

Проф. др Владимир ОБРАДОВИЋ*
Ивана ЛЕЧОВСКИ-МИЛОЈКИЋ, докторанд **
Факултет организационих наука
Др Исидора ЉУМОВИЋ***
Институт економских наука

ДОИ: 10.5937/bezbednost19031010

УДК: 331.101.39-057.36:351.74

Прегледни научни рад

Примљен: 2. 7. 2019. године

Ревизија: 26. 10. 2019. године

Датум прихватања: 5. 12. 2019. године

Примена новог модела оцењивања полицијских службеника

***Анстракт:** Оцењивање државних службеника један је од инструмената управљања кадровима кроз објективан и упоредив преглед успешности реализације пословних активности, а у циљу побољшања услуга које државни службеници пружају. Имајући у виду комплексност услуга јавних служби у циљу задовољења потреба друштва, а нарочито активности које спроводе припадници Министарства унутрашњих послова, јавила се потреба за ефикаснијом евалуацијом компетенција запослених, перформанси и резултата рада у циљу достизања њиховог максималног потенцијала као и стимулације непрекидног процеса учења и унапређења. Увођење савременог модела оцењивања полицијских службеника доноси значајне промене у самом процесу евалуације али и каснијој употреби добијених резултата, јер процес постаје двосмеран и не служи само за оцену претходних активности већ и за идентификацију и корекцију проблема, али и за дефинисање дугорочних циљева развоја каријере појединца и циљева развоја читавог Министарства.*

***Кључне речи:** Министарство унутрашњих послова, оцењивање полицијских службеника, перформансе, компетенције, резултати рада.*

* obradovic.vladimir@fon.bg.ac.rs

** ivana.lecovski@gmail.com

*** isidora.ljumovic@ien.bg.ac.rs

Увод

Перформансе се могу описати на различите начине – могу се односити на понашање запослених, активности усмерене на директно постизање учинка, али и на услуге које пружају подршку остварењу циљева организације (Benjamin et al., 2017: 853). Многи аутори бавили су се мерењем перформанси полицјских службеника у циљу идентификације фактора личности којима се може предвидети њихово понашање, уз употребу различитих инструмената као што су Упитник 16 фактора личности (*The Sixteen Personality Factor – 16PF Questionnaire*) (Fabricatore et al., 1978: 63), или Варијабле биолошких података (Baehr et al., 1968; Cohen, Chaiken, 1972). Предвиђање ефикасности запослених на тај начин могуће је чак и у веома раним фазама њихове обуке (Forero et al., 2009: 591). Врло је битно не само адекватно концепирање система оцењивања већ и његова правилна примена јер је процес континуиран и двосмеран у смислу непрестаног праћења запослених, с једне стране, али и давања повратних информација и инструкција, с друге стране. Све ово се спроводи ради постизања веће ефикасности државних службеника који су предмет оцењивања. Мастровски и Вадман (Mastroski, Wadman, 1991: 364) идентификовали су три основна разлога за мерење перформанси запослених: (1) администрација: помоћ менаџерима у доношењу одлука о унапређењу или деградирању запослених, награђивању, тренингу, запошљавању, задржавању запослених или прекиду радног односа; (2) вођење и саветовање: помоћ супервизорима у обезбеђењу повратних информација подређенима и помоћ у планирању њихових каријера као и позитиван утицај на мотивацију запослених; (3) истраживање: валидација тестова селекције и евалуација обуке, као и процена ефикасности интервенција које су дизајниране у циљу побољшања индивидуалних перформанси запослених. Да би полиција била ефикасна у обављању својих дужности, потребно је да има поверење заједнице којој служи (Rosenbaum et al., 2015: 336), а само ће уз помоћ усвајања свеобухватног и вишеструког система мерења перформанси руководиоци у полицији или други реформатори имати могућност да организацију рада подигну на

виши ниво, или да промене правац развоја (Moore, Braga, 2003: 74–75).

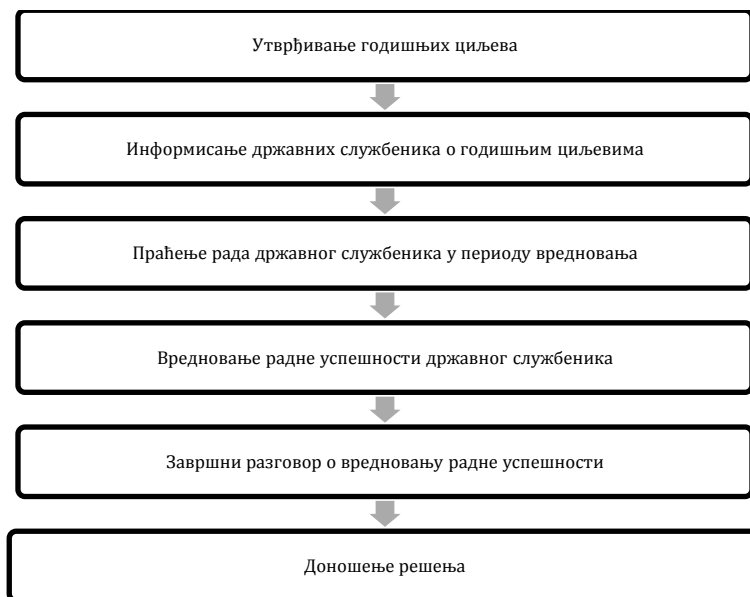
Концепт оцењивања запослених у јавним службама

Сви државни службеници¹ подлежу континуираном процесу праћења перформанси и вредновању радне успешности чији је резултат састављање годишњег извештаја и доношење решења путем мерила утврђених чланом 82, став 2 Закона о државним службеницима.² Мерила радне успешности државних службеника јесу понашајне компетенције, као „скуп радних понашања за делотворно обављање свих послова у државном органу“ (Уредба о вредновању радне успешности државних службеника, 2019, члан 6), које се утврђују у складу са актом Владе којим су дефинисане све компетенције неопходне за рад у државним органима, и резултати рада, као степен остварења утврђених годишњих циљева. Понашајне компетенције и резултати рада бодују се према члану 6 Уредбе, применом четворостепене бодовне скале, при чему збир бодова представља учесталост испољавања пожељних понашања код понашајних компетенција, односно степен остварења планираних резултата рада. У зависности од радног места и позиције државног службеника, удео појединачних мерила компетенција и резултата рада у вредновању радне успешности варира, што се постиже применом одговарајућих пондера како би се добио коначан исход вредновања: (1) државни службеник „није испунио већину

¹ Према Закону о државним службеницима (Службени гласник РС, бр. 95/2018), члан 2, став 1, државни службеници су државни службеници запослени у министарствима, посебним организацијама, службама Владе и стручним службама управних округа.

² Уредба о вредновању радне успешности државних службеника (Службени гласник РС, бр. 2/2019) (члан 2) дефинише изузетке, према којима процесу оцењивања не подлежу: државни службеник који руководи државним органом; државни службеник који је у календарској години радио краће од шест месеци; државни службеник који је засновао радни однос на одређено време на радном месту у кабинету, у својству приправника и ради замене државног службеника који обавља приправнички стаж.

очекивања“; (2) „потребно побољшање“; (3) „испунио очекивања“; или (4) „превазишао очекивања“.



Слика – Фазе поступка вредновања радне успешности државног службеника

Ово је двосмеран процес, у ком се након формирања извештаја о радној успешности обавља разговор са оцењеним службеником у циљу анализе радне успешности и понашања, као и степена остварења дефинисаних циљева, идентификације проблема и могућности њиховог отклањања, идентификације могућности за унапређење радне успешности и даљег развоја каријере као и усаглашавања дугорочних циљева развоја његове каријере. Праћење и вредновање успешности запослених у јавним службама веома је значајан процес уз помоћ ког се не само управља индивидуалном ефикасношћу већ и утиче на квалитет живота уопште. Државни службеници поред стручних треба да имају и одређене моралне (етичке) вредности које ће допринети законитом, професионалном, политички неутралном, јавном и ефикасном раду управе (Марковић, 2018: 223). Рад полицијских службеника је значајан за читав економски и друштвени развој јер има кључну улогу и ауторитет у очувању мира, јавне сигурности и безбедности и очувању заједничке имовине грађана, што

представља неке од основних физичких потреба сваког друштва (Tengpongsthorn, 2017: 39).

Модел оцењивања полицијских службеника

Оцењивање полицијских службеника, с обзиром на специфичну природу јавног посла који обављају, јесте независна и непристрасна активност, дефинисана Уредбом о оцењивању полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова (Службени гласник РС, бр. 17/2017) и представља савремени модел оцењивања уз континуирано праћење напретка кроз два циклуса оцењивања и извођење коначне, просечне годишње оцене. Овај систем оцењивања заменио је претходни, који се примењивао на основу *Закона о полицији* из 2005. године³ и подразумевао да се процес оцењивања обавља најмање једном годишње, најкасније до 15. марта текуће године за претходну. Према члану 2 Уредбе, поступак оцењивања је јаван и представља основ за праћење и унапређивање резултата рада запослених у Министарству унутрашњих послова, развој њихових каријера и напредовање, али и инструмент за остваривање стратешких циљева и планова Министарства. Оцењивање се врши уз помоћ Обрасца за оцењивање рада запослених, при чему се не оцењује рад запослених који су били у радном односу краће од три месеца у циклусу оцењивања, односно краће од шест месеци у току године, као ни рад приправника (члан 4). Непосредни руководилац запосленог обавља оцењивање, а контролу оцене врши непосредни руководилац оцењивача, при чему се читав процес оцењивања спроводи преко програмске апликације, па су могуће грешке сведене на минимум. У првом делу Обрасца евидентирају се основни подаци о лицу које се оцењује (лични подаци, чин/звање, назив радног места, награде, похвале и признања, увећање односно умањење плате, дисциплинске и друге мере као и сва одсуствовања у току године). Оцењивање се врши у два циклуса: у првом за период од 1. јануара до 30. јуна, а у другом за период од 1. јула до 31. децембра. Међутим, иако се оцене додељују само

³ Више о томе у: *Закон о полицији*, Службени гласник Републике Србије, бр. 101/2005 и 63/2009, члан 123.

два пута у току године, оне су резултат континуираног праћења рада запослених. Члановима 8–10 Уредбе дефинисана су мерила за оцењивање рада запослених, и то базичне компетенције и резултати рада. Оцењују се следеће базичне компетенције: (1) служење грађанима, (2) управљање променом, (3) управљање учинком, (4) лична делотворност, (5) доношење одлука и (6) рад са другима и руковођење. За запослене на руководећим радним местима, мерила за оцењивање резултата рада јесу: вођење и развој запослених, иновативност, коришћење нових метода рада и технологија и степен остварења планираних резултата организационе јединице. За запослене на извршилачким радним местима, мерила за оцењивање резултата рада јесу: професионализам, иновативност, коришћење нових метода рада и технологија и допринос остварењу планираних резултата организационе јединице. Наведене компетенције и мерила се оцењују преко великог броја индикатора којима се додељују бодови применом четворостепене бодовне скале, при чему бодови имају следеће дескриптивне оцене: 1 бод – „неприхватљиво“, 2 бода – „потребно је унапређење“, 3 бода – „испуњава очекивање“ и 4 бода – „значајно превазилази очекивање“. Додељени бодови се затим множе одговарајућим пондерима који представљају фактор важности појединачних компетенција и показују процентуални удео важности појединачних мерила за оцењивање у укупном броју бодова према нивоима руковођења (члан 14 Уредбе).

Табела 1 – Базичне компетенције које су предмет оцењивања и пондери према нивоима руковођења

Базичне компетенције	Пондери према нивоима руковођења				
	руководиоци оперативног нивоа	руководиоци средњег нивоа	руководиоци високог нивоа	руководиоци стратешког нивоа	извршилачка радна места
Служење грађанима	0,100	0,075	0,075	0,050	0,100
Управљање променом	0,075	0,075	0,075	0,075	0,100
Управљање учинком	0,100	0,100	0,075	0,075	0,050

ПРЕГЛЕДНИ НАУЧНИ РАДОВИ

Лична делотворност	0,100	0,075	0,075	0,050	0,150
Доношење одлука	0,075	0,075	0,075	0,075	0,050
Рад са другима и руковођење	0,100	0,100	0,075	0,075	0,150

Табела 2 – Мерила на основу којих се оцењују резултати рада и пондери према нивоима руковођења

Резултати рада	Пондери према нивоима руковођења				
	руководиоци оперативног нивоа	руководиоци средњег нивоа	руководиоци високог нивоа	руководиоци стратешког нивоа	извршилачка радна места
Вођење и развој људи	0,150	0,150	0,150	0,150	0,050
Иновативност	0,100	0,100	0,050	0,050	0,050
Користи нове методе рада и технологије	0,050	0,050	0,10	0,100	0,050
Степен остварења планираних резултата организационе јединице	0,150	0,200	0,250	0,300	0,25

Резултат процеса оцењивања јесте Извештај о оцењивању, стандардни образац који је дужан да изради оцењивач као лице непосредно надређено полицијском службенику који се оцењује. Лица која се оцењују морају имати активан однос приликом специфицирања њихових радних циљева као и касније током разговора са оцењивачима (Roll, 2006: 7–8). На крају сваког циклуса оцењивач обавља разговор са запосленима чији се рад оцењује, упознаје их са додељеном оценом и, уколико је потребно, дефинише рокове и активности за унапређење компетенција и резултата рада. Претходни систем оцењивања полицијских службеника подразумевао је могућност приговора запосленог на оцену, након чега о приговору одлуку доноси

руководилац органа, док нови систем, заснован на принципу непристрасности, подразумева и присуство контролора који има корективну улогу, као и Комисије за преиспитивање закључне оцене рада која поступа по евентуалним приговорима запослених на додељену оцену.

Реализација процеса оцењивања и резултати

Примена новог модела оцењивања започела је 2017. године, када је на нивоу свих сектора оцењено укупно 39.900 службеника у првом циклусу оцењивања и 39.927 службеника у другом циклусу, док је број службеника који нису имали елемената за оцењивање био 2.474 у првом и 2.800 у другом циклусу (Извештај о поступку оцењивања полицјских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова за 2017. годину). Свим службеницима додељени су бодови за свако од посматраних мерила, на које су затим примењени пондери у складу са нивоом руковођења ком припадају. Посматрајући расподелу бодова према нивоима руковођења, може се закључити да су током 2017. године запослени у оквиру стратешког и високог нивоа руковођења остварили већи број бодова у односу на запослене у оквиру оперативног и извршног нивоа по свим посматраним критеријумима, при чему на стратешком и високом нивоу руковођења ниједан запослени није био оцењен само једним бодом по било ком мерилу (табела 3).

Табела 3 – *Расподела бодова по нивоима руковођења и извршилачким радним местима за 2017. годину*

Бодови Ниво Руковођења	1 бод	2 бода	3 бода	4 бода
Стратешки ниво руковођења	/	/	12,4%	87,60%
Високи ниво руковођења	/	1,18%	33,98%	64,85%
Средњи ниво руковођења	0,23%	3,97%	47,39%	48,42%

ПРЕГЛЕДНИ НАУЧНИ РАДОВИ

Оперативни ниво руковођења	0,24%	5,82%	56,89%	37,06%
Извршилачка радна места	0,47%	17,04%	65,99%	16,51%

Извор: *Извештај о поступку оцењивања полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова за 2017. годину.*

Уколико се посматра расподела бодова према мерилима (базичним компетенцијама и резултатима рада), на крају 2017. године, уочава се да је најповољнија структура расподеле бодова код мерила „Степен остварења планираних резултата организационе јединице“ (које се оцењује само код руководећих нивоа) где је четири бода додељено у 45,51% случајева. Најнеповољнију структуру оцена имало је мерило „Иновативност“ (табела 4). Свако мерило оцењено је у највећем броју случајева са три бода, што може указивати на грешку средишње тенденције у оцењивању, односно давања просечних оцена за свако мерило.

Табела 4 – *Расподела бодова по мерилима за оцењивање рада за 2017. годину*

Мерила	Бодови			
	1 бод	2 бода	3 бода	4 бода
Служење грађанима	0,05%	7,38%	63,42%	29,17%
Управљање променама	0,08%	16,91%	68,45%	14,58%
Управљање учинком	0,08%	14,28%	68,76%	18,39%
Лична делотворност	0,09%	12,66%	64,65%	22,60%
Доношење одлука	0,09%	17,15%	67,02%	15,74%
Рад са другима и руковођење	0,08%	12,79%	71,01%	16,12%
Вођење и развој људи (руководиоци)	0,10%	4,39%	57,04%	38,43%
Професионализам (извршиоци)	0,19%	11,40%	64,51%	23,91%
Иновативност	3,68%	36,07%	51,13%	9,13%
Користи нове методе рада и технологије	0,08%	18,17%	66,25%	15,51%
Степен остварења	0,12%	3,45%	50,95%	45,51%

Примена новог модела оцењивања
полицијских службеника

планираних резултата организационе јединице (руководиоци)				
Допринос остварењу планираних резултата организационе јединице (извршиоци)	0,18%	13,37%	68,00%	18,56%

Извор: *Извештај о поступку оцењивања полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова за 2017. годину.*

Распон остварених бодова опредељује укупну оцену рада запосленог на крају сваког циклуса оцењивања, и то: 0–2,0 бода (оцена „Недовољан – 1“); 2,1–2,5 бода (оцена „Довољан – 2“); 2,6–3,0 бода (оцена „Добар – 3“); 3,1–3,5 бода (оцена „Истиче се – 4“); 3,6–4,0 бода (оцена је „Нарочито се истиче – 5“). Годишња оцена добија се као просек оцена додељених у току два циклуса оцењивања. Посматрано по статистичким регионима, током 2017. године највишу просечну оцену остварила је Полицијска управа за Град Београд (3,55), док је, по појединачним окрузима, највиша просечна оцена у оба циклуса оцењивања (самим тим и највиша годишња оцена) остварена у Нишавском округу (3,7). Најнижу просечну оцену (2,85) остварила је Полицијска управа Севернобачког округа (табела 5).

Табела 5 – *Просечна оцена на нивоу подручних полицијских управа за 2017. годину*

Регион	Просечна оцена за први циклус	Просечна оцена за други циклус	Просечна оцена за 2017. годину
Град Београд	3,5	3,6	3,55
Шумадија и Западна Србија	3,31	3,38	3,35
Колубарски округ	3,2	3,3	3,25
Мачвански округ	3,2	3,3	3,25
Моравички округ	3,4	3,4	3,40
Поморавски округ	3,2	3,2	3,20
Расински округ	3,4	3,5	3,45
Рашки округ	3,3	3,35	3,33
Шумадијски округ	3,5	3,6	3,55

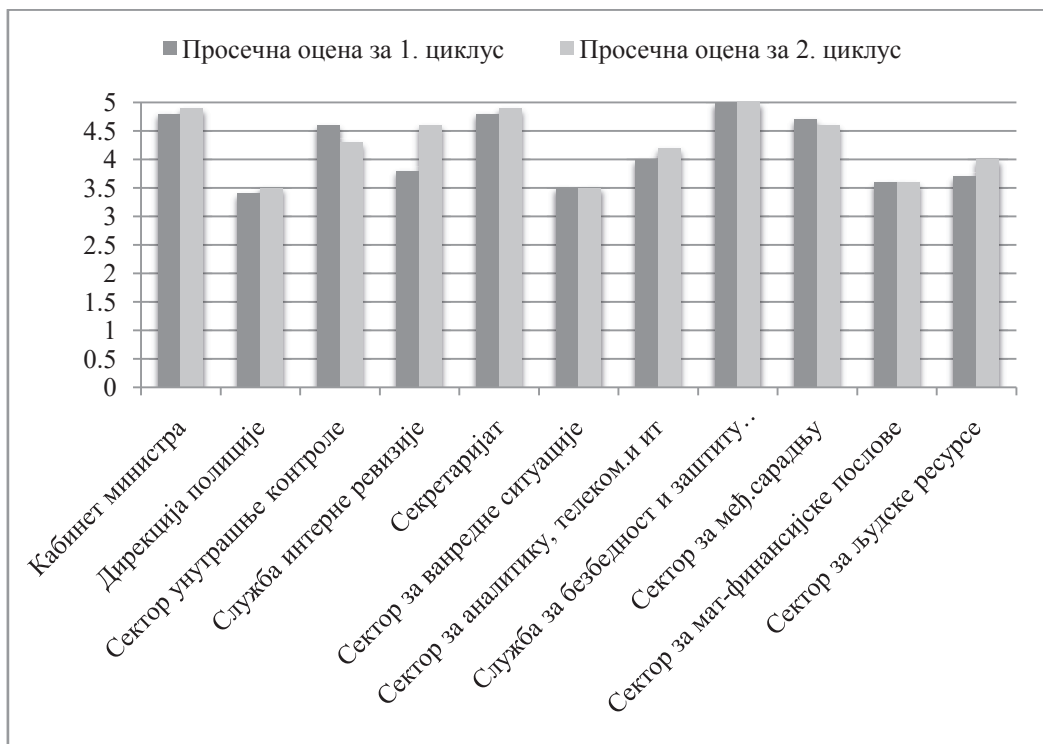
ПРЕГЛЕДНИ НАУЧНИ РАДОВИ

Златиборски округ	3,3	3,4	3,35
Јужна и Источна Србија	3,32	3,41	3,37
Борски округ	3,3	3,3	3,30
Браничевски округ	3,4	3,5	3,45
Јабланички округ	3,2	3,3	3,25
Нишавски округ	3,7	3,7	3,70
Пчињски округ	3,0	3,1	3,05
Пиротски округ	3,6	3,6	3,60
Подунавски округ	3,2	3,7	3,45
Топлички округ	3,1	3,1	3,1
Зајечарски округ	3,4	3,4	3,40
Војводина	3,24	3,37	3,31
Средњеганатски	3,4	3,5	3,45
Севернобачки	2,7	3,0	2,85
Севернобанатски	3,3	3,3	3,30
Јужнобачки	3,4	3,5	3,45
Јужнобанатски	3,3	3,4	3,35
Сремски	3,2	3,3	3,25
Западнобачки	3,4	3,6	3,50

Извор: *Анализа аутора на основу података доступних у Извештају о поступку оцењивања полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова за 2017. годину.*

Уколико се сумирају оцене према организационим јединицама Министарства (графикон 1), највишу просечну оцену у оба циклуса оцењивања остварују Служба за безбедност и заштиту података (5,0 у оба циклуса оцењивања), Кабинет министра (4,85) и Секретаријат (4,85).

Примена новог модела оцењивања
полицијских службеника



Графикон 1 – Упоредни приказ просечних оцена за први и други циклус оцењивања за 2017. годину према организационим јединицама Министарства унутрашњих послова

Анализа оцена може се извршити и према полу, што показује да су на нивоу Министарства унутрашњих послова жене оствариле вишу просечну оцену (4,4) у односу на мушкарце (4,2). Посматрајући према организационим нивоима, највећа разлика присутна је у сектору за људске ресурсе (просечна оцена жена 4,05, мушкараца 3,55), сектору за ванредне ситуације (жене 3,9, мушкарци 3,45) и служби интерне ревизије (жене 4,3, мушкарци 3,75) (графикон 2).



Графикон 2 – Просечна оцена према полу за 2017. годину

Анализирајући резултате процеса оцењивања у 2017. години објављене у Извештају о процесу оцењивања полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова за 2017. годину, уочени су одређени недостаци, попут неуобичајено високог просека оцена појединих организационих јединица (преко 4,5). То може указивати на грешку „благог оцењивања“ и у великој мери искривити слику о оствареним резултатима запослених, а у исто време и бити основа за постављање превисоких критеријума развоја каријера свих запослених у будућности. Код расподеле бодова по мерилима за оцењивање рада, свако мерило оцењено је у највећем броју случајева са три бода, што може указати на грешку средишње тенденције у оцењивању, односно тенденцију давања просечних оцена за свако мерило. Код расподеле бодова по мерилима за оцењивање рада, мерило „Степен остваривања планираних резултата организационе јединице (руководиоци)“ добило је четири бода у 45,51% случајева, насупрот мерилу „Допринос остварењу планираних резултата организационе јединице

(извршиоци)“, где су четири бода остварена у тек 18,56% случајева. То опет може указати на евентуалну грешку у оцењивању, јер управо допринос остварењу планираних резултата организационе јединице извршилаца директно утиче на степен остварења планираних резултата организационе јединице руководиоца.

Препоруке за унапређење

Иако је актуелни систем оцењивања превазишао бројне недостатке претходног у толикој мери да постаје један од кључних инструмената развоја каријера запослених, савремено друштво поставља комплексне захтеве пред јавне службе у смислу сталног унапређења квалитета услуга, што неминовно намеће потребу за перманентним усавршавањем и преиспитивањем његове ефикасности. Потребно је даље радити на унапређењу компетентности оцењивача тако да они могу обављати непристрасно и објективно оцењивање мерила које је иначе тешко квантификовати. Оцењивач мора остварити баланс у смислу избегавања грешака благог оцењивања али и претеране строгости. Благо оцењивање, односно давање неоправдано високих оцена, може за последицу имати постављање превисоких очекивања у развоју каријера свих запослених. С друге стране, строгост у оцењивању има негативне импликације због тога што ниске оцене могу демотивисати запослене, али и водити ка деградацији у служби па чак и ка прекиду радног односа. Једна од најчешћих грешака – грешка средишње тенденције (оцењивање око средње вредности на бодовној скали) – може скренути пажњу са евентуалних проблема који постоје код запослених. Уместо фокусирања искључиво на слабости, потребно је пронаћи начин да се идентификују и нагласе снаге и постигнућа запослених (Oettmeier, Kenney, 2001). Даљи развој модела могао би ићи у правцу проширења, односно укључивања додатних мерила за оцењивање полицјских службеника, која би могли вредновати непосредни корисници услуга (становништво), иако су истраживања показала да оцена задовољства грађана није увек репрезентативан показатељ за тачну процену учинка полицје (Hendricks et al., 2011). Поред тога, у ери брзих технолошких

промена потребно је размотрити давање већег значаја мерилима као што су „Коришћење нових технологија“ и „Иновативност“, односно пондерисати их тако да добију већи значај у укупној оцени запослених, у складу са светским трендовима који подразумевају стално унапређење постојећих процеса и развоја нових у циљу повећања ефикасности.

Закључак

Нови модел оцењивања полицијских службеника посматра велики број мерила која се различито вреднују у складу са хијерархијском структуром запослених, што значајно унапређује сам поступак оцењивања. Поред тога што омогућава праћење индивидуалног развоја и напредовања запослених, кроз упоредивост података из сукцесивних циклуса оцењивања омогућава сагледавање тенденција развоја компетенција на нивоу читавог Министарства. Могуће је посматрати остварене резултате по различитим критеријумима: територијалном – по подручним полицијским управама, по организационим јединицама, према полу или према мерилима која се оцењују. На тај начин могу се уочити слабе тачке, попут компетенција са најнижим оценама које је потребно развијати у будућем периоду. У анализираном периоду најниже оцене добила су мерила „Иновативност“ и „Употреба нових метода рада и технологија“, што је сигнал за унапређење тих компетенција у будућности. Ипак, најзначајнији фактор успешности процеса оцењивања јесу управо оцењивачи. Од њихове способности да уоче, а затим и правилно квантификују све компетенције и резултате рада запослених зависи и сам исход оцењивања. Грешке попут благог или превише строгог оцењивања, па чак и давање просечних оцена, могу имати последице по развој каријера, па и по успешност рада читавог Министарства.

Оцењивање свих државних службеника врши се у складу са Законом о државним службеницима и Уредбом о вредновању радне успешности државних службеника. Имајући у виду специфичности полицијске службе, као и чињеницу да је рад полицијских службеника изузетно значајан и има кључну улогу у очувању мира, јавне сигурности и безбедности, ова служба

додатно подлеже и оцењивању у складу са Уредбом о оцењивању полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова. За разлику од оцењивања у складу са Уредбом о вредновању радне успешности државних службеника, које се спроводи једном годишње, у Уредби о оцењивању полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова дефинисана су два циклуса оцењивања. Бодовне скале које се примењују како би се добио коначан исход вредновања су идентичне. Међутим, разлике између две поменуте уредбе могу се наћи у понашајним компетенцијама, које су значајно комплексније и прилагођеније специфичностима полицијске службе у Уредби о оцењивању полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова. Аутори су се у овом раду ипак определили да детаљније анализирају оцењивање рада полицијских службеника у складу са Уредбом о оцењивању полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова. Ово истраживање је једно од ретких које се фокусира оцењивање полицијских службеника. У наредном периоду неопходно је уложити додатне напоре и извршити детаљнију упоредну анализу два начина оцењивања, у циљу унапређења квалитета истраживања у овој области.

Литература

1. Baehr, M. E., Furcon, J. E., Froemel, E. C. (1969). *Psychological assessment of patrolman qualifications in relation to field performance*. Law Enforcement Assistance Administration, U.S. Department of justice. Washington, D.C. US Government Printing Office.
2. Benjamin, R. G., Konijn, E. A., Bakker, A. B. (2017). Emotional labor among police officers: a diary study relating strain, emotional labor, and service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No 6: 852–879. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1138500>.

3. Cohen, B., Chaiken, J. M. (1973). *Police background characteristics and performance*. Lexington, Mass., Lexington Books.
4. Fabricatore, J., Azen, A., Schoentgen, S., Snibbe, H. (1978). Predicting Performance of Police Officers Using the Sixteen Personality Factor Questionnaire. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 6, No. 1.
5. Forero, C. G., Gallardo-Pujol, D., Maydeu-Olivares, A., Andres-Pueyo, A. (2009). A longitudinal model for predicting performance of police officers using personality and behavioral data. *Criminal Justice and Behavior*, 36(6): 591–606.
6. Hendricks A., Kelly J., Gordon P. (2015). *Citizen perceptions of police in the post-Ferguson era: A survey in partnership with Richmond County Sherriff's Office*. CURS Summer Scholars Program, Georgia Regents University, Augusta, Georgia.
7. *Извештај о поступку оцењивања полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова за 2017. годину*. Министарство унутрашњих послова, Сектор за људске ресурсе, Одељење за развој људи и организације, август 2018. године.
8. Марковић, С. (2018). Противречности каријерног развоја полицијских службеника у Републици Србији. *Култура полиса*, 15(35): 211–232.
9. Mastrofski, S., Wadman, R. (1991). Personnel and Agency Performance Measurement. *Local Government Police Manaagement*, Washington, DC: International City Management Association, 127–148.
10. Moore, M., Braga, A. (2003). *The „Bottom Line“ of Policing: What Citizens Should Value (and Measure!) in Police Performance*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 2003. <http://www.policeforum.org/library/police/evaluation/BottomLineofPolicing.pdf>, доступан 5. 5. 2019.
11. Oettmeier, T., Kenney, D. J. (2001). *Evaluating Police Performance*. CDAP Cultural Diversity and the Police. December 2001, <https://www.researchgate.net/publication/262915008>.

12. *Приручник за оцењивање полицјских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова*. Министарство унутрашњих послова Републике Србије – Сектор за људске ресурсе, Београд, 2017.
13. Rosenbaum, D. P., Lawrence, D. S., Hartnett, S. M., Mcdevitt, J. (2015). Measuring procedural justice and legitimacy at the local level: The police/community interaction survey. *Journal of Experimental Criminology*. 11(3).
14. Roll, H. A. (2006). *Priručnik o ocenjivanju državnih službenika, drugo izdanje*. DIAL, Beograd, u okviru projekta koji finansira Evropska unija preko Evropske agencije za rekonstrukciju, www.dial-serbia.com.
15. Tengpongsthorn, W. (2017). Factors affecting the effectiveness of police performance in Metropolitan Police Bureau. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. Vol. 38, Issue 1, January–April 2017.
16. *Уредба о оцењивању полицјских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова*. Службени гласник Републике Србије, бр. 17/2017.
17. *Уредба о вредновању радне успешности државних службеника*. Службени гласник Републике Србије, бр. 2/2019.
18. *Закон о државним службеницима*. Службени гласник Републике Србије, бр. 95/2018.
19. *Закон о полицји*. Службени гласник Републике Србије, бр. 101/2005 и 63/2009.
20. *Закон о полицји*. Службени гласник Републике Србије, бр. 6/2016, 24/2018 и 87/2018.

Application of a new model of police officers' evaluation

Abstract: *The evaluation of government officials is one of the HR management instruments through objective and comparable activities and performance overview to improve the quality of the services they provide. Having in mind the complexity of public services' attempts to satisfy social needs, especially the activities carried out by the Ministry of Internal Affairs, there is a need for establishing a more efficient system of employees evaluation, in order to achieve their max-*

imum potential as well as stimulating the continuous learning and improvement process. Introduction of a modern police officers evaluation model brings significant changes in the evaluation process itself, but also in the way obtained results are used, because it becomes a two-way process and serves not only to evaluate previous activities, but also to identify and correct problems as well as to define the long-term goals of the entire Ministry.

Key words: *Ministry of Internal Affairs, police officers evaluation, performance, competences, results*