Марина ВАСИЋ*

Сектор за људске ресурсе,

Министарство унутрашњих послова Републике Србије

ДОИ: 10.5937/bezbednost2001174V

УДК: 351.741:005.966.5(497.11)

Прегледни научни рад

Примљен: 19. 9. 2019. године

Ревизија: 21. 2. 2020. године

Датум прихватања: 7. 4. 2020. године

Успостављање система каријерног напредовања полицијских службеника заснованог на принципима управљања компетенцијама и учинком

***Апстракт:** Законом о полицији прописано је да функцију управљања људским ресурсима у Министарству унутрашњих послова обавља организациона јединица за људске ресурсе. Та функција остварује се, између осталог, успостављањем и развојем система каријерног напредовања запослених, заснованог на принципима управљања компетенцијама и учинком. На стварање равноправнијих услова за каријерни развој и напредовање полицијских службеника свакако је битно утицало стварање адекватног нормативног оквира у области управљања људским ресурсима у протеклом периоду. Донета су акта којима су унапређени процеси регрутације и селекције, каријерног развоја полицијских службеника, стручног оспособљавања и усавршавања, оцењивања резултата рада и базичних компетенција.*

Имајући у виду подзаконске акте усвојене у складу са савременим тенденцијама реформе јавне управе и европским стандардима развоја службеничког система, као и досадашње активности које је Министарство унутрашњих послова предузело на пољу каријерног напредовања полицијских службеника, циљ рада је да представи новоусвојени модел каријерног напредовања полицијских службеника, који је заснован на принципима управљања компетенцијама и учинком.

* marina.vasic@mup.gov.rs

Кључне речи: *каријерни развој, каријерно напредовање, реформа, компетенције, учинак.*

Увод

У оквиру реформског процеса у Министарству унутрашњих послова¹, препозната је потреба успостављања функције управљања људским ресурсима. Почетним и најзначајнијим кораком у реформском процесу може се сматрати усвајање Закона о полицији² 2016. године.

Законом су, између осталог, запослени у Министарству разврстани на: полицијске службенике³, државне службенике⁴ и намештенике⁵. Специфичност разврставања радних места у Министарству у односу на друге органе државне управе проистиче из специфичне природе полицијског посла. Такође, разврставање радних места полицијских службеника на руководећа и извршилачка, у функцији је стварања претпоставки за каријерно напредовање. За попуњавање упражњених руководећих радних места Закон је наметнуо обавезу спровођења интерног конкурса, што је такође у духу каријерног система.

За спровођење института који су први пут прописани усвајањем наведеног Закона, а иновирани његовим каснијим изменама, било је потребно донети низ подзаконских аката и спровести бројне активности у области кадровског планирања, организационог дизајнирања, регрутације и селекције, стручног

¹ У даљем тексту: Министарство.

² Службени гласник Републике Србије, бр. 6/2016, 24/2018 и 87/2018; у даљем тексту: Закон.

³ Полицијски службеници јесу лица која обављају полицијске послове у статусу овлашћених службених лица и примењују полицијска овлашћења и мере и радње (овлашћена службена лица – ОСЛ) и лица на посебним дужностима која обављају друге унутрашње послове у непосредној вези са полицијским пословима и послове заштите и спасавања (лица на посебним дужностима – ПД), чл. 10, ст. 2.

⁴ Државни службеници јесу лица која у том статусу обављају остале послове из делокруга Министарства и са њима повезане опште, правне, информатичке, материјално-финансијске, рачуноводствене и административне послове, чл. 10, ст. 4.

⁵ Намештеници јесу лица која у том статусу обављају пратеће помоћно-техничке послове, чл. 10, ст. 5.

оспособљавања и усавршавања, оцењивања, каријерног развоја и напредовања, психолошке превенције и селекције, управљања компетенцијама, система плата и слично. Наведене активности биле су последица стратешког опредељења Министарства, унутрашњих реформи, а пратиле су захтеве постављене пред државну управу у целини.

Изменама правног оквира у Министарству (усвајањем Правилника о компетенцијама за запослене у Министарству унутрашњих послова⁶, Уредбе о оцењивању полицијских службеника и других запослених у Министарству унутрашњих послова⁷, Уредбе о каријерном развоју полицијских службеника⁸, Уредбе о мерилима за распоред руководећих радних места полицијских службеника⁹, Уредбе о стручном оспособљавању и усавршавању у Министарству унутрашњих послова¹⁰, аката којима су уређени поступци спровођења интерног¹¹ и јавног конкурса¹² и сл.), препозната је важност улагања у развој капацитета људских ресурса, започета професионализација запослених и обезбеђена пуна примена принципа мериторности.

Значајне активности спроведене су и на плану реорганизације Министарства. У јуну 2018. године Влада Републике Србије дала је сагласност за Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству унутрашњих послова. Њиме је промењен дотадашњи начин уређења, као и називи радних места, уведени су описи послова и извршено је груписање сродних послова у фамилије и подфамилије. Реорганизација Министарства представљала је неминовност, али није ишла на уштрб традиционалних организационих структура.

⁶ Службени гласник Републике Србије, бр. 52/2016

⁷ Службени гласник Републике Србије, бр. 17/2017

⁸ Службени гласник Републике Србије, бр. 42/2018, 91/2018, 69/2019

⁹ Службени гласник Републике Србије, бр. 8/2017, 39/2018

¹⁰ Службени гласник Републике Србије, бр. 42/2017, 56/2018, 34/2019, 11/2020

¹¹ *Правилник о спровођењу интерног конкурса за попуњавање радних места полицијских службеника у Министарству унутрашњих послова*, Службени гласник Републике Србије, бр. 30/2019.

¹² *Уредба о спровођењу јавног конкурса за попуњавање радних места полицијских службеника у Министарству унутрашњих послова*, Службени гласник Републике Србије, бр. 18/2019.

Значајан сегмент наведеног реформског процеса свакако представља и успостављање новог модела каријерног напредовања полицијских службеника, у складу са принципима управљања компетенцијама и учинком. Суштинску разлику у односу на претходни модел напредовања (до усвајања Закона о полицији 2016. године), чине јасно и транспарентно дефинисане процедуре, које се једнако примењују на све полицијске службенике, без могућности превременог и ванредног унапређења.

Појмовно одређење каријере, каријерног развоја и управљања каријером

Да бисмо боље разумели систем каријерног напредовања полицијских службеника, неопходно је најпре размотрити значење општег појма каријере, али и појмова каријерног развоја и управљања каријером. Наведени термини се неретко срећу у теорији и пракси организације и менаџмента. Увидом у стране и домаће научне изворе установљено је да не постоји јединство у погледу општег значења термина „каријера“. Према мишљењу појединих аутора, каријера представља: „низ повезаних или неповезаних послова, понашања, ставова и аспирација током нечијег живота“ (Thornton, 1968: 441–456); „процес личног развоја који се одвија паралелно са променама у организацији“ (Вукашиновић-Радојичић, 2013: 20); „пут или напредак кроз живот и посебно је везана за учење и запослење“ (Орлић, 2005: 261). Упркос различитим одређењима, извесно је да се наведени термин користи и када се говори о напредовању службеника, односно њиховом кретању у служби.

Каријера се, према мишљењу појединих аутора, може посматрати са субјективног и објективног становишта. У том смислу, значајна је аргументација коју нуде поједини аутори, сматрајући да се „субјективно становиште огледа у промени ставова, интереса, мотивације и понашања појединца, а објективно – у промени радних места, положаја и послова које појединац током радног века обавља, а који се међусобно разликују по сложености, одговорности, организационо-хијерархијском нивоу и слично“ (Кулић, Милошевић, 2014: 243).

Стога се, према мишљењу наведених аутора, објективни аспект посматрања каријере, по правилу, везује за професионални развој и систем напредовања.

На темељу оваквих виђења каријере, могуће је објаснити њен значај. Управо то чине одређени аутори, који сматрају да „значај каријере произлази из чињенице да се преко ње најјаче и најочигледније повезују и обједињују индивидуални и организациони циљеви и интереси“ (Кулић, et.al., 2005: 193). У контексту наведене расправе, већина аутора се слаже да „озбиљан приступ развоју каријере запослених, може да обезбеди вишеструке позитивне ефекте како за појединце, тако и за организацију“ (Богићевећ Миликић, 2014: 239).

На претходно питање логично се надовезује питање која је сврха система напредовања. Настојећи да објасне сврху, поједини аутори истичу да каријерно напредовање, с једне стране, подстиче службенике на што бољи радни учинак и лично усавршавање, а с друге стране, пружа сигурност у погледу тока њиховог кретања у служби (Вукашиновић-Радојичић, 2013: 20).

Упркос различитим приступима у дефинисању каријерног развоја, за потребе овог рада значајно је истаћи мишљење појединих аутора, који појам каријерног развоја полицијских службеника одређују као „процес континуираног усавршавања запослених ради максимизирања индивидуалног и организационог радног учинка, с циљем законитог и ефикасног доприноса остваривању стратегијских циљева Министарства“ (Субошић, 2017: 55).

У склопу опште расправе о каријери и каријерном развоју нужно се намеће и питање шта представља управљање каријером. У том смислу, значајно је истаћи објашњење према ком се управљање каријером дефинише као „процес у којем менаџмент организације плански и организовано прати, оцењује, распоређује, усмерава и развија запослене и њихове потенцијале ради обезбеђивања потребног броја квалификованих људи и оптималне искоришћености њихових знања, вештина и способности, ради остваривања организационих и индивидуалних интереса и циљева“ (Кулић, 2005: 293). На сличан начин управљање каријером објашњавају и други аутори, дефинишући га као „процес у којем се, плански и организовано прате, оцењују, процењују и развијају професионалне способности (компетенције)

запослених и, зависно од тога, запослени професионално усмеравају и распоређују на одговарајућа радна места вишег нивоа компетенција и очекиваног учинка, а све у функцији остваривања дугорочних организационих циљева“. Управљање каријером подразумева „управљање напредовањем односно распоређивањем запослених са нижих на више позиције или из нижих у виша звања у организацији, у складу са њиховим компетенцијама и оствареним учинком“ (Стевановић, 2019: 419).

Каријерно напредовање полицијских службеника

Каријерни системи представљају основне моделе организовања службеничких система у већини земаља, који осим могућности напредовања током каријере пружају и могућности стручног усавршавања службеника, у чему се огледа специфичност циљева рада и задатака управе.

Положај запослених у Министарству треба да се заснива на њиховим способностима и учинку, „што са једне стране подразумева деполитизацију, а са друге стране гаранције и правила за напредовање“ (Талијан et al., 2013: 345).

Компетенције за запослене у Министарству прописане су усвајањем Правилника о компетенцијама за запослене у Министарству унутрашњих послова¹³ 2016. године. Правилником је за све запослене у Министарству прописано шест базичних компетенција: служење грађанима, управљање променом, управљање учинком, лична делотворност, доношење одлука и рад са другима и руковођење, које се исказују, процењују, прате и развијају у складу са одређеним индикаторима, различитим за руководећа и извршилачка радна места. Компетенције су постале саставни део описа посла за радна места у Министарству.

Каријерни развој и каријерно напредовање полицијских службеника уређено је Законом о полицији и Уредбом о каријерном развоју полицијских службеника.¹⁴ Претходна Уредба о каријерном развоју полицијских службеника¹⁵ била је донета на основу Закона из 2016. године. Међутим, како би се

¹³ Службени гласник Републике Србије, бр. 52/2016.

¹⁴ Службени гласник Републике Србије, бр. 42/2018, 91/2018 и 69/2019.

¹⁵ Службени гласник Републике Србије, бр. 11/2017.

створили нормативни и стварни услови за успостављање система управљања људским ресурсима у Министарству, Уредба се практично није ни могла примењивати до стварања свих неопходних претпоставки¹⁶ и представљала је „мртво слово на папиру“ до доношења нове Уредбе о каријерном развоју полицијских службеника 2018. године. Уколико се анализира садржина нове уредбе, може се закључити да се њен мањи део (који је углавном начелног карактера), односи на каријерни развој, док се знатно већи и конкретнији део односи на питања која се тичу каријерног напредовања, као саставног дела каријерног развоја.

Каријерни развој у смислу наведене уредбе представља „процес континуираног стручног оспособљавања и усавршавања полицијских службеника, усмерен на унапређење индивидуалног и организационог радног учинка, а ради ефикасног и ефективног доприноса остваривању циљева Министарства“ (чл. 2, ст. 1). Сврха каријерног развоја јесте да омогући да се полицијски службеници најпре оспособљавају за одређене послове, а затим развијају и напредују у складу са оствареним резултатима рада, компетенцијама и личним циљевима, ради остваривања циљева Министарства (чл. 3, ст. 1). Таквим моделом каријерног развоја и напредовања полицијских службеника створене су претпоставке за напредовање према принципу заслуга (*merit principle*), за стабилност и подизање квалитета запослених уз могућност и потребу континуираног обучавања.

Актуелни Закон о полицији одређује каријерно напредовање као „део каријерног развоја и подразумева хоризонтално и вертикално напредовање“ (чл. 165, ст. 4). Посматрано у контексту постојеће законске регулативе, каријерно напредовање представља ужи појам од каријерног развоја. Уредба о каријерном развоју полицијских службеника такође одређује каријерно напредовање као део каријерног развоја, додајући притом да оно подразумева „стицање наредног чина/звања у

¹⁶ Завршним одредбама члана 22 наведене уредбе, било је предвиђено да Уредба почиње да се примењује од 1. септембра 2017. године. Према наведеној уредби, било је прописано да се до тада, у погледу услова за стицање и губитак звања, примењују одредбе Уредбе о начелима за унутрашње уређење Министарства унутрашњих послова, Службени гласник Републике Србије, бр. 8/06 и 14/09 – УС и 119/13

оквиру истог нивоа руковођења, стицање наредног чина/звања оперативног и непосредно вишег нивоа руковођења, стицање наредног чина/звања у оквиру извршилачких радних места, као и напредовање на оперативни и непосредно виши ниво руковођења у стеченом чину/звању“ (чл. 5, ст. 1).

Овако уређен модел каријерног напредовања полицијских службеника, који препознаје хоризонтално и вертикално напредовање, разликује се у односу на напредовање у остатку државне управе. *Хоризонтално напредовање*, у смислу Уредбе, подразумева стицање наредног чина/звања у оквиру извршилачких радних места и руководећих радних места истог нивоа руковођења (чл. 5, ст. 2), док *вертикално напредовање* подразумева стицање наредног чина/звања оперативног и непосредно вишег нивоа руковођења, као и напредовање на оперативни и непосредно виши ниво руковођења у стеченом чину/звању (чл. 5, ст. 3).

Битно је истаћи да ни Закон ни Уредба не познају минималан број година које полицијски службеник треба да проведе на одређеном нивоу руковођења да би напредовао на непосредно виши ниво руковођења. Сматрамо да чињеница да је полицијски службеник стекао чин/звање који је прописан за одговарајући ниво руковођења, није довољан услов да полицијски службеник након неколико месеци рада на радном месту одређеног нивоа руковођења буде распоређен на радно место вишег нивоа руковођења.

У складу са системом каријерног развоја, Законом је прописано да се одређивање чина/звања врши према пословима радног места на које се запослени распоређује или премешта (члан 165, став 1, тачка 1). Распони чинова/звања за свако појединачно радно место прописани су Каталогом назива и описа послова радних места полицијских службеника, у распону од највише два чина/звања, осим за одређења радна места прописана Уредбом за која је прописан другачији распон. Претходним правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места за свако радно место у Министарству били су утврђени чинови/звања у распону од најмање два до највише шест систематизованих чинова/звања.

Међутим, оправдано се говори о помаку у систему каријерног напредовања полицијских службеника тек након

доношења Закона о полицији 2016. године. Дотадашњи систем звања и чинова био је, по мишљењу појединих аутора, „доста еластичан, али истовремено и довољно чврст“ (Југовић, Симовић, 2016: 82). У прилог еластичности, они између осталог истичу постојање по шест звања (чинова) у оквиру сваког степена стручне спреме, затим неригидно узимање оцењивања као критеријума за стицање вишег звања, али и неадекватно коришћење могућности за превремено и ванредно напредовање у пракси. Истовремено истичу да је одређивање звања у распону од најмање два до највише шест за свако радно место, као и кумулативно захтевање свих услова за стицање вишег звања/чина, чинило систем и довољно чврстим.

Преласком на нови систем чинова/звања смањен је број чинова/звања са средњим образовањем и високим образовањем у обиму од најмање 180 ЕСПБ бодова, са шест на три, док је број чинова са високим образовањем у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова смањен са седам на шест, а број звања са шест на пет. Имајући у виду наведено, оправдано се поставља питање да ли ће смањивање броја чинова/звања (нарочито код полицијских службеника са средњим образовањем) утицати на њихову мотивацију за напредовање и остваривање максималног учинка, пре свега имајући у виду чињеницу да је смањивањем броја чинова/звања са шест на три повећан број година које полицијски службеник треба да проведе у чину/звању.

Законом је прописано да је за стицање наредног чина/звања у оквиру извршилачких радних места и у оквиру истог нивоа руковођења потребно да се испуни услов одговарајућег степена образовања, потребних година стажа проведених у претходном чину/звању, успешно завршене стручне обуке за чин/звање, као и одговарајуће годишње оцене, док је за стицање наредног чина/звања непосредно вишег нивоа руковођења потребно да се испуни услов одговарајућег степена образовања, потребних година стажа проведених у претходном чину/звању, обука за одговарајући ниво руковођења и успешно положен стручни испит за чин/звање, као и одговарајуће годишње оцене (члан 165, став 1, тач. 2 и 3). Закон такође прописује да је за прелазак на оперативни односно непосредно виши ниво руковођења, у стеченом чину/звању, потребна обука за одговарајући ниво руковођења и

успешно положен стручни испит за непосредно виши ниво руковођења (члан 165, став 1, тач. 4).

Овакав модел каријерног напредовања полицијских службеника предвиђа напредовање стицањем непосредно вишег чина/звања на истом или другом радном месту и напредовање на руководећа радна места (оперативног или непосредно вишег нивоа руковођења), уз испуњеност јасно дефинисаних услова.

Оцењивање је, између осталог, основ каријерног напредовања полицијских службеника. Од резултата учинка запосленог зависи и могућност његовог каријерног напредовања у непосредно виши чин/звање, односно могућност напредовања на оперативни или непосредно виши ниво руковођења. Прописивање просечне трогодишње оцено не мање од „истиче се -4“, као неопходног услова за каријерно напредовање полицијских службеника, представља једну од главних идеја Закона о полицији. Усвојеним моделом каријерног напредовања наметнут је императив изузетно високог учинка и константног стручног усавршавања полицијских службеника.

Процес евалуације учинка запослених описан је Уредбом о оцењивању полицијских службеника и осталих запослених у Министарству унутрашњих послова.¹⁷ Иако оцењивање представља основ праћења и унапређења учинка запослених и каријерног напредовања, ради остваривања стратешких циљева Министарства, већина индикатора за мерење базичних компетенција, као и индикатора за мерење учинка, заправо је квантитативно немерљива. Висока квантитативна немерљивост даје за право непосредном руководиоцу да приликом оцењивања једнострано одлучи колика је стопа постигнућа индикатора.

Постојећи систем оцењивања учинка полицијских службеника не садржи елементе самооцењивања. Такође, на основу постојећег система оцењивања учинка може се закључити да оцењивање није повезано са планирањем обука у циљу развоја компетенција запослених. Будући да оцењивање представља основ каријерног напредовања запослених, али и значајан инструмент мотивације запослених, неопходно је континуирано анализирати ефекте примене новоуведеног система оцењивања у циљу његовог унапређења и гарантовања праведности. Резултат

¹⁷ Службени гласник Републике Србије, бр. 17/2017

унапређеног система оцењивања учинка могао би да буде његово повезивање са планирањем обука, јер потребе за обуком које се утврде током процеса оцењивања учинка нису део свеукупне анализе потреба за обуком.

Неспорно је да су новоусвојеним моделом „пооштрени“ услови напредовања, а истовремено је указано на потребу и значај стручног оспособљавања и усавршавања полицијских службеника и потребу остваривања максималних резултата рада. Таквим моделом каријерног напредовања омогућено је да се полицијски службеници најпре оспособљавају за одређене послове и развијају и напредују у складу са оствареним учинком, компетенцијама и личним циљевима, а све ради ефикасног функционисања Министарства. Увођењем категорија стручних обука и стручних испита за чин/звање, као и стручних обука и стручних испита за нивое руковођења, стручно оспособљавање и усавршавање у Министарству доведено је у непосредну везу са каријерним напредовањем. Дакле, стручна обука постала је не само право, већ и обавеза полицијског службеника уколико жели да напредује у виши чин/звање или на виши ниво руковођења. Несумњиво је да континуирано стручно усавршавање полицијских службеника представља императив успешности полицијске организације.

Управљање компетенцијама и управљање учинком

За потребе анализе система каријерног напредовања полицијских службеника заснованог на принципима управљања компетенцијама и учинком, у складу са позитивноправним прописима који регулишу наведену материју, неопходно је дати одговор на питање шта су компетенције и како се њима управља, као и шта је учинак и како се њиме управља. Наведена питања обрађена су у мери у којој је то неопходно за разумевање предмета истраживања.

Компетенције се, према мишљењу појединих аутора, могу одредити као „способност за успешно обављање одређеног посла или задатка, односно као човекова способност да обави одређене послове или активности према захтеваним стандардима“ (Кулић, Милошевић, 2014: 117). Имајући у виду предмет истраживања, вредно је поменути и мишљење одређених теоретичара

организације и послова полиције. У том смислу, поједини аутори истичу да „компетенције представљају знања која су потребна полицијцу ради обављања службених послова и задатака (оно што ради = радни профил) и онога што треба да зна да би то могао да ради (образовни профил)“ (Субошић, 2017: 104).

Компетенције су добиле на значају интегрисањем у законске и подзаконске акте и њиховом применом у свим функцијама управљања људским ресурсима. Оне су уведене изменама и допунама Закона о државним службеницима¹⁸, којим је, између осталог, прописано да се процеси управљања кадровима у државним органима „заснивају на компетенцијама потребним за делотворно обављање послова у државном органу“. Значај увођења компетенција огледа се у изградњи и јачању професионалнијег државнослужбеничког система у целини.

Увођењем компетенција обликују се нова знања, вредности, ставови, способности и вештине усмерене на делотворно обављање послова у органима и организацијама јавне управе и на испуњење стратешких циљева (Васиљевић, Вукашиновић-Радојичић, 2019: 114). Идентификовање компетенција за делотворно обављање посла јасно показује на шта треба усредсредити напоре, како у погледу личног развоја на садашњем радном месту тако и у погледу развоја каријере државних службеника (Вукашиновић-Радојичић, 2017: 27–42).

Резултати рада, односно учинак, неретко се као синоними користе у организационој теорији у контексту разматрања индивидуалног и организационог учинка. Учинак, односно резултати рада, као показатељ ефикасности јавног сектора уопште, па тако и сектора безбедности, представља синтезу: перформанси (пословних способности), компетенција (знања, вештина, навика), (радне) мотивације и координације са осталим субјектима безбедности и заштите (Субошић, Нешић, 2017: 7).

Према мишљењу појединих аутора, појам учинка сложенији је од појма резултата рада, будући да подразумева однос (поређење) тих резултата са постављеним циљевима (ефективност) и употребљеним ресурсима (ефикасност) (Стевановић, 2019: 408–409). Садржајно, обухвата „скуп

¹⁸ Службени гласник Републике Србије, бр. 79/2005, 81/2005 – испр., 83/2005 – испр., 64/2007, 67/2007 – испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018

управљачких активности којима се у организацији планира, координира, унапређује и контролише постављање организационих циљева, коришћење организационих ресурса и остваривање организационих резултата тако да се организациони циљеви остварују ефективно уз ефикасно коришћење ограничених организационих ресурса“ (Стевановић, 2019: 408–409).

Када говоримо о појму управљања учинком у полицијској организацији, вредно је поменути поједине ауторе који заступају становиште да концепт управљања учинком у полицијској организацији представља „начин размишљања и деловања о покретању и усмеравању полицијских службеника ка остваривању резултата рада у актуелним околностима“ (Субошић, 2017: 104).

Да би менаџмент учинка могао да функционише, неопходно је креирање амбијента у коме је пожељна иницијатива запослених, извршилаца и руководилаца. Подршка руководилаца иницијативи запослених заправо је подршка информисаности, примени знања које из те информисаности произлази, способности да се компетенције примене и мотивацији да се оне испоје у складу са циљевима организације (Субошић, Нешић, 2017: 6).

Управљање компетенцијама и учинком запослених представља значајну активност руководилаца, посебно у безбедносним организацијама. Они су одговорни за успешност у раду организационе јединице којом руководе, због чега редовно мере компетенције и остварени учинак својих запослених. О сложености процеса управљања компетенцијама и учинком, као сликовит пример односа руководилаца и запослених, говори образложење појединих аутора, који наводе: „Из перспективе обичних полицајаца, виши чиновници су одвојени од реалности и воде удобан живот без проблема на горњим спратовима полицијске команде“ (Waddington, 1999: 231). У том смислу, на руководиоцима је одговоран задатак, при чему морају водити рачуна о томе да, како то истичу поједини аутори, „појава и развој полицијског цинизма неминовно оставља бројне последице, посебно оне које се односе на продуктивност и професионални учинак полицајаца“ (Кесић, Зекавица, 2019: 126).

Закључак

С обзиром на то да полицијски службеници обављају полицијску службу као своју професију, односно као своје стално занимање, каријерно напредовање се сматра битним обележјем службеничких односа. Министарство је током досадашњег реформског процеса уложило значајне напоре да препозна најбољи модел каријерног напредовања, који треба да омогући напредовање полицијских службеника на основу компетенција и резултата рада. Законодавне промене које су спроведене у службеничком систему Министарства у складу су са правцима законодавних промена у државнослужбеничком систему.

Уредба о каријерном развоју полицијских службеника представља кључни подзаконски пропис за успостављање система каријерног напредовања унутар Министарства. Њом су на потпуно нов начин прописани каријерни развој и каријерно напредовање полицијских службеника, у складу са савременим тенденцијама управљања људским ресурсима. Циљ тако успостављеног система јесте да се напредује на основу оствареног учинка, годишњих оцена рада и одговарајућих обука. Дакле, наведени модел каријерног напредовања у највећој мери персонификује мерит систем, због чега је неопходно анализирати ефекте његове примене у циљу гарантовања праведности.

Систематско и свеобухватно истраживање тако успостављеног модела каријерног напредовања захтева не само теоријску анализу законских и подзаконских аката већ и анализу ефеката примене Уредбе о каријерном развоју полицијских службеника у пракси. У том смислу, неопходно је у наведеном сегменту развијати статистику, као скуп показатеља тренутног стања, али и праваца будућих кретања (флукуације) запослених. Редовно и свеобухватно праћење, анализирање и приказивање наведених података представља незаобилазан инструмент у кадровском планирању, ради квалитетнијег и сврсисходнијег коришћења људских ресурса у правцу остваривања приоритета и циљева Министарства. Стога се као основно усмерење за даље истраживање у

наведеној области нужно намеће потреба за истраживањем свих аспеката каријерног развоја, ради унапређења модела каријерног напредовања полицијских службеника заснованог на принципима управљања компетенцијама и учинком.

Литература

1. Богићевић Миликић, Б. (2014). *Менаџмент људских ресурса*. Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд.
2. Југовић, С., Симовић, Д. (2016). *Закон о полицији Републике Србије од 2016. године – критички преглед*, У „Зборник радова“, Универзитет у Новом Саду, Правни факултет у Новом Саду, Нови Сад, бр. 1. стр. 71–85.
3. Кесић, З., Зекавица, Р. (2019). *Полицијска супкултура*. Криминалистичко-полицијски универзитет, Београд.
4. Кулић, Ж. (2005). *Управљање људским потенцијалима*. Радничка штампа, Београд.
5. Кулић, Ж., Милошевић, Г. (2014). *Управљање људским и материјалним ресурсима*. Криминалистичко-полицијска академија, Београд.
6. Кулић, Ж., Милошевић, Г., Ристић, С. (2005). *Управљање кадровима и њиховим потенцијалима*. Виша железничка школа, Београд.
7. Орлић, Р. (2005). *Кадровски менаџмент*. Факултет организационих наука, Београд.
8. Стевановић, О. (2019). *Безбедносни менаџмент*. Криминалистичко-полицијски универзитет, Београд.
9. Субошић, Д. (2017). *Организација и послови полиције*. Криминалистичко-полицијска академија, Београд.
10. Субошић, Д., Нешић, М. (2017). *Концепт управљања учинком у полицијској организацији*, У Зборник радова „Управљање полицијском организацијом у спречавању и сузбијању претњи безбедности у Републици Србији“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 1-17.
11. Талијан, М., Талијан, М. М., Ристовић, С. (2013). *Управљање људским ресурсима у институцијама*

- безбедности. Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд.
12. Thornton, G. (1968). *The relationship between supervisory and self-appraisals of executive performance*, Personnel Psychology, vol. 21: 441–456.
 13. Васиљевић, Д., Вукашиновић-Радојичић, З. (2019). *Управно право*. Криминалистичко-полицијски универзитет, Београд.
 14. Вукашиновић-Радојичић, З. (2017). Јачање административних капацитета кроз развој оквира компетенција државних службеника. *Безбедност*, 59 (2): 27–42.
 15. Вукашиновић-Радојичић, З. (2013). *Европски службенички системи*. Криминалистичко-полицијска академија, Београд.
 16. Вукашиновић-Радојичић, З. (2013). *Каријерни систем у полицији – предност или недостаци?* У Зборник радова „Положај и улога полиције у демократској држави : тематски зборник радова“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 177-189.
 17. Waddington, P.J. (1999). *Policing Citizens: Authority and Rights*, London.
 18. *Правилник о компетенцијама за запослене у Министарству унутрашњих послова*, Службени гласник Републике Србије, бр. 52/2016.
 19. *Уредба о каријерном развоју полицијских службеника*, Службени гласник Републике Србије, бр. 11/2017.
 20. *Уредба о каријерном развоју полицијских службеника*, Службени гласник Републике Србије, бр. 42/2018, 91/2018 и 69/2019.
 21. *Уредба о мерилима за распоред руководећих радних места полицијских службеника*, Службени гласник Републике Србије, бр. 8/2017.
 22. *Уредба о оцењивању полицијских службеника и осталих запослених у Министарству унутрашњих послова*, Службени гласник Републике Србије, бр. 17/2017.
 23. *Закон о државним службеницима*, Службени гласник Републике Србије, бр. 79/2005, 8.1/2005 – испр., 83/2005 – испр., 64/2007, 67/2007 – испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018.

24. Закон о полицији, Службени гласник Републике Србије, бр.
6/2016, 24/2018 и 87/2018

Establishment of a Career Advancement System for Police Officers Based on the Principle of Competency and Performance Management

Abstract: *The Law on Police stipulates that the human resources management function in the Ministry of the Interior is performed by an organizational unit for human resources. This function is accomplished, inter alia, by establishing and developing a career progression system for employees in the Ministry based on the principle of competence management and performance. Creating more equal conditions for career development and promotion of police officers has certainly been significantly influenced by the creation of an adequate normative framework in the field of human resource management in the past. Acts were adopted to improve the processes of recruitment and selection, career development of police officers, professional training and improvement, performance appraisal and basic competencies.*

Bearing in mind the by-laws adopted in accordance with the contemporary tendencies of public administration reform and European standards for the development of the civil service system, as well as the activities undertaken by the Ministry of the Interior in the field of career advancement of police officers, the aim of this paper is to present the newly adopted model of career advancement of police officers, which is based on the principle of competency and performance management.

Key words: *career development, career advancement, reform, competences, performance*