току једне календарске године?</p>	<p>1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем</p>
<p>19. Да ли сматрате да је потребно да се управљање квалитетом спроводи применом функције евалуације кроз одабране методе и стандардизоване инструменте?</p>	<p>1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем</p>
<p>20. Да ли сматрате да је потребно, да се након спроведене евалуације области руковођења и управљања сачини извештај како би се идентификовале слабости и предности у фази развоја полицијско – обавештајног модела (<i>eng. Intelligence Led Policing</i>)?</p>	<p>1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем</p>

21. Оцените ниво тренутне сарадње полицијске организације са јавно – приватним партнерима (заједница, јавне институције, невладине организације, правна лица, савети за локалну безбедност и др.) у заједничком раду на остваривању функције јавне безбедности.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
22. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
23. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
24. Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
25. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
26. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
27. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
28. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
29. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да попуните ову анкету!**

**АНКЕТНИ УПИТНИК ПОД НАЗИВОМ  
„СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИВНИ АНАЛИТИЧАРИ БИРОА ЗА ЈАВНУ  
БЕЗБЕДНОСТ У ПОЛИЦИЈИ СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ“**

Поштовани,

У циљу израде докторске дисертације, пријављене на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду, под називом „Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (*eng. Intelligence Led Policing*) у Републици Србији“, израдио сам анкетни упитник који се састоји од 35 тврдњи, ставова и мишљења.

Ценећи ваше професионално, стручно и искуство знање, молим Вас да узмете учешће у овом истраживању, те попуните овај анкетни упитник који се састоји од две целине. Већина тврдњи, ставова и мишљења су затвореног типа која захтевају избор дефинисаног одговора заокруживањем бројева на основу понуђених одговора.

Анкетни упитник је анониман и користиће се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ (*eng. Intelligence Led Policing*) и којима се може допринети унапређењу квалитета њеног укупног функционисања. Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а (*eng. Intelligence Led Policing*). Тако формулисан практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети придобијању других за промене, слабљењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Унапред захваљујем на сарадњи!

Потребно време за попуњавање анкетног упитника је 15 минута

**Илија Рацић**

студент докторских студија, смер: криминалистика и право

Криминалистичко – полицијски универзитет, Београд

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (доступан viber)

## АНКЕТНИ УПИТНИК

I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ	
Пол	М                      Ж
Године живота	
Стручно образовање	ССС ; Виша ; Висока ; Мастер ; Специјалистичке ; Докторат
Назив Ваше организационе јединице	стратешки аналитичар                      оперативни аналитичар
Колико дуго радите у полицији?	
Да ли сте руководилац или извршилац у Вашој организационој јединици?	Руководилац                      Извршилац
Колико година радите на тренутној позицији?	
Да ли сте завршили неко специјално образовање или посебну обуку на успостављању полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> )?	ДА                      НЕ
Уколико сте имали, оцените ниво или квалитет обуке коју сте добили након завршене обуке (од 1 – незадовољавајуће до 5 – одлично)	1    2    3    4    5
II ПИТАЊЕ (ТВРДЊА/СТАВ/МИШЉЕЊЕ)	
1. Да ли сматрате да ће примена Европолове методологије за израду процене претње од тешког и организованог криминалитета (СОСТА) и матрице за анализу ризика и претње, допринети објективном приказу најтежих безбедносних приоритета у стратешкој и оперативној процени јавне безбедности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
2. Да сматрате да мере дефинисане у стратешком и оперативном плану полиције морају садржати активности усмерене према идентификованим носиоцима криминалне активности и криминалним жариштима, што ће допринети проактивном раду полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
3. Да ли сматрате да стратешки план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
4. Да ли сматрате да оперативни план полиције мора садржати препоруке за предузимање полицијских мера и радњи које су усмерене на проактивно поступање полиције?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
5. Да ли сматрате да у стратешком плану полиције идентификовани приоритети морају имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима класификованим по годинама?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

6. Да ли сматрате да у оперативном плану полиције сваки идентификовани приоритет мора имати показатељ исхода са приказаним циљним вредностима за предстојећу годину?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
7. Да ли сматрате да је стратешка анализа обавезна основа приликом одређивања стратешких приоритета у стратешкој процени јавне безбедности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
8. Да ли сматрате да је оперативна анализа обавезна основа приликом одређивања оперативних приоритета у оперативној процени јавне безбедности?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
9. Да ли сматрате да израда стратешке и оперативне процене јавне безбедности мора обухватити мултиагенцијски приступ рада, који се огледа у прикупљању података и информација кроз отворене и затворене изворе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
10. Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из отворених извора за израду стратешке и оперативне процене јавне безбедности прикупљају путем стандардизованог упитника?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
11. Да ли сматрате да је потребно, да се подаци из интерних извора за израду стратешке и оперативне процене јавне безбедности прикупљају из централизованих база података?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
12. Да ли сматрате да је стратешки план потребно да садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
13. Да ли сматрате да оперативни план полиције садржи препоруке које се односе на потребне људске и материјалне ресурсе?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
14. Да ли сматрате да су препоруке стратешког плана полиције дефинисане применом СМАРТ метода?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
15. Да ли сматрате да су препоруке оперативног плана полиције дефинисане применом СМАРТ метода?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем

16. Да ли сматрате да стратешки и оперативни планови полиције морају садржати студију изводљивости?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
17. Да ли сматрате да се профил безбедносног проблема користи у циљу доношења закључака и препорука, како би се предузеле проактивне мере и радње, на основу идентификованих носилаца криминалних активности, простора и времена извршења кривичног дела, начина извршења и фактора релевантних за криминалитет?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
18. Да ли сматрате да у профилу безбедносног проблема мора бити заступљен већи проценат прикупљених, обрађених и анализираних оперативних информација у односу на статистички приказ података?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
19. Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица/групе представља основ за усмерено прикупљање података од стране свих полицијских службеника?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
20. Да ли сматрате да профил безбедносно интересантног лица/групе представља квалитетну основу за отварање оперативних предмета и обрада?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
21. Да ли сматрате да је потребно, да се стратешка процена јавне безбедности израђује од стране стратешких аналитичара на период од 4 године?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
22. Да ли сматрате да је потребно, да се оперативна процена јавне безбедности израђује од стране оперативних аналитичара на период од 2 године?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
23. Да ли сматрате да је потребно, да се профил безбедносног проблема израђују од стране стратешких и оперативних аналитичара по захтеву стратешке и оперативне групе за руковођење и управљање?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
24. Да ли сматрате да је потребно, да се профил безбедносно интересантног лица/групе израђују од стране оперативних аналитичара по захтеву стратешке и оперативне групе за руковођење и управљање?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем
25. Да ли сматрате да је потребно да се функција достављања криминалистичко – обавештајних производа спроводи на стандардизованом обрасцу?	1. уопште се не слажем 2. углавном се не слажем 3. немам мишљење 4. углавном се слажем 5. потпуно се слажем



26. Оцените ниво тренутне сарадње полицијске организације са јавно – приватним партнерима (заједница, јавне институције, невладине организације, правна лица и др.) у заједничком раду на остваривању функције јавне безбедности.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
27. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир рад полиције применом полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
28. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир редовно полицијско информисање грађана о најчешћим и најтежим кривичним делима и прекршајима.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
29. Оцените колико је јавност у вашој заједници упозната са применом полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
30. Оцените усмереност полиције на сарадњу са грађанима узимајући у обзир корисност полицијских савета о начинима заштите од криминалитета и прекршаја.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично

31. Оцените ниво подршке руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
32. Оцените ниво подршке полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично
33. Оцените ниво отпора (противљења) руководиоца према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
34. Оцените ниво отпора (противљења) полицијских службеника (извршилаца) према примени полицијско – обавештајног модела ( <i>eng. Intelligence Led Policing</i> ).	1. оштро се противе 2. углавном се противе 3. неутрални 4. углавном подржавају 5. снажно (потпуно) подржавају
35. Оцените ниво утицаја на доносиоце одлука у одлучивању на основу аналитичких производа, који су достављени (презентовани) стратешкој и оперативној групи за руковођење и управљање.	1. недовољно 2. задовољавајуће 3. добро 4. врло добро 5. одлично

Напомене, запажања и предлози

---



---



---



---

**Хвала Вам што сте одвојили време да попуните ову анкету!**

## 4. ШВЕДСКА

### SURVEY QUESTIONNAIRE ENTITLED „OPERATIONAL POLICE OFFICERS IN THE POLICE OF SWEDEN“

Dear,

For the purpose of preparing a doctoral dissertation registered at the University of Criminalistic and Police Studies in Belgrade and titled „Organizational adjustment of the police to the needs of the implementation of the Intelligence-Led Policing in the Republic of Serbia“, I have created a survey questionnaire which consists of 23 claims, views and opinions.

With appreciation for your professional and expert experience and knowledge, I kindly ask you to take part in this research and fill in this survey questionnaire which consist of two parts. Most of the claims, views and opinions are of a closed type and require choosing a defined answer from the drop-down menu.

The survey questionnaire is anonymous and will be used exclusively for the purpose of scientific research, i.e. for the preparation of a doctoral dissertation, and will not be used for other purposes.

Scientific purpose of this research is directed towards the application of scientific research methods in order to identify, scientifically describe, classify and partially explain organizational changes in organizational functions, organizational structure and in organizational environment of police organization, which are necessary for its adaptation to default requirements of police work based on the consistent implementation of *Intelligence - Led Policing* and which can contribute to the improvement of quality of its overall functioning. Practical goal of this research is focused on the possibility to use the results of the research in planning and practical implementation of organizational changes in police organization, which would improve the quality of its functioning based on the consistent implementation of *Intelligence - Led Policing*. Practical goal formulated in such a way implies that practical application of research results can contribute to gaining others' trust in changes, to weakening the resistance towards changes, and in particular, to producing quality criminal intelligence products and to their quality use in performing criminal intelligence activities.

Thank you in advance for your cooperation!

The time necessary to fill in the survey questionnaire is 15 minutes.

**Ilija Racic**

student of doctoral studies, department: criminalistics and law

University of Criminalistic and Police Studies, Belgrade

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (Viber available)

## SURVEY QUESTIONNAIRE

I GENERAL INFORMATION ABOUT THE RESPONDENT	
Gender	M                      Ж
Age	
Professional education	High school; Junior college; University degree; Master ; Specialist studies; Doctorate
The name of your organizational unit	
How long have you been working in the police service?	
Are you a manager or an employee in your organizational unit?	Manager                      Employee
How long have you been working at your current position?	
Have you had any special education or completed special training on establishing <i>Intelligence - Led Policing model</i> ?	YES                      NO
If you have, please rate the level or quality of the training that you received after completing it (from 1 - unsatisfactory to 5 - excellent)	1    2    3    4    5
II QUESTION (CLAIM/VIEW/OPINION)	
1. Do you think that forming of a centralized organizational unit which coordinates criminal-intelligence activities at central level is a precondition for an effective, efficient and economical establishment and implementation of Intelligence – Led Policing model in the police of Sweden?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
2. Do you think that the forming of a centralized organizational unit which coordinates criminal-intelligence activities at regional and local level is a precondition for an effective, efficient and economical establishment and implementation of Intelligence – Led Policing model in the police of Sweden?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
3. Do you think that decentralization of analytical functions in several organizational units which coordinate criminal-intelligence activities represents a weakness in terms of establishment and implementation of Intelligence – Led Policing model in the police of Sweden?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
4. Do you think that there is sufficient coordination between analytical organizational units in the process of developing criminal intelligence products (strategic assessments of public security, operational assessments of public security, strategic plan of the police, operational plans of the police, profile of a security problem and profile of a person/group of security interest in the police of Sweden)?	1. there is absolutely no 2. there is mostly no 3. I don't have an opinion 4. mostly there is 5. there is fully
5. Do you think that analytical workplaces are rationally distributed in accordance with the real needs of Intelligence – Led Policing model in the police of Sweden?	1. they are not at all 2. they mostly are not 3. I don't have an opinion 4. they mostly are 5. they definitely are

16. Do you think that for the work with confidential information periodic checking of employees regarding their suitability is conducted in the police of Sweden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. it isn't conducted at all</li> <li>2. it mostly isn't conducted</li> <li>3. I don't have an opinion</li> <li>4. It mostly is conducted</li> <li>5. It is absolutely conducted</li> </ol>
18. Assess the level of resources which are available to the police organization in the police of Sweden in the process of development of criminal intelligence products.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>
19. Assess the level of organizational compliance in the police of Sweden by using the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>
20. Assess the level of competences of analysts who perform criminal intelligence tasks.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>
22. Assess the level of support by managers with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>
23. Assess the level of support by police officers (employees) with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>
24. Assess the level of resistance (opposition) of managers with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. strongly oppose</li> <li>2. mostly oppose</li> <li>3. neutral</li> <li>4. mostly support</li> <li>5. strongly (completely) support</li> </ol>
25. Assess the level of resistance (opposition) of police officers (employees) with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. strongly oppose</li> <li>2. mostly oppose</li> <li>3. neutral</li> <li>4. mostly support</li> <li>5. strongly (completely) support</li> </ol>

Remarks, observations and suggestions:

---



---



---



---

**Thank you for taking the time to complete this survey!**

SURVEY QUESTIONNAIRE ENTITLED:  
„MANAGERS OF THE REGIONAL GROUP FOR MANAGEMENT  
AND LEADERSHIP FOR THE STOCKHOLM AREA  
IN THE POLICE OF SWEDEN“

Dear,

For the purpose of preparing a doctoral dissertation registered at the University of Criminalistic and Police Studies in Belgrade and titled „Organizational adjustment of the police to the needs of the implementation of the Intelligence-Led Policing in the Republic of Serbia“, I have created a survey questionnaire which consists of 30 claims, views and opinions.

With appreciation for your professional and expert experience and knowledge, I kindly ask you to take part in this research and fill in this survey questionnaire which consist of two parts. Most of the claims, views and opinions are of a closed type and require choosing a defined answer from the drop-down menu.

The survey questionnaire is anonymous and will be used exclusively for the purpose of scientific research, i.e. for the preparation of a doctoral dissertation, and will not be used for other purposes.

Scientific purpose of this research is directed towards the application of scientific research methods in order to identify, scientifically describe, classify and partially explain organizational changes in organizational functions, organizational structure and in organizational environment of police organization, which are necessary for its adaptation to default requirements of police work based on the consistent implementation of *Intelligence - Led Policing* and which can contribute to the improvement of quality of its overall functioning. Practical goal of this research is focused on the possibility to use the results of the research in planning and practical implementation of organizational changes in police organization, which would improve the quality of its functioning based on the consistent implementation of *Intelligence - Led Policing*. Practical goal formulated in such a way implies that practical application of research results can contribute to gaining others' trust in changes, to weakening the resistance towards changes, and in particular, to producing quality criminal intelligence products and to their quality use in performing criminal intelligence activities.

Thank you in advance for your cooperation!

The time necessary to fill in the survey questionnaire is 15 minutes.

**Ilija Racic**

**student of doctoral studies, department: criminalistics and law**

**University of Criminalistic and Police Studies, Belgrade**

**Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)**

**Tel. 381 (0)64 231 80 78 (Viber available)**

## SURVEY QUESTIONNAIRE

I GENERAL INFORMATION ABOUT THE RESPONDENT	
Gender	M                      F
Age	
Professional education	High school; Junior college; University degree; Master ; Specialist studies; Doctorate
The name of your organizational unit	
How long have you been working in the police service?	
Are you a manager or an employee in your organizational unit?	Manager                      Employee
How long have you been working at your current position?	
Have you had any special education or completed special training on establishing <i>Intelligence - Led Policing model</i> ?	YES                      NO
If you have, please rate the level or quality of the training that you received after completing it (from 1 - unsatisfactory to 5 - excellent)	1    2    3    4    5
II QUESTION (CLAIM/VIEW/OPINION)	
1. Do you think that the Intelligence – Led Policing model has a proactive approach, which represents a qualitative improvement in the way decisions are made, compared to the traditional (reactive) approach of work?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
2. Do you think that the Intelligence – Led Policing model enables more rational managing of human and material resources compared to the traditional (reactive) approach of police work?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
3. Do you think that with the use of the Intelligence – Led Policing model the activities are aimed at the most difficult and most common security problems	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
4. Do you think that the Intelligence – Led Policing model has to be implemented at all three organizational levels of management (central, regional and local)?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
5. Do you think that it is necessary to establish an operating group for management and leadership at the local organizational level of the management?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree

6. Do you think that crime control requires not only police engagement, but also the linking of police with other public-private partners through a multi-agency approach in order to achieve the primary goal of the security community?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
7. Do you think that strategic leadership and the implementation of an effective strategy overcome systematic (ad hoc) planning and acting, which represents the basis for the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> ?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
8. Do you think that the <i>Intelligence – Led Policing model</i> systematically and in a planned manner solves problems that are being implemented by identifying strategic and operational priorities?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
9. Do you think that police management is systematically focused on continuous improvement of the quality of business processes and their products by using <i>Intelligence – Led Policing model</i> ?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
10. Do you think that the focus of management is directed towards crime prevention and the reduction of criminal environment?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
11. Do you think that tactical plans of operational - police affairs are based on decisions of strategic and operational groups for management and leadership, and contain specific objectives and tasks aimed at crime prevention?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
12. Do you think that it is necessary for the request for the development of criminal intelligence information to be made on a standardized form, where analysts receive feedback on the fulfillment of requirements, which affects the management of quality of business processes and their products?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
13. Do you think that managerial decisions are made at meetings of strategic and operational groups for management and leadership by using the SMART form, and which are recorded on a standardized type of record?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
14. Do you think that crime-intelligence products developed in a quality manner produce a more efficient, effective and cost-effective decision-making?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
15. Do you think that centralized decisions which are binding for the strategic, regional and local level of management are made within the strategic group for management and leadership?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree

16. Do you think that operational groups for management and leadership at regional level have to make decentralized decisions that are binding for the regional and local level of management?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. completely agree</li> <li>2. mostly agree</li> <li>3. I don't have an opinion</li> <li>4. mostly disagree</li> <li>5. completely disagree</li> </ol>
17. Do you think that monitoring of implementation of planned operational police tasks is carried out on the basis of decisions, plans and monitoring instruments (standardized forms) that contain elements relevant to measuring the quality of the undertaken planned actions of the police?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. completely agree</li> <li>2. mostly agree</li> <li>3. I don't have an opinion</li> <li>4. mostly disagree</li> <li>5. completely disagree</li> </ol>
18. Do you think that it is necessary for the function of evaluating the area of management and leadership to be carried out on the basis of the plan of evaluation, four times – quarterly, in a calendar year?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. completely agree</li> <li>2. mostly agree</li> <li>3. I don't have an opinion</li> <li>4. mostly disagree</li> <li>5. completely disagree</li> </ol>
19. Do you think that it is necessary that the quality management is conducted through using the function of evaluation through selected methods and standardized instruments?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. completely agree</li> <li>2. mostly agree</li> <li>3. I don't have an opinion</li> <li>4. mostly disagree</li> <li>5. completely disagree</li> </ol>
20. Do you think that after a conducted evaluation of area of management and leadership it is necessary to make a report, in order to identify weaknesses and strengths in the development phase of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. completely agree</li> <li>2. mostly agree</li> <li>3. I don't have an opinion</li> <li>4. mostly disagree</li> <li>5. completely disagree</li> </ol>



26. Assess the level of current cooperation of police organization with public - private partners (community, public institutions, NGOs, legal entities, local security councils, etc.) in joint work to achieve the function of public security.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
27. Assess how much the police is focused on cooperation with citizens, taking into account the the work of the police by using the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
28. Assess how much the police is focused on cooperation with citizens, taking into account that the police regularly informs citizens about the most common and most serious crimes and violations.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
29. Assess the extent to which the public in your community is familiar with the use of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
30. Assess how much the police is focused on cooperation with citizens, taking into account the usefulness of police advice regarding ways to protect against crime and violations.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
31. Assess the level of support by managers with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
32. Assess the level of support by police officers (employees) with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
33. Assess the level of resistance (opposition) of managers with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. strongly oppose 2. mostly oppose 3. neutral 4. mostly support 5. strongly (completely) support
34. Assess the level of resistance (opposition) of police officers (employees) with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. strongly oppose 2. mostly oppose 3. neutral 4. mostly support 5. strongly (completely) support
35. Assess the level of impact on decision-makers in the process of decision-making based on analytical products which are delivered (presented) to the strategic and operational group for management and leadership.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent

Remarks, observations and suggestions:

---

---

---

---

**Thank you for taking the time to complete this survey!**

SURVEY QUESTIONNAIRE ENTITLED  
„STRATEGICAL/OPERATIONAL ANALYSTS OF THE REGIONAL  
POLICE DIRECTORATE IN STOCKHOLM AND MALMÖ“  
IN THE POLICE OF SWEDEN

Dear,

For the purpose of preparing a doctoral dissertation registered at the University of Criminological and Police Studies in Belgrade and titled „Organizational adjustment of the police to the needs of the implementation of the Intelligence-Led Policing in the Republic of Serbia“, I have created a survey questionnaire which consists of 39 claims, views and opinions.

With appreciation for your professional and expert experience and knowledge, I kindly ask you to take part in this research and fill in this survey questionnaire which consist of two parts. Most of the claims, views and opinions are of a closed type and require choosing a defined answer from the drop-down menu.

The survey questionnaire is anonymous and will be used exclusively for the purpose of scientific research, i.e. for the preparation of a doctoral dissertation, and will not be used for other purposes.

Scientific purpose of this research is directed towards the application of scientific research methods in order to identify, scientifically describe, classify and partially explain organizational changes in organizational functions, organizational structure and in organizational environment of police organization, which are necessary for its adaptation to default requirements of police work based on the consistent implementation of *Intelligence - Led Policing* and which can contribute to the improvement of quality of its overall functioning. Practical goal of this research is focused on the possibility to use the results of the research in planning and practical implementation of organizational changes in police organization, which would improve the quality of its functioning based on the consistent implementation of *Intelligence - Led Policing*. Practical goal formulated in such a way implies that practical application of research results can contribute to gaining others' trust in changes, to weakening the resistance towards changes, and in particular, to producing quality criminal intelligence products and to their quality use in performing criminal intelligence activities.

Thank you in advance for your cooperation!

The time necessary to fill in the survey questionnaire is 15 minutes.

**Ilija Racic**

student of doctoral studies, department: criminalistics and law

University of Criminological and Police Studies, Belgrade

Email: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

Tel. 381 (0)64 231 80 78 (Viber available)

## SURVEY QUESTIONNAIRE

I GENERAL INFORMATION ABOUT THE RESPONDENT	
Gender	M                      F
Age	
Professional education	High school; Junior college; University degree; Master ; Specialist studies; Doctorate
The name of your organizational unit	
How long have you been working in the police service?	
Are you a manager or an employee in your organiza- tional unit?	Manager                      Employee
How long have you been working at your current position?	
Have you had any special education or completed special training on establishing <i>Intel- ligence - Led Policing model</i> ?	YES                      NO
If you have, please rate the level or quality of the training that you received after complet- ing it (from 1 - unsatisfactory to 5 - excellent)	1    2    3    4    5
II QUESTION (CLAIM/VIEW/OPINION)	
1. Do you think that the use of Europol's methodology for Serious and Organised Crime Threat Assessment (SOCTA) and the risk and threat analysis matrix will contribute to objective presentation of the most serious security priorities in strategic and opera- tional assessment of public security?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
2. Do you think that measures defined in strategic and operational plan of the police must contain activities directed towards the identified criminal actors and criminal hotspots, which will contribute to proactive policing?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
3. Do you think that strategic plan of the police must contain recommendations for tak- ing police measures and actions aimed at proactive policin?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
4. Do you think that operational plan of the police must contain recommendations for taking police measures and actions aimed at pro-active policing?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
5. Do you think that within the strategic plan of the police, the identified priorities must have an outcome indicator containing target values classified according to years?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree

6. Do you think that within the operational plan of the police, each identified priority must have an outcome indicator containing presented target values for the following year?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
7. Do you think that strategic analysis is a mandatory basis in determining strategic priorities in strategic assessment of public security?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
8. Do you think that operational analysis is a mandatory basis in determining operational priorities in operational assessment of public security?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
9. Do you think that development of a strategic and operational assessment of public security must include a multi-agency approach of work, which is reflected in collecting data and information through open and closed sources?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
10. Do you think that it is necessary for the data from open sources intended for the development of a strategic and operational assessment of public security to be collected through a standardized questionnaire?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
11. Do you think that it is necessary for the data from internal sources intended for the development of a strategic and operational assessment of public security to be collected from centralized databases?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
12. Do you think that the strategic plan needs to contain recommendations that are related to the necessary human and material resources?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
13. Do you think that the operational plan of the police contains recommendations that are related to the necessary human and material resources?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
14. Do you think that the recommendations of the strategic plan of the police are defined by using the SMART method?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
15. Do you think that the recommendations of the operational plan of the police are defined by using the SMART method?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree

16. Do you think that strategic and operational plans of the police must contain a feasibility study?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
17. Do you think that the profile of a security problem is used for the purpose of making conclusions and recommendations in order to take proactive measures and actions based on the identified criminal actors, space and time of the commission of the criminal offense, manner of its execution and factors relevant to the crime in general?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
18. Do you think that the profile of a security problem must contain a higher percentage of collected, processed and analyzed operational information compared to the statistical presentation of data?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
19. Do you think that the profile of a person/group of security interest represents the basis for a targeted data collection by all police officers?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
20. Do you think that the profile of a person/group of security interest represents a quality basis for starting operational cases and processings?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
21. Do you think that it is necessary for the strategic assessment of public security to be developed by strategic analysts for the period of 4 years?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
22. Do you think that it is necessary for the operational assessment of public security to be developed by operational analysts for the period of 2 years?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
23. Do you think that it is necessary for the profile of a security problem to be developed by strategic and operational analysts upon the request of strategic and operational group for management and leadership?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
24. Do you think that it is necessary for the profile of a person/group of security interest to be developed by operational analysts upon the request of strategic and operational group for management and leadership?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree
25. Do you think that it is necessary for the function of submitting criminal intelligence products to be carried out on a standardized form?	1. completely agree 2. mostly agree 3. I don't have an opinion 4. mostly disagree 5. completely disagree

26. Assess your level and understanding of Europol's methodology for the development of Serious and Organised Crime Threat Assessment and the matrix for the analysis of risk and threats in identifying security priorities.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
27. Assess the level of resources which are available to the police organization in the police of Sweden in the development of criminal intelligence products.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
28. Assess your level of knowledge in the development of strategic and operational plans of the police.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
29. Assess your level of knowledge in the application of SMART form in determining goals and making recommendations within the development of strategic and operational assessment of public security	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
30. Assess the level of current cooperation of police organization with public-private partners (communities, public institutions, NGOs, legal entities, etc.) in joint work on the realization of the function of public security.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
31. Assess how much the police is focused on cooperation with citizens, taking into account the work of the police through a <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
32. Assess how much the police is focused on cooperation with citizens, taking into account that the police regularly informs citizens about the most common and most serious crimes and violations.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
33. Assess the extent to which the public in your community is familiar with the use of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent
34. Assess how much the police is focused on cooperation with citizens, taking into account the usefulness of police advice regarding ways to protect against crime and violations.	1. insufficient 2. satisfactory 3. good 4. very good 5. excellent

35. Assess the level of support by managers with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>
36. Assess the level of support by police officers (employees) with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>
37. Assess the level of resistance (opposition) of managers with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. strongly oppose</li> <li>2. mostly oppose</li> <li>3. neutral</li> <li>4. mostly support</li> <li>5. strongly (completely) support</li> </ol>
38. Assess the level of resistance (opposition) of police officers (employees) with regard to the implementation of the <i>Intelligence – Led Policing model</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. strongly oppose</li> <li>2. mostly oppose</li> <li>3. neutral</li> <li>4. mostly support</li> <li>5. strongly (completely) support</li> </ol>
39. Assess the level of impact on decision-makers in the process of decision-making based on analytical products which are delivered (presented) to the strategic and operational group for management and leadership.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. insufficient</li> <li>2. satisfactory</li> <li>3. good</li> <li>4. very good</li> <li>5. excellent</li> </ol>

Remarks, observations and suggestions:

---



---



---



---

**Thank you for taking the time to complete this survey!**



## ПРИЛОГ: ОДОБРЕЊА ИСТРАЖИВАЊА

### 1. СРБИЈА

Република Србија  
КРИМИНАЛИСТИЧКО-ПОЛИЦИЈСКИ  
УНИВЕРЗИТЕТ  
01 Број: 28/105  
Датум: 08.10.2019.  
Београд – Земун, Цара Душана 196  
Телефон – 011/3161-919, факс – 011/3162-150  
e-mail: rektorat@kpu.edu.rs  
www.kpu.edu.rs

01 Број: 0297/20 19-3 B

22.10.2019.

11070 Београд  
Булевар Михајла Пуплина 2а

ОДОБРАВА  
ПОТПРЕДСЕДНИК ВЛАДЕ И  
МИНИСТАР  
УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА  
др Небојша Стефановић



МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
ПОТПРЕДСЕДНИК ВЛАДЕ И МИНИСТАР УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА  
др Небојша Стефановић

**Предмет:** Молба у циљу прикупљања података путем анкете, ради спровођења емпиријског истраживања и израде докторске дисертације на Криминалистичко – полицијском универзитету у Београду.

Уважени

Молим Вас да за потребе израде докторске дисертације **Илије Раића**, студента докторских студија на Криминалистичко – полицијском универзитету под називом: **„Организационо прилагођавање полиције потребама примене полицијско – обавештајног модела (eng. Intelligence - Led Policing) у Републици Србији“** омогућите спровођење емпиријског истраживања прикупљањем података применом анкете које би обухватило подручје Републике Србије, а које Вам у прилогу достављамо, како би подаци након спроведеног емпиријског истраживања били релевантни.

Анкете би се спровеле над циљним групама и то:

1. Укупно 32 члана Стратешке групе за руковођење и управљање у Дирекцији полиције, а коју чине 4 начелника Управа у седишту Дирекције полиције (УКП, УП, УСП и УГП) и 27 начелника подручних полицијских управа. Такође ће се спровести анкета према укупно 81 члану оперативних група за руковођење и управљање (начелници Одељења криминалистичке полиције, Одељења полиције и Одељења саобраћајне полиције у свих 27 ППУ). Анкета се односи на заступљеност и ефекте (резултати, учинак, криминалистичко - обавештајни производи) управљачких функција (планирање, захтев за израду КОИ, праћење, евалуација и управљање квалитетом) у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у Републици Србији. Анкета је означена под називом: „Руководиоци стратешке и оперативних група за руковођење и управљање у Републици Србији“ и састоји се од 44 тврдњи, ставова и мишљења.

2. Укупно 5 криминалистичких инспектора за послове криминалистичко - стратешке анализе у Одсеку за стратешку анализу у Служби за криминалистичку аналитику; укупно 5 криминалистичких инспектора за послове криминалистичко – обавештајне анализе у Одсеку за криминалистичко – обавештајну анализу и укупно 20 криминалистичких инспектора за криминалистичко – обавештајне послове у Служби за криминалистичко – обавештајне послове у Управи криминалистичке полиције; укупно 54 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, Управе криминалистичке полиције у ПУ за град Београд и одсепима и групама Одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; укупно 20 полицијских аналитичара у

Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; укупно 10 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд; укупно 4 главна координатора у седишту Дирекције полиције; укупно 8 главних координатора у организационим јединицама у седишту Дирекције полиције (УКП -2, УП - 2, УСП -2 и УГП - 2); укупно 6 координатора у ПУ за град Београд и 26 координатора у ППУ. Анкета се односи на заступљеност и ефекте (резултате, учинак, криминалистичко - обавештајне производе) извршних функција (криминалистичко – обавештајни послови) у постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) раду полиције заснованом на ПОМ у Републици Србији. Анкета је означена под називом: „Извршиоци на криминалистичко – обавештајним пословима у Републици Србији“ и састоји се од 62 тврдње, ставова и мишљења.

3. Укупно 4 начелника Управа у седишту Дирекције полиције (УКП, УП, УСП и УГП), 27 начелника подручних полицијских управа, укупно 4 главна координатора у седишту Дирекције полиције; укупно 8 главних координатора у организационим јединицама у седишту Дирекције полиције (УКП -2, УП - 2, УСП -2 и УГП - 2); укупно 6 координатора у ПУ за град Београд, укупно 26 координатора у ППУ; укупно 54 криминалистичких инспектора за криминалистичко – оперативну анализу у Одељењу за криминалистичку аналитику, Управе криминалистичке полиције у ПУ за град Београд и одсецима и групама одељења криминалистичке полиције у 26 ППУ; укупно 20 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у седишту САТИТ-а; укупно 10 полицијских аналитичара у Одељењу за полицијску аналитику у ПУ за град Београд. Анкета се односи на постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова и које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ у Републици Србије. Анкета је означена под називом: „Руководиоци и извршиоци у ОЈ Дирекције полиције и аналитичких јединица САТИТ-а“ и састоји се од 36 тврдњи, ставова и мишљења.

4. Укупно 20 (руководилаца и извршилаца) у Центру за полицијску обуку, 10 (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за регрутацију и селекцију и 10 (руководилаца и извршилаца) у Одељењу за развој запослених и организацију, Сектора за људске ресурсе у полицији РС. Анкета се односи на постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) дизајну организационих јединица полиције које су образоване или би требало да буду образоване за обављање криминалистичко-обавештајних и обавештајно-полицијских послова, које су или би требало да буду непосредно или посредно у функцији рада полиције заснованог на ПОМ; и систему регрутације и селекције кандидата за запослене, социјализације, мотивације и обуке запослених у полицији за рад заснован на ПОМ, у РС. Анкета је означена под називом: „Запослени у Сектору за људске ресурсе“ и састоји се од 45 тврдњи, ставова и мишљења.

5. Укупно 10 (руководилаца/извршиоца) у Одељењу за развој и Одељењу за електронско пословање у САТИТ-у и 10 чланова Радне подгрупе за ИТ у примени ПОМ-а у Дирекцији полиције. Анкета се односи на постојећем и подразумеваном (промењеном, иновираним, будућем) технолошко-техничкој подршци обављању криминалистичко-обавештајних послова, односно раду полиције заснован на ПОМ, у РС. Анкета је означена под називом: „Инжењери/информатичари у полицији Републике Србије“ и састоји се од 28 тврдњи, ставова и мишљења.

6. Укупно 10 запослених у Секретаријату. Анкета се односи на постојећем и подразумеваном (промењеним, иновираним, будућем) екстерном и интерном правном оквиру о раду полиције заснованом на ПОМ (о формализацији тога рада) и о нивоу подршке или отпора запослених успостављању рада полиције заснованог на том моделу. Анкета је означена под називом: „Правници у полицији Србије“ и састоји се од 20 тврдњи, ставова и мишљења.

Тврдње, ставови и мишљења у анкетама су затвореног типа и захтевају избор дефинисаног одговора. Анкетни упитници су анонимни и користе се искључиво за научно – истраживачку делатност, односно за израду докторске дисертације, те се у друге сврхе неће користити, тако да смо мишљења да питања у анкети неће утицати на повреду закона, начела тајности или правила Службе. Такође желим да Вас упознам, да смо идентичну анкету применили у циљу прикупљања података за потребе израде докторске дисертације у полицијама Шведске, Црне Горе и Северне Македоније.

Научни циљ овог истраживања је усмерен на примени научно-истраживачких метода, како би се идентификовале, научно описале, класификовале и делимично објасниле организационе промене у организационим функцијама, организационој структури и у организационом окружењу полицијске организације, које су неопходне за њено прилагођавање подразумеваним захтевима полицијског рада заснованог на доследној примени ПОМ-а.

Практични циљ овог истраживања је усмерен на могућности коришћења резултата истраживања у планирању и практичном спровођењу организационих промена у полицијској организацији, којима би се унапредио квалитет њеног функционисања заснованог на доследној примени ПОМ-а, а који се првенствено односи на криминалистичко – обавештајне функције: стратешко и оперативно планирање (унапређење израде стратешке процене, оперативне процене, стратешког и оперативног плана), прикупљању података и информација, стратешкој и оперативној анализи, препорука за адекватну организациону структуру, регрутацију и селекцију компетентних кадрова, правни оквир и техничко – технолошка решења за размену података и информација. Тако формулисан практични циљ подразумева да практична примена резултата истраживања може допринети добијању других за промене, слабењу отпора променама и, посебно, изради квалитетних криминалистичко-обавештајних производа и у њиховој квалитетној употреби у обављању криминалистичко-обавештајних послова.

Очекивани резултат таквог прилагођавања организационих функција, организационе структуре и организационог окружења полицијске организације је унапређење квалитета (ефективности и ефикасности) њеног функционисања. На тај начин, резултати истраживања могу допринети и смањењу стопе криминалитета и других безбедносно угрожавајућих облика понашања и повећаној заштити људски права, а тиме и безбедности уопште. Нормативном обрадом резултата истраживања може се унапредити и правни оквир за ефективније и ефикасније проактивно функционисање полиције засновано на примени ПОМ-а.

Молимо Вас да се попуњене анкете доставе у електронској форми на мејл адресу [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com).

**ПРИЛОГ: - Анкета x 6**

**САГЛАСАН**

**САВЕТНИК МИНИСТРА  
ШЕФ КАБИНЕТА**

  
Катарина Томашевић

**САГЛАСАН  
ДИРЕКТОР ПОЛИЦИЈЕ  
генерал полиције**

  
Владимир Ребић

**ПРЕДЛАЖЕ  
РЕКТОР**

  
Проф. др Дане Суботић

**САГЛАСАН**

**ПОМОЋНИК МИНИСТРА  
НАЧЕЛНИК СЕКТОРА**

  
Слободан Недељковић

**САГЛАСАН**

**СЕКРЕТАР**

  
Милица Јатић

## 2. Црна Гора



Vlada Crne Gore

UPRAVA POLICIJE

### Odjeljenje za analitiku i unapređenje rada policije

Broj: 10-050/19-7437/

Podgorica, 25.6.2019. godine

**Veza:** Vaš zahtjev upućen elektronskom poštom dana 24. aprila 2019. godine

**Predmet:** 30 popunjenih upitnika službenika Sektora kriminalističke policije

MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH  
POSLOVA REPUBLIKE SRBIJE

DIREKCIJA POLICIJE

Za glavnog koordinatora – majora policije Iliju Racića

Bulevar Mihaila Pupina broj 2, 11070 Novi Beograd

Poštovani,

Direktor Uprave policije Crne Gore prihvatio je Vaš zahtjev, koji ste uputili elektronskom poštom 24. aprila 2019. godine i odobrio da, za potrebe izrade doktorske disertacije, prikupljate podatke, primjenom ankete, od 30 policijskih službenika Sektora kriminalističke policije, koji su, na osnovu poslova koje obavljaju, ciljna grupa za navedeno empirijsko istraživanje.

S tim u vezi, dostavljamo Vam popunjene upitnike, koji će Vam biti upućeni i elektronskom poštom.

S poštovanjem,

NAČELNIK

glavni policijski inspektor

Zoran Brdanin



*Zoran Brdanin*

## 2. Северна Македонија



Република Северна Македонија

Министерство за внатрешни работи

Биро за јавна безбедност

Оддел за криминалистичко разузнавање и анализа

Рег.бр. 22.4. - 91282/1

Скопје, 11.10.2019 год.

До  
Криминалистичко-Полициски Универзитет Република Србија  
Белград-Земун, ул.Цара Душана 196,  
Илија Рациќ

**ПРЕДМЕТ:** Одговор на анкетни прашалници, доставува.-  
ВРСКА: Ваш акт број 28/50 од 03.06.2019 година и барање доставено по  
електронска пошта на 10.10.2019 година

Почитувани,

Во врска со Вашето барање со кое барате да Ви бидат обезбедени податоци  
собрани со примена на анкета, потребни за емпириско истражување и  
изготвување докторска дисертација на тема „Организациско прилагодување на  
полицијата на потребите од примената на полициско разузнавачкиот модел“ во  
прилог на актот Ви доставуваме одговорени анкетни прашалници, од  
посочените целни групи.

Пополнетите прашалници, Ви се доставени и во електронска форма на  
следната електронска адреса: [ilija.racic5@gmail.com](mailto:ilija.racic5@gmail.com)

### ПРИЛОГ: анкетни прашалници

Со почит,

ДИРЕКТОР НА БББ  
м-р Сашо Васевски



Подготвил: Анастасија  
Контролирал: Катерина Коруноска  
Согласен: Бесим Рамиќевиќ  
Одобрил: Јулија Поповска-Александаровска