



EDITIO SECURITAS

SELEKCIJA I UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA LJUDSKIH RESURSA U  
SIGURNOSNOM SEKTORU

Sarajevo, 2023.

EDITIO SECURITAS

Autori:

Prof. dr Admir Hadžikadunić

Prof. dr Elvira Čekić

Prof. dr Goran Kovačević

Doc. dr Edita Hasković

Izdavač:

Univerzitet u Sarajevu – Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije

Za izdavača:

Prof. dr Jasmin Ahić

Recenzenti:

Prof. dr Bakir Alispahić

Prof. dr Oliver Bakreski

Tehnički urednik:

Viktorija Martinčević-Huseinčehajić

Lektor:

Viktorija Martinčević-Huseinčehajić

Grafički urednici:

Predrag Puharić

Eldin Hodžić

Štampa:

Štamparija Fojnica d.o.o., Fojnica

Tiraž:

150

Admir Hadžikadunić

Elvira Čekić

Goran Kovačević

Edita Hasković

# SELEKCIJA I UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA LJUDSKIH RESURSA U SIGURNOSNOM SEKTORU

Sarajevo, 2023.



# Sadržaj

Uvod .....	11
Ljudski resursi.....	15
Ljudski resursi i organizacije.....	15
Ljudski resursi u organizacijama sigurnosnog sektora.....	18
Upravljanje ljudskim resursima .....	20
Planiranje ljudskih resursa .....	21
Analiza posla .....	23
Neposredno posmatranje .....	37
Intervju .....	38
Upitnik .....	38
Analiza motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti .....	38
Analiza motoričkih struktura .....	39
Analiza funkcionalnih sposobnosti .....	40
Primjer analize motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti.....	49
Uzorak varijabli .....	49
Opis testova za procjenu motoričkih sposobnosti.....	50
Kriterijski referentni indeksi motoričkih sposobnosti u procesu odabira za prijem policijskih službenika u Upravi policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (mlađi inspektor, muškarci i žene od 19 do 29 godina starosti) .....	52
Analiza i diskusija rezultata .....	53
Zaključak .....	60
Primjer ekspertne analize antropoloških karakteristika ljudskih potencijala prije i nakon prijema u službu pripadnika timova za blisku zaštitu VIP ličnosti .....	61
Rezultati studije .....	62
Diskusija .....	64
Zaključak .....	65

Psihološka procjena u funkciji selekcije ljudskih resursa .....	66
Vrste psiholoških testova u selekciji policijskih službenika .....	68
Analiza opštih znanja .....	80
Analiza zdravstvenog statusa .....	80
Analiza morfoloških osobina .....	82
Regrutovanje .....	83
Selekcija ljudskih resursa .....	86
Selekcija ljudskih resursa primjenom motoričkih testova .....	88
Snaga .....	91
Brzina .....	94
Izdržljivost .....	95
Fleksibilnost .....	96
Koordinacija .....	96
Preciznost .....	97
Ravnoteža .....	98
Terenski testovi za procjenu motoričkih sposobnosti i vještina .....	98
Kuper(ov) test .....	99
Trčanje 274 metara sa promjenom pravca sa promjenom smjera .....	99
Skok u dalj iz mjesta .....	99
Sklekovi .....	100
Trbušnjaci (podizanje trupa) .....	102
Vještina gađanja (preciznost) .....	103
Poligonski testovi .....	105
Primjeri motoričkih testova za prijem policijskih službenika u policijske agencije na nivou Bosne i Hercegovine .....	106
Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina i vještina kandidata za polaznike osnovne obuke – kadeta za I i II nivo – čin policajac i čin mlađi inspektor u SIPA-i .....	108
Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina kandidata za polaznike osnovne obuke – kadeta za I nivo – čin policajac u jedinici za specijalnu podršku SIPA-e .....	109

Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina i vještina polaznika osnovne obuke – kadeta za I i II nivo – čin policajac i čin mlađi inspektor u Graničnoj policiji .....	114
Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina i vještina polaznika osnovne obuke – kadeta za I i II nivo – čin policajac i čin mlađi inspektor u Direkciji za koordinaciju policijskih tijela.....	118
Upravljanje, praćenje i ocjenjivanje performansi .....	121
Upravljanje performansama.....	121
Praćenje i ocjenjivanje performansi .....	122
Planiranje, praćenje i ocjenjivanje tjelesnih performansi .....	129
Motivacija kao bitan faktor upravljanjem performansama ljudskih resursa ...	137
Literatura .....	143
Index pojmova .....	151





## PREDGOVOR

Ova publikacija je rezultat nastojanja stručnjaka iz oblasti sigurnosnih studija, kineziologije i psihologije, čiji je cilj utvrđivanje modela selekcije i upravljanja performansama ljudskih resursa namijenjenih specifičnim kategorijama u strukturama sigurnosnih službi. Savremeni naučni i tehnološki razvoj rezultat su intenzivnog društvenog razvoja, koji zahtjevaju kontinuirano proučavanje, ne samo različitih područja ljudskog rada, nego i užih područja ljudske djelatnosti. U edukaciji eksperata iz oblasti sigurnosnih studija, kriminalistike i kriminologije, od značaja je ukazati da se oni osposobljavaju za provedbu svih organizacionih oblika rada predviđenih planom, programom i definisanim ciljevima. Sadržaj i struktura publikacije koja je prvenstveno namijenjena studentima Fakulteta za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije odgovara nastavnim sadržajima koji se izučavaju u okviru studijskog programa “Krizni menadžment u sigurnosnom sektoru“ i nastavnog predmeta “Upravljanje ljudskim resursima za krizne situacije“. Pored toga, ovo djelo se može koristiti i za druge nastavne predmete koji izučavaju fenomen selekcije i upravljanja ljudskim resursima u strukturama sigurnosnih službi. U skladu sa navedenim, poglavlja u publikaciji obuhvataju različite modele i aspekte selekcije ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora i to sa aspekta psihofizičkih karakteristika ljudskih resursa. U ovoj publikaciji primarno kao sredstvo selekcije i upravljanja performansama ljudskih resursa su korišteni kineziološki i psihološki modeli i postupci selekcije i upravljanja ljudskim resursima. Također, značajan dio publikacije objašnjava i druge teoretske i praktične aspekte selekcije ljudskih resursa kroz prizmu sigurnosnih studija. U izradi ove publikacije konsultovani su stručnjaci iz raznih naučnih

oblasti kojima dugujemo zahvalnost. Problem selekcije i upravljanja performansama ljudskih resursa u sigurnosnom sektoru nametnuo se kao važna tema brojnim istraživačima, teoretičarima i praktičarima. Stoga je ova publikacija od naučnog i društvenog značaja, jer integrira edukativni dio i praktične modele u realizaciji selekcije ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora.

Autori

## UVOD

Ljudski resursi su bitna pretpostavka svake organizacije, bez čije analize i testiranja ovog pitanja se ne može koncipirati ni sprovesti određena organizacija. Ljudski resursi su velika vrijednost i bogatstvo kojim raspolaže društvo. Oni se ne mogu sagledati samo kroz brojke i statističke podatke, jer predstavljaju važnu proizvodnu snagu. Uspješnost poslovanja sve više zavisi od sposobnosti, odgovornosti i poslovnog morala ljudskih resursa.

Ljudski resursi utiču na mijenjanje produkcionih odnosa, uslova rada i međusobnih ekonomskih odnosa. Proučavani su sa raznih aspekata, da bi se došlo do saznanja da od njih zavisi organizacija i efikasnost rada. Selekcija ljudskih resursa treba da doprinese razvoju planiranja i uspostavljanju adekvatne strukture i dinamike, tj. obezbeđenju potrebnih profila.

Selekcija ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora podrazumijeva aktivnosti u opštem smislu te riječi, tj. određeno djelovanje, obavljanje, vršenje neke dužnosti, uloge, rada. To djelovanje, pored suštine, ima konkretne sadržaje i način (metode, postupke) ostvarivanja.

Najčešće se pod selekcijom ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora podrazumijeva: odabiranje između većeg broja ljudi, onih kandidata koji najviše odgovaraju zahtjevima organizacija iz sigurnosnog sektora, pod pretpostavkom da dati posao ima ograničen broj slobodnih ili upražnjenih radnih mjesta i višak kandidata koji su zainteresovani za ta radna mjesta.

Potreba za selekcijom, kao i njena velika važnost za upravljanje ljudskim resursima, proizilazi iz jednostavne činjenice da se ljudi međusobno razlikuju. Temeljno uporište selekcije i procjenjivanja ljudskih resursa su potvrđeni postojanjem mjerljivih razlika između ljudi, važnih u određivanju uspješnosti u obavljanju opštih i specifičnih poslova u sigurnosnom sektoru.

Mnogo teorijskih i empirijskih istraživanja usmjereno je na razvoj instrumenata za mjerenje antropoloških osobina ljudi, te utvrđivanje povezanosti između utvrđenih razlika i uspješnosti u obavljanju različitih poslova u sigurnosnom sektoru.

Sušтина kvalitetne selekcije ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora je u postizanju maksimalne usklađenosti zahtjeva koji se stavljaju pred službenike u sigurnosnom sektoru i njihovih individualnih karakteristika, odnosno otkrivanje onih kandidata koji svojim potencijalima i osobinama u potpunosti odgovaraju zahtjevima.

Aktivnost planiranja i zapošljavanja ljudskih resursa u sigurnosnom sektoru podrazumijeva realizaciju sljedećih procesa:

- planiranje ljudskih resursa
- analizu posla (radnih mjesta)
- regrutovanje kandidata i
- selekciju kandidata prijavljenih za prijem u sigurnosni sektor.

Ljudski resursi su najvažniji faktor u svakoj strategiji razvoja sigurnosnog sektora. Veoma je bitno istražiti motoričke, funkcionalne sposobnosti, morfološke karakteristike, zdravstveni status, psihološke i sociološke karakteristike, te specifična znanja i vještine pripadnika svih službi u sigurnosnom sektoru jedne države.

Istraživanja antropoloških karakteristika u cilju selekcije ljudskih potencijala i resursa može omogućiti preduslov za utvrđivanje razlika u komponentama između pripadnika u različitim strukturama sigurnosnog sektora. Pored toga, istraživanje antropoloških karakteristika pripadnika sigurnosnog sektora, može nam pružiti informacije o željenom stanju antropološkog statusa pripadnika sigurnosnog sektora, kao polazne osnove za kreiranje postupaka za njegovo unapređenje.

Selekcija ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora je složen proces, čiji je osnovni zadatak da obezbijedi dovoljan broj kandidata, od kojih mogu da se izaberu oni koji najviše odgovaraju obavljanju konkretnih zadataka u okviru sigurnosnog sektora.

Selekcija ili odabir kandidata, slijedi odmah nakon regrutovanja, a podrazumijeva odabir onih koji imaju najbolje sposobnosti. Selekcija ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora se, prema unaprijed utvrđenim standardizovanim metodama i tehnikama, vrši između više kandidata.

U procesu selekcije ljudskih resursa moraju se poštovati određena pravila i principi, kako bi se minimizirale greške i izabrali najkvalitetniji kandidati,

pri čemu je potrebno voditi računa o individualnim razlikama kandidata i međuzavisnosti njihovih osobina i zahtjeva posla.

U procesu selekcije veoma je važno ponuditi posao kandidatu koji ima najveću skladnost između ličnih potencijala i zahtjeva radnog mjesta. U tu svrhu koriste se razni testovi i instrumenti koji će dati objektivnu procjenu. Jedan od najvažnijih i najrazvijenijih instrumenata su i testovi za procjenu motoričkih sposobnosti.

Primjena motoričkih testova kao instrumenta u cilju selekcije ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora, pomaže pri utvrđivanju stepena potrebnih vještina i sposobnosti pri odabiru ljudskih resursa.

Selekcija ljudskih resursa i potencijala, primjenom motoričkih testova kao instrumenta selekcije, predstavlja jedan od načina odabira određenih kandidata za određene zadatke u sigurnosnom sektoru.

Procjena motoričkih sposobnosti je od izuzetne važnosti za odabir kandidata za određenu aktivnost u sigurnosnom sektoru. Ukoliko kandidati ne ispunjavaju minimum koji se od njih zahtijeva onda oni i ne smiju biti primljeni, jer će tako ugroziti, kako svoj život tako i život građana.

Kada se govori o procjeni motoričkih sposobnosti ili o motoričkim mjerenjima misli se na različite postupke realnog mjerenja na osnovu motoričkih testova. Kada se govori o motoričkim mjerenjima, uobičajeno je da se koristi termin "motoričko testiranje", "motorički test" ili samo "test". Pojam "test" se poistovjećuje sa pojmom "mjerni instrument". Ovaj pojam obuhvata sva sredstva ili procedure kojima se dolazi do odgovora, a na osnovu kojih se čovjekova karakteristika dovodi u određenu relaciju u svojstvu predikcije uspjeha. Ako takvo sredstvo služi za procjenu individualne sposobnosti, tada se ono naziva "test postignuća ili uspjeha". Pomoću takvih testova vrši se dijagnoza motoričkog statusa ispitanika u aktuelnom trenutku. U češćoj upotrebi je podjela motoričkih testova na tzv. bazičnu i specifičnu motoričku sposobnost čovjeka. Bazična motorička sposobnost čovjeka podrazumijeva skup onih karakteristika koje posjeduje svaki čovjek, dok specifična motorička sposobnost obuhvata skup karakteristika koje su rezultat relativno dužeg bavljenja nekim programiranim kineziološkim aktivnostima.

Prema tome, testove za procjenu motoričkih sposobnosti možemo generalno podijeliti u dvije grupe:

- testovi za procjenu bazičnih motoričkih sposobnosti i
- testovi za procjenu specifičnih motoričkih sposobnosti.

U selekciji ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora, trebaju dominirati testovi koji procjenjuju bazično-motoričke sposobnosti, odnosno one sposobnosti koje ostvaruju visok stepen varijanse sa zahtjevima buduće profesije potencijalnih kandidata.

Primjena motoričkih testova kao instrumenta u cilju selekcije ljudskih resursa i potencijala za potrebe sigurnosnog sektora, omogućuje utvrđivanje stepena potrebnih vještina i sposobnosti pri odabiru ljudskih resursa. Instrumenti koji se koriste za procjenu nivoa motoričkih sposobnosti mogu biti polazna osnova za kreiranje postupaka unapređenja performansi ljudskih resursa.

Selekcija ljudskih resursa putem testova za dijagnostiku opšte tjelesne pripreme jedna je od najznačajnijih aktivnosti za unapređenje sposobnosti službenika u sigurnosnom sektoru.

Optimalna tjelesna pripremljenost službenika u sigurnosnom sektoru baza je na koju se nadograđuju specifična znanja i specifične vještine, s ciljem stvaranja kvalitetnog pojedinca unutar sigurnosnog sektora.

Selekcija ljudskih resursa primjenom motoričkih testova, daje nam informacije o stepenu bazičnih i specifičnih tjelesnih sposobnosti (snaga, brzina, agilnost, koordinacija, fleksibilnost, preciznost, ravnoteža). Selekcija ljudskih resursa preko stepena motoričkih sposobnosti determinira motorički kapacitet službenika u sigurnosnom sektoru. Opšte tjelesne sposobnosti uslov su kvalitetnog obavljanja svih vrsta zadataka koje se postavljaju pred službenike sigurnosnog sektora.

Specifične motorne vještine i sposobnosti ljudskih resursa su izuzetno važne u funkciji kvalitetnog obavljanja specifičnih poslova u sigurnosnom sektoru i zbog toga su jedan od osnovnih kriterijuma za selekciju kadrova u sigurnosnom sektoru. Nivo razvijenosti motornih vještina i sposobnosti utvrđuje se periodičnim testiranjem, a rezultati se evaluiraju u odnosu na definisane norme. Osim utvrđivanja radne sposobnosti kadrova u sigurnosnom sektoru, dobijeni rezultati koriste se i kao informacija koja pokazuje kvalitet upravljanja performansama ljudskih resursa.

# LJUDSKI RESURSI

## Ljudski resursi i organizacije

Pojam ljudski resursi je relativno nov i ušao je u upotrebu uz brojne kritike, jer mnogi kritičari smatraju da je ovaj pojam ponižavajući za ljude, jer ih izjednačava s objektom upravljanja, dok sa druge strane pristalice ovog izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudski resursi dobija i novo značenje – ne označava samo zaposlene, nego i njihove sveukupne potencijale.

Pod ljudskim resursima se podrazumijeva ukupan psihofizički potencijal zaposlenog, kako njegov iskorišteni tako i neiskorišteni potencijal. Ljudski resursi raspoložu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj poslovne organizacije. Oni posjeduju intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati poslovni proces.

“Ljudski resursi su najvažniji resurs svake organizacije. Oni se baziraju na znanju, sposobnostima, vještinama i umijeću tih ljudi. Stoga se često nazivaju i 'ljudskim kapitalom'. Iako je ljudsko znanje individualno vlasništvo svakog pojedinca, u poslovnoj organizaciji, gdje je umreženo i usmjereno na određene poslovne ciljeve, ono predstavlja ljudski kapital te poslovne organizacije“ (Bartoluci, 2009).

“Osnovna pokretačka snaga ekonomskog, društvenog i kulturnog razvoja u savremenom svijetu postaje inteligencija, odnosno intelektualni resursi, a opstanak i razvoj organizacijskih sistema svake vrste više nego ikad zavise, s jedne strane, od iskorištenosti kumulacije dosadašnjih znanja i ekonomskih resursa, a sa druge strane, iskorištenosti ljudskih intelektualnih i intuitivno-kreativno-stvaralačkih resursa“ (Malacko i Rađo, 2006).

“Pod pojmom ljudskih resursa najčešće se podrazumijeva integralni (ukupan intelektualan i tjelesni) radni potencijal radnika jedne poslovne organizacije, kao i potreba za korištenjem tog potencijala. Osnovu tretiranja kadrova kao ljudskih resursa čini težnja da se ovaj resurs izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima organizacije, kako u pogledu troškova, tako i u pogledu njegove funkcionalne veze sa procesom rada“ (Malacko i Rađo, 2006).

U svakoj poslovnoj aktivnosti, bilo da se radi o aktivnosti proizvodnje ili uslužnoj aktivnosti, koja za cilj ima kreiranje nove vrijednosti za društvo,

osnovni resurs čine ljudi, njihove sposobnosti i vještine koje omogućavaju rješavanje njima postavljenih zadataka. Ono što razlikuje čovjeka od drugih resursa u poslovnoj organizaciji jeste spremnost na daljnje učenje, kreativnost, ali i motiviranost prema poslu. Ljudi su osnovni faktor koji je zajednički svakoj organizaciji, te su oni kreatori strategija i nosioci svih aktivnosti svake poslovne organizacije. Ukoliko poslovna organizacija posjeduje dobre i motivisane ljudske resurse, moguće je odgovoriti na izazove i zahtjeve sa kojima se stalno suočavamo u globalnoj konkurenciji svih poslovnih aktivnosti.

Kako bi poslovna organizacija ostvarila što veću konkurentnost važni su ljudski resursi koji dodaju vrijednost samoj organizaciji i njenim proizvodima ili uslugama. Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem njegovih sposobnosti i vještina, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje onih sposobnosti i vještina koje su neophodne za rješavanje zadataka u okviru poslovne djelatnosti kojom se organizacija bavi.

Selekcija ljudskih resursa i upravljanje njihovim performansama (sposobnosti i vještine) je ključni zadatak menadžmenta svake poslovne organizacije. Ljudski resursi su jedan od najznačajnijih resursa poslovne organizacije. Značaj ljudskih resursa sve je veći, pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom poslovne organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta/upravljanja.

Bilo kakav skup ljudi ne smatra se poslovnom organizacijom, jer u ovom kontekstu poslovna organizacija označava svjesno udruživanje ljudi kako bi s najmanjim naporom obavili posao i ostvarili cilj. Ljudski su resursi varijabilna komponenta, pa treba uzeti u obzir da se, uz formalno postavljene ciljeve poslovne organizacije, oblikuju pod utjecajem iskustava iz prošlosti i okolnosti u kojima se nalaze. Članovi poslovne organizacije su osobe koje dijele cilj, obavljaju zadatke, imaju uloge i odgovornosti. Pripadnost poslovnoj organizaciji vidljiva je i po prihvatanju pravila organizacije. Svaka poslovna organizacija ima svoju organizacijsku kulturu, odnosno način na koji vide i rješavaju zadatke. Organizacijska ili poslovna kultura uključuje načine ponašanja, vrijednosti, odnosno zajednički psihološki okvir kroz koji se pruža određen pogled. Za uspješno poslovanje organizacija mora imati definisanu i usklađenu misiju, viziju, strategiju i politiku.



Podjela radnih zadataka i specijalizacija unutar te podjele, glavni su razlozi osnivanja poslovne organizacije, a pritom su važne linije autoriteta. Pojavni oblici poslovnih organizacija su velike korporacije koje žele ostvariti velik profit ili javno financirane poslovne organizacije koje se osnivaju radi pružanja različitih usluga široj društvenoj zajednici.

Biranje prave osobe može biti težak zadatak zato što nisu svi ljudi ni svi poslovi isti. Ljudi se razlikuju po stasu, inteligenciji, sposobnosti, ličnosti i svojim razmjernim prednostima i slabostima dok se poslovi razlikuju u tjelesnim i umnim opterećenjima koja zahtijevaju od ljudi. Ove bitne razlike često dovode do nesigurno donesenih odluka o odabiru (Cooper i Robertson, 2007). Prema tome, ima puno komercijalnog smisla razviti poseban “okvir za akciju” postavljanjem pristupa kojim će se osigurati dobro združivanje snaga, vještina i sposobnosti osobe sa zahtjevima posla koji treba raditi. Okvir za sustavni odabir trebao bi odrediti potrebu da se:

- osigura da osobe koje odabiru donekle razumiju kako se ljudi razlikuju u različitim situacijama
- odrede potrebe i očekivanja korisnika pomoću analize posla
- postave standardi za udovoljavanje zahtjevima korisnika
- uspostave standardi vrednovanja kojima se mogu procijeniti korištene metode odabira
- postave standardi vrednovanja za procjenu učinkovitosti postupaka odabira
- utvrde najprimjerenije metode odabira za dani posao
- postave standardi donošenja odluka
- razviju daljnje zamisli za trajno poboljšanje (Cooper i Robertson, 2007: 7).

Koristi koje se mogu dobiti iz ovog okvira počivaju u sustavnoj procjeni i pridruživanju pojedinih kandidata posebnim zahtjevima posla, dok istovremeno pružaju sredstvo za nadziranje i procjenu sustava odabira kao takvog.

## Ljudski resursi u organizacijama sigurnosnog sektora

“Sistem sigurnosti veoma je složen, jer obuhvata djelovanje institucija – ustanova, čiji kadrovi neposredno rade na poslovima zaštite od ugrožavanja, kao i institucija – preduzeća, ustanova, radionica itd. čija je djelatnost u funkciji bezbjednosti, bližoj ili daljoj. U institucije – ustanove koje neposredno djeluju na proces bezbjednosti i čiji kadrovi neposredno obavljaju poslove i zadatke na uspostavljanju i održavanju bezbjednosti – sigurnosti, spadaju:

- policija – u svim oblicima
- carina
- vatrogasci
- vojska i
- civilna odbrana.

Glavni reprezent 'civilne', društvene bezbjednosti je policija“ (Alispahić i Alispahić, 2019).

Sigurnost je od davnina temeljna vrijednost i najvažnija komponenta razvoja osobe, društva i države. Ona predstavlja pitanje najveće važnosti svake države. Razni autori drugačije definišu pojam nacionalne sigurnosti, ali su saglasni da je to stanje u kojem se svi resursi društva angažiraju na očuvanju vitalnih interesa i vrijednosti.

Nacionalna sigurnost podrazumijeva: određeno stanje (postignuto ili predviđeno) sigurnosti; funkcionalno područje djelovanja različitih stručnih institucija zajedno s ukupnim društvenim nastojanjima usmjerenim na postizanje nacionalnih ciljeva i interesa te institucije sigurnosti povezane u sustav” (Tatalović i Bilandžić, 2005).

Nacionalna sigurnost predstavlja multidisciplinarno područje ovisno o mnogim elementima društvene moći. Stoga možemo zaključiti da je za svjesno i organizirano provođenje nacionalne sigurnosti zadužena država kao političko jedinstvo, koja to obavlja putem sigurnosnih politika i institucija sistema.

Organizacije sigurnosnog sektora predstavljaju organizacije i korporacije, koje su, kao operativni elementi industrije, specijalizirane za izvršenje zadataka u odbrambenom i sigurnosnom području. Mnoge organizacije

sigurnosnog sektora imaju razne sposobnosti, te ih se ne može vezati samo uz jednu djelatnost ili jedan terminološki pojam, jer se zbog multidisciplinarnosti i isprepletenosti između usluga koje pružaju nalaze u sferi međusobno preklapajućih odnosa.

“Pitanje sigurnosti pomjera se danas prema svemiru. Stoga, jasno je da čovjek od prije 50 godina, a o daljoj prošlosti da i ne govorimo, nije mogao da ima ni približnu predstavu o shvatanju pojma 'sigurnost' kakvu ima današnji čovjek. Od pojedinačnih, mjesnih i državnih, došlo se do 'kolektivnih sistema sigurnosti'. Sva ova institucionalna pokrivenost, koja seže do nivoa Ujedinjenih nacija, koliko god se činila savršenom i davala visok stepen sigurnosti, ipak posmatrana u kontekstu savremenog doba i novih oblika ugrožavanja ljudskog roda i planete Zemlje u cjelini, ne daje osjećaj sigurnosti Zemlje“ (Smajić, 2020).

“Kadrovi koji obavljaju bezbjednosne poslove i zadatke moraju biti kadrovi posebnog ljudskog kvaliteta u fizičkom, psihičkom i posebno u moralnom smislu. Tu su i oblasti kontinuirane provjere i kontrole od momenta kadrovanja do zadnjih dana života. Kadrovi i u bezbjednosnim službama su profesionalni, dakle kadrovi kojima je rad u zanimanju policajca, vatrogasca itd. izvor prihoda za održanje egzistencije, njegove lične, kao i njegove porodice“ (Alispahić i Alispahić, 2019).

“Zanimanja u službama bezbjednosti su zanimanja visokog rizika. U osnovama tih zanimanja je borba protiv ugrožavanja i nosilaca ugrožavanja, što podrazumijeva i upotrebu oružane sile – nerijetko obostrane. A upotreba sile i oružja, pa i nekih oruđa (na primjer, saobraćajnih sredstava) donosi rizik od smrti, sakaćenja, teških i lakih povreda. Jedina zaštita do tog rizika (uz odgovarajuću opremu) je znanje i umijeće. Stoga je obučenost i uvježbanost bitno svojstvo pripadnika bezbjednosnih snaga“ (Alispahić i Alispahić, 2019).

Značaj ljudskih resursa nemjerljiv je u radu svih organizacija sigurnosnog sektora, a u skladu sa tim i briga za njih je postala sve veća, te se u mnogim organizacijama sigurnosnog sektora sve više daje značaju razvoja ljudskih resursa uposlenih u ovim organizacijama. Ono što je karakteristika najboljih i najproduktivnijih sigurnosnih organizacija jeste njihova svjesnost da trebaju ulagati u selekciju i razvoj svojih uposlenika, kako bi bili što bolji i što uspješniji u rješavanju opštih i specifičnih zadataka koji se pred njih postavljaju.

Ljudski resursi u organizacijama sigurnosnog sektora su još uvijek najvažniji faktor u rješavanju opštih i posebnih zadataka, bez obzira na veoma naprednu tehnologiju koja prati ovaj sektor. Još uvijek su ljudski resursi oni koji upravljaju svim procesima u sigurnosnom sektoru, koristeći se svim svojim sposobnostima i vještinama.

“Ljudski resursi se u organizacijama sigurnosnog sektora tretiraju kao i ljudski resursi angažovani na poslovima i zadacima u organizacijama proizvodnog ili organizacijama uslužnih djelatnosti. Kapacitiranost ljudskih resursa manifestira se kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje kapaciteta svakog pojedinca angažiranog u organizacionim strukturama“ (Smajić, 2020).

“Ljudski resursi su najvažniji faktor u svakoj strategiji razvoja specijalnih službi. Veoma je bitno istražiti motoričke, funkcionalne sposobnosti, morfološke karakteristike, zdravstveni status, psihološke i sociološke karakteristike, te specifična znanja i vještine pripadnika svih specijalnih službi“ (Hažikadunić, Turković i Tabaković, 2013).

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima je razuman, ciljan i svrsishodan, stručni proces pronalaženja, pridobijanja, provjere i angažovanja ljudskih resursa, kao i njihovo raspoređivanje na poslove i zadatke koji najviše odgovaraju njihovim osobinama, sposobnostima i vještinama “gotovih“ ljudskih resursa za djelatnost sigurnosti nema. Sva znanja, sposobnosti i vještine nisu podjednako potrebne za obavljanje različitih poslova u okviru organizacija u sigurnosnom sektoru, i to u raznim starosnim dobima. “Na primjer, sa starošću opada brzina motornog reagovanja, te su to zadaci koji su sve manje pogodni za starije izvršioce. Nasuprot tome, sa starošću iskustvo raste, ali se postavlja pitanje u kojim poslovima, aktivnostima i akcijama iskustvo jeste, a u kojima nije pozitivna stavka“ (Alispahić i Alispahić, 2019).

Upravljanje ljudskim resursima u organizacijama u sigurnosnom sektoru je jedna od veoma značajnih funkcija koja objedinjuje brojne aktivnosti, kao što su:

- planiranje ljudskih resursa
- analiza posla
- regrutovanje
- selekcija
- praćenje i ocjenjivanje performansi
- upravljanje performansama.

Upravljanje ljudskim resursima bavi se funkcionalnim objedinjavanjem karakternih osobina sposobnosti i vještina ljudskih resursa, na način da oni djeluju kao jedna funkcionalna cjelina. Upravljanje ljudskim resursima u sigurnosnom sektoru je determinisan ciljevima organizacije i sigurnosnog sistema države, gdje se ona i implementira. Jedan od ključnih zadataka reforme unutar organizacija sigurnosnog sektora i sigurnosnog sistema, treba biti uspostavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima. Značaj upravljanja ljudskim resursima uslovljava potrebu da se u okviru sigurnosnog sistema konačno uspostavi posebna kadrovska služba odnosno Uprava koja bi se bavila samo pitanjem kadrova, tj. upravljanje ljudskim resursima u sigurnosnom sektoru.

## PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje je proces kojim se na osnovu promjena u internom i eksternom okruženju predviđaju putevi i načini budućeg djelovanja i postupanja. Proces planiranja je izuzetno odgovoran, kreativan i dinamičan, jer podrazumijeva sposobnost predviđanja budućih promjena u okruženju i njihov mogući uticaj na organizacije u sigurnosnom sektoru, kao i njeno funkcionisanje.

“Organizacija u kojoj se funkcija planiranja ljudskih resursa marginalizuje, prije ili kasnije, suočava se s nedostatkom kadrova odgovarajućeg obrazovnog profila i s ozbiljnim teškoćama u ostvarivanju projektovanih ciljeva“ (Lundy i Cowling, 1996).

Planiranje ljudskih resursa treba da predstavlja sastavni dio ukupnih planskih aktivnosti organizacija u sigurnosnom sektoru, u kojima pojačanu ulogu imaju top menadžment i sektor za ljudske resurse.

Pravilnim planiranjem ljudskih resursa može se odrediti optimalan broj zaposlenih radnika koji su u tom periodu potrebni organizaciji u sigurnosnom sektoru. “Na primjer, ako se organizacija odluči za nabavku modernije opreme i poboljšanje rezultata rada, ona mora na vrijeme da počne da obučava službenike za rad na toj opremi; u protivnom, kupljena oprema će duži period stajati neiskorišćena“ (Amidžić, 2009).

Planiranje ljudskih resursa može se posmatrati s više aspekata, od kojih su najznačajniji:

- planiranje radi budućih potreba – svodi se na planiranje broja i stručnog profila ljudi koji će organizaciji biti neophodni u bližoj ili daljoj budućnosti
- planiranje radi buduće uravnoteženosti – vrši se poređenjem broja potrebnih i broja zaposlenih radnika za koje se pretpostavlja da će ostati u organizaciji
- planiranje privremenog ili trajnog otpuštanja kadrova – vrši se u organizacijama u kojima postoji potreba da se dio radnika proglasi viškom
- planiranje odliva radne snage – podrazumijeva iskazivanje broja i stručnog profila kadrova koji odlaze u penziju, kadrova koji će duže odsustvovati s posla, koji namjeravaju da odu iz organizacije i sl.
- planiranje prijema novih radnika – ogleda se u sagledavanju broja, strukture i profila kadrova koje treba primiti i u predviđanju dinamike kojom treba zapošljivati te kadrove
- planiranje obuke i usavršavanja zaposlenih – podrazumijeva definisanje uslova, programa i ciljeva obuke i određivanje ljudi koji će se brinuti za njeno uspješno odvijanje (Megginson, Franklin i Byrd, 1995).

## ANALIZA POSLA

Ključna pretpostavka i polazište kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u organizacijama sigurnosnog sektora je dobra analiza posla. Ako želimo uspješno da rješavamo probleme i zadatke vezane za ljude, organizacijske i individualne potrebe, moramo poznavati prirodu poslova, dužnosti i odgovornosti, uslove u kojima se obavljaju i zahtjeve koje postavljaju ti problemi i zadaci.

“Analiza posla se može definisati kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, neophodnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtjevima neophodnim za obavljanje određenog posla“ (Kulić, Milošević i Ristić, 2005).

Analiza posla pojašnjava suštinu i sadržaj posla. Informacije o poslu se usmjeravaju u pravcu radnog mjesta (naziv radnog mjesta, opis poslova tog radnog mjesta) i u pravcu izvršioca (stručna sprema, radno iskustvo, znanje stranih jezika).

Organizacije u sigurnosnom sektoru su uvijek definisale posao pomoću specifičnog seta zadataka, obaveza i odgovornosti nabrojanih u obliku opisa posla. Opis posla daje zaposlenicima tačno do znanja šta se od njih očekuje na nekom radnom mjestu. Opis poslova, u organizacijama u sigurnosnom sektoru je pomogao da donese nove odluke o zapošljavanju.

Tabela 1. *Primjer analize posla Policijskog službenika za graničnu kontrolu i sigurnost aerodroma*

<b>IDENTIFIKACIJA POSLA (NAZIV)</b>	Policijski službeni za graničnu kontrolu i sigurnost aerodroma
<b>KLJUČNI ZADACI</b>	<p>Policijski službenici u Graničnoj policiji BiH primjenjuju policijske ovlasti u skladu sa Zakonom o policijskim službenicima BiH i postupaju kao ovlaštene službene osobe u skladu sa zakonima o kaznenom postupku u Bosni i Hercegovini. Policijski službenici u Graničnoj policiji BiH neposredno obavljaju poslove i radne zadatke iz svoje nadležnosti, odgovaraju za zakonito, pravilno i blagovremeno vršenje poslova i za svoj rad odgovaraju neposrednom rukovoditelju. U skladu sa odredbama Zakona o graničnoj policiji BiH, u svom radu dužni su da provode odredbe Zakona o graničnoj kontroli, Zakona o strancima, Zakona o azilu, da sprečavaju, otkrivaju i istražuju djela koja su propisana kaznenim zakonima u BiH, kada su ta krivična djela usmjerena protiv sigurnosti državne granice ili protiv izvršenja poslova i zadataka iz nadležnosti Granične policije BiH, kada se ta krivična djela moraju procesuirati u skladu sa odredbama o zloupotrebi javnih isprava koje služe kao dokaz identiteta, o putnoj ispravi i obavezi posjedovanja vize, te odredbama o kretanju i boravku stranaca i azilu ukoliko su počinjena prilikom prelaska državne granice ili su direktno vezana za prelazak državne granice ili ta kaznena djela obuhvataju prijevoz robe preko državne granice čiji promet nije dopušten, robe bez službenog odobrenja ili u slučaju kršenja zabrane, ukoliko je Graničnoj policiji BiH dodijeljena dužnost nadziranja takvog odobrenja i zabrane na osnovu drugog propisa ili administrativnog sporazuma s organom odgovornim za takvo gonjenje; sprečavanje, otkrivanje i istraživanje drugih krivičnih djela na zahtjev nadležnog organa; sprečavanje, otkrivanje i istraživanje prekršaja koji su propisani Zakonom o graničnoj kontroli, Zakonom o strancima, Zakonom o azilu, te drugim zakonima ili drugih prekršaja na zahtjev nadležnog organa; pružanje policijske ispomoći u organizacijskim jedinicama u sklopu Ministarstva sigurnosti u provođenju Zakona o graničnoj kontroli, Zakona o strancima, Zakona o azilu i drugih važećih propisa iz ove oblasti; poduzima mjere zaštite zračnog civilnog prometa i sigurnosti prostorija međunarodnih aerodroma u BiH; osigurava svoje organizacijske jedinice od opasnosti; daje stručno mišljenje pravosudnim organima ili drugim institucijama na njihov zahtjev, a vezano za vjerodostojnost dokumenata koji su korišteni ili su se namjeravali koristiti za prelazak državne granice, uključujući putne dokumente, dokumente za osobnu identifikaciju i bilo koje druge dokumente koji su vezani za kretanje osoba, vozila ili roba preko državne granice, te izvršava i druge poslove propisane zakonom i drugim poslovima.</p>



<b>ODNOS SA DRUGIM POSLOVIMA</b>	U cilju provođenja radnji iz djelokruga rada Granične policije BiH, policijski službenici Granične policije BiH ostvaruju svakodnevnu saradnju i sa ostalim institucijama i relevantnim službama lokalne zajednice, kao što su: policijske agencije koje egzistiraju u BiH, tužiteljstva, sudovi (kako na državnom nivou, tako i na entitetskoj, odnosno kantonalnim nivoima), Uprava za indirektno oporezivanje BiH, fitosanitarne službe, špediterske službe, medicinske službe, elektroenergetske službe, službe vodoopskrbe, vatrogasne službe, razne inspekcijske službe, nevladine organizacije, organizacije koje se bave humanitarnim radom, spasilačke službe, službe za održavanje puteva, lovačka udruženja, udruženja ribolovaca, mediji itd. Pored svakodnevne komunikacije sa građanima, policijski službenici Granične policije BiH u svom radu svakodnevno ostvaruju kontakte i kroz međunarodnu saradnju sa relevantnim institucijama susjednih zemalja i ostalih zemalja svijetu.
<b>ODGOVORNOST I NADLEŽNOSTI</b>	Policijski službenici u graničnoj policiji BiH primjenjuju policijske ovlasti u skladu sa Zakonom o policijskim službenicima BiH i postupaju kao ovlaštene službene osobe u skladu sa zakonima o krivičnom postupku u Bosni i Hercegovini. U svom radu provode odredbe Zakona o graničnoj kontroli, Zakona o strancima, Zakona o azilu, te sprečavaju, otkrivaju i istražuju krivična djela i prekršaje u vezi sa prelaskom državne granice.
<b>SREDSTVA RADA</b>	U svom radu policijski službenici Granične policije BiH svakodnevno koriste lično zadužena sredstva za rad (službena policijska uniforma, službeni opasač sa službenim naoružanjem i pripadajućom opremom, kao što su lisice, palica, streljivo, paper sprej, a po potrebi i oružje sa dugim cijevima). Pored navedenog, svakodnevna sredstva za rad su službena vozila i plovila, sredstva komunikacijskih veza (fax uređaji, e-mail servisi, sredstva zaštićene komunikacije, radio uređaji, računari, kopir aparati), baterijske lampe, stop palice, reflektirajući prsluci, razne vrste specijalističke opreme (dalekozor, dron letjelice, razne vrste senzora za detekciju kretanja, kamere, endoskopi, uređaji za noćno osmatranje, specijalistički uređaji za pregled i otkrivanje krivotvorenih dokumenata, skeneri, uređaji za provođenje posebnih istražnih radnji i ostala raspoloživa materijalno tehnička sredstva.
<b>USLOVI RADA</b>	Policijski službenici Granične policije BiH obavljaju graničnu kontrolu na 83 granična prijelaza, od kojih je 55 međunarodnih i 28 za pogranični promet. Određeni broj graničnih prijelaza opremljen je u skladu sa najmodernijim evropskim standardima, te su uslovi rada za policijske službenike na tim graničnim prijelazima zadovoljavajući. Određeni broj graničnih prijelaza nema zadovoljavajuću infrastrukturu, tako da su i uslovi rada na istima otežavajući u pogledu normalne opskrbe električnom energijom i grijanjem, vodoopskrbe, higijensko-sanitarnih uslova, te uslova za adekvantno izvršavanje službenih poslova i zadataka.

	<p>Pored navedenog, policijski službenici Granične policije BiH obavljaju poslove i radne zadatke u nadzoru državne granice tzv. "zelena granica" i "plava granica", a koji se često obavljaju na teško pristupačim terenima diljem državne granice, te su slijedom navedenog izloženi nepovoljnim vremenskim uslovima karakterističnim za određene regije (visoke ljetne temperature na području Hercegovine, niske zimske temperature na području Bosne, visoka vlažnost u riječnim područjima i područjima kotlina). Osim nepovoljnih vremenskih uslova, policijski službenici mogu biti izloženi i buci, prašini, izduvnim gasovima i drugim opasnostima. Radno mjesto uključuje i prekovremene sate, noćni rad i putovanje izvan mjesta prebivališta, a što uključuje i odvojenost od porodice.</p> <p>Prilikom obavljanja poslova i radnih zadataka iz nadležnosti Granične policije BiH, kao i svakodnevne komunikacije sa građanstvom, policijski službenici mogu biti izloženi određenim stresnim situacijama (lišenja slobode, upotreba vatrenog oružja, fizički i verbalni napadi na ovlaštene službene osobe i sl.), te je stoga ključno da se istima osigura i adekvatna psihološka pomoć, a što je Granična policija BiH osigurala putem sistematiziranog radnog mjesta zaduženog za psihološku pomoć policijskim službenicima.</p> <p>Također, bitno je istaknuti da je prilikom upošljavanja u policijski organ potrebno posebnu pažnju posvetiti kvalitetnoj selekciji i odabiru kandidata, koji trebaju imati visok standard ponašanja tijekom i van radnog vremena, da budu u stanju da ispravno rasuđuju, da imaju otvoren stav, zrelost poštenje, komunikativnost, vještine prevođenja i upravljanja, razumijevanje društvenih i kulturoloških razlika, pažljivost, marljivost, profesionalnost, osobni integritet, poštenje i druge osobine. Pored navedenih karakteristika profila zahtjeva izvršitelja, policijski službenici za prijem u policijski organ trebaju da zadovolje opće i posebne uslove za zapošljavanje, kao što su državljanstvo BiH; životna dob između osamnaest i trideset i pet godina života; najmanje IV stepen školske spremne za čin policajca, zdravstvena, fizička i psihička sposobnost za rad (koja će se utvrditi u postupku selekcije od strane nadležne zdravstvene institucije i Komisije), da nije otpušten iz institucije državne uprave ili iz vojne službe u BiH kao rezultat disciplinske sankcije; da se nije odbio pojaviti pred Međunarodnim krivičnim tribunalom za bivšu Jugoslaviju kao osoba optužena od tog tribunala; da protiv njega nije pokrenut krivični postupak i da nije izrečena pravosnažna kazna zatvora za krivično djelo, osim za krivična djela protiv sigurnosti prometa, u skladu sa krivičnim zakonodavstvom, te posebne uslove: važeća vozačka dozvola "B" kategorije izdata u BiH, vještina plivanja (koja će se utvrditi u postupku selekcije), poznavanje jednog svjetskog jezika i poznavanje rada na računaru.</p>
--	--

<b>STANDARDI USPJEŠNOSTI</b>	<p>U Graničnoj policiji BiH ocjenjivanje policijskih službenika provodi se u skladu sa odredbama Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika, koji ima cilj da osigura da policijski službenici postupaju u skladu sa Zakonom o policijskim službenicima BiH i drugim zakonskim i podzakonskim propisima i postupaju po zakonitim naredbama svojim nadređenih, te da zadovolje profesionalne standarde pri izvršavanju policijskih poslova i radnih zadataka.</p> <p>Ocjena rada donesena prema odredbama Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika BiH je osnova i kriterij za napredovanje u činu i na radnom mjestu i ostvarivanju prava policijskih službenika na pohvale i nagrade.</p> <p>Ocjenjivanje policijskih službenika se obavlja najmanje jednom godišnje, pri čemu se ocjenjuju sljedeći kriteriji: procjena i rješavanje problema, inicijativnost, lični izgled, odnos prema imovini agencije, pridržavanje odredbi etičkog kodeksa, efikasnost i kvalitet rada, timski rad i stručno usavršavanje. Također, za sve povrede službene dužnosti od strane policijskih službenika postupa se u skladu sa Pravilnikom o disciplinskoj odgovornosti policijskih službenika. Na navedeni način osiguran je adekvatan i efikasan sistem mjerenja uspješnosti samih zaposlenika agencije.</p>
----------------------------------	---

Tabela 2. *Primjer analize posla Policijskog službenika jedinice za specijalnu podršku SIPA-e*

<b>IDENTIFIKACIJA POSLA (NAZIV):</b>	Policijski službenik u jedinici za specijalnu podršku SIPA-e
<b>KLJUČNI ZADACI</b>	Operativna angažovanja visokog rizika (antiterorističke operacije, visoko rizična lišavanja slobode kriminogenih lica).
<b>ODNOS SA DRUGIM POSLOVIMA</b>	Jedinica za specijalnu podršku (JSP) je organizaciona jedinica koja pruža asistencije drugim organizacionim jedinicama u okviru SIPA-e, i pruža saradnju i podršku po potrebi drugim agencijama iz oblasti sigurnosti. "JSP" pruža asistencije Civilnim zaštitama za vrijeme velikih elementarni nepogoda, pruža podršku Graničnoj policiji BiH u ruralnim operacijama, pruža saradnju i operativnu zaštitu ambasadama i konzulatima u zaštiti od terorističkih napada. Usko saraduje sa hitnim medicinskim službama gdje se razmjenjuju znanja i iskustva u slučajevima hitne medicinske pomoći i u slučajevima teških ranjavanja.
<b>ODGOVORNOST I NADLEŽNOSTI</b>	Efikasno suzbijanje terorizma, organiziranog kriminala, teškog finansijskog kriminala i korupcije, otkrivanje i istraživanje krivičnih djela ratnih zločina i zaštita svjedoka. Pružanje zaštite svim građanima u BiH i unapređenje njihovog osjećaja sigurnosti i povjerenja u sigurnosni sistem. Jačanje saradnje sa javnošću i drugim agencijama prilikom provođenja zakona. Očuvanje liderske pozicije i prepoznatljivog partnerstva tokom provođenja međunarodnih istraga
<b>SREDSTVA RADA</b>	"JSP" u svom radu koristi specifična materijalno tehnička sredstva kao što su specijalna vozila koja nisu obilježena zbog prikrivenog rada, koristi službene pse za napad i otkrivanje narkotičkih sredstava i minsko-eksplozivnih sredstava, koristi posebnu balističku zaštitu u svom radu i specijalna blindirana vozila za posebne operacije. Snajperske grupe koriste posebnu opremu za noćni rad i posebne specijalizovane puške sa optikama za noćne i dnevne uslove. Ronilačka grupa koristi posebnu opremu za ronjenje i rad pod vodom. Alpinistička grupa koristi posebnu opremu za izvršenje operativnih akcija na velikim visinama i u nepristupačnim područjima. Jedinica u svom radu koristi puške kalibra 5,56 x 45 mm scare koje se koriste za ruralne operacije dok za borbu u skućenom prostoru se koriste puške kalibra 9 x 19 mm. Pripadnici jedinice nose pištolje marke Glock 4. generacije.
<b>USLOVI RADA</b>	Uslovi rada u "JSP-u" su relativno dobri u smislu obezbijeđenih materijalno tehničkih sredstava potrebnih za izvršenje opštih i specijalnih zadataka. Jedinici nedostaje stalno sjedište jer se trenutno nalazi u neadekvatnom prostoru zbog čega pripadnici jedinice za sve potrebe moraju napuštati krug trenutne baze da bi otišli na vježbe gađanja, plivanja, trčanja što u jednom momentu jedinicu čini ranjivom u slučaju hitnog operativnog angažovanja.
<b>STANDARDI USPJEŠNOSTI</b>	"JSP" ima visoke standarde u pogledu rukovanja naoružanjem i opremom u izvršavanju svojih operativnih aktivnosti. "JSP" je prepoznat kao pouzdan partner svim stranim jedinicama i sigurnosnim agencijama kako u regionu tako i u svijetu. Pripadnici se redovno testiraju i zadovoljavaju norme uspješnosti iz fizičkih provjera i provjera rukovanja naoružanjem

Tabela 3. *Primjer analize posla Policijskog službenika Ministarstva unutrašnjih poslova*

<b>IDENTIFIKACIJA POSLA (NAZIV)</b>	Policijski službenik Ministarstva unutrašnjih poslova
<b>KLJUČNI ZADACI</b>	Vršenje stručnih upravnih poslova i zadataka koji se odnose na zaštitu života i lične sigurnosti ljudi i imovine, sprečavanje činjenja krivičnih djela i otkrivanje počinioca krivičnih djela, pronalaženje, hvatanje i privođenje nadležnim organima počinioca krivičnih djela i prekršaja u slučajevima kada to nije u nadležnosti sudske policije, održavanje javnog reda i mira, vršenje kriminalističko-tehničkih poslova, kontrola i regulisanje saobraćaja na putevima, zaštita određenih lica i objekata, kontrola prometa i eksplozivnih materija, zapaljivih tečnosti i gasova, pružanje pomoći radi otklanjanja posljedica u slučaju opasnosti prouzrokovane elementarnim nepogodama.
<b>ODGOVORNOST I NADLEŽNOSTI</b>	vaki policijski službenik dužan je da obavlja posao časno i pošteno, te je dužan da zaštiti građanina u svakoj situaciji, i ako te situacije ugrožavaju njegov lični život. Kantonalna policija je dužna da obavještava javnost o operativnim aktivnostima koje se provode, odnosno koje su se provele. U svim kriznim situacijama dužni su da obavijeste pravovremeno javnost o koracima koje poduzimaju u rješavanju krize. Nadležnost Uprave policije je da obavlja sljedeće poslove: a) zaštita ustavom utvrđenog poretka i sprečavanje ugrožavanja tog poretka i sigurnosti u skladu sa ustavima Bosne i Hercegovine, Federacije Bosne i Hercegovine i Kantona; b) zaštita života i imovine kao i drugih prava i sloboda utvrđenih ustavima Bosne i Hercegovine, Federacije Bosne i Hercegovine i Kantona; c) sprečavanje i borba protiv kriminaliteta i ostalih oblika protivpravnog ponašanja koji su u isključivoj nadležnosti Uprave policije; d) otkrivanje i učešće u rasvjetljavanju kriminaliteta i ostalih oblika protivpravnog ponašanja koji su u isključivoj nadležnosti Uprave policije; e) kriminalističko-tehnička vještačenja i poslovi kontradiverzione zaštite; f) održavanje javnog reda i mira; g) poslovi sigurnosti, kontrole i regulisanja saobraćaja na putevima Kantona, te drugi poslovi sigurnosti u oblasti saobraćaja utvrđeni posebnim zakonom i podzakonskim aktima i poslovi kontrole kretanja oružja i vojne opreme na području Kantona; h) poslovi izdavanja odobrenja za nabavljanje, držanja i nošenje oružja i municije, vođenja propisanih evidencija, te kontrola istih; i) poslovi koji se odnose na oblast proizvodnje, prometa i skladištenja eksplozivnih, zapaljivih i opasnih materija iz nadležnosti Kantona; j) poslovi i zadaci koji se odnose na održavanje javnih okupljanja; k) posebno osiguranje određenih ličnosti i objekata na području Kantona; l) poslovi i zadaci policije koje Ministarstvu povjere tužilaštva i sudovi u Bosni i Hercegovini; m) poslovi koji se odnose na rad agencija za zaštitu ljudi i imovine i unutrašnjih službi zaštite; n) pružanje pomoći građanstvu u vanrednim okolnostima; o) pružanje pomoći organima uprave i pravnim licima koja vrše javna ovlaštenja u skladu sa zakonom; p) prikupljanje i analiza informacija i podataka iz tačke c) ovog člana, kao i procjena stanja u oblasti unutrašnjih poslova u Kantonu; r) vođenje kaznenih i prekršajnih evidencija u skladu sa važećim propisima; s) vođenje operativnih i

<p><b>ODGOVORNOST I NADLEŽNOSTI</b></p>	<p>drugih službenih evidencija potrebnih za obavljanje poslova, u skladu sa važećim zakonima i drugim propisima; t) razmjena informacija sa tužilaštvima, sudovima i drugim policijskim organima u Bosni i Hercegovini; u) saradnja sa drugim sigurnosnim agencijama i drugim organima u Bosni i Hercegovini u okviru poslova Uprave policije; v) poslovi i zadaci koje Federalna Uprava policije iz svoje nadležnosti povjeri Upravi policije; z) izrada plana i programa rada iz nadležnosti Uprave policije; aa) donošenje planova radi izvršenja policijskih poslova; bb) poslovi kontinuirane edukacije zaposlenika; cc) poslovi modernizacije i opremanja za informacioni i radiorelejni sistem Ministarstva i Uprave policije i izrada projekata računarske obrade podataka; dd) druge poslove i zadatke utvrđene zakonom i drugim propisima.</p>
<p><b>SREDSTVA RADA</b></p>	<p>Materijalno tehnička sredstva: vozila, sredstva za vezivanje, motorole, palica, vatreno oružje, službeni psi, hemijska oružja, sredstva za prisilno zaustavljanje vozila, posebna oprema jedinice za JRM (štitovi, odijela tzv. kornjače, kacige).</p>
<p><b>USLOVI RADA</b></p>	<p>Policijski službenici mogu biti izloženi određenim stresnim situacijama (lišenja slobode, upotreba vatrene oružja, fizički i verbalni napadi na ovlaštene službene osobe i sl.). Pored navedenih karakteristika profila zahtjeva izvršitelja, policijski službenici za prijem u policijski organ trebaju da zadovolje opće i posebne uslove za zapošljavanje, kao što su državljanstvo BiH; životna dob između osamnaest i trideset i pet godina života; najmanje IV stepen školske spreme za čin policajca, zdravstvena, fizička i psihička sposobnost za rad (koja će se utvrditi u postupku selekcije od strane nadležne zdravstvene institucije i Komisije), da nije otpušten iz institucije državne uprave ili iz vojne službe u BiH kao rezultat disciplinske sankcije; da se nije odbio pojaviti pred Međunarodnim krivičnim tribunalom za bivšu Jugoslaviju kao osoba optužena od tog tribunala; da protiv njega nije pokrenut kazneni postupak i da nije izrečena pravosnažna kazna zatvora za krivično djelo, osim za krivična djela protiv sigurnosti prometa, u skladu sa krivičnim zakonodavstvom, te posebne uslove: važeća vozačka dozvola "B" kategorije izdata u BiH.</p>
<p><b>STANDARDI USPJEŠNOSTI</b></p>	<p>Za individualni profesionalni razvoj karijere svakog policijskog službenika iznimno je važno praćenje njegove radne uspješnosti, a posebice njegovo objektivno vrednovanje i ocjenjivanje. Godišnja ocjena policijskog službenika, nije samo povratna informacija o njegovu radnom učinku i ponašanju, ona je ujedno organizaciji relevantna i objektivna informacija o uspješnosti i ponašanju njezinih zaposlenika. Naime, na osnovi ocjena radne uspješnosti procjenjuju se ukupne mogućnosti i postavljaju razvojni ciljevi Ministarstva unutarnjih poslova, te donose kvalitetnije odluke za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.</p>

Tabela 4. *Primjer analize posla Stručnog savjetnika za prikupljanje informacija i analizu u Agenciji za policijsku podršku*

<b>IDENTIFIKACIJA POSLA (NAZIV)</b>	Državani službenik – stručni savjetnik za prikupljanje informacija i analizu u Agenciji za policijsku podršku
<b>KLJUČNI ZADACI</b>	Ključni (radni) zadaci stručnog savjetnika za prikupljanje informacija i analizu u Agenciji za policijsku podršku su definisani Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji Agencije za policijsku podršku, a to su: razrađuje metodologiju, izrađuje i realizuje projekte istraživanja kod uspostavljanja najsloženijih analitičko – informativnih poslova iz nadležnosti Agencije iz oblasti sigurnosne politike; pronalazi odgovarajuća rješenja za razvoj cjelovitih analitičkih materijala, procjena i informacija o sigurnosnoj problematici iz nadležnosti Agencije; samostalno istražuje materijale i izrađuje posebne informacije, izrađuje godišnje i mjesečne planove i izvještaje o radu Agencije za potrebe Agencije i Ministarstva bezbjednosti BiH i drugih nadležnih institucija; savjetodavno pomaže u izradi i provođenju planova i izvještaja o radu organizacionih jedinica Agencije u obavljanju poslova iz njihove nadležnosti; inicira metodološke inovacije i mjere za dalje usavršavanje u radu Agencije; razrađuje metodologiju i nosilac je izrade i realizacije određenih projekata za analitička istraživanja; obavlja i druge poslove po nalogu neposredno nadređenog kojem je odgovoran za svoj rad.
<b>ODNOS SA DRUGIM POSLOVIMA</b>	Agencija za policijsku podršku kao samostalna upravna organizacija u sastavu Ministarstva bezbjednosti BiH, ima sljedeće primarne ciljeve a to su: vođenje Centralne evidencije podataka o zaposlenim u policijskim tijelima BiH (SIPA, Granična policija BiH i Direkcija za koordinaciju policijskim tijelima BiH), praćenje nove informacione i komunikacione tehnologije i mogućnosti njihove primjene u sigurnosnom sektoru, učestvuje u izradi aplikativnih i sistemskih programa za različite baze podataka, za policijska tijela BiH, učestvuje u izradi i praćenju primjene zakona i drugih propisa, kao i davanje stručnih mišljenja policijskim organima u vezi s tim propisima, nabavka i sprovođenje zajedničkih tendera za nabavku standardizovane policijske opreme za potrebe policijskih tijela Bosne i Hercegovine. Stručni savjetnik za prikupljanje informacija i analizu ima zadatak da saraduje i sa predstavnicima drugih agencija kao i sa predstavnicima drugih policijskih tijela BiH. Stručni savjetnik za prikupljanje informacija i analizu ispred Agencije za policijsku podršku, učestvuje sa drugim predstavnicima policijskih tijela BiH i državnim agencijama u sastavu Ministarstva bezbjednosti BiH u izradi i kreiranju svih strateških dokumenata iz oblasti bezbjedonosne (sigurnosne) politike Bosne i Hercegovine, kao što su (Strateško planiranje policijskih tijela i drugih agencija u sastavu Ministarstva bezbjednosti BiH, Migraciona kriza, Borba protiv organizovanog kriminala, Borba protiv pranja novca i terorizma, Borba protiv korupcije u policiji i sektoru bezbjednosti BiH i dr. strateški dokumenti koji se donose u okviru bezbjedonosne politike Bosne i Hercegovine.

<p><b>ODGOVORNOST I NADLEŽNOSTI</b></p>	<p>Svaki državni službenik dužan je da obavlja posao časno i pošteno. U obavljanju službene dužnosti državni službenik dužan je čuvati lični ugled, ugled institucije, ugled državne službe i povjerenje građana u državnu službu. U svim oblicima javnih nastupa i djelovanja u kojima predstavlja državno tijelo, državni službenik dužan je iznositi stavove državnog tijela, a u skladu s propisima, dobijenim ovlaštenjima i stručnim znanjem. U javnim nastupima u kojima ne predstavlja državno tijelo, a koji se na bilo koji način odnose na poslove iz djelokruga državnih tijela ili poslove radnog mjesta koje obavlja, državni službenik ne smije iznositi podatke koji bi mogli naštetiti ugledu državne službe i narušiti povjerenje građana u rad državnih tijela, te ako bi iznošenje takvih podataka predstavljalo povredu dužnosti čuvanja službene tajne. Državni službenik ne smije koristiti u nedozvoljene svrhe službene informacije o djelovanju i radu državnog tijela u kojem je zaposlen, odnosno odavati službene tajne koje je saznao za vrijeme obavljanja svojih dužnosti. Državni službenik ne smije koristiti svoj položaj kako bi uticao na odluku zakonodavne, izvršne ili sudbene vlasti ili donošenje političkih odluka.</p>
<p><b>SREDSTVA RADA</b></p>	<p>Osnovna sredstva za rad su: računar, po mogućnosti prenosivi računar "laptop", printer, skener, rezač povjerljivih akata, fiksni telefon, mobilni telefon, rokovnik, planer, olovka kao i ostali sitni kancelarijski pribor. Po potrebi posla i izvršavanju radnih zadataka potrebno je obezbijediti i službeno vozilo kako bi se moglo prisustvovati službenim sastancima, konferencijama, seminarima, radionicama i sl., van sjedišta institucije.</p>
<p><b>USLOVI RADA</b></p>	<p>Da bi obavljao poslove državnog službenika – stručnog savjetnika za prikupljanje informacija i analizu u Agenciji za policijsku podršku potrebno je ispunjavati sljedeće uslove: da ima navršених 18 godina života, da je državljanin Bosne i Hercegovine, da protiv njega nije pokrenut krivični postupak za krivično djelo za koje je predviđena kazna zatvora tri i više godina ili da mu nije izrečena zatvorska kazna za krivično djelo učinjeno s umišljajem u skladu sa krivičnim zakonima u Bosni i Hercegovini, da nije obuhvaćen odredbom člana IX stav (1) Ustava Bosne i Hercegovine, da je fizički i psihički sposoban za obavljanje poslova radnog mjesta na koje se prijavio, završen fakultet društvenih, prirodnih, tehničkih ili humanističkih nauka, najmanje 3 godine radnog iskustva u struci, poznavanje jednog stranog jezika, poznavanje rada na računaru, položen stručni upravni ispit.</p>
<p><b>STANDARDI USPJEŠNOSTI</b></p>	<p>Za individualni profesionalni razvoj karijere državnog službenika u Agenciji za policijsku podršku, važno je praćenje njegove radne uspješnosti, a posebno objektivno vrednovanje i ocjenjivanje. Godišnja ocjena državnog službenika, nije samo povratna informacija o njegovu radnom učinku i ponašanju, ona je ujedno u organizaciji relevantna i objektivna informacija o uspješnosti i ponašanju i odgovornosti službenika. Sveobuhvatno sagledavajući državni službenik treba da pokaže samostalnost u radu, veoma korektan odnos prema poslu, te stvaralačku sposobnost i inicijativu, odličan odnos prema radnim kolegama, stalno usavršavanje i pohađanje obuka, seminara i sl. Svi ovi parametri su pokazatelji standarda uspješnosti.</p>



Tabela 5. *Primjer analize posla fizičke i tehničke zaštite objekata i kritične infrastrukture*

<b>IDENTIFIKACIJA POSLA (NAZIV)</b>	Poslovi fizičke i tehničke zaštite objekata i kritične infrastrukture
<b>KLJUČNI ZADACI</b>	Pružanje stručne podrške pri održavanju i renoviranju objekata i kritične infrastrukture, obavljanje korisničke usluge na licu mjesta, pripremanje detaljnih izvještaja o obavljenom poslu i svim uočenim nedostacima koristeći resurse kompanije, pomoć u koordinaciji svih poslova vezanih uz održavanje prostorija i objekta, redovni pregled nekretnina i nepokretne imovine i samostalna izrada izvještaja, sudjelovanje u obradi incidenata u vezi sa objektima i kritičkom infrastrukturom kao i izvođenje i unapređenje mjera poboljšanja, razvoj operativnih koncepata hitnosti i važnosti, planiranje i sprovedba vježbi za hitne slučajeve.
<b>ODNOS SA DRUGIM POSLOVIMA</b>	Blizak odnos sa pravnom službom radi praćenja zakona i podzakonskih akata, konstantna saradnja sa uposlenima na procesima održavanja ureda/zgrade i logističkim sektorom, blizak odnos sa sektorom za ljudske resurse radi obuke osoblja za rukovođenje objektom i ključnom infrastrukturom, konstantna saradnja sa sigurnosnim sektorom i agencijom za fizičku zaštitu.
<b>ODGOVORNOST I NADLEŽNOSTI</b>	Obrade incidenata u vezi sa objektima i kritičkom infrastrukturom, izvođenje i unapređenje mjera poboljšanja, razvoj operativnih koncepata hitnosti i važnosti, planiranje i provedba vježbi za hitne slučajeve.
<b>SREDSTVA RADA</b>	Trajno promatranje eventualnog rizika, obilazak prostorija, razgovor sa kolegama u prostorijama sa posebnim rizikom/kolegama na radnim mjestima sa posebnim rizikom.
<b>USLOVI RADA</b>	Diploma iz inženjstva, arhitekture ili drugog relevantnog područja ili završen dodiplomski studij sa dodatnom godinom povezanog radnog iskustva.
<b>STANDARDI USPJEŠNOSTI</b>	Neometanost u svakodnevnom radu, redovne revizije rada i uspjeha, redovni i uspješni izvještaji.

Tabela 6. *Primjer analize posla zaštite od vatre i eksplozija*

<b>IDENTIFIKACIJA POSLA (NAZIV)</b>	Poslovi zaštite od vatre i eksplozija
<b>KLJUČNI ZADACI</b>	Pružanje visokokvalificirane električne i mehaničke podrške pri održavanju i rješavanju problema sistema za zaštitu od požara i eksplozije, obavljanje korisničke usluge na licu mjesta, pripremanje detaljnih izvještaja o obavljenom poslu i svim uočenim nedostacima koristeći resurse kompanije, pomoć u koordinaciji svih poslova vezanih uz konstrukcijsku, preventivnu i organizacijsku zaštitu od požara i protueksplozijsku zaštitu, organizacija i sprovedba uputa za zaštitu od požara i osposobljavanje pomoćnika za zaštitu od požara i evakuaciju, podrška u pripremi i reviziji koncepata zaštite od požara i eksplozije, redovni pregled nekretnina i nepokretne imovine i samostalna izrada izvješća, sudjelovanje u obradi požarnih incidenata kao i izvođenje i koncipiranje mjera poboljšanja, razvoj operativnih koncepata hitnosti i važnosti, planiranje i sprovedba vježbi za hitne slučajeve.
<b>ODNOS SA DRUGIM POSLOVIMA</b>	Blizak odnos sa pravnom službom radi praćenja zakona i podzakonskih akata, konstantna saradnja sa uposlenima na procesima održavanja kancelarija/zgrada, nadzor nad aparatima za gašenje požara (vođenje računa o datumima baždarenja) i obavješćavanje ovlaštenih agencija o istima, neprekidan proces i rad sa sektorom sa posebnim rizikom.
<b>ODGOVORNOST I NADLEŽNOSTI</b>	Redovan pregled nekretnina i nepokretne imovine i samostalna izrada izvještaja, sudjelovanje u obradi požarnih incidenata kao i izvođenje i koncipiranje mjera poboljšanja, razvoj operativnih koncepata hitnosti i važnosti, planiranje i sprovedba vježbi za hitne slučajeve.
<b>SREDSTVA RADA</b>	Trajno posmatranje eventualnog rizika, obilazak prostorija, razgovor sa kolegama u prostorijama sa posebnim rizikom/kolegama na radnim mjestima sa posebnim rizikom, poznavanje propisa u oblasti požara i zaštite na radu, organizovanje ispita za uposlenike za zaštitu od požara i zaštitu na radu.
<b>USLOVI RADA</b>	Položen ispit za ovlaštenu osobu za zaštitu od požara unutar kompanije, položen ispit za zaštitu na radu.
<b>STANDARDI USPJEŠNOSTI</b>	Neometanost u svakodnevnom radu, redovne revizije rada i uspjeha, prolaznost učesnika na ispitima veća od 80%

Dobra analiza i opis posla mogu poslužiti kao osnova za razvoj strukturiranih, odabranih alata, koji će pomoći da se identificiraju najbolji kandidati. Dobar opis posla osnova je svakog sistema ocjenjivanja ljudskih resursa. Dobro izvršena analiza posla je uslov za dobro urađen opis posla. Dobar opis posla može vrlo precizno utvrditi koji zadaci se trebaju izvršavati u okviru pojedinih poslova i može da ponudi i kratak pregled dužnosti, zadatke i odgovornosti koje zaposlenik treba obaviti na poslu. U sigurnosnom sektoru nije neuobičajeno da neka agencija ili organizacija temeljem njihovih različitih ovlasti, dužnosti i zadataka ima stotinu i više različitih radnih mjesta sa različitim dužnostima i zadacima. U ovakvim slučajevima nije moguće razviti specifične opise poslova za svaku od tih pozicija, niti tako nešto ima smisla, nego se od zaposlenika očekuje da učestvuju u realizaciji mnogih zadataka, odnosno da učine sve što je potrebno da pomognu organizacijama u postizanju njihovih ciljeva. U praktičnom smislu, opisi poslova su beznačajni ako se ne poklapaju sa poslom koji se treba obavljati. Najbolji opisi poslova sadrže ključne kriterije – kompetencije, koji će biti osnova za kreiranje metoda selekcije ljudskih resursa.

Da bi ste proveli detaljnu analizu ključnih kriterija, potrebno je sakupiti informacije iz nekoliko izvora, od ljudi koji dobro shvataju pozicije koje su predmet analize. Prvi korak u provođenju analize kompetencija, jeste sastavljanje detaljnog opisa zadataka koji čine neki posao. To se ponekad zove “analiza zadataka“. Treba koristiti nekoliko metoda sakupljanja podataka, uključujući: promatranje rada – promatranje aktuelnih zaposlenika dok obavljaju svoje poslove; intervjui s ljudima koji trenutno obavljaju posao – pitanja bi se trebala fokusirati na učenje o njihovim ključnim odgovornostima, tipovima problema koje trebaju riješiti; sastanci na temu ključnih događaja – sastanci sa nadzornicima poslova, šefovima koji će dati specifične primjere slučajeva kada su zaposlenici demonstrirali vrlo učinkovita i krajnje neučinkovita ponašanja; sastanci za promišljanje kompetencija – sastanci sa ljudima u organizaciji koji su “vizionari“, ljudima koji stvarno znaju raditi poslove, poznaju organizaciju i najvažnije budućnost poslova i organizacije.<sup>1</sup>

Kada se ključni kriteriji – kompetencije odrede, onda ih je lakše izmjeriti različitim alatima za selekciju ljudskih resursa. Što su ključni kriteriji

---

<sup>1</sup> Klinvex., K. C., O' Connell, M.S., Klinvex, C.P. (2014). *Zapošljavanje sjajnih ljudi*. MATE

jasniji, utoliko će rezultati selekcije biti precizniji i imati veću predikciju uspješnosti na poslu.

Dobro sprovedena analiza posla podrazumijeva (Amidžić, 2009):

- utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mjesto
- utvrđivanje uslova koji se moraju ispunjavati za obavljanje određenog posla
- definisanje relevantnih vrijednosti posla, kako bi se obezbijedila interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja
- definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti i
- definisanje opštih principa, pravila i metoda rada.

Dobra i detaljna analiza posla koja obuhvata sve ili bar glavne poslove u organizaciji vrlo je složena, ali i skupa. Prije izbora metoda analize posla, mora se znati koji i kakvi podaci se žele. U tom smislu treba znati da su upotrebljivi samo podaci koji su stvarno bitni za analizu posla. To su podaci koji se odnose na opis ponašanja, potrebne sposobnosti, karakteristike posla i informacije o opremi. Podacima koji se odnose na opis ponašanja objašnjavaju se poslovi, obaveze i radnje koje na određenom radnom mjestu treba obaviti, utvrđuju konkretna zaduženja i zadaci, odnosno konkretni postupci i mentalni procesi koje zaposleni treba da obave. Podaci o potrebnim sposobnostima odnose se na sposobnosti koje treba da ispunjava zaposleni na određenom radnom mjestu. Tu se podrazumijevaju sposobnost komuniciranja, sposobnost obavljanja posla pod stresom, snalažljivost, sposobnost za brzo donošenje odluka i psihofizička sposobnost.

“Podaci o karakteristikama posla odnose se na identitet i prirodu posla, značaj posla, samostalnost posla, mogućnost dobijanja povratne informacije o obavljenom poslu itd. Podaci o opremi odnose se na opremu koja se koristi na tom radnom mjestu“ (Harris, 1997).

Najčešći izvori podataka su: postojeći opisi poslova, odnosno radnih mjesta, dokumentacija o završenoj obuci, razgovori sa zaposlenima, menadžerima ili stručnjacima za određene poslove i izveštaji i evidencije o opremi.

“Poželjno je da se prikupi što više podataka i da oni ne budu iz istog izvora, jer se može steći jednostrana predstava o poslu koji se analizira, već da se ti podaci prikupe iz više različitih izvora“ (Lundy i Cowling, 1996).

Prikupljene podatke treba upoređivati, ukrštati i kombinovano primjenjivati da bi se došlo do jasnije predstave o poslovima koje treba analizirati. Nakon definisanja tipa podataka, forme u kojoj ih treba prikupljati i izvora iz koga će se prikupljati podaci, pristupa se izboru metode koja će se koristiti. U praksi se najčešće koriste metode analize komponenti posla, strukturirani upitnici i metode za analizu menadžerskih poslova.

Koja će se metoda primjeniti u konkretnom slučaju najviše zavisi od razloga zbog kojih se vrši analiza posla. Svaka metoda je dobra ako se pravilno primjenjuje, ali je najbolje ako se istovremeno kombinuje više metoda. Metode koje se mogu koristiti za prikupljanje podataka su:

- neposredno posmatranje
- intervju
- upitnik
- analiza motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti
- analiza psiholoških karakteristika
- analiza opštih znanja
- analiza zdravstvenog statusa
- analiza morfoloških osobina.

### **Neposredno posmatranje**

Ovaj metod karakteriše neposredno praćenje, posmatranje i evidentiranje podataka koji su od značaja za posao koji se analizira. Posmatrač ima zadatak da popuni unaprijed pripremljeni obrazac sa određenim podacima. Na taj način mu se pomaže da obrati pažnju na sve značajnije segmente posmatranog posla. Posmatranje se uglavnom koristi za analizu jednostavnijih poslova, odnosno poslova koji se ponavljaju. Što je posao složeniji i kreativniji, teže ga je posmatrati i opisati. Prednost ovog metoda ogleda se u njegovoj objektivnosti, jer se ne oslanja samo na podatke izvršioca već može biti od velike koristi ako se kombinuje sa drugim metodima (Carrell, Elbert i Hatfield, 1995).

## Intervju

Intervju je posebna vrsta razgovora sa određenim sagovornikom. To je metoda analize u kojoj analitičar obavlja razgovor sa izvršiocem posla ili sa onima koji dobro poznaju posao, da bi utvrdio bitne informacije o poslu. Prije svakog intervjuja potrebno je izvršiti određene pripreme koje se ogledaju u određivanju lica koja će se intervjuisati, pripremi voditelja i njegovom informisanju o poslu koji se analizira. U slučaju prikupljanja podataka za analizu posla, razgovor se obavlja sa izvršiocima tog posla, a u novije vrijeme se kombinuje sa intervjuom sa neposrednim rukovodiocem. Ovaj metod je veoma uspješan i kod složenijih poslova i njime se mogu obuhvatiti i kompleksniji sadržaji posla. Međutim, nedostatak ovog metoda je subjektivnost dobijenih rezultata (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## Upitnik

Upitnik se veoma često koristi prilikom analize posla i on ima niz prednosti u odnosu na druge metode (Torrington i Hall, 1991). Sastoji se iz dobro formuliranih pitanja, zatvorenog i otvorenog tipa, značajnih za posao koji se analizira. Na ta pitanja odgovaraju svi izvršioци određenog posla i njihovi rukovodioci. Prednost ovog metoda je u brzini prikupljanja podataka od strane većeg broja ljudi, u tome što odgovore daju oni koji najbolje poznaju posao, što omogućava upoređivanje informacije o poslu različitih ispitanika, te otkrivanje razlika u percepciji i doživljaju istog posla. Pitanja u upitniku moraju biti formulisana na jasan i razumljiv način, kako bi se izbjegla mogućnost njihovog različitog tumačenja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## Analiza motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti

Motoričke sposobnosti značajno sudjeluju u realizaciji svih vrsta pokreta. U njihovoj osnovi leži učinkovitost organskih sistema čovjekova tijela, naročito živčano-mišićnog koji je odgovoran za intenzitet, trajanje i strukturnu regulaciju kretanja. Motoričke sposobnosti omogućuju snažno, brzo, dugotrajno, precizno ili koordinirano izvođenje različitih motoričkih zadataka. Motorički, odnosno fizički potencijali ljudskih resursa predstavlja maksimalnu granicu fizičke, radne sposobnosti koju

pojedinaac postiže pod utjecajem nasljednih faktora i sistemskog treninga (Milanović, 2013).

Motoričke sposobnosti su definisane kao latentne motoričke strukture odgovorne za praktički beskonačan broj manifestnih motoričkih reakcija, a mogu se procijeniti i opisati (Prskalo, 2004); sposobnosti koje određuju mogućnosti različitih motoričkih manifestacija pojedine ljudske jedinice (Sekulić i Metikoš, 2007); sposobnosti koje određuju potencijal osobe u izvođenju motoričkih manifestacija, tj. jednostavnih i složenih voljnih kretnji koje se izvode djelovanjem skeletnih mišića (ibid.); oni aspekti intenziteta (jačina ili brzina) i ekstenziteta (trajanje i broj ponavljanja) motoričke aktivnosti koji se mogu opisati jednakim parametarskim sistemom, izmjeriti i procijeniti identičnim skupom mjera i u kojima djeluju analogni fiziološki, biohemijski, morfološki i biomehanički mehanizmi (Zaciorski, 2002).

Psihomotorička sposobnost je osobina kojom se ostvaruje određena motorička radnja. S obzirom na strukturu kretanja i prostorno vremenske elemente u kojima se ona izvodi, postoje psihomotoričke sposobnosti brzine, gipkosti, izdržljivosti, koordinacije, preciznosti, snage i ravnoteže (Sportski leksikon, 1984).

Funkcionalne sposobnosti možemo definisati kao sposobnosti koje označavaju učinkovitost energetskih procesa u organizmu, a odnose se na učinkovitost aerobnih i anaerobnih funkcionalnih mehanizama (Jukić, 2003).

Aerobne funkcionalne sposobnosti su definisane kao sposobnosti sistema za transport i iskorištavanje kisika i mišićnog sistema da dopremi i, u biohemijskim procesima za proizvodnju energije, iskoristi kisik, a radi obavljanja mišićnog rada (Sekulić i Metikoš, 2007).

Anaerobne funkcionalne sposobnosti su definisane kao sposobnosti organizma da iskoristi glikolitičke izvore u anaerobnoj proizvodnji energije za obavljanje mišićnog rada i da efikasno toleriše biokemijske promjene koje pri tom nastaju u mišićnoj stanici (ibid.).

## **Analiza motoričkih struktura**

Analizom motoričkih struktura ljudskih resursa dolazi se do važnih informacija koje služe za selekciju ljudskih resursa, pogotovo za one

poslove koji se zasnivaju na monostrukturnim aktivnostima (aktivnosti koje zavise od više motoričkih sposobnosti). Pri tome se podaci do kojih se došlo analizom motoričkih struktura mogu uspoređivati s modelnim vrijednostima koje se uspoređuju mjerenjem, odnosno testiranjem različitih motoričkih i funkcionalnih sposobnosti.

## Analiza funkcionalnih sposobnosti

Analizom funkcionalnih sposobnosti dolazimo do informacija o strukturi i dominaciji energetske procesa kojima se osigurava energija za rad ljudskih resursa u rješavanju radnih zadataka i aktivnosti.

Tabela 7. Modelne vrijednosti za analizu motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti kandidata za polaznike osnovne obuke – kadeta za I i II nivo – čin policajac i čin mladi inspektor u SIPA-i

Muškarci		
Redni br.	Naziv testa	Kriterij testa
1.	Sklekovi za 10 sekundi	9 i više
2.	Pretklon za 30 sekundi	16 i više
3.	Skok u dalj iz mjesta	210 cm i više
4.	Taping test za 20 sekundi	31 i više
5.	Magont	18 sekundi i manje
6.	Koverta test	30 sekundi i manje
7.	Kuperov test (test trčanja 12 minuta)	2.400 m i više
8.	Trčanje 100 m	15,19 sekundi i manje



Tabela 8. Modelne vrijednosti za analizu motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti kandidata za polaznike osnovne obuke – kadeta za I i II nivo – čin policajac i čin mlađi inspektor u SIPA-i

Žene		
Redni br.	Naziv testa	Kriterij testa
1.	Sklekovi za 10 sekundi	6 i više
2.	Pretklon za 30 sekundi	12 i više
3.	Skok u dalj iz mjesta	150 cm i više
4.	Taping test za 20 sekundi	29 i više
5.	Magont	19 sekundi i manje
6.	Koverta test	32 sekundi i manje
7.	Kuperov test (test trčanja 12 minuta)	1.700 m i više
8.	Trčanje 100 m	18,19 sekundi i manje

Tabela 9. Modelne vrijednosti za analizu motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti kandidata za OSL od 19 do 29 godina

Žene					
Sklekovi	Trbušnjaci	Skok u dalj iz mjesta	Kuper test 12 minuta	Sprint 100m	Kriterij testa
40	36	240	2800	15,0	10
38	34	230	2600	15,5	9
36	32	220	2400	16,0	8
34	30	210	2200	16,3	7
30	28	200	2000	16,6	6
25	26	190	1800	16,8	5
20	23	180	1600	17,0	4
17	20	170	1400	17,3	3
14	18	160	1200	17,6	2
10	15	150	1000	18,0	1

Tabela 10. Modelne vrijednosti za analizu motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti kandidata za OSL od 19 do 29 godina

Muškarci					
Sklekovi	Trbušnjaci	Skok u dalj iz mjesta	Kuper test 12 minuta	Sprint 100m	Kriterij testa
38	33	230	2700	15,5	10
36	31	220	2500	16,0	9
34	28	210	2300	16,4	8
32	26	200	2100	16,8	7
28	24	190	1900	17,2	6
23	22	180	1700	17,8	5
18	20	170	1500	18,2	4
15	17	160	1300	18,6	3
12	15	150	1100	19,0	2
8	13	140	990	19,4	1

Tabela 11. Modelne vrijednosti za analizu motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti kandidata prema MUP-u Kantona Sarajevo u kategoriji "Mlađi inspektor" od 19 do 29 godina

Muškarci				
Trčanje na 100 metara	Trčanje 12 minuta Kuperov test	Skok u dalj iz mjesta	Podizanje trupa Trbušnjaci do otkaza	Kriterij testa
12,0	3200	280	42	10
12,5	3000	275	40	9
13,0	2800	270	37	8
13,3	2600	260	35	7
13,6	2400	250	32	6
13,8	2200	240	29	5
14,0	2000	230	26	4
14,3	1800	220	23	3
14,6	1600	210	21	2
15,0	1400	200	19	1

Tabela 12. Modelne vrijednosti za analizu motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti kandidata prema MUP-u Kantona Sarajevo u kategoriji "Mlađi inspektor" od 19 do 29 godina

Žene				
Trčanje na 100 metara	Trčanje 12 minuta Kuperov test	Skok u dalj iz mjesta	Podizanje trupa Trbušnjaci do otkaza	Kriterij testa
15,0	2800	240	36	10
15,5	2600	230	34	9
16,0	2400	220	32	8
16,3	2200	210	30	7
16,6	2000	200	28	6
16,8	1800	190	26	5
17,0	1600	180	26	4
17,3	1400	170	20	3
17,6	1200	160	18	2
18,0	1000	150	15	1

Analiza motoričkih struktura predstavlja izradu jednačine specifikacije koja identificira sposobnosti i osobine koje utiču na uspješno obavljanje poslova pripadnika specijalnih službi. Rezultati istraživanja koja su rezultat individualnog (anketnog) i studioznog grupnog pristupa kineziološkoj analizi i razradi pojedinih radnih (specifičnih) mjesta u policijskim strukturama različitog nivoa, nedvosmisleno ukazuju na to da je veoma teško doći do jednačine specifikacije uspjeha (Kazazović, 2008).

Vrlo odgovorni i krajnje komplikovani poslovi i radni zadaci pripadnika specijalnih službi, znatno otežavaju i komplikuju procedure preko kojih možemo doći do relevantnih činjenica i parametara koji su odgovorni za uspješnost u obavljanju njihovih zadataka.

Hijerarhijska struktura motoričkih faktora pruža mogućnost adekvatne selekcije za odabir najboljih među najboljima za profesionalno angažovanje u raznim vidovima specijalnih službi. Isto tako hijerarhijska struktura daje orijentaciju da se određenim sredstvima i metodama ti kvaliteti permanentno usavršavaju kroz obavezne oblike i dopunske angažmane (Kazazović, 2008).

Tabela 13. *Hijerarhijski artikulisane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Jedinica za podršku / Specijalna jedinica*

<b>1. BRZINA</b>	Brzina se definiše kao sposobnost čovjeka da izvrši veliku frekvenciju pokreta za najkraće vrijeme ili da jedan jedini pokret izvede što je moguće brže u datim uslovima.
<b>2. RELATIVNA SNAGA</b>	Relativna snaga, je značajna kod motoričkih akcija odnosno ljudskih pokreta, manipulacija tijelom, u vježbanju na spravama itd.
<b>3. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.
<b>4. KOORDINACIJA TIJELA</b>	Sposobnost integrisanja aktivnosti različitih dijelova i segmenata tijela u cilju izvođenja efikasnog i preciznog pokreta.
<b>5. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti.

Tabela 14. *Hijerarhijski artikulisane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Saobraćajna policija*

<b>1. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti.
<b>2. STATIČKA I REPETATIVNA SNAGA NOGU</b>	Statička snaga nogu se objašnjava kao sposobnost donjih ekstremiteta za dugotrajan izometrijski rad, izdržaji nogu u određenim položajima. Repetativna snaga nogu se smatra kao motorički faktor koji je odgovoran za izvođenje dugotrajnog rada muskulature donjih ekstremiteta.
<b>3. KOORDINACIJA TIJELA</b>	Sposobnost integrisanja aktivnosti različitih dijelova i segmenata tijela u cilju izvođenja efikasnog i preciznog pokreta.
<b>4. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.
<b>5. FLEKSIBILNOST</b>	Element forme koji podrazumijeva sposobnost i obim izvođenja pokreta u određenom zglobu. Fleksibilnost je specifična za svaki zglob u organizmu.

Tabela 15. *Hijerarhijski artikulirane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Pozornici*

<b>1. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti.
<b>2. FLEKSIBILNOST</b>	Element forme koji podrazumijeva sposobnost i obim izvođenja pokreta u određenom zglobu. Fleksibilnost je specifična za svaki zglob u organizmu.
<b>3. EKSPLOZIVNA SNAGA</b>	Najčešće se definiše kao sposobnost da se uloži maksimalna energija u jednom pokretu za što kraće vrijeme.
<b>4. KOORDINACIJA TIJELA</b>	Sposobnost integrisanja aktivnosti različitih dijelova i segmenata tijela u cilju izvođenja efikasnog i preciznog pokreta.
<b>5. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.

Tabela 16. *Hijerarhijski artikulirane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Pratnja ličnosti u pokretu*

<b>1. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti.
<b>2. REPETATIVNA SNAGA TRUPA</b>	Definiše se kao sposobnost dugotrajnog rada na principu naizmjeničnih kontrakcija i relaksacije mišića srednjih regija tijela.
<b>3. KOORDINACIJA TIJELA</b>	Sposobnost integrisanja aktivnosti različitih dijelova i segmenata tijela u cilju izvođenja efikasnog i preciznog pokreta.
<b>4. FLEKSIBILNOST</b>	Element forme koji podrazumijeva sposobnost i obim izvođenja pokreta u određenom zglobu. Fleksibilnost je specifična za svaki zglob u organizmu.
<b>5. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.

Tabela 17. *Hijerarhijski artikulisane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Inspektori za bezbjednost lica i objekata*

<b>1. EKSPLOZIVNA SNAGA</b>	Najčešće se definiše kao sposobnost da se uloži maksimalna energija u jednom pokretu za što kraće vrijeme.
<b>2. KOORDINACIJA TIJELA</b>	Sposobnost integrisanja aktivnosti različitih dijelova i segmenata tijela u cilju izvođenja efikasnog i preciznog pokreta.
<b>3. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.
<b>4. STATIČKA SNAGA NOGU</b>	Statička snaga nogu se objašnjava kao sposobnost donjih ekstremiteta za dugotrajan izometrijski rad, izdržaji nogu u određenim položajima.
<b>5. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti

Tabela 18. *Hijerarhijski artikulisane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Kontra diverzantska zaštita*

<b>1. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti.
<b>2. KOORDINACIJA TIJELA</b>	Sposobnost integrisanja aktivnosti različitih dijelova i segmenata tijela u cilju izvođenja efikasnog i preciznog pokreta.
<b>3. STATIČKA SNAGA TIJELA</b>	Definisana je kao sposobnost dugotrajnog izometrijskog rada mišićne mase trupa.
<b>4. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.
<b>5. BRZINA</b>	Brzina se definiše kao sposobnost čovjeka da izvrši veliku frekvenciju pokreta za najkraće vrijeme ili da jedan jedini pokret izvede što je moguće brže u datim uslovima. Smatra se da je to jedna od najznačajnijih motoričkih sposobnosti.

Tabela 19. *Hijerarhijski artikulisane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Krim služba*

<b>1. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti.
<b>2. KOORDINACIJA RUKU</b>	Definiše se kao sposobnost manipulacije objektima gornjih ekstremiteta.
<b>3. BRZINA</b>	Brzina se definiše kao sposobnost čovjeka da izvrši veliku frekvenciju pokreta za najkraće vrijeme ili da jedan jedini pokret izvede što je moguće brže u datim uslovima. Smatra se da je to jedna od najznačajnijih motoričkih sposobnosti.
<b>4. EKSPLOZIVNA SNAGA</b>	Najčešće se definiše kao sposobnost da se uloži maksimalna energija u jednom pokretu za što kraće vrijeme.
<b>5. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.

Tabela 20. *Hijerarhijski artikulisane motoričke dimenzije u policijskim organizacijskim strukturama – Obavještajni odjel*

<b>1. IZDRŽLJIVOST</b>	Sposobnost održavanja specifične aktivnosti tokom prolongiranog perioda vremena. Izdržljivost se sastoji od dvije komponente – kardiovaskularne i mišićne izdržljivosti.
<b>2. KOORDINACIJA TIJELA</b>	Sposobnost integrisanja aktivnosti različitih dijelova i segmenta tijela u cilju izvođenja efikasnog i preciznog pokreta.
<b>3. PRECIZNOST</b>	Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. Preciznost ciljanjem definisan je kao faktor koji je odgovoran za sposobnost pogađanja cilja vođenjem projektila. Preciznost gađanjem faktor je definisan kao sposobnost pogađanja cilja izbačenim projektilom.
<b>4. FLEKSIBILNOST</b>	Element forme koji podrazumijeva sposobnost i obim izvođenja pokreta u određenom zglobu. Fleksibilnost je specifična za svaki zglob u organizmu.
<b>5. BRZINA</b>	Brzina se definiše kao sposobnost čovjeka da izvrši veliku frekvenciju pokreta za najkraće vrijeme ili da jedan jedini pokret izvede što je moguće brže u datim uslovima.

Kada govorimo o primjenjivosti motoričkih testova u selekciji ljudskih resursa i potencijala za potrebe sigurnosnog sektora, moramo naglasiti da je njegova primjenjivost beznačajna, ako nije poznat model konkretnih aktivnosti unutar sigurnosnog sektora. Bez modela tih aktivnosti (opis radnih zadataka, analiza posla), nije moguće izvršiti adekvatan odabir, odnosno selekciju potencijalnih kandidata, jer nije poznato kakav “materijal” treba uzeti u postupak, da bi se moglo očekivati ostvarivanje strategija organizacija unutar sigurnosnog sektora.

Kako bismo uspješno izvršili selekciju kadrova za potrebe sigurnosnog sektora, moramo izvršiti strukturalnu analizu motoričkog djelovanja pripadnika službi i organizacija unutar sigurnosnog sektora i na temelju toga napraviti model pojedinih sigurnosnih organizacijskih struktura.

Strukturalna analiza omogućuje uvid u strukturu aktivnosti koje obavljaju pripadnici pojedinih organizacijskih jedinica sigurnosnog sektora i kretnje koje se pri tom izvode. Na osnovu toga možemo veoma kvalitetno kreirati bateriju testova za procjenu motoričkih sposobnosti pripadnika sigurnosnih službi.

Prilikom analize motoričkih sposobnosti za potrebe policije, s obzirom da kompleksnih istraživanja još uvijek nema, najčešće se predlaže i primjenjuje hipotetski model, sastavljen od motoričkih sposobnosti snage, brzine, koordinacije, fleksibilnosti, ravnoteže, preciznosti i izdržljivosti.<sup>2</sup>

U postupku selekcije ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora kreiraju se specifične baterije testova, koje kroz jasno definisane normative osiguravaju usmjeravanje kandidata ka onim poslovima u kojima se njihov antropološki potencijal može maksimalno iskoristiti i ostvariti. U tom osjetljivom zahvatu kineziologija ne može i ne smije djelovati izolirano, jer je taj postupak interdisciplinarni, i zahtjeva uključivanje i drugih naučnih disciplina.

---

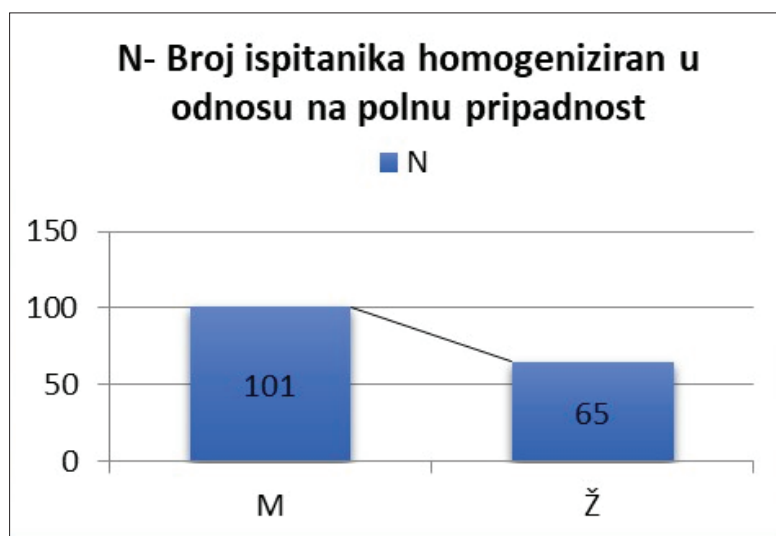
<sup>2</sup> Hadžikadunić, A., Turković, S. (2013). *Selekcija ljudskih resursa za potrebe policije primjenom bazično-motoričkih testova*. Banja Luka: Panevropski Univerzitet, str. 154.



# PRIMJER ANALIZE MOTORIČKIH STRUKTURA I FUNKCIONALNIH SPOSOBNOSTI

Za potrebu ove analize motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti<sup>3</sup> korišten je uzorak definisan iz populacije studenata Univerziteta u Sarajevu – Fakulteta za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije. Ukupan uzorak čini 166 studenata I godine studija, od čega je 101 muškog i 65 ženskog spola, starosne dobi od 19 do 29 godina.

Grafikon 1. Prikaz uzorka ispitanika u odnosu na spol



## Uzorak varijabli

Uzorak varijabli koji je korišten za analizu bazičnih motoričkih sposobnosti studenata definisan je setom od pet testova za procjenu motoričkih

<sup>3</sup> Turković, S., Hadžikadunić, A., Tabaković, M. (2016). *Prediktivne vrijednosti motoričkih sposobnosti studenata pri selekciji i odabiru kadrova za potrebe MUP-a Kantona Sarajevo*. Sportski logos, godina 15, broj 26.

sposobnosti<sup>4</sup>. Identičan set varijabli koristi se pri selekciji i prijemu u procesu odabira za prijem policijskih službenika u Upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo – čin mlađi inspektor. Set testova čine slijedeće manifestne varijable:

1. sklekovi
2. trbušnjaci
3. skok u dalj iz mjesta
4. Kuper test 12 minuta i
5. trčanje na 100 metara (sprint).

## Opis testova za procjenu motoričkih sposobnosti

**Sklekovi za žene** (sklekovi s koljena) – početni položaj ispitanika je u kleku, ruku položenih na pod u ravni ramena. Noge su ispružene, tako da se tlo dodiruje samo dlanovima i nožnim prstima. Tijelo je u istoj ravni sa koljenima, bokovima, ramenima i ušima. Iz ovog početnog položaja koljena treba spustiti na pod. Stopala trebaju biti u zraku (desetak centimetara iznad tla), a gležnjevi prekriveni (unakrsno). Test se smatra uspješno izvršenim kada ispitanik iz početnog položaja, savijajući ruke spusti prsa prema tlu (sklek), i istim načinom, opružajući ruke se vrati u početni položaj. Pri ovom pokušaju ne smije se dohvatiti tlo (treba se spustiti 5 cm od udaljenosti tla). Sklekovi se izvode bez prekida koji ima karakter odmora. Test se izvodi do “otkaza” (nemogućnost daljnjeg pravilnog izvođenja testa). Ocjenjuje se broj pravilno izvedenih sklekova.

**Sklekovi za muškarce** – početni položaj ispitanika je upor ležeći prednji položaj ležanja na trbuhu. Noge ispružene, tako da tlo dodiruje samo dlanovima ruku (koje su postavljene u širini ramena) i nožnim prstima. Tijelo je u istoj ravni sa koljenima, bokovima, ramenima i ušima. Test je uspješno završen kada ispitanik iz početnog položaja, savijajući ruke spusti

---

<sup>4</sup> Kada se govori o motoričkim mjerenjima, uobičajeno je da se koristi termin “motoričko testiranje”, “motorički test” ili samo “test”. Pojam “test” se poistovjećuje sa pojmom “mjerni instrument”. On se odnosi na bilo koje sredstvo ili način koji se koristi da izazove odgovore (reakcije) na osnovu kojih se čovjekovo ponašanje dovodi sa nečim u nekakve relacije (Hažikadunić, Šuvalija i Barjaktarević, 2013).

prsa prema tlu (sklek), i istim načinom, opružajući ruke, se vrati u početni položaj. Pri ovom pokušaju ne smije se dohvatiti tlo (treba se spustiti 5 cm od udaljenosti tla). Sklekovi se izvode bez prekida koji ima karakter odmora. Test se izvodi do “otkaza“ (nemogućnost daljnjeg pravilnog izvođenja testa). Ocjenjivanje se vrši tako što se broje pravilno izvedeni sklekovi.

**Trbušnjaci** (podizanje trupa iz ležećeg stava) – početni položaj ispitanika je ležeći na leđima, sa koljenima savijenim pod uglom od 90 stepeni, stopalima raširenih u širini kukova i savijenih ruku sa dlanovima ukrštenim na zatiljku. Test je uspješno izvršen kada se ispitanik iz početnog položaja podigne u sjedeći stav, grudima dohvatajući nadkoljenicu. Test se izvodi kontinuirano bez prekida koji ima karakter odmora i od “otkaza“ (nemogućnosti daljnjeg pravilnog izvođenja testa). Ocjenjuje se broj pravilno izvedenih trbušnjaka.

**Skok u dalj iz mjesta** – početni položaj ispitanika je u stojećem stavu, stopalima raširenih u širini kukova, postavljenih iza odskočne linije, licem okrenut prema strunjači. Test je uspješno izvršen kada ispitanik sunožno (sa obje noge) skoči prema naprijed. Test se ocjenjuje, tako što se registruje dužina ispravnog skoka u centrimetrima od odskočne linije do onog stopala na strunjači koji je najbliži mjestu odraza. Test se smatra neispravnim ako ispitanik napravi dvostruki odraz (poskok) u mjestu prije skoka, ako prstima pređe rub linije, ako odraz nije sunožan, ako u sunožni položaj za odraz dođe dokorakom, pa taj dokorak poveže se odrazom, ako pri doskoku dodirne strunjaču rukama iza peta, ako pri doskoku sjedne. Svaki neispravan skok se ponavlja.

**Kuperov test** (trčanje 12 minuta) – početni položaj ispitanika je u stojećem položaju visokog starta dva metra iza startne linije. Na dogovoreni zvučni signal, ispitanici trče dionicu što duže mogu u vremenskom periodu od 12 minuta. Test je uspješno izvršen kada na štoperici istekne 12 (dvanaest) minuta, koji se označava dogovorenim zvučnim signalom. Ispitanici nakon zvučnog signala, ostaju na svojim mjestima do očitavanja i upisivanja rezultata. Rezultat se mjeri i upisuje sa tačnošću u metrima.

**Sprint** (trčanje dionice od 100 m) iz visokog starta – početni položaj ispitanika je u stojećem položaju visokog starta iza startne linije. Nakon znaka “pozor“ i startnog signala, ispitanik maksimalnom brzinom treba da pređe prostor između dvije linije koje su udaljene jedna od druge 100 metara. Test je uspješno izvršen, kada ispitanik grudima pređe ravninu ciljne linije.

Ocjenjuje se vrijeme u stotim dijelovima sekunde od startnog signala do momenta kada ispitanik grudima prođe ciljnu liniju. Prilikom sprovođenja testa, ispitanik trči u patikama. Deset metara iza cilja u produžetku staze ne smije biti nikakvih prepreka koje bi omogućile slobodno istrčavanje ispitanika. U slučaju neispravnog starta (prestup ili istrčavanje prije znaka) starter poziva na ponovni start.

### **Kriterijski referentni indeksi motoričkih sposobnosti u procesu odabira za prijem policijskih službenika u Upravi policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (mlađi inspektor, muškarci i žene od 19 do 29 godina starosti)**

U tabelama 21 i 22 prikazane su vrijednosti i način bodovanja za postignute rezultate u procjeni bazično-motoričkih sposobnosti<sup>5</sup> za prijem kandidata starosne dobi od 19 do 29 godina starosti u činu mlađeg inspektora MUP-a Kantona Sarajevo, a posebno u odnosu na spolnu pripadnost. Ove referentne, kriterijske vrijednosti definisane su Pravilnikom o načinu i rasporedu testiranja kandidata i sistemu bodovanja u procesu odabira policijskih službenika, član 19. (Službene novine Kantona Sarajevo, br. 22/00 – prečišćeni tekst, 15/02, 18/02 i 28/02). Navedene vrijednosti su korištene u radu kao kriterijski set indeksa u procjeni motoričkog statusa studenata Univerziteta u Sarajevu – Fakulteta za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije.

---

<sup>5</sup> U češćoj upotrebi je podjela motoričkih testova u odnosu na tzv. bazičnu i specifičnu motoriku čovjeka. Bazična motorika podrazumijeva prisutnost onih motoričkih sposobnosti koje ima svaki čovjek, a specifična one koje su rezultat relativno dužeg bavljenja nekim kineziološkim aktivnostima. Prema tome, testove za procjenu motoričkih sposobnosti za potrebe kandidata koji ulaze u policijsku strukturu možemo generalno podijeliti u dvije grupe: za procjenu bazičnih motoričkih sposobnosti i za procjenu specifičnih motoričkih sposobnosti. (Hažikadunić, Šuvalija i Barjaktarević, 2013).

Tabela 21. Kriterijske vrijednosti za muškarce starosti od 19 do 29 godina (prema tabličnim vrijednostima MUP-a Kantona Sarajevo)

Trčanje na 100 metara	Trčanje 12 minuta Kuperov test	Skok u dalj iz mjesta	Podizanje trupa Trbušnjaci do otkaza	Sklekovi	Bodovi
12,0	3200	280	42	50	10
12,5	3000	275	40	48	9
13,0	2800	270	37	46	8
13,3	2600	260	35	44	7
13,6	2400	250	32	40	6
13,8	2200	240	29	35	5
14,0	2000	230	26	30	4
14,3	1800	220	23	27	3
14,6	1600	210	21	24	2
15,0	1400	200	19	20	1

Tabela 22. Kriterijske vrijednosti za žene starosti od 19 do 29 godina (prema tabličnim vrijednostima MUP-a Kantona Sarajevo)

Trčanje na 100 metara	Trčanje 12 minuta Kuperov test	Skok u dalj iz mjesta	Podizanje trupa Trbušnjaci do otkaza	Sklekovi	Bodovi
15,0	2800	240	36	40	10
15,5	2600	230	34	38	9
16,0	2400	220	32	36	8
16,3	2200	210	30	34	7
16,6	2000	200	28	30	6
16,8	1800	190	26	25	5
17,0	1600	180	26	20	4
17,3	1400	170	20	17	3
17,6	1200	160	18	14	2
18,0	1000	150	15	10	1

## Analiza i diskusija rezultata

U skladu sa latentnim motoričkim strukturama<sup>6</sup>, analiza i diskusija rezultata urađena je po pripadnosti manifestnih varijabli u odnosu na koeficijent

<sup>6</sup> Klasičan racionalan pristup problemu motoričkih sposobnosti uglavnom se sastojao u određivanju motoričkih faktora, koji su definisani kao latentne motoričke strukture odgovorne za virtualno beskonačan broj manifestnih motoričkih reakcija (Zaciorski, 1975).

genetske uslovljenosti, pa su logički-racionalno utvrđivani kauzaliteti brzine i eksplozivne snage (test trčanja na 100 metara i skok u dalj iz mjesta), repetitivne snage (sklek upor i podizanje trupa do otkaza), te na kraju, izdržljivost, testom za procjenu trčanja 12 minuta (Kuperov test).

Na osnovu realiziranog postupka testiranja motoričkih sposobnosti ispitanika urađena je analiza i predikcija rezultata u odnosu na bodovne vrijednosti referentnih kriterijskih varijabli za prijem kandidata u procesu odabira za prijem policijskih službenika u Upravi policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo. Navedena analiza je urađena po svakom pojedinačnom testu, a u odnosu na spolnu pripadnost uzorka i u skladu sa Članom 19. Pravilnika o načinu i rasporedu testiranja kandidata i sistemu bodovanja u procesu odabira policijskih službenika. U manifestnom prostoru motoričkih sposobnosti, analizirani su rezultati za procjenu latentnih vrijednosti brzine kao općeg faktora, eksplozivne snage donjih ekstremiteta, opće izdržljivosti, repetitivne snage trupa, ruku i ramenog pojasa, eksplozivne snage donjih ekstremiteta. U tabeli 23 prikazani su rezultati testiranih vrijednosti motoričkog prostora – testa za procjenu brzine – trčanje na 100 metara, a u odnosu na spolnu pripadnost.

Tabela 23. Prikaz rezultata testa trčanja na 100m za muškarce (M) i žene (Ž)

Test 100m sprint (M)				Test 100m sprint (Ž)			
B	N	P	SUM	B	N	P	SUM
10	5	4,95%	81,19%	10	1	1,54%	53,85%
9	8	7,92%		9	1	1,54%	
8	4	3,96%		8	2	3,08%	
7	14	13,86%		7	4	6,15%	
6	5	4,95%		6	3	4,62%	
5	7	6,93%		5	1	1,54%	
4	4	3,96%		4	5	7,69%	
3	6	5,94%		3	8	12,31%	
2	4	3,96%		2	5	7,69%	
1	25	24,75%		1	5	7,69%	
0	19	18,81%		18,81%	0	30	
<b>SUM</b>	101		100,00%	<b>SUM</b>	65	100,00%	100,00%

Analizom tabele 23, a koja se odnosi na postignute rezultate za procjenu latentne dimenzije brzine kao opšteg faktora, a manifestnom varijablom za procjenu brzine trčanja na dionici od 100 metara, prikazani su postignuti rezultati ispitanika. Pod pojmom brzina podrazumijeva se sposobnost izvođenja pokreta ili kretanja maksimalno mogućom brzinom za date uslove, pri čemu se pretpostavlja da spoljašnji otpor nije veliki i da aktivnost ne traje dugo, kako ne bi došlo do zamora. Ova sposobnost je u velikoj mjeri genetski determinisana (zavisi od urođenih predispozicija 95%) (Kukulj, 2006).

S obzirom na ovu činjenicu, a na osnovu rezultata dobijenih testiranjem studenata može se konstatovati, da je nešto manje od pet posto (4,95%) ispitanika uspjelo ostvariti maksimalni broj bodova u ovom testu. Međutim, ovaj podatak i nije od velike važnosti, ali otvara mogućnosti špekulacija o dominantnosti kandidata sa drugih visokoškolskih ustanova, koji su već pri upisu na studij prošli selekcionu postupak koji se zasniva na procjeni motoričkih sposobnosti i koji tokom studija kontinuirano i dominantno razvijaju vlastite biomotoričke potencijale. Ono što može biti zabrinjavajuće, jeste podatak da kod ispitanika muškog spola skoro svaki peti nije uspio postići minimalni rezultat, a time bi u potpunosti bio eliminiran iz daljnje procedure testiranja. Ono što predstavlja još veći negativni trend jeste činjenica da kod ispitanika ženskog spola skoro polovina ili 46,15% nije zadovoljilo minimalne kriterije za dalji selekcijski postupak u procesu odabira kandidata za prijem policijskih službenika u Upravi policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo. Ova konstatacija otvara mogućnost rasprave valjanosti selektivnih postupaka kandidata pri prijemu na Univerzitet u Sarajevu – Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije.

U tabeli 24 prikazani su rezultati Kuperovog testa – trčanja 12 minuta u odnosu na spolnu pripadnost ispitanika.

Uvidom u tabelu može se konstatovati da su postignuti rezultati kod pripadnika oba spola u granicama predviđenim za postizanje bodova, odnosno sa vrlo malim procentom eliminacije kandidata kod ovog testa. Kod pripadnika muškog spola broj kandidata koji je ispunio generalne uslove za bodovanje u Kuper-testu je preko 98%, a kod ispitanica je taj broj veći i iznosi 98,46%. Vrlo mali broj ispitanika oba spola nije uspjelo ispuniti minimalne zahtjeve za bodovanje (ispod 2%). Uvidom u ostale ostvarene rezultate testa trčanja u trajanju od 12 minuta (Kuperov test) vidljivo je da su veće vrijednosti

ostvarenih rezultata u testu takve da idu u prilog prethodnoj konstataciji, da studenti ostvaruju kvalitetnije rezultate testova za procjenu motoričkih sposobnosti kod kojih je nizak stepen genetske uslovljenosti, odnosno onih koje studenti trenažnom tehnologijom mogu razvijati i usavršavati. Izdržljivost je sposobnost vršenja rada unaprijed zadatim intenzitetom, bez smanjenja efikasnosti, a osnovna karakteristika u ispoljavanju izdržljivosti odnosi se na suprostavljanje zamoru. Određena je prije svega, nasljeđem, ali spoljašnji faktori također imaju udjela i to od 20-30% (Kukolj, 2006).

Tabela 24. Prikaz rezultata testa trčanja 12 minuta (Kuper) za muškarce (M) i žene (Ž)

Test Trčanje 12 minuta ( Kuper)				Test Trčanje 12 minuta ( Kuper)			
B	N	P	SUM	B	N	P	SUM
10	0	0,00%	98,02%	10	0	0,00%	98,46%
9	5	4,95%		9	1	1,54%	
8	16	15,84%		8	1	1,54%	
7	31	30,69%		7	9	13,85%	
6	28	27,72%		6	11	16,92%	
5	7	6,93%		5	22	33,85%	
4	7	6,93%		4	11	16,92%	
3	5	4,95%		3	5	7,69%	
2	0	0,00%		2	4	6,15%	
1	0	0,00%		1	0	0,00%	
0	2	1,98%	1,98%	0	1	1,54%	1,54%
SUM	101	100,00%	100,00%	SUM	65	100,00%	100,00%

Postupcima testiranja motoričkih sposobnosti, procijenjena je i motorička sposobnost studenata u prostoru latentne dimenzije eksplozivne snage donjih ekstremiteta testiranih kroz manifestnu varijablu skok u dalj iz mjesta. Eksplozivna snaga podrazumijeva opštu, kvalitativnu sposobnost, karakterističnu za one pokrete koji zahtijevaju ispoljavanje značajnih nervno-mišićnih naprezanja u što kraćem vremenskom intervalu, sa ciljem da se izvrši konkretan motorički zadatak (pomjerenje tijela u prostoru ili djelovanje na neki objekat iz okoline). Koeficijent urođenosti eksplozivne snage iznosi 0,80 (Marković i Bogdanović, 2009).



Uvidom u rezultate koji su prezentirani u tabeli 25 evidentan je porast ispitanika oba spola koji ne ispunjavaju ni minimalne uvjete za bodovanje, odnosno ovim testom bi bili diskvalificirani iz dalje procedure testiranja bazičnog motoričkog prostora.

Iz tabele je evidentno da svaki peti ispitanik ne ispunjava minimalne uslove za bodovanje (18,81%), a kod ispitanica taj procenat je veći, odnosno skoro 33% ispitanica ne ispunjava minimalne uvjete za bodovanje. U zoni visokih bodovnih vrijednosti testa je vrlo malo ostvarenih rezultata. Ovaj pokazatelj ide u prilog konstataciji da selekcija studenata Univerziteta u Sarajevu – Fakulteta za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije prilikom upisa na fakultet, nije vršena u prostoru motoričkih sposobnosti koje su visoko genetski uslovljene. Vrlo slični rezultati su dobijeni i kod latentne dimenzije eksplozivne snage manifestnim testom trčanja na dionici 100 metara.

Tabela 25. Prikaz rezultata testa skok u dalj iz mjesta za muškarce (M) i žene (Ž)

Test Skok u dalj iz mjesta (M)				Test Skok u dalj iz mjesta (Ž)			
B	N	P	SUM	B	N	P	SUM
10	0	0,00%	81,19%	10	0	0,00%	67,69%
9	2	1,98%		9	0	0,00%	
8	5	4,95%		8	0	0,00%	
7	8	7,92%		7	1	1,54%	
6	6	5,94%		6	3	4,62%	
5	15	14,85%		5	7	10,77%	
4	17	16,83%		4	11	16,92%	
3	12	11,88%		3	9	13,85%	
2	13	12,87%		2	12	18,46%	
1	4	3,96%		1	1	1,54%	
0	19	18,81%		18,81%	0	21	
SUM	101	100,00%	100,00%	SUM	65	100,00%	100,00%

U tabeli 26 prikazani su rezultati testa za procjenu latentne dimenzije repetitivne snage, i to testom podizanje trupa do otkaza (trbušnjaci). Repetitivna snaga označava sposobnost dugotrajnog rada u kojem je potrebno savladati opterećenje koje nije veće od 75% maksimalnog, pri

čemu se izvode brzi i uzastopni pokreti. Ova motorička sposobnost je određena prije svega, nasljeđem, ali spoljašnji faktori imaju također utjecaja i to od 20-30% (Kukolj, 2006). S obzirom da repetitivna snaga nije visoko genetski limitirana i nema visok koeficijent urođenosti, a što je bio slučaj sa brzinom, vidljivo je da skoro svi ispitanici oba spola, zadovoljavaju ovaj kriterij (muškarci 99%, a žene 98,46%). Ovaj podatak ide u prilog konstataciji da kontinuiranim tjelesnim aktivnostima možemo značajno utjecati na poboljšanje ove motoričke sposobnosti, te da ova dimenzija ne predstavlja limitirajući faktor pri prijemu studenata Univerziteta u Sarajevu – Fakulteta za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije u policijske službe.

Tabela 26. Prikaz rezultata testa podizanje trupa do otkaza za muškarce (M) i žene (Ž)

Test Podizanje trupa do otkaza (M)				Test Podizanje trupa do otkaza (Ž)			
B	N	P	SUM	B	N	P	SUM
10	79	78,22%	99,01%	10	27	41,54%	98,46%
9	2	1,98%		9	19	29,23%	
8	6	5,94%		8	1	1,54%	
7	3	2,97%		7	3	4,62%	
6	2	1,98%		6	6	9,23%	
5	8	7,92%		5	5	7,69%	
4	0	0,00%		4	0	0,00%	
3	0	0,00%		3	1	1,54%	
2	0	0,00%		2	1	1,54%	
1	0	0,00%		1	1	1,54%	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0,99%</b>	<b>0,99%</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1,54%</b>	<b>1,54%</b>
<b>SUM</b>	101	100,00%	100,00%	<b>SUM</b>	65	100,00%	100,00%

Rezultati posljednjeg testa u bateriji za procjenu motoričkih sposobnosti se odnose na test repetitivne snage ruku i ramenog pojasa. Rezultati manifestnom varijablom sklek upor, prikazani su u tabeli 27. Ova motorička sposobnost spada u red niže genetske uslovljenosti, odnosno ista se može trenažnim tehnologijama razvijati i usavršavati, isto kao i repetitivna snaga trbušne muskulature. Vrijednosti ovog testa su vrlo heterogeni. Naime, može se pretpostaviti da se radi o uzorku sa vrlo različitim navikama u

oblasti sportske kulture.<sup>7</sup> Drugim riječima, postoji određen (manji) broj studenata motorički vrlo superiornih kod oba spola (oko 25% muškaraca i oko 15% žena), ali i onih koji ne mogu ispuniti minimalne uslove (oko 15% muškaraca i žena). Razlozi ove konstatacije vjerovatno leže u činjenici da, iako izgledom predstavlja prostu motoričku kretnju, sklek upor je sa aspekta kretne složenosti vrlo komplicirana motorička aktivnost. Pri testiranju repetitivne snage ovim testom, vrijednost testa se definiše samo korektno izvedenim sklekovima, te je vjerovatno i zbog te činjenice dobijena raspršena frekvencija rezultata.

Tabela 27. Prikaz rezultata testa sklekovi za muškarce (M) i žene (Ž)

Test Sklekovi (M)				Test Sklekovi (Ž)			
B	N	P	SUM	B	N	P	SUM
10	13	12,87%	84,16%	10	0	0,00%	84,62%
9	8	7,92%		9	9	13,85%	
8	4	3,96%		8	1	1,54%	
7	1	0,99%		7	1	1,54%	
6	8	7,92%		6	2	3,08%	
5	11	10,89%		5	6	9,23%	
4	15	14,85%		4	11	16,92%	
3	5	4,95%		3	3	4,62%	
2	7	6,93%		2	11	16,92%	
1	13	12,87%		1	11	16,92%	
0	16	15,84%	15,84%	0	10	15,38%	15,38%
SUM	101	100,00%	100,00%	SUM	65	100,00%	100,00%

<sup>7</sup> Sportskom kulturom se smatra dio kulture, poseban oblik kulture i predstavlja zbir sveukupnih društvenih dostignuća u stvaranju i korištenju specijalnih sredstava u cilju unapređenja zdravlja i razvoja ljudskih sposobnosti i osobina koje su u skladu sa potrebama društvene zajednice i interesima savremenog čovjeka. Najvažniji index stepena razvoja sportske kulture, dostignuća u sportskoj kulturi, jeste dostignuti nivo zdravlja, svestrani razvitak psihomotornih osobina, sportski kvalitet i prodor sredstava sportske kulture u svakodnevni život ljudi svih struktura, cjelokupnog stanovništva. (Hadžikadunić, Turković i Tabaković, 2013).

## Zaključak

Prikazana analiza nudi osnovne informacije o motoričkom statusu studenata u odnosu na njihovu mogućnost prijema u policijske strukture Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo. S obzirom da Univerzitet u Sarajevu – Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, prvenstveno školuje i osposobljava kadrove za potrebe policijskih i drugih sigurnosnih agencija, rezultati dobijeni ovim istraživanjem, prije svega mogu biti aplikativni sa aspekta evaluacije referentnih kriterijskih tablica koje se koriste za bodovanje potencijalnih kandidata za prijem u policijske strukture Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo. Direktna primjenjivost rezultata istraživanja je i mogućnost evaluiranja studijskih programa fakulteta, odnosno priprema studenata za obavljanje poslova policijskih službenika. Istraživanje može biti korisno i u postupcima, procedurama i selekciji kandidata za prijem na Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, a na način da se izvrši predselekcija studenata prema studijskim smjerovima, a što bi značilo da kandidati u odnosu na motorički status budu usmjereni na pojedine studijske smjerove, tj. kriminalistike, kriminologije ili sigurnosnih studija. Također, rezultati istraživanja mogu biti korisni pri definisanju strateških odrednica pri selekciji ljudskih resursa i potencijala u odnosu na obavljanje specifičnih policijskih zadataka, jer kada govorimo o primjenjivosti motoričkih testova u selekciji ljudskih resursa i potencijala za potrebe policije, moramo naglasiti da je njegova primjenjivost veoma beznačajna, ako nije poznat model policijskih aktivnosti. Bez modela policijskih aktivnosti, nije moguće izvršiti adekvatan odabir, odnosno selekciju potencijalnih kandidata, jer nije poznato kakav “materijal” treba uzeti u postupak. Da bi se moglo očekivati ostvarivanje policijskih strategija neophodno je definisati klastere, odnosno homogene grupe u odnosu na složenost policijskih zadataka. Kako bismo uspješno izvršili selekciju kadrova za potrebe policije, moramo izvršiti strukturalnu analizu motoričkog djelovanja pripadnika policije i na temelju toga napraviti model pojedinih policijskih organizacijskih struktura. Drugim riječima, neophodno je kreirati više referentnih tablica za različite policijske sektore (specijalne policijske jedinice, sudska policija, saobraćajna policija, kriminalistička policija, opći poslovi i sl.). Ovo istraživanje nudi prostor za optimizaciju i evaluaciju trenutnog postupka prijema kandidata u policijske strukture Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo.

# PRIMJER EKSPERTNE ANALIZE ANTROPOLOŠKIH KARAKTERISTIKA LJUDSKIH POTENCIJALA PRIJE I NAKON PRIJEMA U SLUŽBU PRIPADNIKA TIMOVA ZA BLISKU ZAŠTITU VIP LIČNOSTI

Za potrebe ove ekspertne analize antropoloških karakteristika ljudskih potencijala prije i nakon prijema u službu pripadnika timova za blisku zaštitu VIP ličnosti<sup>8</sup> korišten je uzorak od 24 eksperta iz oblasti bliske zaštite iz regiona i Evrope. Svi eksperti su imali najmanje 5 godina iskustva na poslovima bliske zaštite VIP ličnosti i radili su na svim pozicijama u timu. Kao instrument za ekspertnu analizu, korišten je sa skalom od 5 stepeni. Anketa se sastojala od dva dijela i to:

1. **Opšte osobine ljudskih potencijala prilikom primanja u službu OOPPS**, gdje su ispitanici na skali od 1 do 5 procjenjivali važnosti opštih osobina koje su potrebne prilikom primanja kandidata u službu. Osobine koje su bile evaluirane su:
  - izgled
  - prethodno iskustvo u obavljanju poslova bliske zaštite
  - obrazovanje
  - posebne vještine i znanja i
  - komunikacija.

<sup>8</sup> Moratić, Z., Hadžikadunić, A., Ahić, J. (2017). *Analysis of anthropological characteristics important for performance of assignments by VIP close protection teams*. Sportski logos, vol.15, issue 28- – 29.

2. **Opšte osobine ljudskih potencijala nakon primanja u službu OONPS**, gdje su ispitanici na skali od 1 do 5 procjenjivali važnosti opštih osobina koje su potrebne nakon primanja kandidata u službu. Osobine koje su evaluirane su:

- timski rad
- rad pod stresom
- moć opažanja
- sposobnost usavršavanja posebnih vještina i znanja i
- planiranje, organizovanje i kontrola.

Zbirni skorovi OOPPS i OONPS su također izračunati nakon prikupljanja podataka, te su isti komparirani u svrhu zadovoljavanja temeljnog cilja rada. Za sve varijable su izračunati centralni i disperiozni parametri ( $AS \pm SD$ ) i procijenjen je normalitet distribucije pomoću Kolmogorov-Smirnovovog (KS) testa. Zbir pojedinačnih skorova opštih osobina je izračunat kako bi se ustanovili OOPPS i OONPS. Statistička značajnost razlika između OOPPS i OONPS je ustanovljena Wilcoxonovim testom, dok su statističke razlike između pojedinačnih skorova opštih osobina unutar OOPPS i OONPS izračunate Friedmanovim testom. Nivo statističke značajnosti je postavljen na  $p < 0,05$ . Sve analize su izvršene pomoću SPSS programskog paketa za operativni sistem Windows.

## Rezultati studije

U skladu sa postavljenim ciljevima, rezultati ove studije su ukazali na sljedeće:

1. postoji razlika između mjerenih faktora OOPPS i OONPS, a nakon provedene evaluacije opštih osobina primijećena je razlika u korist OONPS
2. evaluirana opšta osobina koja je ocijenjena kao najbitnija prilikom mjerenja kod OOPPS je *komunikacija*, dok je to kod OONPS *timski rad*
3. evaluirana opšta osobina koja je ocijenjena kao najbitnija u cijeloj ekspertnoj analizi je *timski rad*

4. prilikom mjerenja kod OOPPS postoji statistički značajna razlika, dok kod OONPS ne postoji statistički značajna razlika.

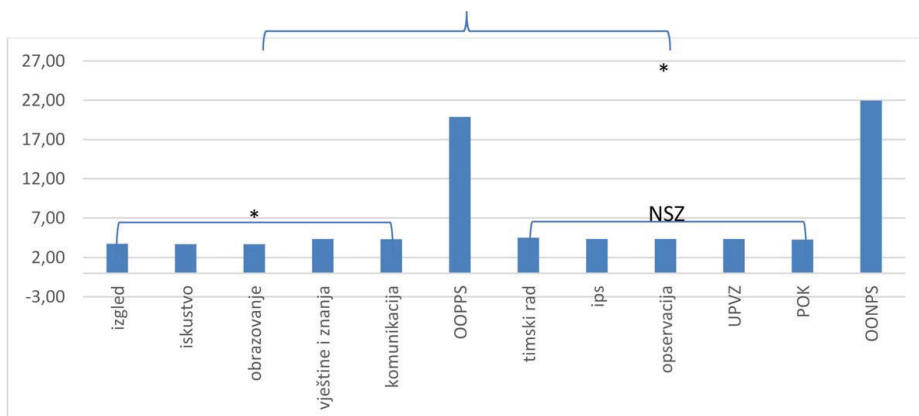
Tabela 28. *Deskriptivna statistika*

<b>Variables</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
izgled	3,75	1,07
iskustvo	3,71	0,99
obrazovanje	3,71	1,43
vještine i znanja	4,37	0,82
komunikacija	4,33	1,05
OOPPS	19,87	3,73
timski rad	4,54	0,88
ips	4,37	1,21
opservacija	4,37	1,24
UPVZ	4,37	1,01
POK	4,29	0,95
OONPS	21,96	4,14

Tabela 29. *Nivo statističke značajnosti unutar i između faktora*

<b>Naziv</b>	<b>Unutar faktora</b>	<b>Između faktora</b>
OOPPS	0,001*	<0,001**
OONPS	0,256*	
* Friedmanov test ** Wilcoxonov test		

Grafikon 1. Grafički prikaz pojedinačnih obilježja i pripadajuća statistička značajnost



## Diskusija

Selekcija kandidata za obavljanje poslova obezbjeđenja ličnosti i objekata od posebne važnosti ima veoma značajnu ulogu kako za matičnu jedinicu, tako i za društvo u cjelini kada je u pitanju bezbjednost (Anderson i sur. 2001). Zbog toga se samo kandidati koji pokazuju zadovoljavajući nivo znanja, a ispunjavaju opšte uslove za prijem na školovanje, šalju na dalje usavršavanje za poslove policajac/policajka. Nakon prijema, obuka policijskih službenika se može klasificirati u odnosu na različite kriterije, a najčešće prema vještinama koje usavršavaju: fizička obuka, rukovanje službenim vatrenim oružjem, taktička obuka, specijalistička obuka, opšte znanje (Nikać i Simić, 2013). Imajući u vidu da se na osnovnim kursevima za policijske službenike obuka za poslove obezbjeđenja ličnosti i objekata od posebne važnosti provodi isključivo kroz specijalističke kurseve (osnovna obuka), od krucijalne je važnosti nastavak obuke i usvajanje znanja nakon dolaska u matičnu jedinicu. Rezultati Wilcoxonovog testa ukazuju da postoji statistički značajna razlika između opštih osobina ljudskih potencijala prilikom primanja u službu OOPPS i opštih osobina ljudskih potencijala nakon primanja u službu OONPS. Opšte osobine koje su evaluirane: izgled, prethodno iskustvo na obavljanju poslova bliske zaštite i obrazovanje prilikom OOPPS, ocijenjene su kao manje bitne u odnosu na evaluirane parametre: timski igrač, rad pod stresom, moć opažanja, usavršavanje posebnih vješti-



na i znanja i planiranje, organizovanje i kontrola kod OONPS. Opšte osobine kao što su vještine i znanja i komunikacija, kod OOPPS su ocijenjene približno jednako u odnosu na sve parametre kod OONPS. Evaluirana opšta osobina *komunikacija* je ocijenjena kao najbitnija kod OOPPS, dok je opšta osobina *timski rad* ocijenjena kao najbitnija kod OONPS. Opšta osobina *timski rad* ujedno je ocijenjena kao najbitnija u ovoj ekspertnoj analizi. Ako se uzme sve navedeno u obzir, kao i tehnička usavršenost i logistička podrška agencije za koju rade, jasna je razlika između tjelohranitelja i školovanog pripadnika tima za blisku zaštitu VIP ličnosti (Moratić i Ahić, 2015). Tjelohranitelji reaguju po prirodi, i kriterij za njihovo unajmljivanje je uglavnom izgled, a ne znanje, obučenosť i mogućnosť ispravnog reagovanja, dok su članovi tima za blisku zaštitu profesionalci definisani vještinom ljudske komunikacije, višemjesečnim treningom, fleksibilnosću, mogućnosću da izvrše detaljna planiranja i provedu misiju zaštite do kraja. Rezultati ekspertne analize daju nam dovoljno materijala za ozbiljnije i detaljnije planiranje razvoja opštih osobina koje su neophodne prilikom primanja i nakon dolaska u službu, kada je u pitanju regrutovanje i selekcija ljudskih resursa kod službi čiji je osnovni zadatak obavljanje poslova obezbjeđenja ličnosti i objekata od posebne važnosti.

## Zaključak

Upravljanje ljudskim resursima postalo je jedno od krucijalnih pitanja za sigurnosne agencije širom svijeta u velikom dijelu zbog značajnih promjena u načinu izvođenja terorističkih napada i sofisticiranijih prijetnji, kao i zbog prirode i načina izvršenja svakodnevnih zadataka. Očekivanja javnosti, kada je u pitanju javna bezbjednosť u principu su uvijek na velikom nivou i kada se nešto desi, rukovodioci u sigurnosnim agencijama su izloženi velikom pritisku. Svaki od propusta odjela za ljudske resurse može imati velike posljedice ne samo za ljudske resurse, nego i za strukturu organizacione jedinice. Svaka reakcija ili upotreba jednog od pripadnika pomenutih službi koja je usmjerena na odbijanje prijetnje ili napada na ličnost ili objekte od posebnog značaja u skladu sa zakonskim ovlaštenjima je u principu ozbiljno kršenje osnovnih ljudskih prava. Zbog toga je procjena regrutovanja i selekcije ljudskih resursa u sigurnosnim službama, a konkretno u službama za obezbjeđenje ličnosti i objekata, od posebne važnosti i stoga bi trebalo da

bude pomno planirana i sistemski izvođena. Iz svega navedenog možemo zaključiti da rezultati ovog istraživanja imaju potencijal da unaprijede i kreiraju nove modele obuke i kriterije formiranja timova koji rade na srednjem nivou prijetnje imajući u vidu osobine i karakteristike članova pomenutog tima.

## PSIHOLOŠKA PROCJENA U FUNKCIJI SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Psihološka procjena je neizostavan dio u odabiru zaposlenika u sektorima javne sigurnosti, posebno u policijskim okruženjima (Lough i Von Treuer, 2013). Riječ je o dobro razrađenom procesu profiliranja koji uključuje smanjenu fluktuaciju osoblja i smanjenu vjerovatnost lošeg radnog učinka, i dovodi do značajne finansijske koristi. Objektivna psihološka procjena smanjuje rizik od pojava kao što su pristranost ispitivača, neslaganja između intervjua i halo efekti. Funkcionalni cilj procesa selekcije važan je element psihološkog odabira. Usporedba različitih metoda “ubacivanja” (odabir na temelju poželjnih svojstava) i “odstranjivanja” (eliminacije na temelju nepoželjnih svojstava) važno je pitanje. U osnovi, proces obično uključuje provođenje formalnog instrumenta (jednog ili više valjanih psiholoških testova) i, u većini slučajeva, intervju s psihologom, kako bi se procijenila prikladnost osobe. U nalazima testova traže se dokazi ili markeri u profilu ispitanika koji sugeriraju podobnost ili nepodobnost za određenu ulogu i poziciju. Dobivene podatke i izvješće zatim koriste policijski psiholozi kako bi pomogli u određivanju podobnosti kandidata za policijske dužnosti (ibid.).

Psihometrijska procjena ima ključnu ulogu u procesu selekcije ljudskih resursa, jer pomaže u stvaranju efikasnih i produktivnih organizacija, unapređenju timskog rada, izgradnji sposobnosti vođenja, te pronalaženju zaposlenika koji su predodređeni za uspjeh. Brojna međunarodna i domaća istraživanja pokazala su da psihometrijske procjene mogu značajno poboljšati proces selekcije (Van der Merwe, 2002).

Psihometrijski testovi pružaju neprocjenjive informacije koje nije lako prikupiti u intervjuima i općenito su mnogo više pouzdaniji i valjaniji od

drugih tehnika. Smatra se da su najučinkovitiji način predviđanja ponašanja (ibid.).

Istraživanje koje je uspoređivalo različite selekcijske procedure (prijavne obrasce, pisma preporuke, intervjue, testiranje) potvrdilo je da iako svaka tehnika ima svoje prednosti, standardizirani testovi su najviše psihometrijski ispravni (Friedenberg, 1995, prema Van der Merwe, 2002) ako se koriste pravilno i odgovorno. S obzirom na visoke troškove fluktuacije osoblja i povećane važnosti identificiranja kvalifikovanog osoblja psihometrijska procjena može dati veliki doprinos za upravljanje ljudskim resursima.

Test koji se najčešće primjenjuje u odabiru i razvoju ljudskih potencijala je *Inventar motivacije za postignuće (AMI)* (Schuler, Thornton III, Frintrup i Prochaska, 2017) koji se temelji na konceptu motivacije za postignuće kao osobine ličnosti.

Inventar sadrži 170 tvrdnji koje imaju format Likertove skale od 7 stupnjeva od (1) "Uopće se ne odnosi na mene" do (7) "U potpunosti se odnosi na mene", a koje se kombiniraju u 17 ljestvica:

1. *dodatni napor*
2. *natjecateljski duh*
3. *uvjerenost u uspjeh*
4. *dominantnost*
5. *želja za učenjem*
6. *angažiranost*
7. *neustrašivost*
8. *fleksibilnost*
9. *"flow"*
10. *postavljanje ciljeva*
11. *samostalnost*
12. *internalnost*
13. *ustrajnost*
14. *preferiranje teških zadataka*

15. *ponos zbog uspjeha*

16. *samokontrola*

17. *težnja za statusom.*

Mnoge od faceta koje čine AMI slične su tradicionalnim aspektima ličnosti. Dakle, tako zamišljena motivacija za postignuće uključuje facete koje su usko povezane s nekim od tradicionalnih koncepata ličnosti. Ispitivanje profila rezultata za svih 17 faceta AMI-a pruža uvid u jedinstveni motivacijski sklop pojedinca.

Interpretacija uključuje analizu opšte razine profila, analizu tri glavna klastera motivacijskih faceta (samouvjerenost, ambiciju, samokontrolu), te analizu pojedinih faceta motivacije za postignuće koje kod pojedine osobe imaju naročito visoke ili niske vrijednosti.

Postoji i kratka verzija *Inventara motivacije za postignuće-* – AMI-K, čija svrha nije diferencijalno mjerenje pojedine dimenzije motivacije za postignuće nego određivanje pouzdane vrijednosti ukupne motivacije za postignuće u kratkom vremenu. AMI-K sadrži 30 čestica koje najbolje reprezentiraju cjelokupan inventar. Primjena je jednaka kao kod duge verzije, a traje oko 10 minuta.

## Vrste psiholoških testova u selekciji policijskih službenika

Instrumenti koje mnoge policijske uprave koriste u području provjere kandidata za policijske službenike su:

- *Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)*
- *California Personality Inventory (CPI)*
- *Inwald Personality Inventory (IPI)*
- *baterije testova Australskog instituta za forenzičku psihologiju (AIFP).*

***Minnesota multifazični inventar ličnosti-2 (MMPI-2, Hathaway i McKinley, 1999, 2008)*** je korišten u više istraživanja selekcije vezanih uz policiju nego bilo koji drugi instrument. Ispituje različite aspekte ličnosti – psihopatologiju kod pojedinaca (probleme lične i socijalne prilagodbe) i simptome socijalne i lične neprilagođenosti indikativne za psihološku

disfunkciju. Sastoji se od 567 stavki (9 ljestvica valjanosti, 10 kliničkih ljestvica, 28 Harris-Lingoes podljestvica, 3 Si podljestvice, 15 ljestvica sadržaja, 27 ljestvica komponenti sadržaja, 20 dopunskih ljestvica i 9 restrukturiranih kliničkih ljestvica) na koje ispitanik odgovara sa “tačno” ili “netačno”. Deset kliničkih ljestvica instrumenta mjeri različite vrste patologije (Hs, D, Hy, Pd, Mf, Pa, Pt, Sc, Ma i Si). Svaki “T-rezultat” (standardizirani rezultat) iznad 70 (ili iznad 65) ukazuje na vjerovatnost psihološke neprilagođenosti. Ljestvice valjanosti pokazuju ispitanikov stepen iskrenosti u odgovaranju na pitanja. Ove ljestvice nastoje pokazati je li ispitanik pokušavao davati socijalno poželjne odgovore kako bi ostavio dojam bolje prilagođenosti (odglumio dobro); izmišljao ili preuveličavao simptome (odglumio loše ili cinkario); ili je odgovarao iskreno.

***Minnesota multifazični inventar ličnosti-2 – Restrukturirana forma® – MMPI-2-RF (Porath i Tellegen, 2008).*** MMPI-2-RF skraćena, revidirana verzija MMPI-a-2, sastavljena je od 338 tvrdnji odabranih iz MMPI-a-2 kako bi odražavale savremene teorije i modele psihopatologije i ličnosti. Riječ je o sveobuhvatnom instrumentu koji je moguće primjenjivati u različitim okruženjima, a velika mu je prednost kraće vrijeme primjene u usporedbi s MMPI-2 inventarom. Odgovori na tvrdnje kombiniraju se u ukupno 51 empirijski provjerenu ljestvicu, kojom se prikupljaju podaci o kliničkim simptomima ispitanika, karakteristikama ličnosti, bihevioralnim sklonostima, interpersonalnom funkcioniranju i interesima te o “prijetnjama” valjanosti protokola.

*Ljestvice valjanosti:*

- **VRIN-r** – promjenljiva nedosljednost odgovora – nasumično odgovaranje
- **TRIN-r** – nedosljednost odgovora tačno – kruto odgovaranje
- **F-r** – rijetke pojave – odgovori koji su rijetki u općoj populaciji
- **Fp-r** – rijetke pojave-psihopatologija – odgovori koji su rijetki u psihijatrijskoj populaciji
- **Fs** – rijetke pojave-tjelesni simptomi – tjelesne pritužbe koje su rijetke u populacijama oboljelih od tjelesnih bolesti
- **FBS-r** – valjanost simptoma – tjelesne i kognitivne pritužbe povezane s visokom razinom pretjerivanja

- **RBS** – pristranost u odgoaranju – pretjerane tegobe s pamćenjem
- **L-r** – neobične vrline – rijetko priznate moralne osobine ili aktivnosti
- **K-r** – valjanost prilagodbe – priznavanje dobre psihološke prilagodbe povezane s visokim razinama umanjivanja simptoma.

*Ljestvice višeg reda (H-O):*

- **EID** – emocionalna/internalizirana disfunkcija – teškoće povezane s raspoloženjem i afektom
- **THD** – disfunkcija u mišljenju – teškoće povezane s poremećajima mišljenja
- **BXD** – ponašajna/eksternalizirana disfunkcija – teškoće povezane s ponašanjem koje je izvan kontrole.

*Restrukturirane kliničke ljestvice (RC):*

- **RCd** – demoralizacija – opći osjećaj nesretnosti i nezadovoljstva
- **RC1** – somatske pritužbe – difuzne pritužbe na tjelesno zdravlje
- **RC2** – slabe pozitivne emocije – nedostatak pozitivnih emocionalnih doživljaja
- **RC3** – cinizam – vjerovanja koja se ne odnose na samu osobu, koja pokazuju nepovjerenje prema drugim ljudima i općenito loše mišljenje o njima
- **RC4** – antisocijalno ponašanje – kršenje pravila i neodgovorno postupanje
- **RC6** – ideje proganjanja – s osobom povezana vjerovanja da su drugi ljudi prijatnija
- **RC7** – nefunkcionalne negativne emocije – neprilagodbena tjeskoba, ljutnja, razdražljivost
- **RC8** – aberantna iskustva – neobične percepcije ili misli
- **RC9** – hipomanična aktivacija – pretjerana aktivacija, agresija, impulzivnost i grandioznost.

*Ljestvice tjelesnih tegoba:*

- **MLS** – pobolijevanje – opći osjećaj tjelesne onesposobljenosti, slabo zdravlje

- **GIC** – želučano-probavne pritužbe – mučnina, ponavljajuća nervoza želuca i slab apetit
- **HPC** – pritužbe na bol u glavi – glavobolja i bol u vratu
- **NUC** – neurološke pritužbe – vrtoglavica, slabost, oduzetost, gubitak ravnoteže itd.
- **COG** – kognitivne pritužbe – teškoće s pamćenjem, teškoće s koncentracijom.

*Ljestvice internaliziranih teškoća:*

- **SUI** – razmišljanje o samoubojstvu/smrti – izravne izjave o razmišljanju o samoubojstvu i nedavni pokušaji samoubojstva
- **HLP** – bespomoćnost/beznađe – vjerovanje da se ciljevi ne mogu ostvariti ili problemi riješiti
- **SFD** – sumnja u sebe – nedostatak samopouzdanja, osjećaj beskorisnosti
- **NFC** – neučinkovitost – uvjerenje o vlastitoj neodlučnosti i neučinkovitosti
- **STW** – stres/zabrinutost – zaokupljenost razočaranjima, teškoće u izlaženju na kraj s vremenskim pritiskom
- **AXY** – anksioznost – prožimajuća tjeskoba, strahovi, učestale noćne more
- **ANP** – sklonost ljutnji – osoba se lako razljuti, nestrpljiva je s drugim ljudima
- **BRF** – strahovi koji ograničuju ponašanje – strahovi koji značajno koče normalne aktivnosti
- **MSF** – višestruki specifični strahovi – strahovi od krvi, vatre, grmljavine itd.

*Ljestvice eksternaliziranih teškoća:*

- **JCP** – mladenačke teškoće u ponašanju – problemi u školi i kod kuće, krađe
- **SUB** – zloupotreba psihoaktivnih tvari – sadašnja i prošla zloupotreba alkohola i droga
- **AGG** – agresivnost – fizički agresivno, nasilničko ponašanje

- **ACT** – aktivacija – pojačano uzbuđenje i povišena razina energije.

*Interpersonalne ljestvice:*

- **FML** – obiteljski problemi – konfliktni obiteljski odnosi
- **IPP** – interpersonalna pasivnost – nezauzimanje za sebe i submisivnost
- **SAV** – socijalno izbjegavanje – izbjegavanje društvenih događanja ili neuživanje u njima
- **SHY** – stidljivost – plašljivost, sklonost osjećaju zakočenosti i tjeskobe u društvu drugih ljudi
- **DSF** – nedruželjubivost – osobi se drugi ljudi ne sviđaju i ne voli biti u njihovu društvu.

*Ljestvice interesa:*

- **AES** – estetsko-književni interesi – književnost, glazba, kazalište
- **MEC** – mehaničko-fizikalni interesi – popravljavanje i izrada predmeta, aktivnosti na zraku, sportovi.

*Pet ljestvica psihopatologije ličnosti (PSY-5):*

- **AGGR-r** – agresivnost-izmijenjeni oblik – instrumentalna, prema cilju usmjerena agresija
- **PSYC-r** – psihoticizam-izmijenjeni oblik – nepovezanost sa stvarnošću
- **DISC-r** – nespontanost-izmijenjeni oblik – ponašanje koje je izvan kontrole
- **NEGE-r** – negativna emocionalnost/neuroticizam-izmijenjeni oblik – anksioznost, nesigurnost, zabrinutost i strah
- **INTR-r** – introverzija/niska pozitivna emocionalnost-izmijenjeni oblik – neuključenost u društvo i anhedonija.

**California Personality Inventory (CPI)** je mjera samoprocjene koja procjenjuje društvenu komunikaciju i interpersonalno ponašanje. Sastoji se od 434 tačne/netačne tvrdnje i identificira karakteristike ličnosti, osobine i stilove razmišljanja (Cobb, Xie i Maragakis, 2020). Konkretno, predviđa reakcije pojedinca, šta će reći ili učiniti, pod određenim uvjetima i pokazuje kako će drugi vidjeti i procijeniti tu osobu. Sadrži 29 ljestvica koje mjere pet područja:



- *suočavanje s drugima*
- *samostalno upravljanje*
- *motivaciju i stil razmišljanja*
- *osobne karakteristike i*
- *mjere vezane uz rad.*

CPI je jedna od najčešće korištenih mjera ličnosti zbog sljedećih svojstava – međukulturalne relevantnosti testa, lakoće razumijevanja i snažne prediktivne moći. Nadalje, CPI posjeduje povoljna psihometrijska svojstva u usporedbi s drugim mjerama ličnosti i empirijski je podržan u raznim studijama. Također, međukulturalna primjenjivost CPI-ja čini ga poželjnom mjerom za različite etničke i rasne skupine, kao i međunarodne populacije (ibid.).

**Inwald Personality Inventory (IPI)** je osmišljen kao način pružanja informacija korisnih za prepoznavanje budućih policijskih službenika koji potencijalno nisu prikladni za stresne poslove. Inventar se sastoji od 310 tvrdnji (tačno ili netačno) namjenjen za procjenu karakteristika ličnosti i brojnih obrazaca ponašanja relevantnih za izvođenje posla. Tvrdnje su fokusirane na maladaptivne obrasce ponašanja, kao što su problemi sa zakonom, korištenje droga i alkohola, poteškoće na poslu, rigidnost, sumnjičavost i međuljudske stilove. Slično kao i MMPI, također procjenjuje druge karakteristike ličnosti i kliničke pokazatelje psihopatologije (Inwald, 1992). Inwald (2010) je utvrdio da IPI identificira obrasce antisocijalnog ponašanja i da je koristan prediktor radnog učinka policije i službenika za javnu sigurnost.

**Baterije testova Australskog instituta za forenzičku psihologiju (AIFP)** je sistem profiliranja skupa instrumenata koje je Australski institut za forenzičku psihologiju kombinirao i koji se koristi od ranih 1990-ih. Sastoji se od šest zasebnih psiholoških testova:

- **Anketa o osoblju kandidata i časnika** (Candidate and Officer Personnel Survey) (COPS): koristi se za specifičnu svrhu odabira kandidata za službenike javne sigurnosti. Ljestvice uključuju faktore, kao što su pravne poteškoće, korištenje alkohola i droga, agresivnost i impulsivnost.
- **Edwardsov raspored osobnih preferencija** (*Edwards Personal Preference Schedule*) (EPPS): široka mjera ličnosti koja procjenjuje

karakteristike direktno povezane s policijskom izvedbom. Ljestvice uključuju faktore, kao što su agresivnost, potreba za dominacijom nad drugima, sposobnost učenja iz pogrešaka, sposobnost uklapanja u tim i sposobnost toleriranja rutinskih zadataka.

- **Lokus kontrole** (Locus of Control) (LOC): mjera u kojoj se procjenjuje kako osoba osjeća da kontrolira svoj život. Ovo je *de facto* mjera zrelosti.
- **Ljestvica nadzora** (*How Supervise Scale*) (HS): mjera prosudbe u međuljudskim situacijama i svijest o osjetljivosti ponašanja u odnosima s drugima.
- **Shipley Institute of Living Scale**: je standardizirani test opšte inteligencije.
- **Anketa mišljenja** (The Opinion Survey): mjera koja procjenjuje stavove prema provođenju zakona, u rasponu od krutih i nepopustljivih do mekih i naivnih (Lough i Von Treuer, 2013).

AIFP test sastoji se od ukupno 540 čestica, s kombinacijom tačnih i netačnih tvrdnji, čestica prisilnog izbora i stavki Likertove ljestvice.

Općenito se predlaže da se oba pristupa (intervju i testovi) trebaju koristiti skupa za optimalne rezultate u policijskom okruženju (Henson i sur., 2010.; Metchik, 1999, prema Lough i Von Treuer, 2013). Mjere usmjerene na otkrivanje patologije, kao što je MMPI, korisniji su kao mehanizmi za selekciju, dok su neki instrumenti i ljestvice ličnosti posebno oni koji mjere poželjne ili pozitivne osobine potencijalno prikladni za selekciju.

California Personality Inventory (CPI) i baterije testova Australskog instituta za forenzičku psihologiju (AIFP) su se pokazali kao najbolje pouzdani.

Postoje i drugi psihološki instrumenati koji se također primjenjuju prilikom selekcije policijskih službenika. To su: *The Personality Assessment Inventory (PAI)* i *M-PULSE™ Inventory*.

**The Personality Assessment Inventory (PAI)** – Inventar procjene ličnosti (PAI) višestruki je upitnik samoprocjene koji pruža sveobuhvatnu procjenu ličnosti i psihopatologije ispitanika. Razvio ga je Leslie Morey (1991, 2007). Sastoji se od ukupno 344 stavke s četveroalternativnom ljestvicom (1 – “uopšte nije tačno, netačno”, 2 – “pomalo tačno”, 3 – “uglavnom tačno”

i 4 – “vrlo tačno”). Ove stavke sastoje se od 22 nepreklapajuće ljestvice četiriju različitih varijanti: četiri ljestvice valjanosti, jedanaest kliničkih ljestvica, pet ljestvica liječenja i dvije interpersonalne ljestvice (McCredie, Hopwood i Morey, 2021).

Ljestvice valjanosti mjere ispitanikov cjelokupni pristup testu, uključujući glumljenje dobrog ili lošeg, pretjerivanje, obrambeni stav, nepažnju ili nasumično odgovaranje.

Kliničke ljestvice mjere psihopatologiju:

- somatske zabrinutosti (SOM) mjere fizičke probleme i pritužbe ispitanika
- anksioznost (ANX) mjeri ispitanikov opšti osjećaj napetosti, brige i nervoze
- poremećaji povezani s anksioznošću (ARD) mjere specifičnije simptome anksioznosti koji se odnose na različite kategorije anksioznih poremećaja
- depresija (DEP) mjeri ispitanikov opći osjećaj bezvrijednosti, tuge i letargije
- mania (MAN) mjeri ispitanikovu razinu visoke energije i ekscitabilnosti
- paranoja (PAR) mjeri ispitanikovu sumnjičavost i zabrinutost zbog toga što mu drugi mogu nauditi
- shizofrenija (SCZ) mjeri ispitanikova neobična osjetilna iskustva, bizarne misli i društvenu odvojenost
- granične značajke (BOR) mjere ispitanikove probleme s identitetom, emocionalnu nestabilnost i probleme s prijateljstvom
- antisocijalna obilježja (ANT) mjere ispitanikovu razinu okrutnog/kriminalnog ponašanja i sebičnosti
- problemi s alkoholom (ALC) mjere ispitanikove probleme s prekomjernim pijenjem
- problemi s drogom (DRG) mjere ispitanikove probleme s prekomjernom rekreativnom uporabom droga.

Ljestvice razmatranja liječenja mjere faktore koji se odnose na:

- agresivnost (AGG) (mjeri različite vrste agresivnog ponašanja ispitanika prema drugima)
- suicidalne ideje (SUI) mjere učestalost i ozbiljnost suicidalnih misli i planova ispitanika
- nepotpora (NON) mjeri koliko se ispitanik osjeća društveno izolirano i koliko malo podrške ispitanik navodi da ima
- stres (STR) mjeri kontrolirane i nekontrolirane gnjavaže i stresore koje je prijavio ispitanik
- odbijanje liječenja (RXR) mjeri određene osobine ispitanika za koje se zna da su povezane s pridržavanjem psihološkog tretmana, uključujući motivaciju, spremnost na prihvaćanje odgovornosti i otvorenost za promjene i nove ideje.

Interpersonalne ljestvice mjere dva faktora koji utječu na interpersonalno funkcioniranje ispitanika:

- dominacija (DOM) mjeri stupanj do kojeg se ispitanik ponaša dominantno, asertivno i kontrolirano u društvenim situacijama
- toplina (WRM) mjeri stupanj do kojeg se ispitanik ponaša ljubazno, empatično i uključeno u društvene situacije.

PAI je korišten u brojnim studijama, s različitim stupnjevima uspjeha. Weiss i Inwald (2010) detaljno su raspravljali o PAI-u i izvijestili da su neke ljestvice, poput interpersonalne ljestvice i ljestvice liječenja, pokazale “značajan potencijal”.

**M-PULSE™ Inventory (Matrix Predictive Uniform Law-Enforcement Selection Evaluation)** – M-PULSE™ je efikasan instrument koji procjenjuje niz stavova i uvjerenja posebno povezanih s policijskim dužnostima. Koristi se za utvrđivanje potencijalne odgovornosti kandidata koja uključuje povijesne podatke, podatke intervjua i podatke promatranja (Davis i Rostow, 2010). Sastoji se od 18 skala odgovornosti koje mogu biti korisne u predviđanju lošeg ponašanja policijskih službenika:

- međuljudske poteškoće – rizik za probleme s osobnim odnosima
- zloupotreba/ovisnost o kemikalijama – u opasnosti od problema povezanih sa zloupotrebom/ovisnošću o kemikalijama

- loše ponašanje izvan dužnosti – u opasnosti od “ponašanja koje ne priliči službeniku“, uključujući, na primjer, pijanstvo, tučnjavu, indiskreciju itd.
- proceduralne pogreške i pogreške u ponašanju – u opasnosti od čestih pojava proceduralnih pogrešaka i pogrešaka u ponašanju
- oštećenje imovine – postoji opasnost od nanošenja štete službenoj imovini
- zloupotreba vozila – rizik od neprikladne uporabe policijskog vozila
- nesreće motornih vozila – rizik od sudjelovanja u prometnoj nesreći uzrokovanoj krivnjom
- pucanje iz oružja – rizik pucanja iz oružja tijekom obavljanja dužnosti (bilo opravdan ili ne)
- neprikladna upotreba oružja – u opasnosti od neprikladne uporabe oružja
- neprofesionalno ponašanje – postoji opasnost od ponašanja koje je neprikladno za službenika dok je na dužnosti (npr. verbalno zlostavljanje, agresivnost, nepristojnost, etičke povrede)
- prekomjerna sila – postoji opasnost od upotrebe prekomjerne sile ili agresivnog ponašanja koje je neprikladno
- rasno uvredljivo ponašanje – postoji rizik od rasno neprimjerenog ponašanja (npr. rasizam ili ciljanje određene rase u provođenju zakona)
- seksualno uvredljivo ponašanje – postoji rizik od kršenja seksualnih granica
- potencijal za tužbu – izloženi riziku da protiv njih bude podignuta tužba ili da budu tuženi
- kazneno ponašanje – u opasnosti da budete uhićeni, optuženi, pritvoreni ili osuđeni za kriminalne aktivnosti ili korupciju
- ukori/suspenzije – u opasnosti od dobivanja službene pismene opomene i/ili suspenzije zbog kršenja prihvatljivog ponašanja
- potencijal za ostavku – postoji opasnost od preranog davanja ostavke na posao časnika
- potencijal za raskid – postoji rizik od raskida zbog konkretnih razloga.

Šesnaest empirijskih ljestvica, koje mjere stavove, vrijednosti i uvjerenja, koji imaju direktnu važnost za rad organa za provođenje zakona:

- negativni problemi sa samim sobom – negativni pogledi na sebe koji utječu na emocije, postupke i/ili stavove
- negativne emocije – loše raspoloženje, nezadovoljstvo, nedostatak samopouzdanja i sramežljivost
- egocentrizam – može misliti da je on/ona iznad pravila, može ga se smatrati arogantnim ili “razmetačem”
- neodgovarajuće viđenje policijskog posla – može nedostajati visoka razina motivacije da postane dobar službenik, a pogledi na rad policije možda nisu odgovarajući
- loša emocionalna kontrola – sklona ispadima temperamenta, lošoj kontroli ponašanja i tvrdoglavosti
- negativne percepcije vezane uz provedbu zakona – nepoželjni stavovi prema uporabi sile, pretjerano tradicionalni pogledi na rad policije, podozrivost
- neprimjereni stavovi o upotrebi sile – čvrsti stavovi koji odobravaju upotrebu sile u policijskim situacijama
- pretjerano tradicionalne službeničke osobine – nerealno hiper-muški ili idealizirani pogledi na policajce
- sumnjičavost – nepovjerenje ili sumnja u namjere drugih
- neetičko ponašanje – uvjerenja i stavovi koji su upitne moralnosti
- nedostatak osobnog integriteta – spremnost na prijelazanje etičkih granica ili kršenje (npr. laž, varanje) radi zaštite vlastitih interesa
- negativni stavovi o odjelu/vodstvu – nepovjerenje ili sumnja u sustave odjela ili pojedince koji su glavni
- amoralnost – upitna etička uvjerenja o policajcima i drugima
- nepredvidivost – preuzimanje rizika i traženje uzbuđenja
- preuzimanje rizika – visoko uživanje u rizicima i uzbuđenjima
- traga za novitetima – avanturistički raspoložen i preferira nova i raznolika iskustva.

Deset kalifornijskih post ljestvica koje mjere aspekte ličnosti, a koji su od primarne važnosti za rad policije:

- društvena nesposobnost – problemi u komunikaciji s drugima na taktičan način i s poštovanjem
- nedostatak timskog rada – problemi u učinkovitoj suradnji s drugima radi postizanja ciljeva
- nepouzdanost – problemi s održavanjem marljivih, pouzdanih i savjesnih radnih obrazaca
- bezobzirno-impulzivno – može imati predispoziciju za impulzivno ili rizično ponašanje
- rigidnost – može se loše nositi s promjenama, pokazujući nefleksibilnost ili poteškoće u upravljanju promjenama ili složenim situacijama
- nedostatak integriteta/etike – mišljenja o moralu i etičkim situacijama čine se upitnima
- emocionalna nestabilnost – Netolerancija na stres – problemi s zadržavanjem smirenosti i pribranosti u teškim situacijama. Vještine suočavanja sa stresom mogu biti loše
- loše odlučivanje i prosuđivanje – može koristiti nepraktične pristupe rješavanju problema. Može imati poteškoća u procjenjivanju situacija i poduzimanju odgovarajućih radnji
- pasivnost-podložnost – može biti previše podložan i popustljiv u situacijama kada je potrebna asertivnost
- loša usmjerenost na pružanje usluga – ne pokazuje aktivan interes za pomaganje drugima: ne odskače od pomoći drugima i općenito ne pokazuje poštovanje ili suosjećanje za druge.

Također, postoje dvije ljestvice valjanosti za procjenu pristranosti odgovora i dopunska ljestvica koja služi kao pokazatelj potencijalnih problema sa zloupotrebom supstanci – koja može ukazivati na sklonost ponašanju koje je neprikladno ili samooštećujuće (npr. zloupotreba alkohola, droga ili kockanje).

Utvrđeno je da je ovaj test veoma koristan za potrebe selekcije policije (Davis i Rostow, 2010).

## Analiza opštih znanja

Analiza opštih znanja službenika u sigurnosnom sektoru treba da se provodi testovima, obukama, seminarima, pokaznim vježbama, radionicama i sl. Svaki službenik je obavezan poznavati propise i djelokrug svog rada. Može se reći da je službenik zaposlen u sigurnosnom sektoru, vršeći dužnost, svakodnevno na testiranju opšteg znanja.

U posljednje vrijeme testovi opšteg znanja kojima se testiraju kandidati za prijem i školovanje na policijskoj akademiji, obuhvataju test opšteg znanja iz područja krivičnog prava, krivičnog procesnog prava, upravnog prava, sigurnosti saobraćaja, ustava države, pravila nošenja i korištenja naoružanja, zakona o policijskim službenicima itd. Prije to nije bio slučaj, već je test opšteg znanja obuhvatao pitanja iz geografije, historije, sporta, kulture, bontona i sl.

Također, pored testa opšteg znanja, često je prisutan i intervju (obavljanje razgovora sa članovima komisije) kao vid dodatne provjere znanja kandidata/kinje, gdje se najčešće ocjenjuje sposobnost kandidata/kinje za brzo reagovanje na postavljena pitanja, vještina govora, komunikativnost, sposobnost pamćenja detalja itd.

Pitanja koja najčešće budu postavljena kandidatima na intervjuu su:

- stečeno obrazovanje kandidata/kinje (osnovna škola, srednja škola, fakultet itd.)
- razlozi obabira bavljenja baš tim poslom
- da li su sposobni za individualan i timski rad
- kako se slažu/sarađuju sa osobama drugog spola
- motivi i ciljevi kandidata/kinje
- najveća slabost, mane, vrline itd.

## Analiza zdravstvenog statusa

Zdravstveni status je osnovni preduslov za obavljanje složenih poslova koja su u mnogome prisutna u sigurnosnom sektoru. Zdravlje je stanje potpunog tjelesnog, duševnog i socijalnog blagostanja, a ne samo odsustvo bolesti i iznemoglosti. Ono predstavlja sposobnost da se odgovori izazovima svakodnevnog života i mogućnošću za potpuno ostvarenje životnih



potencijala. U tom smislu, zdravlje uključuje funkcionalne kapacitete koji su potrebni za zadovoljavajući život i obavljanje opštih i složenih poslova. Održavanju zdravstvenog statusa policijskih službenika između ostalog, doprinose i preventivni i rehabilitacijski kondicijski programi.

Pri procjeni stanja organizma se primjenjuje određeni broj mjernih instrumenata (segmenata) kojima se prikupljaju sljedeći zdravstveni podaci (Rubeša, 1997):

#### *Opšti zdravstveni podaci*

- opšti anketni upitnik (ime i prezime, spol, obrazovanje, bračni status i sl.)
- anamnestički anketni upitnik (lična i porodična anamneza)
- opšti zdravstveni podaci (EKG, mjerenje krvnog pritiska (tlaka), popis apsolutnih i relativnih kontraindikacija, mišljenje zdravstvenog radnika o riziku rada itd.)

#### *Biosomatometrijski podaci*

- hronološka dob
- tjelesna visina i težina
- debljina nekoliko karakterističnih kožnih nabora

#### *Podaci respiratornog sistema*

- vitalni kapacitet (VK)
- sekundni forsirani ekspiracijski volumen (FEV1)

#### *Podaci kardiovaskularnog sistema*

- elektrokardiogram (EKG) i krvni pritisak (tlak)
- frekvencija srca u mirovanju
- frekvencija srca pri opterećenju

#### *Podaci lokomotornog sistema*

- motorički testovi

Na primjer, u MUP-u Republike Srpske, prema kategorijama sistematizovanih radnih mjesta, utvrđeni su rokovi za obavljanje periodičnog zdravstvenog pregleda i to:

- kategorija A (svake godine)
- kategorija B, C i E (svake dvije godine)
- kategorija D, F i G (svake tri godine).

Navedene kategorije označavaju podjelu radnih mjesta prema jedinici/ sektoru u kojem policijski službenici obavljaju dužnost. Opis posla i zaduženja policijskog službenika koji radi u specijalnoj jedinici ili službenika u administraciji nije isti, te stoga posljedice koje svakodnevni rad ostavi na tjelesno i psihičko zdravlje policijskog službenika ne mogu biti iste. Samim tim, potreba za obavljanjem periodičnog zdravstvenog pregleda mora biti različita.

Ovdje ističemo važnost obavljanja periodičnih (sistematskih) pregleda policijskih službenika kao cjelovitog uvida u stanje organizma. Razlog je otkrivanje potencijalne bolesti, a u cilju preventivnog djelovanja.

## **Analiza morfoloških osobina**

Morfološke osobine su dio antropoloških obilježja, a definisane su kao osobine odgovorne za rast i razvoj. Antropometrijska obilježja opisuju građu tijela službenika i rezultat su odnosa između biološkog nasljeđa i adaptacije organizma na uticaj različitih faktora. Posebno su važni trenažni proces (karakterističan za pojedinu aktivnost) i prehrana policijskog službenika. Morfološka obilježja koja se mogu primjenjivati u procesu testiranja trebaju biti u skladu s modelom strukture morfološkog statusa<sup>9</sup>. Postoje četiri morfološka faktora:

- longitudinalna dimenzioniranost skeleta (LDS)
- transverzalna dimenzioniranost skeleta (TDS)
- volumen i masa tijela (VMS)
- potkožno masno tkivo (PMT).

---

<sup>9</sup> Momirović, K. (1969). Faktorska struktura antropometrijskih varijabli. Zagreb: Institut za Kineziologiju, str. 56.

## REGRUTOVANJE

Mnogi zahtjevi koji rad pripadnika sigurnosnih službi čine sve složenijim, primoravaju sigurnosni sektor da preispita postupak izbora svojih kadrova. Obično se kaže da neka organizacija funkcionise onoliko dobro koliko su dobri njeni kadrovi. Stoga je od izuzetne važnosti da sigurnosni sektor za svoje potrebe regrutuje najsposobnije i najkvalifikovanije kadrove, koji nisu dobri samo u izvršavanju svojih zadataka, već koji svojim ponašanjem neće diskreditovati službu u cjelini.

Pažnja menadžmenta u sigurnosnom sektoru treba da bude usmjerena upravo ka privlačenju i zapošljavanju talentovanih i kvalitetnih kadrova. Loše provedena regrutacija može da ima dugoročne posljedice po sigurnosni sektor i organizacije unutar njega, s obzirom na činjenicu da najveći broj službenika u sigurnosnom sektoru provodi radni vijek u istoj organizaciji.

Proces regrutovanja otpočinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mjesta i sagledavanjem traženih zahtjeva. Kada se ti zahtjevi utvrde, pristupa se traženju potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mjesta. Da bi se došlo do kandidata koji u potpunosti ispunjavaju zahtjeve za obavljanje poslova, mora se obezbjeđiti znatno više kandidata od broja koji organizaciji nedostaje. Istraživanja pokazuju da samo jedna šestina prijavljenih kandidata zaslužuje da bude pozvana na intervju (Amidžić, 2009).

Programom regrutovanja bi trebao obuhvatiti broj nedostajućih ljudi, kao i kvalifikacije, znanja, sposobnosti i druge potencijale koje kandidati za posao treba da ispunjavaju. Osim toga, treba znati da li će se kandidati regrutovati iz internih ili iz eksternih izvora. Što je radno mjesto za koje se traže novi ljudi značajnije, veća je i potreba za obezbjeđivanjem kvalitetnih kandidata za njegovu popunu. Kvaliteti takvih kandidata moraju se svestrano i veoma odgovorno sagledati, kako bi se u procesu njihovog odabira moguće greške svele na minimum (Kulić i Talijan, 2010).

Regrutovanje je proces u kojem je saradnja između linijskog i štabnog osoblja od suštinskog značaja. Stručnjaci za ljudske resurse, odnosno za regrutovanje, moraju imati jasnu predstavu o poslu koji je postao upražnjen i za koji se traže kandidati. Između ostalog, to podrazumijeva i potrebu za njihovom tjesnom saradnjom sa linijskim menadžerima. Regrutovanje je

postupak kojim se obezbjeđuje dovoljno velika grupa kandidata iz koje će se odabrati najbolji prema unaprijed utvrđenim kriterijumima i prema planu kadrovskih potreba (Ristović, 2006).

U posljednje vrijeme organizacije u sigurnosnom sektoru se sve više opredjeljuju za ljude koji imaju opšte razvojne potencijale, koji posjeduju inovativne i kreativne sposobnosti i koji su komunikativni i fleksibilni, stavljajući njihova aktuelna znanja i sposobnosti u drugi plan. Na osnovu toga, može se zaključiti da je za mnoge organizacije važnije šta kandidat vremenom može postati, nego šta je trenutno. Svima je stalo do talentovanih, ambicioznih i kreativnih kadrova, pa makar se u njihov razvoj moralo dosta ulagati.

Planom ljudskih resursa predviđaju se kratkoročne ili dugoročne organizacione potrebe za kadrovima, a procesom regrutovanja planirane mjere i aktivnosti provode se u djelo. Zahvaljujući tome, te dvije upravljačke aktivnosti smatraju se veoma povezanim. Čak i u periodima smanjenog zapošljavanja, ostvarivanje planskih zadataka zahtijeva stalno praćenje stanja na tržištu rada, kako bi organizacija u svakom trenutku bila spremna da, na kvalitetan način, sprovede proces regrutovanja, bilo iz eksternih ili internih izvora.

Poznavanje suštine posla i traženih uslova doprinosi regrutovanju kvalitetnih i kompetentnih kandidata. Neposredno regrutovanje obično započinje tako što se prvo preispituje mogućnost, odnosno opravdanost internog regrutovanja. Ako se procijeni da se radno mjesto može popuniti kvalitetnim kandidatom iz organizacije, nema potrebe za traženjem kandidata izvan nje. Međutim, ako se procijenjuje da kvalitetnih kandidata u organizaciji nema ili da bi interno regrutovanje moglo dovesti do određenih problema, pribjegava se eksternom regrutovanju. Naravno, to ne znači da se ne može istovremeno koristiti i jedan i drugi način regrutovanja.

Za organizacije je veoma važno da se proces regrutovanja odvija na zakonit i moralno prihvatljiv način. Tim prije što u njemu učestvuje veliki broj kandidata, od kojih se samo manji broj njih prima u radni odnos. Neprimljene kandidate ne treba dovoditi u poziciju da postanu “neprijatelji” organizacije, koji o njoj šire glasine. U interesu organizacije jeste da se s njima pažljivo i korektno postupa, uz puno uvažavanje njihove ličnosti i njihovog dostojanstva. Da bi se u tome uspjelo, mora se voditi računa o

kvalitetu i kompetentnosti ljudi koji u ime organizacije, na bilo koji način, učestvuju u procesu regrutovanja i procesu selekcije.

Kandidati za popunu upražnjenih radnih mjesta mogu se regrutovati iz redova zaposlenih u organizaciji i van organizacije.

Prvi slučaj predstavlja interne ili unutrašnje izvore regrutovanja, a drugi eksterne ili spoljašnje izvore regrutovanja. Od same organizacije zavisi koji način regrutovanja će koristiti u konkretnom slučaju, ali uglavnom se koriste oba načina, jer svaki ima svoje prednosti i nedostatke.

Koji način regrutovanja će se primjeniti u konkretnom slučaju, zavisi od zahtjeva upražnjenih radnih mjesta, kadrovskih potencijala kojima organizacija raspolaže, stanja na tržištu radne snage i procijena njenog menadžmenta. U svakom slučaju, organizacija bi trebalo uvijek da računa i sa jednim i sa drugim načinom regrutovanja, jer je takvo postupanje u njenom interesu. Tim prije što se za oba načina traženja i obezbjeđivanja kandidata za posao vezuju i određene prednosti i određeni nedostaci.

U mnogim organizacijama pribjegava se kombinovanoj primjeni internih i eksternih izvora regrutovanja. Organizacije koje posluju u veoma promjenljivim uslovima, odnosno u veoma promjenljivom okruženju, kao i organizacije koje se suočavaju sa jakom konkurencijom, mogu se više oslanjati na eksterne izvore regrutovanja. Za razliku od njih, organizacije koje posluju u uslovima koji nisu podložni brzim promjenama mogu se više orijentisati na unapređenja i druge uobičajene interne izvore regrutovanja.

Izbor izvora regrutovanja kandidata u sigurnosnom sektoru zavisi i od prirode posla, odnosno od značaja i kategorije radnog mjesta. Za neke poslove više se koriste interni izvori, a za neke eksterni izvori regrutovanja.

**Interno regrutovanje** podrazumijeva regrutovanje kadrova koji su već uposleni u jednoj od organizacija u sigurnosnom sektoru. Svrha ovog regrutovanja je napredovanje službenika u okviru organizacija u sigurnosnom sektoru i dolazak do poslova za koje su zainteresovani i kvalifikovani.

Oslanjanje na unutrašnje izvore daje organizacijama u sigurnosnom sektoru nekoliko prednosti:

- stvara se uzorak kandidata koji su poznati organizaciji
- ovi kandidati poznaju organizaciju, njene dobre i loše strane

- pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih
- koristi minula ulaganja u ljudske resurse i pronalaženje kandidata je brže i jeftinije (Noe i sur., 2006).

**Eksterni izvori regrutovanja** predstavljaju ukupnu ponudu radne snage van organizacija iz sigurnosnog sektora. Ukoliko u organizacijama iz sigurnosnog sektora nema dovoljan broj kadrova, onda su organizacije prinuđene da se oslone na eksterne izvore regrutovanja kako bi popunila upražnjena radna mjesta. Osnovni izvori i načini eksternog regrutovanja su:

- eksterno oglašavanje
- preporuke zaposlenih
- agencijsko posredovanje
- obrazovne institucije
- direktne prijave zainteresovanih kandidata
- direktno obraćanje kandidatima
- ostali izvori i načini regrutovanja (Torrington i Hall, 1991).

## SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Selekcija ljudskih resursa predstavlja skup osmišljenih kriterijuma, metoda i postupaka, koji imaju za svrhu da rukovodstvu organizacija u sektoru sigurnosti obezbijede najbolji mogući izbor između kandidata zainteresovanih za rad u ovim organizacijama.

Od kvaliteta učinjenog izbora u najvećoj mjeri zavisi uspjeh obuke kao i mogućnosti razvoja sposobnosti primljenih ljudskih resursa tokom karijere, a od tih sposobnosti i uspjeh organizacije u izvršavanju njenih zadataka. Propusti koji su učinjeni prilikom sprovođenja selekcije imaju ozbiljne i dugoročne posljedice, s obzirom na činjenicu da najveći broj službenika iz sigurnosnog sektora provodi radni vijek u istoj organizaciji.

Nekvalitetna selekcija ljudskih resursa koji se prvi put primaju u službu, često može da znači izvjesnost da će u redovima organizacija iz sigurnosnog sektora biti slabih službenika u narednih dvadesetak i više godina.

Također, od inicijalne selekcije (one koja se sprovodi prilikom prvog prijema ljudskih resursa u službu) zavisit će kvalitet naknadne selekcije koja se vrši radi izbora na više i rukovodeće položaje.

Organizacija koja ne vodi dovoljno računa o kvalitetnoj i blagovremenoj obnovi ljudskih resursa, sasvim izvjesno može računati na pad svoje uspješnosti i teže ispunjavanje ciljeva radi kojih postoji.

Odluke prilikom selekcije ljudskih resursa za potrebe sigurnosnog sektora su posebno važne, jer bitno utiču na buduće troškove ili radne rezultate organizacija. To je razlog da u posljednje vrijeme i organizacije iz sigurnosnog sektora troše sve više novca, vremena i stručnih znanja na organizovanje dobrog procesa selekcije.

Selekcija za prijem u organizacije iz sigurnosnog sektora je proces u kome se primjenom određenih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, s ciljem da se izaberu najbolji i da oni zasnuju radni odnos. Selekcija kvalitetnih, sposobnih i ambicioznih kadrova je jedno od najvažnijih područja upravljanja ljudskim resursima u sigurnosnom sektoru.

Osnova procesa selekcije je postojanje psiho-fizičkih razlika između ljudi, koje su važne za uspješnost u poslovima sigurnosnog sektora. Zbog toga psiho-fizički testovi predstavljaju nezaobilazne metode u samom procesu selekcije.

Metode koje se koriste prilikom selekcije ljudskih resursa i potencijala za potrebe policije, prepoznata je u davnoj prošlosti, međutim, ti su selekcijski postupci bili utemeljeni na praktičnom iskustvu.

Prvi selekcijski postupci zasnovani na naučnim činjenicama, provode se u novom savremenom dobu, a odnose se prije svega na motoričke<sup>10</sup>,

---

<sup>10</sup> Pojam motoričkih sposobnosti, najčešće preveden u termin fizičke sposobnosti, pojavio se u radovima teoretičara tjelesnog odgoja krajem XIX i početkom XX vijeka. Osim termina “fizičke sposobnosti” u upotrebi su bili i drugi kao npr. “kretne osobine”, “fizički kvaliteti”, “kretni kvaliteti” i drugi. U posljednje vrijeme najčešće se primjenjuje termin motoričke sposobnosti koji se barem u eksperimentalnim istraživanjima, obično svodi na operacionalno definisane latentne dimenzije izvedene iz nekog sistema mjernih instrumenata (Šošić i Rađo, 1998: 42).

funkcionalne karakteristike<sup>11</sup>, antropološke karakteristike<sup>12</sup> i konaktivne karakteristike<sup>13</sup>, te specifična policijska znanja i vještine.

Elementi koji se trenutno u praksi koriste za selekciju ljudskih resursa za potrebe policije, ali i za inicijalno razvrstavanje (klasifikaciju) policijskih službenika su stepen motoričkih i funkcionalnih sposobnosti, zdravstveni status pojedinca (određen rezultatima prethodnog sistematskog zdravstvenog pregleda) i stepen obrazovanja. Funkcionalno-motoričke sposobnosti osiguravaju elementarnu sigurnost u selekciji kandidata za pojedine dužnosti i to prvenstveno u pogledu opisa zadataka koji oni obavljaju.

### **Selekcija ljudskih resursa primjenom motoričkih testova**

Selekcija ljudskih resursa i potencijala, primjenom motoričkih testova kao instrumenta selekcije, je postupak izbora određenih kandidata za određenu aktivnost unutar sigurnosnog sektora jedne države, pri čemu se vrši procjena mogućnosti realizacije dostignuća kandidata u vršenju dužnosti za određenu poslovnu aktivnost unutar sigurnosnog sektora i to temeljem četiri ravnopravna faktora:

- poznatost finalnog cilja selekcije kandidata, tj. modela poslovnih aktivnosti
- procjena poznatosti motoričkih sposobnosti i vještina kandidata

---

<sup>11</sup> Prilagođenost organizma kao cjeline sistematskim fizičkim opterećenjima ostvaruje se povećanjem funkcionalnih mogućnosti svih organskih sistema ponasob, a posebno funkcije kardiorespiratornog sistema (Šoše i Rađo, 1998: 43).

<sup>12</sup> Dimenzije i proporcije čitavog tijela ili pojedinih tjelesnih segmenata. Klasične antropometrijske dimenzije obuhvataju tjelesnu visinu i masu, dužinu ruku i nogu, raspon ruku, debljine kožnih nabora, obime i koštane raspone tjelesnih segmenata. Pojedine ljudske djelatnosti posjeduju definisan antropometrijski profil (npr. poželjna tjelesna visina) (Ostojić, 2006).

<sup>13</sup> Osobine ličnosti koje su uključene u područje konaktivnih dimenzija (u najširem smislu) antropološkog prostora, dosta su teške za precizno teorijsko objašnjenje ali su one, istovremeno, od posebnog značaja za razumijevanje i predviđanje čovjekovog ponašanja. Već je postala gotovo banalna konstatacija da se realizacija čovjekovih intelektualnih potencijala ne može uspješno ostvariti ukoliko cijela ličnost nije emocionalno stabilna, socijalno prilagođena i integrisana (Šoše i Rađo, 1998: 42).



- procjena poznatosti postupka transformacije motoričkih sposobnosti i vještina budućeg kandidata i
- procjena svojstva kandidata nad kojima je izvršena selekcija.

U selekciji ljudskih resursa za potrebe policije, trebaju da dominiraju testovi koji procjenjuju motoričke sposobnosti, motoričke navike (vještine), odnosno motoričko ponašanje, potencijalnih kandidata.

Testiranje motoričkih sposobnosti je sistematsko korištenje odgovarajućih testova da se kvantifikuje motoričko ponašanje, sposobnosti i vještina (navika, motorički stereotip, motoričko znanje) u cilju predikcije motoričkog izvođenja ispitanika.

Motoričkim testiranjima procjenjuju se veoma kompleksne sposobnosti čovjeka. Mjerenje manifestacija motoričkih sposobnosti podrazumijeva različite postupke u cilju dobijanja nekih kvantitativnih podataka (Hadžikadunić i Turković, 2013).

Treba zapaziti da se radi o procjeni motoričkih sposobnosti na osnovu odgovarajućih manifestnih indikatora (motoričkih zadataka u odgovarajućim motoričkim testovima), jer su motoričke sposobnosti latentnog karaktera i zbog toga se mogu mjeriti. Ti postupci podrazumijevaju indirektna mjerenja, pa je potrebno imati više indikatora (motoričkih instrumenata, testova) o nekoj motoričkoj sposobnosti (Malacko i Rađo, 2004).

Motorička kretanja pri uobičajenim zadacima koji pripadnici sigurnosnih agencija svakodnevno obavljaju, mogu se staviti u kompleksne polistrukturalne aktivnosti, a ovisno o situaciji u kojima se nađu pripadnici sigurnosnih agencija i drugih organizacija iz sigurnosnog sektora, ove aktivnosti mogu imati veliki dio monostrukturnih cikličnih i acikličkih aktivnosti:

- kompleksne aktivnosti čine skup jednostavnih ili složenijih gibanja, a u uslovima saradnje, kooperacije članova nekog tima. U sportu ovoj grupi aktivnosti spadaju timski sportovi (nogomet, rukomet, košarka, odbojka) (Milanović i Heimer, 1997)
- polistrukturalne aktivnosti čine kretne strukture koje se izvode u varijabilnim ili promjenjivim uslovima. U sportu ovoj grupi aktivnosti pripadaju borički sportovi (ibid.)

- monostrukturne aktivnosti čine kretne strukture koje se sukcesivno ponavljaju, a cikličkog su ili acikličkog karaktera. Ovdje spadaju trčanje, plivanje kao cikličke aktivnosti te atletska skakanja i bacanja, dizanje utega kao acikličke aktivnosti (ibid.).

Ako sa ovim pojmovima uporedimo poslove pripadnika sigurnosnih agencija i drugih organizacija u sigurnosnom sektoru, vidimo da je njihov rad pretežno timski rad, gdje svako unutar jednog tima ima svoj zadatak koji doprinosi glavnom cilju – uspješno izvedenom zadatku, a neophodna je saradnja između članova tima da bi se to moglo i ostvariti. Sama kretanja čitavog tima složenog su karaktera i zahtijeva dobru međusobnu “uigranost i saradnju“, što se postiže taktičkom obukom (Šopar, 2004).

Motoričkim sposobnostima nazivaju se one sposobnosti čovjeka koje učestvuju u rješavanju motornih zadataka i uslovljavaju uspješno kretanje, bez obzira da li su stečene treningom, ili ne. Već od samog početka istraživanja motoričkog segmenta antropološkog statusa čovjeka bilo je jasno, da se motorička sposobnost ne može aproksimirati jednom dimenzijom (faktorom), već da se radi o tzv. multidimenzionalnom pristupu.

Tabela 30. Uticaji gena na razvoj antropoloških obilježja

VISOK UTICAJ GENA	SREDNJI UTICAJ GENA	MALI UTICAJ GENA
Morfologija	Masa tijela	Motorička znanja
Brzina	Repetativna snaga	Specifične navike
Eksplozivna snaga	Funkcionalne sposobnosti	Specifična znanja
Preciznost	Ravnoteža	Mišljenja i stavovi
Koordinacija	Fleksibilnost	Statika snaga
Kognitivne sposobnosti	Konativne karakteristike	Psihička stanja

Na osnovu istraživanja koja su imala taksonomski ili fenomenološki karakter, strukturu motoričkog prostora (faktori prvog reda), definisani su faktori akcionog tipa (snaga, brzina, fleksibilnost, ravnoteža, koordinacija, preciznost), i tipološkog tipa (snaga ruku i ramenog pojasa, snaga nogu, snaga trupa, fleksibilnost pojasa, koordinacija nogu, koordinacija ruku itd.).

Svaki voditelj trenažnog procesa želi znati kakva je trenutačna pripremljenost službenika u sigurnosnom sektoru, a sve iz razloga što je sportski trening

složeni programirani i kontrolirani postupak razvoja i održavanja brojnih svojstava i sposobnosti službenika u sigurnosnom sektoru. Temeljem toga, trenažni je proces izravno usmjeren na razvoj i održavanje te sastavnice sportaševe treniranosti (Milanović i Heimer, 1997: 45).

Prema tome, testove za procjenu motoričkih sposobnosti za potrebe kandidata koji ulaze u sigurnosne strukture možemo generalno podijeliti u dvije grupe:

- Testove za procjenu bazičnih motoričkih sposobnosti i
- Testove za procjenu specifičnih motoričkih sposobnosti.

Smatra se da motoričke sposobnosti određuju motorički kapacitet ispitanika (npr. eksplozivna snaga, koordinacija, agilnost i sl.). Razvijaju se različitim metodama i vrstama treninga, a utvrđuju se testovima motoričkih sposobnosti (skok u dalj iz mjesta, trbušnjaci itd.)

Postoje brojne podjele osnovnih (bazičnih) motoričkih sposobnosti.<sup>14</sup> Prema mišljenju većine autora, motoričke sposobnosti se dijele na sljedeći način:

- snaga
- brzina
- Izdržljivost
- fleksibilnost
- koordinacija
- preciznost i
- ravnoteža.

## Snaga

Kao što je u praksi poznato, snaga se razvija i primjenjuje u različitim aktivnostima vježbanja i treninga, pa shodno tome, postoje i različite vrste (ili oblici) ispoljavanja snage, koje su formirane na bazi kriterija njegovog dejstva. Na osnovu ovog kriterija, odnosno kakvog režima mišići razvijaju snagu (sa ili bez kretanja), u generalnom pogledu, postoji tzv. dinamička i statička snaga (izotonička i izometrijska).

---

<sup>14</sup> Bokan, M. (2009). Motoričke sposobnosti odbojkaša i testovi za njihovu procjenu. *Fizička kultura*, str. 63.

Kod ispoljavanja dinamičke snage mišići se skraćuju, a njihova unutrašnja napetost se ne mijenja. Kod statičke snage mišići se ne skraćuju, odnosno mišić je učvršćen između dvije fiksne tačke i zbog toga se povećava njegova unutrašnja napetost. U dinamičkom radu, prilikom istezanja mišića, odnosno udaljavanjem njegovih pripoja, nastaje i tzv. miometrijska snaga (Zaciorski, 1966; Nett 1960).

Prema Šturmu (1975) snaga je sposobnost čovjeka da efikasno primjenjuje silu mišića za djelovanje protiv spoljašnjih sila raznih vrsta, koje stupaju u vezu sa kretanjem ili zadržavanjem položaja vlastitog tijela ili predmeta. Opavsky (2009) navodi da je snaga sposobnost da se mišićno naprezanje u sastavu motoričkih jedinica transformiše u kinetički ili potencijalni oblik mehaničke energije. Horvat (2010) smatra da je snaga napetost nastala kontrakcijom mišića kao rezultat energetske procesa. A prema Kurelić i sur. (1979) snaga je sposobnost organizma, a naročito mišića da znatno i efikasno djeluju protiv otpora. Dok Zaciorski (1966) snagu određuje kao sposobnost da čovjek savladava spoljni otpor ili djeluje protiv otpora na račun mišićnih naprezanja.

Najprecizniju definiciju dao je Barrow (1954) tvrdeći da je snaga sposobnost pojedinaca da razviju silu mišića. Iako se snaga smatra jedinstvenom sposobnošću, koja omogućava savladavanje i pokretanje tijela, ipak je moguće diferencirati vidove njenog ispoljavanja bar u tri osnove. Na osnovu karaktera režima mišićnog rada snaga se može ispoljavati u vidu:

- statičke snage i
- dinamičke snage (eksplozivne i repetitivne).

**Statička snaga** koja se najčešće definiše kao sposobnost zadržavanja jedne maksimalne izometrijske kontrakcije mišića, a ispoljava se kada sportista pokušava savladati otpor koji prelazi njegove mogućnosti, ili vrši naprezanje da bi sačuvao određeni stav, u uslovima kada su mišići napregnuti, ali nema kretanja, a njegov koeficijent urođenosti iznosi .50, što znači da je razvoj veoma spor. Ovom vrstom snage obilježava se sposobnost dugotrajnog izdržavanja mišićnog naprezanja izotoničkog tipa (bez promjene njegove dužine pri kontrakciji), a sa ciljem da se spriječi narušavanje zauzetog položaja dejstvom spoljašnjih sila, kao sile teže, inercije, sile partnera i sl. Tipične motoričke aktivnosti u kojima se manifestuje ovaj vid snage

jesu izdržaji. Tri navedene vrste akcijske snage nazivaju se u nekim istraživanjima i primarni faktori snage. U mehaničkom smislu statička snaga je najbliža pojmu sile, eksplozivna se približava pojmu energije, a repetitivna pojmu energije i pojmu moći. Najčešći kriteriji za klasifikaciju motoričke sposobnosti – snage je odnos veličine ispoljene sile i mase tijela. Po ovom osnovu moguće je izolovati: apsolutnu snagu i relativnu snagu.

**Eksplozivna snaga** koja se najčešće definiše kao sposobnost da se uloži maksimalna energija u jednom pokretu za što kraće vrijeme, a ispoljava se u svim pokretima u kojima cijelo tijelo, njegovi dijelovi ili opterećenje (sprava) produžavaju svoje kretanje usljed dobivenog impulsa, odnosno početnog ubrzanja, a njen koeficijent urođenosti iznosi oko .80, tako da je sa razvojem ove sposobnosti potrebno otpočeti vrlo rano, odnosno između 5 – 7 godine života. Eksplozivna snaga podrazumijeva sposobnost maksimalnog ubrzanja u razvijanju maksimalne sile mišića, ili kako se u literaturi često može naći, sposobnost aktiviranja maksimalnog broja mišićnih jedinica u jedinici vremena.

**Repetitivna snaga** koja se najčešće definiše kao sposobnost izvođenja pojedinačnih i ponavljanja nekih jednostavnijih pokreta ili tijela, i može se najviše razviti, s obzirom da je koeficijent urođenosti krajnje nizak i iznosi .50. Repetitivna snaga je sposobnost produženog vršenja ‘ponavljanog’, cikličnog rada (naizmjenične mišićne kontrakcije i relaksacije). Ona se ispoljava u motoričkim akcijama velikog inteziteta kraćeg trajanja – kao u sprinterskom trčanju, zgibovima, sklekovima, ili manjeg inteziteta, a dužeg trajanja – kao u trčanju na srednje pruge. Ova sposobnost, čini se, nije generalna, već je prije moguće govoriti o repetitivnoj snazi mišića pregibača lakta, pregibača kuka, opružaća leđa i slično uz postojanje visokog stepena pozitivne korelacije među njima.

**Apsolutna snaga** predstavlja maksimalnu mišićnu snagu koju čovjek može da razvije sa svojom sveukupnom mišićnom masom, odnosno, tzv. faktorom cirkularne dimenzionalnosti tijela i tjelesnom masom. Ova vrsta snage je odlučujuća u pokretima koji imaju za cilj djelovanje na spoljašnje predmete, odnosno kod kojih se savladavaju veliki spoljni otpori – bacanja, dizanja.

**Relativna snaga** je značajna kod motoričkih akcija odnosno ljudskih pokreta, manipulacija tijelom, u vježbanju na spravama itd.

## Brzina

Brzina se definiše kao sposobnost čovjeka da izvrši veliku frekvenciju pokreta za najkraće vrijeme ili da jedan jedini pokret izvede što je moguće brže u datim uslovima. Smatra se da je to jedna od najznačajnijih motoričkih sposobnosti.

Za razliku od snage, brzina je znatno manje proučena. Za sada se zna da brzinu kretanja ostvaruju i neki činioci koji su međusobno u različitim relacijama. Pored toga, neki činioci, za koje se vjerovalo da imaju odlučujuću ulogu, kao što je brzina reakcije, pokazalo se da neznatno utječu na formiranje brzine određenog kretanja.

Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazuju da ne postoji obostrana pozitivna povezanost između brzine reakcije i brzine pokreta tj. čovjek može brzo reagovati, a da nema brze pokrete. Pored toga, neka istraživanja ukazuju na mogućnost prenosa brzinskih svojstava kada je riječ o strukturi kretanja, čija je koordinaciona osnova zajednička (brzina odskoka, brzina izbačaja, startna brzina), kao i da ne postoji povezanost između takvih kretanja kao što su skip i sprint. Međutim, brzina trčanja ima visoku povezanost sa eksplozivnom snagom i repetativnom snagom (Kurelić i sur., 1979; Šturm 1975).

Iz navedenog se može zaključiti da su sposobnosti čovjeka u pogledu brzine prilično specifične i složene. U dosadašnjim istraživanjima, pored genetički uvjetovane opće brzine, u sportu je utvrđeno postojanje:

- brzine kretanja sa promjenom pravca (agilnost)
- brzina sprinterskog trčanja (kratki sprint)
- segmentarne brzine, gdje dolazi do izražaja maksimalna frekvencija pojedinačnih pokreta konstantne amplitude.

Shodno tome, proizilaze dva osnovna pravca u razvoju brzine, koji određuju kako sredstva tako i metode koje treba primijeniti, a to su:

- usavršavanje specifične tehnike, uz postepen porast frekvencije i veliko korištenje snage
- razvoj energetske potrošnje, uz nervnomišićno prilagođavanje organizma.

Sredstva, metode i opterećenja koja se primjenjuju u razvoju brzine kretanja moraju u organizmu da izazovu takve promjene, koje osiguravaju znatno viši nivo ispoljavanja brzine.

## Izdržljivost

Podrazumijeva motoričku sposobnost dužeg izvršavanja određenog kretanja, bez smanjenja efikasnosti, odnosno dužeg sprovođenja aktivnosti ne smanjenim intezitetom.

Pošto se koeficijent urođenosti kod izdržljivosti kreće između .70 i .80, mogućnost razvoja postoji.

Izdržljivost se ustvari temelji na efikasnosti funkcionisanja regulacionih mehanizama koji se manifestuju u:

- energetskim rezervama (adenozintrifosfat, kreatinfosfat, glikogen i kiseonik)
- funkcionalnom kvalitetu energetskog potencijala (energetskih procesa).

Pošto se izdržljivost manifestuje na različitim nivoima eksploatacije energetskih struktura, postoji:

- anaerobna izdržljivost na nivou laktatne komponente (u trajanju 3–5 minuta), koja je odgovorna za izvršavanje kretnih struktura submaksimalnim intezitetom, a u njoj se osnovi nalaze mehanizmi za regulaciju veličine kiseoničkog duga i koncentracije laktata u krvi
- anaerobna izdržljivost na nivou alaktatne komponente (u trajanju 15–20 sekundi), koja je odgovorna za izvršavanje kretnih struktura maksimalnog inteziteta, u čijoj se fiziološkoj osnovi nalaze mehanizmi za regulaciju velike količine kiseoničkog duga i minimalne količine laktata u krvi
- aerobna izdržljivost (u trajanju od 5 minuta do nekoliko sati), koja je odgovorna za izvršavanje kretnih struktura umjerenog inteziteta u dužem vremenskom periodu, u čijoj se osnovi nalaze mehanizmi za regulaciju i stvaranje energije iz glukoze i slobodnih masnih kiselina.

## **Fleksibilnost**

Fleksibilnost se definiše kao sposobnost čovjeka da izvede pokret što većom amplitudom. Kao mjerilo, najčešće se uzima maksimalna amplituda pokreta u raznim dijelovima tijela.

U literaturi se može naći podjela fleksibilnosti na:

- aktivnu – koja se sastoji u sposobnosti da se postigne velika amplituda pokreta u nekom zglobu aktivnošću mišićnih grupa koje prelaze preko tog zgloba
- pasivnu – koja se sastoji u sposobnosti da se postigne najveća amplituda djelovanjem spoljašnjih sila.

Veoma često se pominje i podjela fleksibilnosti na:

- ekstenziranu odnosno sposobnost zadržavanja položaja raspona u ekstenziji sa maksimalno mogućom amplitudom
- dinamičku odnosno sposobnost brzog ponavljanja pokreta fleksije sa što većom amplitudom.

Ekstendirana fleksibilnost često se povezuje sa statičkom snagom, dok se dinamička pojavljuje i kao brzina izvođenja pokreta. Koeficijent urođenosti fleksibilnosti je prilično nizak, tako da postoji mogućnost njenog razvoja.

Razvijati fleksibilnost ne znači samo zadovoljavanje potreba sporta, već također i nadilaženje opsega kretnji koje uobičajeno zahtijeva neki sport, te razvijanje dodatne fleksibilnosti kako bi spriječili ozljede. Najbolje vrijeme za izvođenje vježbi istezanja je kraj općeg zagrijavanja (jogging i laka tjelovježba), tijekom intervala odmora između vježbi i na kraju samog treninga.

## **Koordinacija**

Koordinacija je kompleksna motorička sposobnost nužna za vrhunsku izvedbu svakog pokreta. Snaga, brzina, fleksibilnost i izdržljivost predstavljaju temelje za vrhunsku izvedbu u smislu tjelesne kondicije, a dobra koordinacija je nužna za usvajanje vještina i njihovo daljnje usavršavanje.



Dobra koordinacija pokreta, rezultira boljom učinkovitošću kod izvođenja vještina. Pravo vrijeme za uvježbavanje koordinacije je tokom ranih godina kada sportaši sve uče brzo. Što je veći stepen snage, brzine i izdržljivosti, jednostavniji je razvoj koordinacije. Na primjer, povećanje snage omogućuje sportašima da brže pokreću udove i mijenjaju pravce kretanja. Snaga nogu ili sposobnost snažne primjene sile na podlogu, povećat će brzinu. Neovisno o stepenu naslijeđene koordinacije, ne može se očekivati neprekidno napredovanje u toj važnoj sposobnosti bez poklanjanja posebne pažnje unapređenju tokom djetinjstva i adolescencije. Što je veći stepen koordinacije, jednostavnije će biti naučiti nove i složenije tehničke i taktičke vještine. Koeficijent urođenosti za koordinaciju iznosi .80, tako da se sa razvojem ove motoričke sposobnosti treba otpočeti također u najranijem djetinjstvu.

U vezi sa razvojem ove motoričke sposobnosti postoje tri osnovna metoda pravca. U sistemu usvajanja uvijek novih pokreta, iz razloga što usvajanje novih struktura koordinacije veoma intenzivno utiče na poboljšavanje nivoa treniranosti. U vježbanju već usvojenih novih pokreta, samo oni daju u izmijenjenom obliku ili prijelazima i vezama od jednog kretanja na drugo. U potpuno novim i nepredviđenim uslovima, u kojima treba da se na optimalan način ispoljavaju već usvojena kretanja.

## **Preciznost**

Preciznost se manifestuje u pogađanju ili vođenju nekog predmeta do cilja, koji se nalazi na nekoj udaljenosti. To je jedna od veoma osjetljivih osobina za koju je potrebno imati dobar kinestetički osjećaj, zatim dobra procjena parametara cilja i kinestetička kontrola pokreta na određenom putu, kao i vrijeme kontrakcije.

Dovoljno je da se raspoloženje čovjeka promijeni ili bilo koji spoljašnji faktor (remeteći faktor), pa da se rezultati bitno promijene.

Pošto je koeficijent urođenosti prilično visok (oko .80), postoji mogućnost da se ta sposobnost popravi, ali pod uslovom da se sportista stavlja u situacione uslove rješavanja različitih specifičnih zadataka, a zatim da se ostvari odgovarajući odnos sa tehnikom i taktikom određene aktivnosti.

## Ravnoteža

Ravnoteža je sposobnost da se zadrži tijelo u ravnotežnom položaju i da se koriguje pokretima uz djelovanje gravitacije zemljine teže, koja otežava da se održi ravnotežni položaj i djelovanjem spoljašnjih nadražaja (aktivnih remetećih faktora).

Koeficijent urođenosti ove sposobnosti je veoma velik i iz tih razloga je razviti ravnotežu prilično složeno, specifično i teško.

Zbog velikog varijabiliteta, vježbanje se uglavnom sastoji u održavanju ravnotežnih položaja u nekim tipičnim (specifičnim, situacionim) uvjetima, koja su karakteristična za neku aktivnost. Iako je motorička dimenzija ravnoteže od velikog značaja ne samo za sport, nego i za mnoge ljudske djelatnosti (zrakoplovstvo, astronautika, te pomorska i građevinska zanimanja, ...) postoji razmjerno mali broj studija koje temeljito analiziraju promatrane fenomene. Dosadašnji rezultati istraživanja, upućuju na vrlo nisku pouzdanost mjernih instrumenata za procjenu ravnoteže, te ukazuju na zaključak da stvarna struktura ravnoteže još uvijek nije poznata. Sumirajući brojna istraživanja inostranih i domaćih istraživača, koji su utvrđivali vrste i uvjete manifestacije ravnoteže.

## Terenski testovi za procjenu motoričkih sposobnosti i vještina

Terenski test(ovi), kako samo ime kaže, izvode se na terenu tj. u dvorani ili sali za sprovođenje sportskih aktivnosti, odnosno na atletskoj stazi ili poligonu. Najčešći terenski testovi za procjenu motoričkih sposobnosti i vještina službenika ili službenica u sigurnosnom sektoru su:

- trčanje 3200 metara (Kuper(ov) test)
- trčanje 274 metara sa promjenom smjera
- skok u dalj iz mjesta
- sklekovi
- trbušnjaci (podizanje trupa)
- vještina gađanja (preciznost)
- poligonski testovi.

## **Kuper(ov) test**

Jedan od najpopularnijih testova među policijskim agencijama u Bosni i Hercegovini za testiranje policijskih službenika i kandidata koji apliciraju za posao policijskog službenika, je tzv. Kuperov test ili trčanje na 3200 metara. Ovaj test je otkrio dr. Kenneth Cooper krajem 60-ih godina 20. vijeka.

Test se trči dvanaest minuta i tako se mjeri pretrčana dužina. Za izvođenje ovog testa je potrebna atletska staza. Rezultat testa je baziran na pređenoj daljini, te dobi i spolu ispitanika.

## **Trčanje 274 metara sa promjenom pravca sa promjenom smjera**

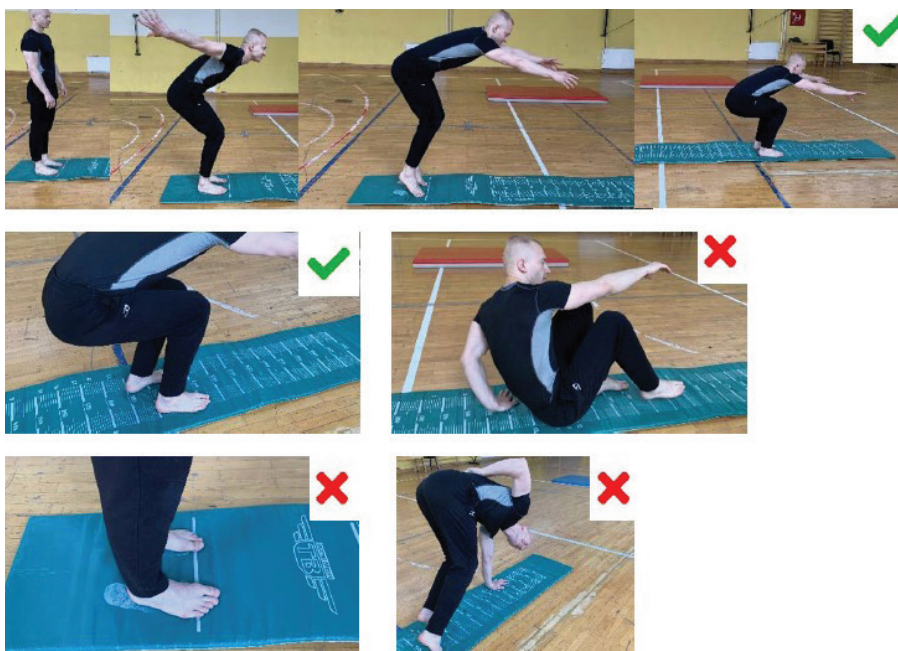
Test trčanje 274 metara sa promjenom smjera procjenjuje brzinsku izdržljivost. Linije između kojih se trči su udaljene 22,86 m. Kandidat/kinja se nalazi iza startne linije u poluvisokom startnom položaju i kreće samostalno kada je spreman/na. Cilj testa je istrčati navedenu dionicu 12 puta maksimalnim intenzitetom, dodirujući linije nogom. Osoba zadužena za testiranje, dužna je naglas brojati i informisati službenika/cu koliko je pretrčao i koliko je dionica preostalo.

## **Skok u dalj iz mjesta**

Skok u dalj iz mjesta predstavlja funkcionalni test za procjenu eksplozivne snage mišića nogu, iako je moguće da test potcijeni pravi potencijal osobe ako ona ne koristi dobru tehniku. Izvođenje testa procjenjuje se prema dužini izvedenog skoka, što podrazumijeva vodoravnu udaljenost između linije polijetanja vrha nožnih prstiju do linije pete pri slijetanju. Ukupna udaljenost skoka je zbir tri komponente: polijetanja, udaljenosti leta i određene udaljenosti (Wakai, Linthorne, 2005). Službenik ili službenica koji se priprema za izvođenje ovog testa, postavlja stopala paralelno do linije. Noge moraju biti savijene u koljenima i kukovima, a rukama se njiše prema naprijed i nazad, sve u cilju uspostavljanja odgovarajućeg ritma. Da bi započela skok, osoba zamahuje s obje ruke snažno prema naprijed i zaustavlja ih u području nešto višim od ramena. Objе noge moraju istodobno napustiti podlogu tako da se može postići puno produženje gležnjeva,

koljena i kukova kako bi se iskoristila sva potencijalna energija. Pri slijetanju na podlogu noge bi trebale biti daleko od tijela što je više moguće bez da se izazove gubitak ravnoteže i dođe do toga da osoba napravi korak unatrag nakon slijetanja. Kako bi noge krenule što više naprijed, rukama se zamahuje natrag do kukova (Wakai i Linthorne, 2005).

Slika 1. Početni položaj i primjeri pravilno i nepravilno izvedenog skoka u dalj<sup>15</sup>



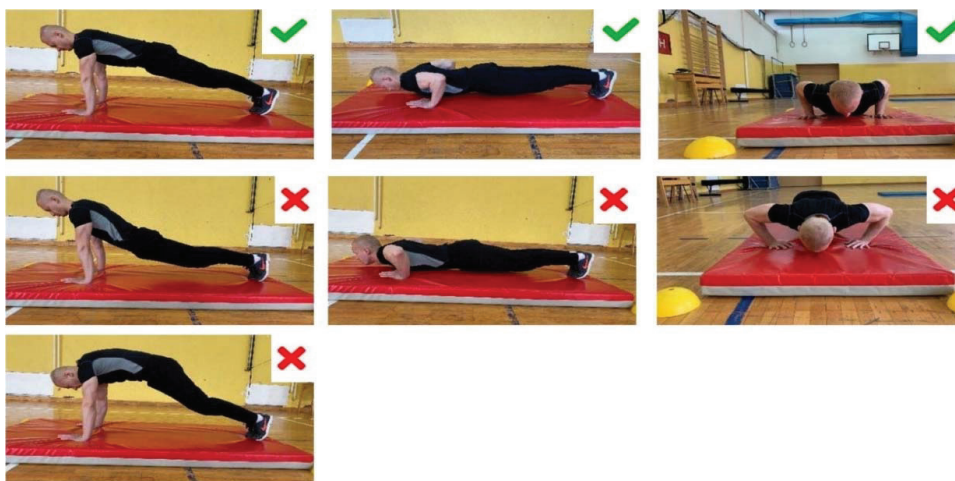
## Sklekovi

Sklekovi su standardna, odnosno, uobičajena vježba za prijem kandidata/kinja u sigurnose službe, kao i za provjeru performansi trenutnih službenika/ca u sigurnosnom sektoru. Ovakav način provjere performansi je zastupljen u svim policijskim agencijama u Bosni i Hercegovini. Razlika u izvođenjima sklekova je minimalna, odnosno, u nekim sigurnosnim

<sup>15</sup> Slika preuzeta iz Pravilnika o sadržaju, načinu i rasporedu testiranja i sistemu bodovanja kandidata u procesu odabira policijskih službenika u Upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo ("Službene novine Kantona Sarajevo", br. 18/21).

agencijama metodologija izvođenja sklekova se sastoji od toga da kandidat/kinja treba u određenom vremenskom periodu uraditi što je više moguće sklekova<sup>16</sup>, dok u drugim agencijama se rade sklekovi do otkaza tj. dok kandidat fizički može izdržati izvođenje bez pauza. Također, u pojedinim agencijama sklekovi se rade po određenom kriteriju tj. kandidat/kinja nema određen vremenski period za izradu, već je određen minimum i maksimum za izradu.<sup>17</sup> Kada kandidat dostigne maksimalni broj, stručno lice koje prati izvođenje, ga prekida u izradi i konstatuje maksimalni broj bodova.

Slika 2. Početni položaj i primjeri pravilno i nepravilno izvedenih sklekova za muškarce<sup>18</sup>



Također, postoji razlika između “muških“ i “ženskih“ sklekova (Slika 1 i 2). Kandidatkinja se nalazi u položaju – upor ležeći prednji. U takvom položaju koljena treba spustiti na podlogu. Trup je ravan, a kičmeni stub u neutralnom položaju. Glava je u produžetku tijela sa pogledom prema dolje.

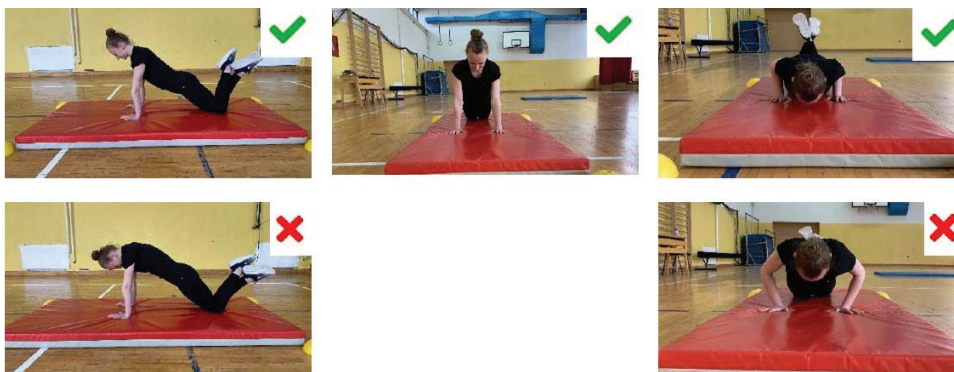
<sup>16</sup> Prema Pravilniku o postupku selekcije i izboru kandidata za kadete policijske obuke u Jedinici za policijsku obuku – Policijskoj akademiji (“Službeni glasnik RS“ br. 15/20)

<sup>17</sup> Prema Pravilniku o sadržaju, načinu i rasporedu testiranja i sistemu bodovanja kandidata u procesu odabira policijskih službenika u upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (“Službene novine Kantona Sarajevo”, br. 18/21).

<sup>18</sup> Slika preuzeta iz Pravilnika o sadržaju, načinu i rasporedu testiranja i sistemu bodovanja kandidata u procesu odabira policijskih službenika u upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (“Službene novine Kantona Sarajevo”, br. 18/21).

Ruke su u razini grudnog koša postavljene u širini ramena sa dlanovima na podlozi (stručnjači). Stopala trebaju biti odignuta od podloge, odnosno gležnjevi trebaju biti prekríženi (unakrsno). Ono što je bitno naglasiti je da niti kod muških, niti kod ženskih sklekova, kandidati ili kandidatkinje nemaju prava na probne pokušaje. Također prilikom izvođenja sklekova, ne smije se napraviti pauza ili neka vrsta odmora, izuzev, kratkog predaha između sklekova koji ne smije trajati duže od 1 do 2 sekunde. Krajem vježbe se podrazumijeva kada kandidat/kinja samostalno odustane od izrade ili kada više, zbog umora, ne može izvoditi vježbu pravilno.

Slika 3. Početni položaj i primjeri pravilno i nepravilno izvedenih sklekova za žene<sup>19</sup>



## Trbušnjaci (podizanje trupa)

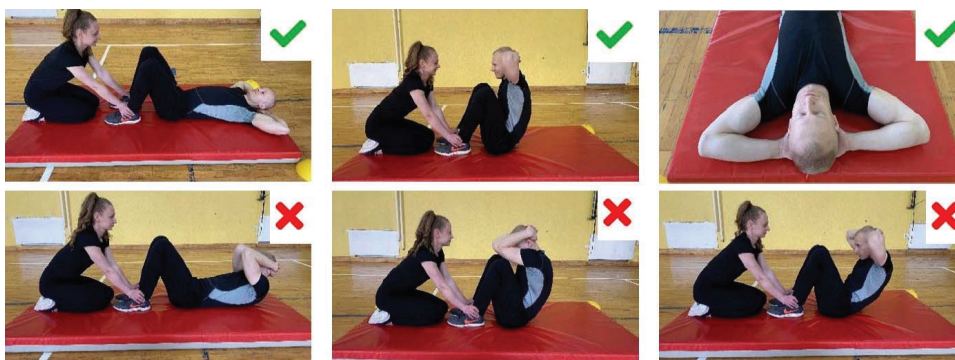
Trbušnjaci predstavljaju vježbu jačanja snage trbušnih mišića. Ova vrsta vježbe najviše je namijenjena stomačnim mišićima, ali također, pospješuje razvoj mišića oko kukova i leđa. Trbušnjaci (podizanje trupa) prisutni su kao provjera performansi službenika/ca u skoro svim sigurnosnim agencijama u Bosni i Hercegovini. Trbušnjaci za muškarce i žene su identični i na isti se način izvode, iako postoji nekoliko vrsta izvođenja trbušnjaka (u teretani, na stadionu, sa trenerom, sa opterećenjem), ovdje se isključivo radi na standardizovani način. Kandidat/kinja je u ležećem položaju na stručnjači. Koljena trebaju biti pod uglom od 90 stepeni. Stopala su razmaknuta u

<sup>19</sup> Slika preuzeta iz Pravilnika o sadržaju, načinu i rasporedu testiranja i sistemu bodovanja kandidata u procesu odabira policijskih službenika u upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo ("Službene novine Kantona Sarajevo", br. 18/21).



širini kukova. Ruke su savijene u laktovima, prsti prepleteni sa dlanovima na zatiljku glave. Trup je ravan, a pogled usmjeren prema naprijed. Laktovi moraju biti u kontaktu sa podlogom prilikom vraćanja unazad. Također, ni za ovu vrstu vježbe, kandidati nemaju probnih pokušaja.

Slika 4. *Pravilan početni položaj i pravilno izvođenje trbušnjaka (podizanja trupa) za muškarce i žene*<sup>20</sup>



### Vještina gađanja (preciznost)

Vještina gađanja podrazumijeva vještinu službenika/ce da gađajući metu ili više njih pokaže svoju preciznost. Kod ovakvih testova, preciznost dolazi od punog izražaja. Streljačke sposobnosti podrazumijevaju upotrebu kratkog i dugog oružja. Postoje dvije vrste preciznosti:<sup>21</sup>

- prva preciznost (strijelac se fokusira na nišan i mušicu da pogodi metu)
- druga preciznost (strijelac se koncentrira na metu, jer nema toliko vremena za nišanje).

<sup>20</sup> Slika preuzeta iz Pravilnika o sadržaju, načinu i rasporedu testiranja i sistemu bodovanja kandidata u procesu odabira policijskih službenika u upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (“Službene novine Kantona Sarajevo”, br. 18/21).

<sup>21</sup> Hadžikadunić, A. Specijalna tjelesna priprema pripadnika specijalnih službi. Sportske vještine. Sarajevo (prezentacija sa google classooma – predmet Sportske vještine), 14. slajd prezentacije.

Zbog velike buke i pucnjave (često i smrtonosne) energije udara projektila, ova vještina se isključivo provodi na stalnom poligonu za pucanje ili privremenom polju koje je udaljeno od naseljene zone.

Slika 5. Policijski službenici/ce na strelištu sa profesorima i instruktorima<sup>22</sup>



Bitno je napomenuti, da sve osobe koje se nalaze na strelištu, moraju imati odgovarajuću zaštitu za oči (naočale) i uši (slušalice), s tim da zaštita za uši ne smije onemogućiti strijelca da čuje naredbu instruktora/ispitivača.

Provjera vještine gađanja (preciznosti) službenika/ca, predstavlja jednu od bitnih faktora policijskog posla.

Policijski službenik je svakodnevno u potencijalnoj situaciji koristiti vatreno oružje prilikom vršenja poslova i zadataka.

<sup>22</sup> Slika preuzeta sa stranice [www.hayat.ba](http://www.hayat.ba); iz emisije “Slučajevi X”. Stranica posjećena: 30.08.2020. godine. U pitanju je prvi i jedini kriminalistički magazin u Bosni i Hercegovini. Radi se o emisiji posvećenoj obuci kadeta i kadetkinja Ministarstva unutrašnjih poslova Zeničko-dobojskog kantona koji se školuju na Policijskoj akademiji Vrace u Sarajevu. Kadeti i kadetkinje se nalaze na strelištu za gađanje u Centru za obuku policijskih kadrova “Mahir Begić” u Suhodolu. Također, na ovom poligonu održavaju se razna takmičenja u gađanju, obuke policijskih službenika i službenica, treninzi streljačkih klubova, obuka građana/ki o korištenju i rukovanju vatrenim oružjem i slično.





## Primjeri motoričkih testova za prijem policijskih službenika u policijske agencije na nivou Bosne i Hercegovine

Za razliku od većine zemalja svijeta, Bosna i Hercegovina kao država ima složeno odnosno vrlo posebno državno uređenje. Kao što je poznato, država Bosna i Hercegovina se sastoji od dva entiteta: Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH) i Republike Srpske (RS) i jednog Distrikta – Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine (BDBiH). Federacija se sastoji od deset kantona. Stoga se državno uređenje odrazilo i na formiranje policijskih agencija na prostoru države Bosne i Hercegovine, te tako imamo državne, entitetske i kantonalne/županijske policijske agencije.

Na državnom nivou uspostavljene su tri policijske agencije, a to su:

- Granična policija (GP)
- Direkcija za koordinaciju policijskih tijela (DKPT) i
- Državna agencija za istrage i zaštitu (SIPA)

Na entitetskom nivou Federalna Uprava policije (FUP), koja djeluje u sastavu Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova zadužena je za Federaciju BiH, dok u Republici Srpskoj djeluje Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srpske. U Brčko Distriktu policijske poslove obavlja Policija Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine. Kantonalne/županijske policijske agencije predstavljaju Ministarstva unutrašnjih poslova – deset kantona u sastavu Federacije BiH i to:

- Ministarstvo unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (MUP KS)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Zeničko-dobojskog kantona (MUP ZDK)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Tuzlanskog kantona (MUP TK)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Zapadnohercegovačkog kantona (MUP ZHK)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Unsko-sanskog kantona (MUP USK)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Srednjobosanskog kantona (MUP SBK)

- Ministarstvo unutrašnjih poslova Posavskog kantora (MUP PK)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Hercegovačko-neretvanskog kantona (MUP HNK)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Bosansko-podrinjskog kantona (MUP BPK) i
- Ministarstvo unutrašnjih poslova Kantona 10 (MUP K10).

Policija je javna služba, neizostavni dio državne uprave te predstavlja organizaciju koja posjeduje opće pravo upotrebe zakonom ograničene sile radi korektivnog djelovanja na ponašanje svojih građana. Policiju također smatramo najvidljivijim dijelom strukture vlasti koja obavlja najočiglednije, najneposrednije i najgrublje zadatke, kako bi u svakom trenutku obezbijedili blagostanje pojedinaca i zajednica. Policijski službenici su zaposlenici MUP-a kojima se daju posebna ovlaštenja u provođenju policijskih poslova. Takva ovlaštenja smiju primjeniti isključivo policijski službenici shodno situaciji u kojoj se nalaze, poštivajući zakone svoje države i međunarodne zakone, te ih ne smiju ni na koji način zloupotrijebiti.

Pripadnost policijskoj profesiji smatra se pripadnošću složenom sistemu pravila, zakonskih regulativa, kodeksa i sl. Sama pozicija policijskih službenika u društvu je izuzetno nezahvalna. Ova vrsta profesije smatra se stresnom iz razloga jer su policijski službenici često izloženi nasilju, uznemirujućim sadržajima i negativnim stvarima, što itekako utiče na njihovo tjelesno i psihičko zdravlje. Posljedice koje ovaj posao ostavi na zdravlje policijskog službenika mogu u velikoj mjeri doprinijeti smanjenju učinkovitosti djelovanja službenika bez obzira na godine starosti, pol i sl.

Prilikom prijema kadeta u policijske agencije neophodno je da se ispune određeni kriteriji, gdje svaka Agencija odnosno Ministarstvo ima svoje kriterije za selekciju ljudskih resursa. Posmatrajući agencije na državnom nivou, na nivou Federacije, Republike Srpske i Distrikta Brčko, možemo da zaključimo da testovi za procjenu psihomotoričkih testova i norme testova koji služe za selekciju kadrova za potrebe Ministarstava unutrašnjih poslova i Policijskih Agencija nisu iste.

**Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina i vještina kandidata za polaznike osnovne obuke – kadeta za I i II nivo – čin policajac i čin mlađi inspektor u SIPA-i**

Tabela 31. Norme za vrednovanje testova za procjenu visine i težine kandidata

<b>Muškarci</b>
Tjelesna visina: 172 cm i više
Tjelesna težina: +10 i -10 u odnosu na visinu u cm – 100
<b>Žene</b>
Tjelesna visina: 162 cm i više
Tjelesna težina: +10 i -10 u odnosu na visinu u cm – 100

Tabela 32. Norme za vrednovanje testova za procjenu motoričkih sposobnosti kandidata – muškarci

<b>Muškarci</b>		
<b>Redni br.</b>	<b>Naziv testa</b>	<b>Kriterij testa</b>
1.	Sklekovi za 10 sekundi	9 i više
2.	Pretklon za 30 sekundi	16 i više
3.	Skok u dalj iz mjesta	210 cm i više
4.	Taping test za 20 sekundi	31 i više
5.	Magont	18 sekundi i manje
6.	Koverta test	30 sekundi i manje
7.	Kuperov test (test trčanja 12 minuta)	2.400 m i više
8.	Trčanje 100 m	15,19 sekundi i manje

Tabela 33. Norme za vrednovanje testova za procjenu motoričkih sposobnosti kandidata – žene

Žene		
Redni br.	Naziv testa	Kriterij testa
1.	Sklekovi za 10 sekundi	6 i više
2.	Pretklon za 30 sekundi	12 i više
3.	Skok u dalj iz mjesta	150 cm i više
4.	Taping test za 20 sekundi	29 i više
5.	Magont	19 sekundi i manje
6.	Koverta test	32 sekundi i manje
7.	Kuperov test (test trčanja 12 minuta)	1.700 m i više
8.	Trčanje 100 m	18, 19 sekundi i manje

## Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina kandidata za polaznike osnovne obuke – kadeta za I nivo – čin policajac u jedinici za specijalnu podršku SIPA-e

Tabela 34. Norme za vrednovanje testova za procjenu visine i težine  
sposobnosti kandidata

Muškarci i žene
Tjelesna visina: 175 cm i više
Tjelesna težina: +10 i -10 kg u odnosu na visinu u cm -100

Tabela 35. Norme za vrednovanje testa za procjenu funkcionalne sposobnosti ruku i  
ramenog pojasa kandidata – “Zgib nadhvatom”

Broj bodova	0	1	2	3	4	5
Broj zgibova	7 i manje	8 – 9	10 – 11	12-13	14 – 15	16 i više

Vrijeme rada: jedan minut. Instrumenti: vratilo, stolica i štoperica sa 1/10 sekundi. Zadatak: kandidat se penje na stolicu i rukama u širini ramena hvata šipku vratila nadhvatom, pri čemu su mu tijelo, noge i ruke vertikalno opruženi. Ispitivač izmakne stolicu, nakon čega se kandidat iz početnog položaja podiže, savijajući ruke u laktovima, tako da mu brada dođe iznad šipke vratila. Tijelo za vrijeme izvođenja ostaje opruženo. Zadatak kandidata je da pravilne zgibove izvede što više puta za jedan minut. Za vrijeme rada nije dopušteno da se kandidat pomaže nogama i tijelom pri podizanju (njihanje nije dozvoljeno). Ukoliko se tijelo kandidata zanjiše, ispitivač ga umiruje u momentu kada se kandidat spušta. Kandidat ne smije praviti pauzu između podizanja. Ocjenjuje se broj pravilno izvedenih zgibova u jednoj minuti.

Tabela 36. Norme za vrednovanje testa za procjenu jakosti ruku  
i ramenog pojasa kandidata – “Sklekovi

Broj bodova	0	1	2	3	4	5
Broj sklekova	23 i manje	24 – 30	31 – 37	38 – 44	45 – 51	52 i više

Vrijeme rada: jedan minut. Potrebna sredstva: ravna podloga i štoperica. Zadatak: kandidat zauzima početni položaj na rukama tako da prstima nogu i dlanovima dodiruje podlogu. Iz početnog položaja kandidat se spušta do vodoravnog položaja

tako da u donjoj poziciji grudima dodiruje podlogu i da su mu laktovi iznad leđa, a prilikom podizanja i spuštanja laktovi moraju biti uz tijelo. Ponavljanja se izvode bez pauze. Bilježi se maksimalan broj ponavljanja. Nije dozvoljeno zadržavanje kandidata u gornjoj poziciji.

Tabela 37. Norme za vrednovanje testa za procjenu jakosti trupa kandidata – “Pretkolon trupom – Trbušnjaci

Broj bodova	0	1	2	3	4	5
Br. Pretklona	30 i manje	31 – 35	36 – 41	42 – 48	49 – 54	55 i više

Vrijeme rada: jedan minut. Instrumenti: strunjača i štoperica. Zadatak: kandidat leži na ležima, na tlu (strunjača), s nogama zgrčenim pod uglom od 90 stepeni. Dlanovi su mu ukršteni na potiljku, sa laktovima razmaknutim u stranu. Asistent čvrsto drži stopala kandidata. Kandidat izvodi podizanje trupa sa zasukom, naizmjenično u lijevu i desnu stranu što brže može, u intervalu od jedne minute. Pri tom mora dotaći laktom suprotno koljeno. Kandidat pri povratku u početni položaj mora svaki put sa oba lakta dotaći strunjaču, a da se pri tom ne pomaže odgurujući od nje, podižući kukove ili povlačiti sa nogama prema asistentu. Ocjenjuje se broj pravilno izvedenih i dovršenih dizanja u vremenu od jedne minute.

Tabela 38. Norme za vrednovanje testa za procjenu funkcionalnih sposobnosti ruku i ramenog pojasa – “Penjanje uz konopac”

Broj bodova	0	1	2	3	4	5
Vrijeme	12,01 i više	10,51 – 12,00	9,01 – 10,50	7,51 – 9,00	6,01 – 7,50	6,00 i manje

Potrebna sredstva: konopac dužine pet metara i štoperica. Zadatak: kandidat sjedi na podu sa prekrštenim nogama, a jednom rukom se drži za konopac dužine pet metara. Na znak za start, kandidat se proizvoljnom tehnikom penje uz konopac do kraja istog. Zadatak je završen kada kandidat jednom rukom dodirne kraj konopca dužine pet metara. Mjeri se vrijeme u stotim dijelovima sekunde potrebno za izvršenje zadatka.

Tabela 39. Norme za vrednovanje testa za procjenu koordinacije – “Osmica sa saginjanjem”

Broj bodova	0	1	2	3	4	5
Vrijeme	20,01 i više	20,00 – 19,01	19,00 – 18,01	18,00 – 17,01	17,00 – 16,01	16,00 i manje

Potrebna sredstva: dva stalka sa stabilnim postoljem visine najmanje 120 cm i elastična traka bijele boje duga četiri metra. Opis mjesta izvođenja: zadatak se izvodi u prostoriji ili na otvorenom prostoru sa ravnom i čvrstom podlogom, minimalnih dimenzija 8x4 metra. Stalci su postavljeni na udaljenost od četiri metra, a između njih je razapeta elastična traka. Početni stav: kandidat stoji u poziciji visokog starta pokraj jednog stalka okrenut u pravcu drugog. Prsti prednje noge su mu u ravni stalka pokraj kojeg stoji. Elastična traka je zategnuta i postavljena u visini najvišeg ruba karlice kandidata. Zadatak: na znak za start kandidat najbrže što može obilazi slalke slijedeći zamišljenu liniju položenog broja "8", saginjući se svaki put ispod razapete elastične trake. Ukoliko kandidat dodirne elastičnu traku koja je razapeta između dva stalka, biće upozoren da to ne čini, a ukoliko nastavi vrijeme tog pokušaja biće poništeno. Kraj izvođenja zadatka: nakon što kandidat obiđe oko stalka na opisani način četiri puta i protrči pokraj stalka koji je zadužio za start, zadatak je završen. Mjeri se vrijeme u stotim dijelovima sekunde potrebno za izvršenje zadatka.

Tabela 40. Norme za vrednovanje testa za procjenu koordinacije – "Magon test"

Broj bodova	0	1	2	3	4	5
Vrijeme	18,01 i više	18,00 – 17,01	17,00 – 16,01	16,00 – 15,01	15,00 – 14,01	14,00 i manje

Vrijeme rada: za jednog kandidata četiri minute. Potrebna sredstva: četiri strunjače dimenzija 2x1 metar, džudo kimono propisno smotan i štoperica. Opis mjesta izvođenja: zadatak se izvodi u u prostoriji ili otvorenom prostoru minimalnih dimenzija 8x4 metra. Tri strunjače su uzdužno nastavljene jedna na drugu, a četvrta je postavljena okomito na kraju treće strunjače (u obliku latiničnog slova "L"). Na kraju četvrte strunjače je propisno složen kimono. Zadatak: kandidat leži potrbuške, poprečno na prvoj strunjači, potpuno opružen, sa rukama ispruženim naprijed. Na znak za start kandidat se koluta bočno preko tri postavljene strunjače. Kad čitavim tijelom dođe na četvrtu strunjaču postavi se četvoronoške i ide natraške (četvoronoške), preko četvrte strunjače do kimona, obuhvati kimono koljenima bez pomoći ruku (bez okretanja) i ponovo se četvoronoške vraća do treće strunjače. Okreće se za 90 stepeni, leđima prema prvoj strunjači (kimono je i dalje među nogama) i koluta se unazad do kraja prve strunjače. Kraj izvođenja zadatka: zadatak je završen kada kandidat poslije tačno obavljenog zadatka pređe bilo kojim dijelom tijela rub posljednje strunjače. Mjeri se vrijeme u stotim dijelovima sekunde od znaka za start do momenta kada kandidat kolutanjem pređe bilo kojim dijelom tijela rub posljednje strunjače.



Tabela 41. *Norme za vrednovanje testa za procjenu opšte izdržljivosti i funkcionalnih sposobnosti – “Kuperov test”*

Bodovi	0	1	2	3	4	5
Dužina u m	2599 i manje	2600-2749	2750 – 2899	2900-3059	3060-3199	3200 i više

Instrumenti: štoperica i pištaljka. Zadatak: kandidat sa cilja, iz visokog starta, kreće na znak pištaljke, sa ciljem da pretrči ili prehoda što više metara za 12 minuta po atletskoj ili drugoj pogodnoj stazi za trčanje. Mjeri se pređena dužina u metrima.

Tabela 42. *Norme za vrednovanje testa za procjenu brzine – “Trčanje na 100 metara”*

Broj bodova	0	1	2	3	4	5
Vrijeme	14,20 i više	14,19-13,78	13,77-13,36	13,35-12,92	12,91-12,51	12,50 i manje

Instrumenti: štoperica i pištaljka. Zadatak: kandidat sa cilja, iz visokog starta, kreće na znak pištaljke, sa zadatkom da pretrči najbrže što može dionicu od 100 metara po atletskoj ili drugoj pogodnoj stazi za trčanje. Kandidat ne smije izlaziti van svoje atletske pruge i ne smije ometati druge kandidate. Mjeri se vrijeme potrebno da kandidat pretrči zadanu dionicu.

Tabela 43. *Norme za vrednovanje testa za procjenu vještine plivanja na 50 metara*

Bodovi	0	1	2	3	4	5
Vrijeme	56,01 i više	56,00-52,01	52,00-48,01	48,00-44,01	44,00-40,01	40,00 i manje

Pruga za plivanje dužine 50 ili 25 metara, štoperica i pištaljka. Zadatak: kandidat sa startnog bloka na znak mjerioca skače (na glavu ili na noge) u bazen i pliva slobodnim stilom sa ciljem da što brže prepliva dionicu od 50 metara. Kandidat se za vrijeme plivanja ne smije odmarati tako da se drži za plivačku prugu ili za drugi kraj bazena ukoliko se pliva u bazenu dužine 25 metara. Mjeri se vrijeme koje je potrebno kandidatu da prepliva dionicu od 50 metara. Vrijeme se mjeri u stotim dijelovima sekunde.

## Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina i vještina polaznika osnovne obuke – kadeta za I i II nivo – čin policajac i čin mlađi inspektor u Graničnoj policiji

Tabela 44. Norme za vrednovanje testova za procjenu visine i težine kandidata – muškarci

Morfološki status kandidata – Muškarci (starosna dob od 18 do 35 godina)	
Tjelesna visina	172 cm i više
Tjelesna težina	-100 (+10, -15 kg)

Tabela 45. Norme za vrednovanje testova za procjenu visine i težine kandidata – žene

Morfološki status kandidata – Žene (starosna dob od 18 do 35 godina)	
Tjelesna visina	162 cm i više
Tjelesna težina	-100 (+5, -15 kg)

Tabela 46. Norme za vrednovanje testa za procjenu jakosti ruku i ramenog pojasa kandidata – “Sklekovi za 10 sekundi“

Pol / bodovi	0	1	2	3	4	5
Muškarci	0	1 – 8	9 – 10	11 – 12	13 – 14	15 i više
Žene	0	1 – 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10	11 i više

Instrumenti: štoperica. Zadatak: ispitanik zauzima položaj upora za rukama, tako da prstima nogu i dlanovima dodiruje podlogu. U početnom položaju ruke i tijelo zaklapaju pravi ugao. Iz ovoga položaja ispitanik se savijanjem u zglobu lakta spušta sve dok grudima ne dotakne podlogu i nakon toga se podiže u početni položaj. Žene rade test sa oslanjanjem na koljena.

Tabela 47. Norme za vrednovanje testa za procjenu jakosti trupa kandidata – “Podizanje trupa za 30 sekundi – Trbušnjaci“

Pol / bodovi	0	1	2	3	4	5
Muškarci	do 14	14 – 17	18 – 20	21 – 23	24 – 26	27 i više
Žene	do 8	8 – 14	15 – 17	18 – 20	21 – 23	24 i više

Instrumenti: štoperica, strunjača. Zadatak: ispitanik leži na leđima na tlu (strunjači), sa nogama zgrčenim u koljenima pod pravim uglom. Dlanovi su ukršteni na potiljku, laktovi razmaknuti u stranu. Partner fiksira stopala ispitanika, a ovaj

izvodi podizanje trupa sa zasukom, naizmjenično u lijevu i desnu stranu što brže može u intervalu od 30 sekundi. Svaki put lakotom mora dotaći suprotno koljeno. Ocjenjivanje: ocjenjuje se broj pravilno i potpuno izvedenih podizanja trupa u vremenu od 30 sekundi.

Tabela 48. Norme za vrednovanje testa za procjenu eksplozivne snage nogu – “Skok u dalj iz mjesta“

Pol / bodovi	0	1	2	3	4	5
Muškarci	do 170	170 – 199	200 – 215	216 – 235	236 – 251	252 i više
Žene	do 129	129 – 147	148 – 159	160 – 172	173 – 192	193 i više

Instrumenti: strunjača, traka za mjerenje dužine. Zadatak: ispitanik se sunožno odrazi sa linije koja je obilježena na odskočištu i doskoči na strunjaču što dalje može. Obavezan je sunožni skok. Svi kandidati izvode po dva pokušaja. Nepravilno izvedeni skokovi se ponavljaju.

Tabela 49. Norme za vrednovanje testa za procjenu segmentarne brzine ruku – “Taping rukom“

Pol / bodovi	0	1	2	3	4	5
Muškarci	do 31	31 – 34	35 – 40	41 – 45	46 – 50	51 i više
Žene	do 29	29 – 32	33 – 36	37 – 41	42 – 46	47 i više

Instrumenti: sto standardnih dimenzija, štoperica, taping krugovi od šperploče. – Zadatak: kandidat sjeda na stolac, a dlanove postavlja na podlogu tako što mu je desni dlan u desnom krugu tapinga, a lijevi na sredini tapinga. Kandidat na znak “sad”, pa do isteka 20 sekundi, izvodi što više ispravnih ciklusa koji se sastoje od neprekidnog niza pokreta. Desnim dlanom unakrsno preko lijeve ruke dodiruje lijevi krug tapinga, nakon čega dodiruje desni krug tapinga. Navedeni ciklusi se naizmjenično ponavljaju do isteka 20 sekundi. Zadatak je završen po isteku 20 sekundi. Kandidat radi najvećom brzinom kojom može. Test se mjeri samo jednom. Zadatak se ne uvježbava.

Tabela 50. Norme za vrednovanje testa za procjenu koordinacije – “Magon test“

Pol / bodovi	0	1	2	3	4	5
Muškarci	više od 24,6	24,6-18,7	18,6-15,3	15,2-13	12,9-11,3	11,2 i manje
Žene	više od 34	34-25,2	25,1-19,4	19,3-16,2	16,1-13,8	13,7 i manje

Vrijeme rada: za jednog kandidata – 4 minute – Broj ispitivača: 1 ispitivač –  
 Rekviziti: 4 strunjače dimenzije (2x1 metar), 1 džudaški kimono propisno smotan,  
 štoperica. – Opis mjesta izvođenja: zadatak se izvodi u prostoriji ili otvorenom  
 prostoru minimalnih dimenzija 8x4 metra. Tri strunjače su uzdužno nastavljene  
 jedna na drugu, a četvrta je postavljena okomito na kraju treće strunjače (u obliku  
 slova “L”). Na kraju četvrte strunjače je propisno složen kimono. – Zadatak:  
 kandidat leži potrbuške, poprečno na prvoj strunjači potpuno opružen, sa rukama  
 ispruženim naprijed. Na znak “sad” kandidat se koluta bočno preko tri postavljene  
 strunjače. Kad čitavim tijelom dođe na četvrtu strunjaču postavi se četvoronoške i  
 ide natraške (četvoronožno), preko četvrte strunjače do kimona, obuhvati kimono  
 koljenima bez pomoći ruku (bez okretanja) i ponovo se četvoronoške vraća do  
 treće strunjače, okrene se za 90 stepeni leđima prema prvoj strunjači (kimono je i  
 dalje među nogama) i koluta se unazad do kraja prve strunjače. Zadatak je završen  
 kada kandidat poslije tačno obavljenog zadatka pređe bilo kojim dijelom tijela rub  
 posljednje strunjače. – Ocjenjivanje: mjeri se vrijeme u desetinkama sekunde od  
 znaka “sad” do momenta kada kandidat kolutanjem pređe bilo kojim dijelom tijela  
 rub posljednje strunjače. Test se izvodi dva puta. Boduje se srednja vrijednost oba  
 rezultata. Zadatak se ne uvježbava.

Tabela 51. Norme za vrednovanje testa za procjenu koordinacije – “Koverta test“

Pol / bodovi	0	1	2	3	4	5
Muškarci	više od 30	30-28,1	28-25,9	25,8-23,5	23,4-21,7	21,8 i manje
Žene	više od 33,2	33,2-30,8	30,7-27,8	27,7-25,1	25-23,7	23,6 i manje

Instrumenti: strunjače 3x5 metara, stalci (5 komada), štoperica. – Zadatak: radni  
 podij je pravougaonik dimenzija 3x5 metara. Na svakom uglu nalazi se po jedan  
 stalak koji uokviruje navedeni pravougaonik i u sredini pravougaonika nalazi se  
 centralni stalak. Kandidat stoji sa vanjske strane stalka (lijevi ili desni). Na znak  
 “sad” trči oko oba stalka s vanjske strane, prema sredini (oko stalka) u obliku  
 broja “8” oko druga dva vanjska stalka i opet oko srednjeg stalka, pa dolazi do  
 pozicije početnog položaja. U jednom mjeranju kandidat ima zadatak da tri puta  
 istrči stazu oblika broja “8”. – Ocjenjivanje: test se mjeri dva puta, a uzima se  
 srednja vrijednost testa. Zadatak se ne uvježbava.

Tabela 52. Norme za vrednovanje testa za procjenu funkcionalni sposobnosti –  
 “Trčanje 2.400 metara“

Pol/bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	12,32 i više	12,31-11,05	11,04-10,18	10,17-09,37	09,36 i manje

Žene	18,01 i više	18,00-16,57	16,45-15,10	15,09-14,25	14,24 i manje
------	--------------	-------------	-------------	-------------	---------------

Instrumenti: štoperica, pištaljka, atletska staza. Zadatak: ispitanici (u grupama od najviše 12 lica) iz visokog starta kreću na znak pištaljke, sa ciljem da što je prije moguće pretrče stazu dugu 2400 metara. Ispitanik može povremeno i hodati.

Tabela 53. Norme za vrednovanje testa za procjenu vještine plivanja – “Test plivanja na 25 metara“

Pol	Zadovoljava	Nezadovoljava
Muškarci	25 sekundi i manje	više od 25 sekundi
Žene	30 sekundi i manje	više od 30 sekundi

Instrumenti: bazen, oprema za kupanje, plutače kojima se bazen dijeli na staze, oprema za spašavanje, štoperica. Zadatak: ispitanik kreće na znak “sad“. Ispitanik može sam da odluči da li će da skoči sa ivice bazena ili će započeti plivanje iz vode. Ukoliko ispitanik za preplivavanje bazena potroši više vremena od zadate norme, smatra se da nije zadovoljio, tj. da se eliminiše iz daljeg postupka selekcije.

**Primjeri testova i vrednovanja antropoloških osobina i vještina polaznika osnovne obuke – kadeta za I i II nivo –čin policajac i čin mlađi inspektor u Direkciji za koordinaciju policijskih tijela**

Tabela 54. Norme za vrednovanje testova za procjenu visine i težine kandidata – muškarci

Muškarci
Tjelesna visina: 172 cm i više
Tjelesna težina: +5, -15 kg u odnosu na visinu -100
Žene
Tjelesna visina: 162 cm i više
Tjelesna težina: +3, -15 u odnosu na visinu

Tabela 55. Norme za vrednovanje testa za procjenu eksplozivne snage nogu – “Skok u dalj iz mjesta“

Bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	do 200	201-210	211-225	226-240	241
Žene	do 150	151-160	161-170	171-180	181

Instrumenti: strunjača, traka za mjerenje dužine. Zadatak: ispitanik se sunožno održi sa linije koja je obilježena na odskočištu i doskoči na strunaču što dalje može. Obavezan je sunožni skok. Svi kandidati izvode po dva pokušaja. Nepravilno izvedeni skokovi se ponavljaju.

Tabela 56. Norme za vrednovanje testa za procjenu jakosti ruku i ramenog pojasa kandidata – “Sklekovi za 10 sekundi“

Bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	do 8	9 – 10	11 – 12	13 – 14	15
Žene	do 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10	11

Instrumenti: štoperica. Zadatak: ispitanik zauzima položaj upora za rukama, tako da prstima nogu i dlanovima dodiruje podlogu. U početnom položaju ruke i tijelo zaklapaju pravi ugao. Iz ovoga položaja ispitanik se savijanjem u zglobu lakta spušta sve dok grudima ne dotakne podlogu i nakon toga se podiže u početni položaj. Žene rade test sa oslanjanjem na koljena.

Tabela 57. Norme za vrednovanje testa za procjenu jakosti trupa kandidata –  
“Podizanje trupa za 30 sekundi – Trbušnjaci“

Bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	do 17	18 – 20	21 – 23	24 – 26	27
žene	do 14	15 – 17	18 – 20	21 – 23	24

Instrumenti: štoperica, strunjača. Zadatak: ispitanik leži na leđima na tlu (strunjači), sa nogama zgrčenim u koljenima pod pravim uglom. Dlanovi su ukršteni na potiljku, laktovi razmaknuti u stranu. Partner fiksira stopala ispitanika, a ovaj izvodi podizanje trupa sa zasukom, naizmjenično u lijevu i desnu stranu što brže može u intervalu od 30 sekundi. Svaki put lakotom mora dotaći suprotno koljeno. Ocjenjivanje: ocjenjuje se broj pravilno i potpuno izvedenih podizanja trupa u vremenu od 30 sekundi.

Tabela 58. Norme za vrednovanje testa za procjenu koordinacije – “Okretnost sa palicom“

Bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	do 10,00	9,99 – 8,69	8,68 – 7,28	7,27 – 5,77	5,76
Žene	do 12,00	11,99 – 10,69	10,68 – 9,28	9,27 – 7,77	7,76

Instrumenti: strunjače, palica dužine 1 metar, štoperica. Zadatak: ispitanik stoji na sredini strunjače držeći palicu za krajeve iza leđa i izvodi zadatak po striktno utvrđenom redoslijedu radnji. Na znak prelazi preko palice (prekorakom ili sunožnim odrazom po izboru). Naprijed, predruči sa palicom, okrene se za 180 stepeni, sjedne, legne, provuče palicu ispod koljena, digne se (palica mu ostaje iza leđa), pređe ili sunožno preskoči palicu i stane mirno sa palicom u predručenju.

Tabela 59. Norme za vrednovanje testa za procjenu koordinacije –  
“Kolut naprijed, kolut nazad – trčanje“

Bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	do 7,00	6,99 – 6,39	6,38 – 5,68	5,67 – 4,87	4,86
Žene	do 9,00	8,99 – 8,39	8,38 – 7,68	7,67 – 6,87	6,86

Zadatak: ispitanik iz upora čučćeg (sa početka strunjače) na znak mjerioca napravi kolut naprijed do čučnja, okreće se u čučnju za 180 stepeni i napravi kolut nazad tako da dode do druge ivice strunjače. (Ukoliko se kolut završi ranije, proizvoljnim načinom se dolazi do kraja strunjače). Nakon toga, ispitanik trči do kraja sa kojeg

je startovao, okreće se za 180 stepeni i trči nazad do suprotnog kraja strunjače nastojeći da ga što prije dodime nogom.

Tabela 60. *Norme za vrednovanje testa za procjenu segmentarne brzine ruku – “Taping rukom”*

Bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	do 18	19 – 23	24 – 28	29 – 33	34
Žene	do 15	16 – 19	20 – 24	25 – 29	30

Instrumenti: sto standardnih dimenzija, štoperica, taping krugovi od šperploče. – Zadatak: kandidat sjeda na stolac, a dlanove postavlja na podlogu tako što mu je desni dlan u desnom krugu tapinga, a lijevi na sredini tapinga. Kandidat na znak “sad”, pa do isteka 20 sekundi, izvodi što više ispravnih ciklusa koji se sastoje od neprekidnog niza pokreta. Desnim dlanom unakrsno preko lijeve ruke dodiruje lijevi krug tapinga, nakon čega dodiruje desni krug tapinga. Navedeni ciklusi se naizmjenično ponavljaju do isteka 20 sekundi. Zadatak je završen po isteku 20 sekundi. Kandidat radi najvećom brzinom kojom može. Test se mjeri samo jednom. Zadatak se ne uvježbava.

Tabela 61. *Norme za vrednovanje testa za procjenu opšte izdržljivosti i funkcionalnih sposobnosti – “Kuperov test”*

Bodovi	1	2	3	4	5
Muškarci	do 2.200	2.201 – 2.400	2.401 – 2.600	2.601 – 2.800	2.801
Žene	do 1.700	1.701 – 1.800	1.801 – 1.950	1.951 – 2.100	2-101

Instrumenti: štoperica i pištaljka. Zadatak: kandidat sa cilja, iz visokog starta, kreće na znak pištaljke, sa ciljem da pretrči ili prehoda što više metara za 12 minuta po atletskoj ili drugoj pogodnoj stazi za trčanje. Mjeri se pređena dužina u metrima.



# UPRAVLJANJE, PRAĆENJE I OCJENJIVANJE PERFORMANSI

## Upravljanje performansama

Nije lako pronaći samo jednu definiciju koja detaljno može opisati sistem za upravljanje performansama ljudskih resursa. Najzaslužniji za uvođenje upravljanja i ocjenjivanja performansi je bio Robert Owen koji je početkom 1800-tih pratio izvedbu svojih pamučnih mlinova u Škotskoj pomoću “tihih monitora“. Monitori su bili kockice drveta različitih boja na svakoj vidljivoj strani koje su se prikazivale iznad radne stanice svakog zaposlenika.<sup>24</sup>

Upravljanje performansama ljudskih resursa je sastavni dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta ljudskih resursa. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravanju postizanje ciljeva uspješnosti i stratejskih ciljeva organizacije<sup>25</sup>.

Upravljanje performansama ljudskih resursa se može definisati kao sistemski proces koji služi za poboljšanje organizacijskih performansi, kroz poboljšanje performansi pojedinaca i timova.

Upravljanje performansama je sredstvo pomoću kojega se postižu bolji rezultati organizacije, te pomaže u razumijevanju i upravljanju performansama unutar postavljenih ciljeva, standarda i sposobnosti radne snage<sup>26</sup>.

Sistem za upravljanje performansama ljudskih resursa je skup aktivnosti koje sistemski mijenjaju čitavu organizaciju, a koriste ga rukovodioci kako bi uskladili ciljeve organizacija s ciljevima zaposlenika, te na taj

<sup>24</sup> Banner, D.K., Cooke, R.A. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, 327-333. Wiese, D.S. & Buckley, M.R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 3, 233-249.

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F., (1999). Management ljudskih potencijala. *Golden marketing*, str. 505.

<sup>26</sup> Armstrong M. (2006). *Performance Management key strategies and practical guidelines*. Kogan Page, str. 1

način povećali produktivnost. To je proces u kojem se provodi evaluacija i procjena performansi zaposlenika kao i karakteristika koji svaki zaposlenik posjeduje, da bi ih se u budućnosti moglo poboljšati i uskladiti s ciljevima koje treba ostvariti zbog dostizanja planiranog/postavljenog rezultata.

Sistem za upravljanje performansama ljudskih resursa treba smatrati fleksibilnim procesom, a ne nužno "sistemom". Upotreba izraza "sistem" implicira na krut, standardiziran i birokratski pristup koji nije u skladu s konceptom upravljanja uspješnošću kao fleksibilnog, promjenjivog i koherentnog procesa koji primjenjuju rukovodioci koji rade sa svojim timovima u skladu s okolnostima u kojima posluju.<sup>27</sup>

## Praćenje i ocjenjivanje performansi

Kroz povijest praćenje i ocjenjivanje performansi ljudskih resursa se postupno razvijalo pomoću mnogo različitih metoda i načina uvođenja, bilo u svakodnevni život, vojsku ili posao. Sam termin "praćenje i ocjenjivanje performansi" doživljava svoj vrhunac 1980. godine kada je izvršni direktor General Electrics-a, Jack Welch razvio sistem ocjenjivanja performansi zaposlenika zvan "rank-n-yank". Sistem se temeljio na godišnjem analiziranju performansi zaposlenika, otpuštanju onih najneučinkovitijih i dovođenjem novih na njihovo mjesto.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji.

Praćenje i ocjenjivanje performansi ljudskih resursa pretpostavlja razvoj sistema, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sistemsko ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca.<sup>28</sup>

Praćenje i ocjenjivanje performansi ljudskih resursa se može odvijati kroz formalan proces koji se sastoji od više koraka ili kroz neformalan razgovor između zaposlenika i njegovog nadređenog. Važno je pratiti

---

<sup>27</sup> Armstrong M., (2006). Performance Management key strategies and practical guidelines. Kogan Page, str. 12

<sup>28</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, str. 505

performanse kako bi rukovodioci bili sigurni da se sve aktivnosti i rezultati koje zaposleni ostvaruju poklapaju s postavljenim ciljevima organizacije. Ukoliko ne postoji razvijeni sistem za praćenje performansi ljudskih resursa, organizacije su u nemogućnosti razlikovati uspjeh od neuspjeha, pa ne mogu uticati na poboljšanje individualnih rezultata zaposlenika kao ni ukupnih rezultata organizacije.

Praćenje i ocjenjivanje performansi predstavlja postupak u kojem se sistematski procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla, te što učiniti da ih se uskladi. Postupak procjene performansi započinje analizom posla, kako bi se moglo utvrditi koji skup vještina i znanja je potreban za učinkovito obavljanje posla. Zatim se procjenjuju performanse koje zaposlenik posjeduje, te ih se uspoređuje s utvrđenom analizom posla. Na taj način zaključuje se da li se performanse pojedinca poklapaju s performansama posla.

U sljedećim primjerima možemo vidjeti ekspertnu analizu ocjenjivanja performansi pripadnika tima za blisku zaštitu VIP ličnosti po pozicijama u timu koji radi na srednjem nivou prijetnje i to<sup>29</sup>:

- glavnog agenta
- vođe smjene ili tima
- agenti u pratećem vozilu iza limuzine
- vozač limuzine
- vozač vozila iza limuzine
- agent u prethodnici.

**Glavni agent** mora biti stručnjak za zaštitno-sigurnosne aktivnosti. Odgovoran je za planiranje, rukovođenje i opšte upravljanje tima za blisku zaštitu, održava veze sa osobama koje su u službi VIP ličnosti kako bi osigurao pravovremenu razmjenu informacija u pogledu rasporeda aktivnosti, mogućih prijetnji i neplaniranih kretnji. Zovu ga, također tihim agentom, jer sredstvo veze rijetko koristi, osim kad prima informacije od vođe tima.

---

<sup>29</sup> Moratić, Z., Hadžikadunić, A., Ahić, J. (2017). Analysis of antropological characteristics important for performance od assignments by VIP close protection teams. *Sportski logos*, Vol.15, issue 28 – 29.

**Vođa smjene** ili tima je neposredni rukovodilac ili taktički lider tima za blisku zaštitu. Obično postoji jedan vođa smjene za svaku smjenu od osam sati. Predstavlja taktičkog komandira tima za blisku zaštitu. Posjeduje iskustvo u svim aspektima zaštitno-sigurnosnih aktivnosti. Predstavlja primarnu radiovezu između baze (komandnog centra) i drugih agenata. On se vozi na prednjoj desnoj strani vozila koje prati limuzinu.

**Agenti u pratećem vozilu iza limuzine** odgovorni su za vizuelno pokrivanje svojih sektora – sa strana vozila i nazad. Posjeduju razne vrste ručnog oružja za korištenje u njihovom perimetru dužnosti. Vode računa o odgovarajućim perimetrima vatre. Oružje se mora ispravno nositi i treba ga kriti od pogleda, osim kad je neophodno da se vidi. Mora se voditi računa da bude ispravno i kompletirano prije ulaska u vozilo. Oružjem se ne smije blefirati. Ako se zauzme položaj za paljbu, mora se imati namjera za pucanjem i uvijek treba imati na umu da je pucanj zadnje sredstvo za zaštitu samog sebe ili VIP ličnosti.

**Vozač limuzine** dužan je obezbijediti siguran i udoban transport, te dobro upoznati sve karakteristike svog vozila. Može davati određene sugestije na instrukcije koje je dobio od glavnog agenta ili vođe smjene, a koje se odnose na transport ili odabir rute kretanja. Treba poznavati sve primarne i sekundarne rute, kao i rute za evakuaciju, kao npr. za bolnice ili skloništa. Osigurava čistoću vozila spolja i iznutra, provjerava njegova mehanička stanja (tečnosti, ulje za kočnice, hidrauliku volana, pojaseve, klima-uređaj, brisače, svjetla, žmigavce, sirenu, vrata itd). Brine se o opremi za hitne slučajeve u vozilu i o tome da li je ispravna.

**Vozač vozila iza limuzine** Ima iste odgovornosti u vezi s vozilom i vožnjom kao i vozač limuzine. Tokom vožnje svojim vozilom pokriva vozilo VIP ličnosti prilikom izmjene vozne trake i u slučaju evakuacije zauzima unaprijed dogovoreno mjesto. Vodi računa o količini i ispravnosti specijalističke opreme koja se nalazi u prtljažniku pratećeg vozila.

**Agent u prethodnici** ima ogromne i različite dužnosti u pogledu planiranja i uspostavljanja sigurnosnih mjera na mjestu koje će posjetiti VIP ličnost. Vjerovatno je ovo najteža i najodgovornija pozicija u timu za blisku zaštitu. Prethodnica je sačinjena od jednog ili više agenata, a ima preliminarne sigurnosne funkcije na mjestu koje će VIP ličnost posjetiti. Agent prethodnice radi nezavisno od tima za blisku zaštitu. Agent prethodnice sam predstavlja

ostatku tima na pripremnim sastancima u vezi s predstojećom posjetom VIP ličnosti. Predstavlja "oči i uši" ostatka tima na terenu. Prethodnica će izvesti analizu (provjeru) datog mjesta prije posjete VIP ličnosti. Agent iz prethodnice će utvrditi kojim je elementima potrebno dodatno osiguranje, s ciljem da posjeta VIP ličnosti bude potpuno sigurna i da se odvija po planu.

Ekspertna analiza ocjenjivanja performansi ljudskih resursa se radi na način da se u tabelu unose ocjene od 1 do 5. Broj 1 označava **najmanje** bitnu karakteristiku, sposobnost ili vještinu svakog člana tima za blisku zaštitu pojedinačno, a prema mišljenju eksperta koji vrši ocjenjivanje, dok broj 5 predstavlja **najbitniju** karakteristiku, sposobnost ili vještinu svakog člana tima za blisku zaštitu pojedinačno.

Tabela 62. *Primjer ocjenjivanja ekspertne analize*

<b>XXXXXXXXX osobine</b>	1	2	3	4	5
karakteristika 1	x				
karakteristika 2			x		
karakteristika 3					
karakteristika 4		x		x	
karakteristika 5					x

Tabela 63. *Primjer tabele za ocjenjivanje opštih osobina ljudskih resursa koja se bavi bliskom zaštitom VIP ličnosti*

<b>Opšte osobine ljudskih resursa</b>	1	2	3	4	5
Izgled					
Prethodno iskustvo u obavljanju poslova bliske zaštite					
Obrazovanje					
Posebne vještine i znanja					
Komunikacija					
Timski igrač					
Rad pod stresom					
Moć opažanja					
Usavršavanje posebnih vještina i znanja					
Planiranje, organizovanje i kontrola					

Tabela 64. *Primjer tabele za ocjenjivanje morfoloških karateristika ljudskih resursa koja se bavi bliskom zaštitom VIP ličnosti*

<b>Morfološke karakteristike</b>	1	2	3	4	5
Visina					
Težina					
Obim tijela					
Raspon ruku					
Uzrast i spol					

Tabela 65. *Primjer tabele za ocjenjivanje funkcionalnih i motoričkih sposobnosti ljudskih resursa koja se bavi bliskom zaštitom VIP ličnosti*

<b>Funkcionalne i motoričke sposobnosti</b>	1	2	3	4	5
Koordinacija pokreta					
Brzina					
Snaga					
Izdržljivost					
Preciznost					

Tabela 66. *Primjer tabele za ocjenjivanje konativnih karakteristika ljudskih resursa koja se bavi bliskom zaštitom VIP ličnosti*

<b>Konativne osobine</b>	1	2	3	4	5
Emocije					
Motivacija					
Sposobnost adaptacije na okolinu					
Sposobnost rješavanja konfliktnih situacija					
Posvećenost/povjerenje					

Planiranje i razvijanje uspješnosti treba prilagoditi organizacijskoj strukturi i ljudskim resursima. Potrebno je izraditi adekvatan plan u kojem će se izjednačiti ciljevi organizacije s individualnim ciljevima zaposlenih, te uz odgovarajuću edukaciju i trening osoblja ostvariti što bolji organizacijski rezultat.

Osnovni cilj praćenja i ocjenjivanja performansi ljudskih resursa je razvijanje individualnih kompetenti pojedinaca za rad na zajedničkim ciljevima unutar

organizacije. Okviri praćenja i ocjenjivanja performansi osmišljeni su s ciljem poboljšanja individualne i organizacijske učinkovitosti utvrđivanjem potrebnih performansa, pružanjem redovnih povratnih informacija i pomaganjem zaposlenicima u razvoju njihove karijere.

Cilj praćenja i ocjenjivanja performansi ljudskih resursa ogleda se u vidu izgradnje visoke kulture performansi, putem postizanja punog potencijala pojedinaca i timova kako bi mogli zajednički unaprijediti poslovne procese i podignuti stepne kompetitivnosti nadogradnjom vlastitih vještina unutar organizacijskih okvira.<sup>30</sup>

Praćenje i ocjenjivanje performansi ljudskih resursa bi se trebalo provoditi više puta godišnje upravo zbog poboljšanja performansi i zadovoljavanja organizacijskih ciljeva, koje mora biti u cilju organizacije i pojedinca. Na temelju povratnih informacija pojedinac može evaluirati svoje sposobnosti i znanja koja posjeduje te ih unapređivati, a organizacija dobiva jasnu sliku o radnoj snazi koju posjeduje te na temelju koje donosi buduće odluke i planove pomoću kojih će ostvariti organizacijske ciljeve.

#### **Glavni ciljevi praćenja i ocjenjivanja uspješnosti su<sup>31</sup>:**

- poboljšanje radne uspješnosti
- osiguravanje poticajnog sistema nagrađivanja
- utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala
- profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- utvrđivanje kriterija i selekcija
- utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba
- razvoj individualne karijere.

Ocjenjivanje uspješnosti je posljednja faza u kojoj se ocjenjuje uspješnost obavljenog posla od strane individualnog zaposlenika ili tima u ostvarenju planiranih ciljeva. Ključna je faza u kojoj organizacija može donijeti kvalitetne odluke u vezi s nagrađivanjem zaposlenika, pomoći zaposlenicima

---

<sup>30</sup> <http://managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm>

<sup>31</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, str. 507

koji ne dostižu rezultate, otkrivanjem uzroka koji onemogućavaju dostizanje ciljeva itd. Ova faza ima dvije funkcije:

- evaluativnu i
- razvojnu.

**Evaluativna funkcija** omogućuje da se pravi ljudi izaberu za pravi posao, odnosno da se na radne jedinice i zadatke postave zaposlenici čije individualne karakteristike i znanja odgovaraju najslbličnije poslu. Na taj način se postiže maksimalni učinak zaposlenika kao i radnog mjesta.

**Razvojna funkcija** omogućuje poboljšanja u budućnosti kroz analiziranje posla, zaposlenika i njihovih performansi te postavljanja realističnih i dostižnih ciljeva i razvojnih planova. Na taj način omogućuje se razvoj zaposlenika kroz treninge i edukacijske programe koji će poboljšati trenutne performanse zaposlenika te ih podići na novu razinu.

U sigurnosnom sektoru razvojna funkcija najčešće se realizuje kroz dvije osnovne vrste obuka koje se realizuju kroz:

- osnovnu obuku
- stručnu obuku.

**Osnovna obuka** je temelj svake profesije u sigurnosnom sektoru, koja čini glavni metod teorijskog i praktičnog formiranja kadra za sigurnosne službe. Njime su obuhvaćeni svi početnici u sigurnosnim službama. Konkretnije, cilj osnovne obuke policijskih službenika u okviru sigurnosnih službi je da ovladaju znanjima o policijskim ovlaštenjima, uslovima i načinima njihove primjene, procedurama, vještinama i tehnikama za izvršavanje redovnih poslova i zadataka policijskih službenika, te da razviju mentalne i tjelesne potencijale za otpočinjanje posla i sticanje novih znanja i vještina neophodnih za obavljanje složenijih poslova i zadataka.

**Stručna obuka** je proces usvajanja novih znanja, vještina i stavova sa ciljem stručnog i specijalističkog osposobljavanja svih službenika u sigurnosnom sektoru. Kao takva, stručna obuka službenika vrši se konitnuirano kroz:

- redovnu obuku
- specijalističku obuku
- stručno usavršavanje putem seminara.



**Redovna obuka** sastoji se od teoretsko-stručnog i praktičnog dijela, uključujući specijalno tjelesno obrazovanje (osnovne policijske vještine i fizičku obuku, koja je zastupljena sa 30% učešća u sklopu sadržaja osnovnih policijskih vještina<sup>32</sup>).

**Specijalistička obuka** je oblik stručnog usavršavanja kojim službenici usvajaju znanja i stiču vještine neophodne za obavljanje poslova i zadataka u određenoj oblasti u sigurnosnom sektoru. Podrazumijeva se da se radi o sticanju novih znanja i vještina, koja su neophodna za obavljanje poslova i zadataka veće složenosti. Kao takva, ova vrsta obuke zahtijeva obučene instruktore i osposobljene nastavnike, kao i posebne uslove i metode rada koje se koriste u obuci.

**Stručnim usavršavanjem** službenika smatra se sticanje znanja i vještina za kvalitetnije obavljanje poslova istog nivoa složenosti, a uključuje i upućivanje službenika na obuke, kurseve, seminare, stručna savjetovanja, studijske posjete, naučnostručne skupove i druge oblike stručnog usavršavanja.

## PLANIRANJE, PRAĆENJE I OCJENJIVANJE TJELESNIH PERFORMANSI

Kada govorimo o sadržajima specijalnog tjelesnog obrazovanja službenika u sigurnosnim agencijama i organizacijama onda možemo govoriti o specijalističkim sadržajima ili aktivnostima pripadnika sigurnosnih službi koja podrazumijeva uvježbavanje onih elemenata, struktura, pokreta, vještina i sposobnosti karakterističnih za radne zadatke pripadnika sigurnosnih službi.

Hijerarhijska struktura tjelesnih sposobnosti pripadnika sigurnosnih službi o kojima zavisi uspješno izvođenje zadataka sadrži tri grupe faktora:

- prvu grupu čine antropološke karakteristike
- drugu grupu čine specifične sposobnosti znanja i vještine pripadnika

---

<sup>32</sup> Nakon završene redovne obuke vrši se godišnja provjera znanja i stručne osposobljenosti za obavljanje poslova i zadataka na koje je policijski službenik raspoređen. Za policijske službenike koji ne zadovolje kriterijume prolaznosti organizuje se dodatna obuka, koja je namijenjena za ispravljanje nedostataka uočenih u toku provjere znanja i stručne osposobljenosti, odnosno poboljšanja rada u određenim oblastima.

specijalnih službi, bitne za specijalnu tjelesnu pripremu

- treću grupu čini situaciona efikasnost, bitna za konkretno obavljanje zadataku u okviru svojih službi.

Osnovu za sprovođenje specijalnog tjelesnog obrazovanja pripadnika specijalnih službi čine:

- streljačke vještine u borbenim uslovima
- specifične tjelesne sposobnosti
- znanja iz područja alpinizma
- znanja iz područja orijentiringa
- znanja iz područja plivanja i ronjenja
- znanja iz područja skijanja.

Integracija navedenih specijalističkih aktivnosti čini specifičnu pripremu koja uz situacijske zadatke treba da dominira u obuci pripadnika sigurnosnih službi. Kada se specijalističke aktivnosti strukturiraju u ostale tjelesne aktivnosti i tjelesne vježbe, dobijamo specifično i situacijsko vježbanje koje ispunjava najviše zahtjeva za obukom kakvu bi trebali provoditi pripadnici sigurnosnih službi. Uz svu opasnost koju donosi posao pripadnika sigurnosnih službi i sa željom da se trening koncipira što realnije, potrebno je čuvanje zdravlja, te ukoliko se isti efekt može postići na neki manje stresan način, treba ga uzeti u obzir.

Sam posao je dovoljno stresan i opasan te je potrebno veliku pozornost obratiti na sigurnost prilikom vježbanja. Kao i sportašu, pripadniku sigurnosnih službi, treba kvalitetan program koji je usmjeren na razvoj sposobnosti i očuvanju zdravlja koliko je god to moguće. (Šopar, 2008).

Specijalno tjelesno obrazovanje je sveobuhvatan i složen proces unapređenja motoričkih, funkcionalnih sposobnosti, morfoloških karakteristika, kao i zdravstvenog statusa i za tu svrhu potrebnih motoričkih znanja pripadnika sigurnosnih službi. Njihova dobra tjelesna pripremljenost je osnova na koju se nadograđuju osnovne i specijalističke vještine i znanja. Praktična iskustva i naučna istraživanja pokazuju da tjelesna spremnost utiče na djelotvornost vojnika, policajaca i zaštitara na terenu.

Stepen motoričkih i funkcionalnih sposobnosti direktno utiču na njihov stepen obučenosti bez obzira na specijalnost kojom se bave u sistemu bezbjednosnih

službi. Kako bismo mogli indentifikovati značajne sposobnosti za pripadnike oružanih, policijskih snaga, kao i za pripadnike ostalih sigurnosnih službi, potrebno je definisati faktore koji utiču na što efikasniju borbenu efikasnost ovih pripadnika, kao i definisati pokazatelje od kojih ta efikasnost zavisi.

Redovno planiranje, praćenje i ocjenjivanje borbenih efikasnosti i njenih elemenata, obezbjeđuje ne samo neku vrstu garancije spremnosti navednih kategorija, već može da posluži i kao dosta dobar način za selekciju ljudskih resursa za neke jedinice specijalnih namjena, ocjenjivanje sposobnosti pripadnika specijalnih službi, kao i određivanje vodećeg kadra za vođenje jedinica u borbi i sl.

Uspješnost i efikasnost pripadnika specijalnih službi, uslovljena je stepenom i strukturom različitog broja motoričkih sposobnosti, antropoloških karakteristika i znanja borenja (Jozić, 2003).

Vrlo je bitno da se sve motoričke sposobnosti, kao i antropološke karakteristike pripadnika vojske, policije i drugih sigurnosnih službi mogu indentifikovati i podizati na veći stepen odgovarajućim programima opće i specijalne tjelesne pripreme.

Tjelesna pripremljenost pripadnika svih specijalnih službi, baza je na koju se nadograđuju specifična vojna, policijska i zaštitarska znanja s ciljem stvaranja kvalitetnog pojedinca, odnosno kvalitetnih sigurnosnih službi. Od dobre tjelesne pripremljenosti pripadnika sigurnosnih službi zavisi ne samo njihova efikasnost, nego, u velikom broju slučajeva, i njihov život.

Pripadnici sigurnosnih službi moraju imati razvijene mnoge tjelesne sposobnosti koje moraju stalno održavati na optimalnom nivou. Zbog stalnih zadataka u koje su uključeni, vrlo je teško provesti programiranu tjelesnu aktivnost na način kako se ona primjenjuje u sportu, jer pripadnicima specijalnih službi treba istovremeno da se razvijaju sve tjelesne sposobnosti istovremeno i to na poprilično visokom stepenu.

Za ulazak u sigurnosne službe, u većini slučajeva je potrebno proći određenu selekciju, u kojoj se traži visok stepen tjelesne spremnosti. Nakon uspješnog prolaza, pripadnici su dužni održavati optimalan stepen tjelesnih sposobnosti, što provode organiziranim tjelesnim vježbanjem, kao i individualnim programima vježbanja.

U smislu programiranja procesa tjelesnog vježbanja za pripadnike specijalnih službi, najviše vremena treba se izdvojiti za održavanje već stečenih tjelesnih sposobnosti, jer oni moraju uvijek biti tjelesno spremni za obavljanja svojih zadataka. Proces organiziranog tjelesnog vježbanja mora biti konstantna, primjenom raznih vježbi s manjim opterećenjem i većim brojem ponavljanja, zajedno s aerobnim treningom umjerenog intenziteta.

Tjelesno vježbanje pripadnika sigurnosnih službi, temelji se na istim zakonitostima kao i tjelesno vježbanje sportaša. Konačni cilj tih zakonitosti jeste postizanje optimalne tjelesne forme, koja podrazumijeva optimalno zdravstveno stanje, odgovarajuću psihičku stabilnost, najviši stepen motoričkih i funkcionalnih sposobnosti, te najvišu taktičku i tehničku učinkovitost.

Tjelesna priprema pripadnika sigurnosnih službi provodi se višestranom, bazičnom, specifičnom i situacijskom vježbom. Višestrana vježba usmjerena je na poboljšanje sposobnosti svih topoloških regija tijela, na podizanje učinkovitosti svih organa i organskih sistema, podizanje funkcionalnih sposobnosti kao i osnovne snage, brzine, izdržljivosti i gipkosti (Milanović, 1987).

Ovaj tip tjelesne vježbe pogodan je za pripadnike svih sigurnosnih službi u početnoj fazi obuke, bez obzira kojoj vojnoj, policijskoj ili nekoj drugoj strukturi specijalne službe oni pripadali i koje će zadatke obavljati u okviru svojih redovnih nadležnosti.

**Bazične vježbe** – usmjerene su na razvoj najvažnijih sposobnosti za uspjeh u konkretnoj aktivnosti primjenom za tu svrhu najučinkovitijih metodskih postupaka. Vježbanje je usmjereno na ona svojstva koja imaju veliku važnost za uspjeh u toj aktivnosti. Bazične vježbe trebaju da dominiraju u drugoj fazi obuke pripadnika specijalnih službi, pod pretpostavkom da je izvršena selekcija kadrova prema njihovim sposobnostima.

**Situacione vježbe** – integriraju taktičke i kondicione vježbe. Uslovi u kojim se primjenjuju situacione vježbe, nastoje se izjednačiti sa realnim uslovima ili su čak nešto zahtjevniji. Situacione vježbe u obuci kadrova za potrebe sigurnosnih službi, treba da dominiraju u završnoj fazi obuke, približavajući uslove vježbanja stvarnim situacijama u kojima se mogu zadesiti pri rješavanju svakodnevnih zadataka, zavisno od opisa njihovih

zadataka, njihovih ovlaštenja, kao i pripadnosti jedinica koje se nalaze u sastavu vojske, policije i ostalih sigurnosnih agencija (jedinica za podršku, interventna jedinica, pješadija, saobraćajna jedinica itd.).

U okvirima planiranja procesa specijalne obuke pripadnika specijalnih službi, možemo govoriti o kratkoročnom planiranju (makrociklus), koji je baziran na temelju godišnjeg ili polugodišnjeg planiranja. U okviru godišnjeg ili polugodišnjeg plana tjelesnog vježbanja potrebno je utvrditi sljedeće:

- putem dijagnosticiranja utvrditi polazni nivo svih primarnih tjelesnih sposobnosti i uporediti ga sa željenim (finalnim) stanjem (modelom hijerarhijske strukture i normativima)
- putem analize procesa tjelesnog vježbanja iz prethodne godine utvrditi nedostatke i greške
- na osnovu dijagnosticiranja, analize prethodnog procesa tjelesnog vježbanja pripadnika specijalne službe, utvrditi glavne pravce i zadatke specijalnog tjelesnog obrazovanja
- kreirati strukturu procesa tjelesnih aktivnosti pripadnika specijalnih službi, ekstenzitet i intenzitet opterećenja u pojedinim periodima i ciklusima, sredstva i metode
- utvrditi termine sprovođenja kontrole tjelesnih sposobnosti u cilju sagledavanja efekata procesa tjelesnog vježbanja.

Jedan makrociklus (godišnji ili polugodišnji) procesa tjelesne pripreme pripadnika specijalnih službi možemo podijeliti na:

- opštu tjelesnu pripremu
- specijalnu tjelesnu pripremu
- kontrolu tjelesne pripreme.

Planiranje procesa unapređenja performansi, tjelesnih sposobnosti pripadnika sigurnosnih službi, je veoma složen posao, kojim se na bazi makrociklusa (godišnji ili polugodišnji) određuju konkretni programski postupci, koji sadrže informacije o trenažnim sadržajima, sredstvima, intenzitetu, ekstenzitetu i metodama rada. Struktura planiranja procesa unapređenja tjelesnih sposobnosti, performansi, može se podijeliti u četiri etape:

- eksplicitno definisanje cilja procesa

- određivanje sadržaja procesa
- programiranje procesa
- praćenje, provjeravanje, analiza dobivenih saznanja o efikasnosti procesa.

Planiranje procesa unapređenja performansi, tjelesnih sposobnosti pripadnika specijalnih službi bi se trebalo vršiti prema sljedećim kriterijima:

- procjena inicijalnog stanja, tj. procjena stanja tjelesnih sposobnosti i određenih dimenzija psihosomatskog statusa, kao i evidentiranje podataka o njihovom zdravstvenom stanju
- postavljanje konkretnih zadataka tjelesnog vježbanja, na osnovu definisanih zadataka biraju se najoptimalniji sadržaji i metode rada
- prilikom planiranja procesa unapređenja performansi, tjelesnih sposobnosti pripadnika specijalnih službi, treba maksimalno poštovati tzv. unutrašnje i vanjske faktore koji u manjoj ili većoj mjeri utiču na izradu i ostvarivanje procesa unapređenja performansi, tjelesnih sposobnosti.

Jedan od osnovnih uslova za uspješno planiranje procesa tjelesnog vježbanja pripadnika specijalnih službi je potreba da se pridržavamo određenih principa:

- princip uspješnosti, podrazumijeva da plan treba izraditi tako da osigura razvoj onih tjelesnih sposobnosti pripadnika sigurnosnih službi, koji će uticati na rješavanje konkretnih zadataka u realnim uslovima
- princip primjerenosti, podrazumijeva izradu takvog plana koji poštuje aktuelno stanje i sposobnosti pripadnika sigurnosnih službi
- princip realnosti, podrazumijeva izradu plana koji je usklađen sa autentičnim potrebama pripadnika specijalnih službi, odnosno plan koji je primjeren konkretnim zadacima koji pripadnici specijalnih službi obavljaju u okviru svojih nadležnosti
- princip fleksibilnosti, podrazumijeva izradu plana koji se tokom realizacije može mijenjati shodno zahtjevima koji proizlaze iz rezultata dobijenih tranzitivnim provjeravanjem ili koji su uslovljeni promjenama materijalnih uslova rada

- princip jednostavnosti, podrazumijeva izradu plana koji se može brzo i lako izraditi, a također, koji može da pretrpi određene intervencije tokom realizacije (dopunjavanje, izostavljanje, ispravljanje).

Prilikom izrade plana procesa unapređenja tjelesnih performansi, moramo se pridržavati i određenih faza:

- dijagnostička faza, ova faza se sprovodi na početku realizacije unapređenja tjelesnih performansi. U ovoj fazi utvrđuje se dijagnoza aktuelnog stanja tjelesnih sposobnosti svakog polaznika programa unapređenja tjelesnih performansi. Ova faza predstavlja temeljni uslov za jasno definisanje cilja programa unapređenja tjelesnih performansi
- analitičko-prognostička faza, provodi se s ciljem analize rezultata koji su dobijeni prilikom dijagnosticiranja stanja svakog polaznika programa unapređenja tjelesnih performansi, radi prognoziranja daljeg rada. Ova faza nam može dati jasne informacije o tome da li program unapređenja tjelesnih performansi, treba da direktno utiče na one sposobnosti koje su kod polaznika najmanje, ili da se prvo utiče na podizanje općih tjelesnih sposobnosti polaznika programa unapređenja tjelesnih performansi, koja predstavlja osnov za poboljšanje i unapređenje specifičnih tjelesnih sposobnosti potrebnih za rješavanje konkretnih zadataka u radu pripadnika specijalnih službi
- sintetičko-programerska faza, provodi se nakon detaljne analize inicijalnog stanja svakog polaznika programa unapređenja tjelesnih performansi i realne prognoze s ciljem izrade specifičnih programa za svakog polaznika, odnosno za svaku grupu polaznika programa u cilju prilagođavanja programa stvarnim potrebama koje su uslovljene zadacima koji će pripadnici sigurnosnih službi izvršavati u skladu sa njihovim nadležnostima.
- verifikacijsko-valorizacijska faza, provodi se tokom realizacije programa unapređenja tjelesnih performansi. Ova faza se provodi tokom cijelog vremena izvođenja programa unapređenja tjelesnih performansi, s ciljem uvida u realizaciju programa i da se program po potrebi dopunjava ili mijenja, radi približavanja stvarnim potrebama pripadnika sigurnosnih službi.

Za uspješno planiranje i programiranje specijalne tjelesne obuke nužno je odrediti važnost pojedinih sposobnosti, osobina i znanja u konkretnoj aktivnosti koja je definisana zadacima pojedinih jedinica u okviru vojske, policije i ostalih sigurnosnih službi. O koeficijentima sudjelovanja pojedinih sposobnosti u jednačini specifikacije možemo govoriti samo hipotetski. U području funkcionalnih sposobnosti zastupljeni su aerobni, aerobno-anaerobni i anaerobni energetske mehanizmi. U području snage prevladava repetitivna, statička i maksimalna snaga. U prostoru koordinacije do izražaja dolazi koordinacija tijela, brzina izvođenja složenih motoričkih zadataka, agilnost. U prostoru brzine do izražaja dolazi brzina reakcije, brzina pojedinačnog pokreta, brzina frekvencije pokreta. Važna je ravnoteža, preciznost i prilagodljivost. S obzirom na sposobnosti, bitne za obavljanje zadataka pripadnika sigurnosnih službi, proces tjelesnog vježbanja trebao bi biti koncipiran na razvoju upravo tih sposobnosti, te provođenju više vremena na razvoj dominantnih sposobnosti – aerobna i mišićna izdržljivost. Za pripadnike sigurnosnih službi je nepotrebno i kontraproduktivno vježbanje u teretani s ciljem podizanja maksimalnih opterećenja i rada na što većem izgledu i masivnosti.

Savremeni proces planiranja specijalne tjelesne obuke ne podnosi nikakve improvizacije, planiranje i provođenje po nekim ličnim osjećajima, već zahtijeva rad zasnovan na nauci i tehnici. Samo primjenjena naučna i tehnička dostignuća omogućuju da se sportsko odnosno tjelesno vježbanje učini intenzivnim i efikasnim.

Prilikom upravljanja performansama ljudskih resura kroz provedbu opšte i specifične tjelesne pripreme, potrebno je konstantno vršiti praćenje subjekta kako bi mogli pravovremeno utvrditi bilo negativne, bilo pozitivne pomake od željenog modelnog stanja. Modelne karakteristike su primjeri koje trebamo pratiti i po mogućnosti dostići planiranjem i programiranjem treninga za službenike u sigurnosnom sektoru, i to u ovisnosti od toga na kojim poslovima rade, sa stajališta ciljeva i trenažnih postupaka sve treba usmjeriti ka smanjenju trenutnih razlika prezentnog stanja entiteta i stepena sposobnosti definisanih u željenom modelnom stanju.

Temeljem kontinuiranog mjerenja bazičnih i specifičnih motoričkih sposobnosti službenika u sigurnosnom sektoru, dolazimo do podataka o njihovim performansama koji voditeljima trenažnog procesa pokazuju trenutno stanje performansi svakog pojedinca.



Tokom profesionalne karijere predviđeno je da službenici u sigurnosnom sektoru uz stručnu pomoć ili samostalno održavaju adekvatan nivo tjelesnih sposobnosti. Nivo razvijenosti utvrđuje se periodičnim testiranjem, a rezultati se evaluiraju u odnosu na definisane norme. Osim utvrđivanja radne sposobnosti pojedinca, dobiveni rezultati koriste se i kao informacija koja pokazuje kvalitet procesa upravljanja performansama pojedinca.

## MOTIVACIJA KAO BITAN FAKTOR UPRAVLJANJEM PERFORMANSAMA LJUDSKIH RESURSA

Jedna od najvažnijih i najčešćih dimenzija u vezi s ljudskim resursima je faktor motivacije (Cofer i Appley, 1964; Kanfer, 1990; Raudeliūnienė i Meidutė-Kavaliauskienė, 2014; Steers i Mowday, 2014, prema Omar, 2021). Utvrđeno je da je jedan od najtežih izazova za odjel ljudskih resursa postizanje visoke razine motivacije i zadovoljstvo poslom među zaposlenicima (Janovac i sur., 2021).

Pojam motivacija je apstraktna kategorija pomoću koje izdvajamo i pojašnjavamo pojedine komponente ili aspekte mnogih različitih procesa tokom života koji usmjeravaju naše ponašanje. Zadatak znanstvene psihologije motivacije je opisati i obuhvatiti te različite komponente i pojedine procese u njihovom zajedničkom djelovanju, odrediti njihovu međusobnu ovisnost i utjecaj, te pobliže pojasniti njihovo djelovanje u okviru doživljavanja i ponašanja koje slijedi (Rheinberg, 2004).

Definirati motivaciju je dosta komplikovano. U Psihologijskom rječniku motivacija je definirana kao “takvo stanje u kojem smo ‘iznutra’ pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju mekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje“ (Furlan i sur, 2005: 275). Prema Petzu (2010) motivacija je sve ono što nas iznutra potiče na neku aktivnost, tj. na postizanje nekog cilja i što odražava tu aktivnost. Najjednostavnije rečeno, motivaciju čini skup unutrašnjih i spoljašnjih procesa koji ponašanju daju energiju i usmjeravaju ga (Fajgelj, 2014). U psihološkom smislu ponašanje je motivirano postignućem samo

onda ako teži k “vlastitom vrednovanju svoje učinkovitosti i to suočavajući se sa standardima za ono što je dobro koje valja dosegnuti ili nadići“ (Rheinberg, 2004: 54).

Motivacija je kompleksan problem u organizaciji, jer su potrebe i želje svakog člana organizacije različite – jedinstvene biološki i psihološki, i razvijaju se na temelju različitih procesa učenja (Fatoni i Dimulyo, 2018). Povezana je između potreba, poticaja i ciljeva za povećanje učinka zaposlenika (Stoyanov, 2017).

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba je neizostavan motivacijski alat koja treba biti primijenjena u upravljanju ljudskim resursima. Općenito se može reći da je Maslowljeva teorija postavila temelj za proučavanje pojedinačnih struktura, posebno u pogledu onoga što dalje potiče određena ponašanja unutar organizacije (Suyono i Mudjanarko, 2017).

Maslow (1970) je prikazao i sistematizirao urođene ljudske potrebe, kao i neosporan niz u kojemu one moraju biti ispunjene, kako bi bilo postignuto zadovoljstvo ljudskog bića. Tvrdio je da se tokom života prirodno krećemo prema sve višim potrebama, sve dok ne nađemo na neke nepremostive društvene ili prirodne prepreke. Identificirao je pet tipova/skupova ljudskih potreba raspoređenih u hijerarhiju njihove važnosti i prioriteta:

1. *fiziološke potrebe* – osnovne potrebe, kao što su glad, žeđ, seks, san, kisik, izbjegavanje boli, i druge fizičke potrebe
2. *potrebe za sigurnošću* – uključuju sigurnost i zaštitu od fizičkih, okolinskih i emocionalnih gubitaka
3. *društvene potrebe* – potrebe za pripadanjem i ljubavlju, privrženošću, prihvaćanjem i prijateljstvom
4. *potrebe za poštovanjem* – faktori unutarnjeg poštovanja, kao što su: samopoštovanje, autonomija i postignuće, kao i vanjski faktori, kao što su: status, priznanje i pažnja
5. *potreba za samoaktualizacijom* (samoostvarenje) – ostvarivanje vlastitih jedinstvenih potencijala: moralnost, kreativnost, prihvaćanje činjenica, odbacivanje predrasuda, spontanost, rješavanje problema, postizanje svog punog ljudskog potencijala, ostvarenje svojeg najboljeg “ja“.



Slika 7. Hijerarhija potreba prema Maslowu

(Izvor: Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Effectus visoko učilište, Zagreb, str. 98)

Prema Maslowu, ljudsko ponašanje je povezano s njegovim potrebama. Prilagođava se prema prirodi potreba koje treba zadovoljiti. Zaključio je da kada se jedna skupina potreba zadovolji, ona prestaje biti motivirajući faktor. Nakon toga, sljedeći skup potreba u hijerarhijskom redoslijedu zauzima svoje mjesto (Maslow, 1982).

Svaka od navedenih potreba ima utjecaj na motivacije koje utječu na individualnu izvedbu unutar organizacije. Ako pojedinci ne uspiju zadovoljiti osnovne ljudske potrebe, to će poremetiti ljudske osjećaje, što će rezultirati nedostatkom samozadovoljstva u smislu osobnog razvoja, karijere ili zaposlenja (Norazmi, 2020).

Nedvojbeno je da svaka organizacija za postizanje usmjerenih rezultata rada odjela za upravljanje ljudskim resursima mora prepoznati načine motiviranja ljudskih potencijala (Omar, 2021). Kako povećati efikasnost or-

ganizacijskog i institucionalnog performansa? Ostvarivanje institucionalno postavljenih ciljeva ovisi o potencijalu ljudskih resursa i razini njihove motivacije. Najbolje strategije mogu ostati nerealizirane ako javni službenici nemaju odgovarajuće vještine i kvalifikacije, a istovremeno nisu adekvatno motivirani.

Kompetencije ljudi koji rade u institucijama, njihova stručnost i vještine, uspješna kompatibilnost ličnih osobina i motivacije, njihova usmjerenost ka ostvarenju strateških ciljeva i planova određuju politiku ljudskih potencijala i koncept upravljanja. Upravljanje ljudskim resursima dinamičan je proces koji ovisi o vanjskim i unutarnjim faktorima. Među faktorima intrinzične motivacije navode se: sadržaj rada, mogućnosti usavršavanja, priroda odgovornosti, želja za doprinosom upravljanju javnim poslovima, slaganje s vladinom politikom, želja za moći. Među faktorima vanjske motivacije svrstavaju se: socijalna sigurnost, uvjeti rada, plata, sigurnost radnog mjesta, mogućnost stvaranja karijere, društveni status i prestiž (Palidauškaitė i Segalovičienė, 2008).

Sumirajući različite faktore koji utječu na motivaciju radnika u javnom sektoru, a koje su identificirali različiti znanstvenici, izdvaja se pet skupina faktora koji utječu na motivaciju:

- materijalni faktori: plate, bonusi, dodjela premija, jednokratna isplata u skladu s procedurom koju utvrđuje Vlada
- faktori priznanja: zahvalnost, nominalni dar, nagrade institucija, veća odgovornost i autoritet, uključenost u donošenje odluka, prilike za karijeru
- faktori samoizražavanja: mogućnost obavljanja zanimljivog i odgovornog posla, sposobnost stalnog usavršavanja (treninzi, tečajevi za podizanje kvalifikacija, rotacije, stažiranje, misije)
- društveni faktori: dobra psihološka klima, odgovarajući stil vođenja, slobodno vrijeme ili zabavni događaji, pažnja menadžera, neformalni razgovori, organizacija timskog rada
- faktori sigurnosti: primjereni radni uvjeti, opremljeno radno mjesto, socijalna sigurnost, osiguranje (Omar, 2021: 697).

Upravljanje resursima može dovesti do zadovoljstva poslom radnika u organizaciji. “Zadovoljstvo poslom” definirano je kao osjećaj (dobar ili loš)

koji osoba ima o poslu i okruženju koje osobu navodi da kaže “Zadovoljan sam svojim poslom“. Stoga je to “užitak ili procjena nečijeg posla ili radnog iskustva” (Locke, 2001), procjena koja mora uzeti u obzir sadržaj rada i kontekst – kombinaciju psiholoških, fizioloških i sredinskih okolnosti.

Zadovoljstvo poslom ključno je za rezultate zaposlenika i organizacije, jer ima utjecaj na radnu izvedbu te zdravlje i dugovječnost osobe. Također zahtijeva pozitivan način razmišljanja zaposlenika prema njihovoj organizaciji i radnom okruženju, tako da dovodi do organizacijske predanosti (Pepe i sur., 2017; Roch i Sai, 2017, prema Idrus, 2022). Subjektivna dobrobit i blagostanje i visoka kvaliteta života na radu su ciljevi kojima treba da teže radne organizacije, jer “samo zadovoljan i sretan radnik je produktivan radnik“ (Čabarkapa, 2017: 11).

Fatoni i Dimulyo (2018) su utvrdili da visoka kvaliteta radnog života poboljšava radnu motivaciju; visoka radna motivacija poboljšava učinak zaposlenika; visoka kvaliteta radnog života poboljšava učinak zaposlenika i visoka kvaliteta radnog života poboljšava učinak zaposlenika kroz radnu motivaciju.

Mnoge studije (npr. Tandu i sur., 2016) su pokazale da postoji značajna veza između motivacije zaposlenika i zadovoljstva poslom. Na temelju ovih nalaza utvrđeno je da motivaciju kao alat upravljanja i razvoja ljudskih potencijala treba shvatiti ozbiljno, a strategije upravljanja ljudskim resursima moraju se stalno preispitivati, kako bi se stvorila efikasna i produktivna organizacija, koja osigurava postizanje planiranih ciljeva, a samim tim povećala motivacija i osiguralo zadovoljstvo zaposlenih. Ova činjenica pomaže učinkovitosti organizacijske strukture.

Studija koju su proveli Idrus i sur. (2022) potvrdila je da zaposlenici preferiraju motivacijske faktore koji mogu utjecati na zadovoljstvo poslom, kao što su fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem, potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom. Ovo istraživanje je dokazalo da faktori motivacije zaposlenika utječu na zadovoljstvo poslom i da su međusobno značajno povezani. Kada se poveća motivacija zaposlenika, povećava se i zadovoljstvo poslom, jer postoji odnos među njima. Ovaj princip ističe kako za uspjeh neke organizacije moraju biti ispunjeni svi preduvjeti; samo jedna neispunjena potreba dovoljna je za sprječavanje napretka.

Međutim, nisu svi ljudi vođeni istim potrebama – u svakom trenutku različite ljude mogu motivirati potpuno različiti faktori. Važno je razumjeti potrebe kojima teži svaki zaposlenik. Da bi motivirao zaposlenika, poslodavac ili menadžer mora biti sposoban prepoznati razinu potreba na kojoj zaposlenik djeluje i koristiti te potrebe kao poluge motivacije. Zbog toga je važno da se stručnjaci koji se bave ljudskim resursima orijentišu ne isključivo na klasične ishode rada (profitabilnost), već više pažnje obrate na čovjekove psihološke potrebe, sposobnosti, emocionalna stanja, stres i motivaciju za rad, da bi mogli odgovoriti izazovima rada i radnih organizacija u 21. vijeku (Čabarkapa, 2017). Neophodno je implementirati odgovarajuće mjere i programe usmjerene na radnu produktivnost i postizanje većeg nivoa kvalitete života i dobrobiti svih zaposlenih, što bi bio značajan iskorak ka daljoj humanizaciji rada i radnih odnosa.

## LITERATURA

1. Anderson, G., S., Plecas, D. i Segger, T. (2001). Police officer physical ability testing. *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management*, 24 (1), 8-31.
2. Arlov, D. (2011). Competences of police officers as a positive outcome of quality education. *International Scientific Conference Archibald Reiss days*. Kriminalističko-policijska akademija.
3. Armstrong M. (2006). *Performance Management key strategies and practical guidelines*. Kogan Page.
4. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.
5. Banner, D.K. i Cooke, R.A. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, (3), 327-333.
6. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Odjel za izobrazbu trenera.
7. Bartoš, A. (2012). *Značaj i utjecaj medija na popularizaciju sporta*. Udruga za šport.
8. Bawah, A. (2013). *Comparative Study Of Job Related Fitness Tests Of Police Officers And Recruits At the Winneba Police Training School*. (Master's Thesis. University of Education Winneba). Dostupno na: <http://ir.uew.edu.gh:8080/jspui/handle/123456789/263>
9. Beech, J. i Chadwick, S. (2011). *Sportski menadžment*. MATE
10. Beck, A., Q. (2012). *Relationship between physical fitness measures and occupational physical ability University law enforcement officers*. (Master's Thesis, University of Kentucky). Theses and Dissertations-Kinesiology and Health Promotio, *Paper 9*. Dostupno na: [http://uknowledge.uky.edu/khp\\_etds/9](http://uknowledge.uky.edu/khp_etds/9)
11. Behin, Z. i Mikec, B. (2015). Testiranje motoričko-funkcionalnih sposobnosti kandidata i kandidatkinja za primanje u Policijsku školu "Josip Jović". *Policijska i sigurnost*, broj 2, 120–141.
12. Bokan, M. (2009). *Motoričke sposobnosti odbojkaša i testovi za njihovu procjenu*. Fizička kultura, str. 63.
13. Bonneau, J. i Brown, J. (1995). Physical ability, fitness and police work. *Journal of Clinical Forensic Medicine*, 2, 157-64.

14. Boyce, R., Ciulla, S., Jones, G., Boone, E., Elliott, S. i Combs, C. (2008). Muscular Strength and Body Composition Comparison Between the Charlotte-Mecklenburg Fire and Police Department. *International Journal of Exercise Science*, 1(3), 125–135.
15. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija nakladništvo.
16. Budd, T. (1999). *Violence at work: Findings from the British Crime Survey*. Home Office.
17. Burbeck, E. i Furnham, A. (1985). Police Officer Selection – a Critical Review of the Literature. *Journal of Police Science and Administration*, 13 (1), 58-69.
18. Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
19. Cobb, C. K., Xie, D. i Maragakis, A. (2020). *California Psychological Inventory (CPI)*.
20. Cooper, D. i Robertson, I. T. (2007). *Psihologija odabira zaposlenika – pristup kvalitete*. Naklada Slap.
21. Čabarkapa, M. (2017). *Profesionalni stres – psihologija stresa na poslu*. Zavod za udžbenike.
22. Dalje.com <http://arhiva.dalje.com/hr-sport/pod-prijetnjama-poinju-najvee-i-najskupljeolimpijske-igre-u-povijesti/499170> (11. 4. 2017.)
23. Davis, R. i Rostow, C. (2010). *The use of the M-PULSE inventory in law enforcement selection*, in Weiss, P.A. (Ed.), *Personality Assessment in Police Psychology: a 21st Century Perspective*, Charles C. Thomas, Springfield, pp. 5-28, 132-158.
24. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE.
25. Detrick, P. i Chibnall, J. T. (2002). Prediction of police officer performance with the Inwald Personality Inventory. *Journal of Police and Criminal Psychology* 17(2), 9-17.
26. Dopsaj, M., Vuković, M., Milojković, B., Subošić, D. i Eminović, F. (2012). Hand grip scaling in defining risk factors when using authorized physical force. *Physical Education and Sport*, 10(3), 169–181.
27. Fatoni, M. i Dimulyo, U. P. (2018). Quality Quality of Work Life, Motivation, and Employee Performance on PT. Bank BCA Branch Jember. *International Journal of Scientific Research and Management* 6(06). DOI: 10.18535/ijstrm/v6i6.em01
28. Fajgelj, S. (2014). *Uvod u psihologiju*. Centar za primenjenu psihologiju.



29. Furlan, I., Kljaić, S., Kolesarić, V., Krizmanić, M., Petz, B., Szabo, S. i Šverko, B. (2005). *Psihologijski rječnik*. Naklada Slap.
30. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Effectus studij Financije i pravo – visoko učilište.
31. Gough, H. G. i Bradley, P. (1996). *CPI Manual*. Consulting Psychologists Press.
32. Grinberg, D. i Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Kogan Page.
33. Hadžikadunić, A., Šuvalija, M. i Bajraktarević, J. (2013). *Selekcija ljudskih resursa i potencijala za potrebe policije primjenom psiho-motoričkih testova*. Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije.
34. Hadžikadunić, A., Turković, S. (2013). *Selekcija ljudskih resursa za potrebe policije primjenom bazično-motoričkih testova*. Panevropski Univerzitet.
35. Hadžikadunić, A., Turković, S. i Tabaković, M. (2013). *Teorija sporta sa osnovama tjelesne aktivnosti specijalne namjene*. Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.
36. Hoffman, J. R. (2012). *Are law enforcement defensive tactics being choked out?* Redondo Beach Police Department. Command College Class 50.
37. Idrus, N. I., Hashim, N., Rahman, N. L. A. i Pisal, N. A. (2022). The Impact of Employees' Motivation Factors toward Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3), 660–672.
38. Inwald, R. (1992). *Inwald Personality Inventory technical manual*. Hilson
39. Janković, R. i Dimitrijević, R. (2012). Stanje i mogućnosti unapređenja načina procene motoričkih sposobnosti u sistemu Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, *Kultura polisa*, 9(1), 419–435.
40. Janovac, T., Virijević Jovanović, S., Tadić, J., Tomić, G. i Ćufalić, S. (2021). The influence of employee motivation factors on job satisfaction in mining companies, *Polish Journal of Management Studies*, 23(1). DOI: 10.17512/pjms.2021.23.1.14
41. Jozić, M. (2003). *Dijagnostika bazičnih i specifičnih sposobnosti policijskih službenika interventne policije*. U Zbornik radova "12. ljetne škole kineziologa Republike Hrvatske". Hrvatski kineziološki savez.
42. Jukić, I., Vučetić, V., Aračić, M., Bok, D., Dizdar D., Sporiš, G. i Križanić, A. (2008). *Dijagnostika kondicijske pripremljenosti vojnika*. KIF.
43. Kazazović, B (2008). *Kineziološka analiza*. Struktura motoričkog prostora, razvoj osnovnih i specifičnih fizičkih sposobnosti, obzračavanje specijalnih motoričkih vještina. Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.

44. Klinvex, K. C., O' Connell, M.S. i Klinvex, C. P. (2014). *Zapošljavanje sjajnih ljudi*. MATE
45. Korajlić, N., Ahić, J. i Hadžikadunić, A. (2019). *Human resources management in the security sector*. Faculty of Criminalistics, Criminology and Security Studies of the University of Sarajevo.
46. Kosanović, B. (1988). *Samoobrana*. Republički sekretarijat za unutrašnje poslove SR Hrvatske.
47. Kulić, Ž. (2005). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Radnička štampa.
48. Kurelić, N., Momirović, K., Mraković, N., i Šturm, J. (1979). Struktura motoričkih sposobnosti i njihove relacije sa ostalim dimenzijama ličnosti. *Kineziologija*, 9 (1-2), 5-24.
49. Locke, E. A. (2001). *The nature and causes of job satisfaction*. U Dunnette, M. D. (ed). *Handbook of industrial and organizational psychology* (20-25). Rand Nenatly.
50. London 2012 Olympic Games: a Logo in Controversy <https://www.sessions.edu/noteson-design/london-2012-olympic-games-a-logo-in-controversy> (11 . 04. 2017.)
51. Lough, J. i Van Treuer, K. (2013). A critical review of psychological instruments used in police officer selection. *Policing An International Journal of Police Strategies and Management*, 36(4), 737-752. DOI: 10.1108/PIJPSM-11-2012-0104
52. Malacko, J. i Rađo, I. (2004). *Nove tehnologije u sportu*. Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.
53. Malacko, J. i Rađo I. (2006.) *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Fakultet sporta i tjelesnog odoja Univerziteta u Sarajevu.
54. Marušić, S. (1995). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijal*. Ekonomski institut.
55. Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Nolit.
56. McCredie, M. N., Hopwood, C. J. i Morey, L. C. (2021). *Personality Assessment Inventory (PAI) for assessing disordered thought and perception*. In I. B. Weiner & J. H. Kleiger (Eds.), *Psychological assessment of disordered thinking and perception*. American Psychological Association. DOI: 10.1037/0000245-006
57. Milanović, D. (2010). *Teorija i metodika treninga*. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
58. Milanović, D. i Heimer, S., (1997). *Dijagnostika treniranosti sportaša*. FFK.

59. Milanović, D. i Heimer, S. (1997). *Dijagnostika treniranosti sportaša*. U Milanović i S. Heimer (ur.), Zbornik radova Međunarodnog savjetovanja "Dijagnostika treniranosti sportaša".
60. Momirović, K. (1969). *Faktorska struktura antropometrijskih varijabli*. Institut za Kineziologiju.
61. Moratić, Z. i Ahić, J. (2015). *Bliska zaštita VIP ličnosti*. Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu.
62. Moratić, Z., Hadžikadunić, A. i Ahić, J. (2017). Analysis of anthropological characteristics important for performance of assignments by VIP close protection teams. *Sportski logos*, 15 (28–29).
63. Newton, R. U. i Kraemer, W.J. (1994). Developing explosive muscular power: implications for a mixed methods training strategy. *Strength and Conditioning Journal*, 16 (165), 20-31.
64. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. i Wright, M.P. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. MATE
65. Norazmi, N. (2020). Effect size for model of the influence of headmasters leadership on teacher task load and teacher job satisfaction of special education integration program. *International Journal of Physcypsocial Rehabilitation*. 24 (10), 2102-2112. DOI: 10.37200/IJPR/V24I10/PR300230
66. Odluka o metodi, načinu i sistemu bodovanja testiranja kandidata za polaznike osnovne obuke prvog i drugog nivoa Granične policije br: 17-06-2-34-11-170-1190/15 od 24. 8. 2016.
67. Odluke o izmjenama i dopunama Odluke o načinu i programu testiranja kandidata u procesu odabira policijskih službenika broj: 01-02-329/06 od 17. 8. 2006.
68. Odluke o načinu i programu testiranja kandidata u procesu odabira policijskih službenika ( "Službeni glasnik" br. 18/05).
69. Omar, K. (2021). Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors. *Open Journal of Business and Management*, 9, 688-700. DOI: 10.4236/ojbm.2021.92036.
70. Osborn, G. D. (1976). Validation physical agility tests. *The Police Chief*, 43, 43-46.
71. Ostojić, S. (2006). *Leksikon sportske medicine i fiziologije vježbanja*. Agencija Matić.
72. Opavsky, P. (2009). *Planiranje i programiranje treninga u fudbalskom klubu*. Politop.

73. Palidauskaite, J. i Segalovicene, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lie-tuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė (The Profile of Public Servants Motivation in Lithuania: Analysis of Empirical Research Results). *Management of Organizations: Systematic Research*, 47, 73-90.
74. Petz, B. (2010). *Uvod u psihologiju – psihologija za nepsihologe*. Naklada Slap.
75. Pravilnik o postupku selekcije i izboru kandidata za kadete policijske obuke u Jedinici za policijsku obuku – Policijskoj akademiji (“Službeni glasnik RS“ br. 15/20).
76. Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015).
77. Pravilnik o sadržaju, načinu i rasporedu testiranja i sistemu bodovanja kandidata u procesu odabira policijskih službenika u upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (“Službene novine Kantona Sarajevo”, br. 18/21).
78. Pravilnik o sadržaju, načinu i rasporedu testiranja i sistemu bodovanja kandidata u procesu odabira policijskih službenika u upravu policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (“Službene novine Kantona Sarajevo”, br. 18/21).
79. Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009).
80. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Premier Febeco.
81. Rasim, T. S. (2008). The Role of Psychology in Human Resources Management. *Europes Journal of Psychology*. <https://ejop.psychopen.eu/index.php/ejop/article/view/438/438.html>
82. Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Naklada Slap.
83. Ribičić, G. i Vidić, P. (2009). Fizički napadi na policijske službenike. *Policija i sigurnost*, 18 (2), 202–212
84. Schuler, H., Thornton III, G. C., Frintrup, A. i Prochaska, M. (2017). *Inventar motivacije za postignuće – AMI*. Naklada Slap.
85. Skorić, M. (2014). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Dostupno na: <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/301/menadzment-ljudskihresursa-u-sportu> (14. 5. 2017.)
86. Sports Yahoo <http://sports.yahoo.com/blogs/the-turnstile/nelson-mandela-sport-powerchange-world-215933270.html> (11. 4. 2017.)
87. Stoyanov, S. (2017). A theory of human motivation. *A Theory of Human Motivation*, 13, 1– 87. DOI: 10.4324/9781912282517

88. Strating, M., Bakker, R., Dijkstra, G., Lemmink, K. i Groothoff, J.W. (2010). A job-related fitness test for the Dutch police, *Occupational Medicine*, 60, 255–260.
89. Suša, B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. CEKOM books
90. Suyono, J. i Mudjanarko, S. R. (2017). Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2 (1), 86-92.
91. Šopar, J. (2004). *Specifična i situacijska kondicijska priprema specijalnih postrojbi vojske i policije*. Diplomski rad. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
92. Šopar, J., (2008). Trening jakosti specijalnih postrojba vojske. *Kondicijski trening*, 6 (1), 72–77.
93. Šoš, H. i Rađo, I. (1998). *Mjerenje u kineziologiji*. Fakultet za fizičku kulturu.
94. Šturm, J. (1975). Relacije tjelesne snage i nekih motoričkih i morfoloških karakteristika u manifestnom i latentnom prostoru. Doktorska disertacija. Fakultet za fizičko vaspitanje.
95. Turković, S., Hadžikadunić, A. i Tabaković, M. (2016). Prediktivne vrijednosti motoričkih sposobnosti studenata pri selekciji i odabiru kadrova za potrebe MUP – a Kantona Sarajevo. *Sportski logos*, 26 (15).
96. Van der Merwe, R. P. (2002). Psychometric testing and human resource management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (2), 77-86.
97. Violanti, J. M. (2006). *The police: perspective on trauma and resiliency*. *Traumatology*, 12 (3), 167-169.
98. Vučković, G., Subošić, D., Kekić, D. (2011). Physical abilities of police officers as prerequisite for suppressing violence at sporting events in the Republic of Serbia. *Physical Education and Sport*, 9 (4), 385–397.
99. Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci.
100. Vujmilović, A. (2012). *Relacije tjelesnih dimenzija i specifičnih motoričkih sposobnosti odbojkašica-kadetkinja u odnosu na igračku poziciju*. Magistarski rad. Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta.
101. Weiss, P. A. i Inwald, R. E. (2010). *A brief history of personality assessment in police psychology*. In Weiss, P.A. (Ed.), *Personality Assessment in Police Psychology: a 21st Century Perspective*. Charles C. Thomas.
102. Wiese, D.S. i Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4 (3), 233-249.

103. Zaciorski, V. M. (1975). *Fizička svojstva sportista*. Savez za fizičku kulturu Jugoslavije.
104. Zakon o direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi Bosne i Hercegovine (*“Službeni glasnik“ br: 36/08*).
105. Zakon o Državnoj agenciji za istrage i zaštitu (*“Službeni glasnik BiH“, br. 27/04, 63/04, 35/05, 49/09 i 40/12*)
106. Zakon o graničnoj policiji Bosne i Hercegovine (*“Službeni glasnik“br. 50/04, 27/07, 59/09*)
107. Zakon o policijskim službenicima Bosne i Hercegovine (*Službeni glasnik BiH“, br. 27/04, 63/04, 5/06, 33/06, 58/06, 15/08, 35/09 i 7/1*).

# Index pojmova

## A

aerobne funkcionalne sposobnosti 39  
agresivnost 71-74, 76-77  
anaerobne funkcionalne sposobnosti 39  
analiza funkcionalnih sposobnosti 40  
analiza morfoloških osobina 37, 82  
analiza motoričkih struktura i funkcionalnih sposobnosti 37-38  
analiza opštih znanja 37, 80  
analiza posla 23, 35-36  
analiza procesa tjelesnog vježbanja 132  
analiza psiholoških karakteristika 37  
analiza zdravstvenog statusa 37, 80  
anksioznost 71-72, 75  
antisocijalna obilježja 75

## B

baterija testova Australskog instituta za forenzičku psihologiju (AIFP) 68, 73-74  
bazične vježbe 131  
bazično-motoričke sposobnosti 14  
biosomatometrijski podaci 81  
brzina 39, 44, 46-47, 55, 90-91, 94, 96, 125, 135

## C

California Personality Inventory (CPI) 68, 72, 74

## D

depresija 75  
dijagnosticiranje 132, 134

## F

fleksibilnost 44-45, 47-48, 67, 90-91, 96, 133  
funkcionalne sposobnosti 12, 20, 39, 109

## G

granične značajke 75

## I

intervju 35, 37-38, 66, 67, 74, 76, 80, 83  
Inwald Personality Inventory (IPI) 68, 73  
izdržljivost 39, 44-48, 54, 56, 91, 95-97, 112, 119, 125, 131, 135

## J

jednačine specifikacije 43

## K

kompetencije 35, 139  
kontinuirano mjerenje bazičnih i specifičnih motoričkih sposobnosti 135  
koordinacija 44-47, 90-91, 96-97, 125, 135

## LJ

ljudski resursi 11-12, 15-16, 18, 20

## M

mania 75  
manifestne varijable 50  
mjerenje antropoloških osobina 11  
modelne vrijednosti 40-43  
morfološke karakteristike 12, 20, 125  
morfološke osobine 82  
motivacija 68, 125, 136-137, 140  
motorička kretanja 89  
motoričke sposobnosti 38-39, 58, 87-89, 91, 93, 97, 125, 130  
motorički testovi 81

## N

neposredno posmatranje 37  
nepotpora 76  
nivo tjelesnih sposobnosti 136

## O

ocjenjivanje borbenih efikasnosti 130  
ocjenjivanje uspješnosti 126  
opšta tjelesna priprema 14



opšta znanja 37, 80  
opšte osobine ljudskih potencijala 61, 62  
opšti zdravstveni podaci 81  
organizacije sigurnosnog sektora 18  
osnovna obuka 64, 127

## **P**

paranoja 75  
planiranje ljudskih resursa 12, 20-22  
planiranje procesa tjelesnog vježbanja 133  
podaci kardiovaskularnog sistema 81  
podaci lokomotornog sistema 81  
podaci respiratornog sistema 81  
praćenje i ocjenjivanje performansi 21, 121-122, 126  
praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti 121  
preciznost 39, 44-48, 90-91, 97-98, 103-105, 125, 135  
pripadnici sigurnosnih službi 129-130, 134  
problemi s alkoholom 75  
problemi s drogom 75  
procjena inicijalnog stanja 133  
programiranje procesa tjelesnog vježbanja 131  
psihološka procjena 66  
psihološke i sociološke karakteristike 12, 20  
psihološki testovi 66, 68, 73  
psihometrijska procjena 66-67  
psihometrijski testovi 66  
psihomotorička sposobnost 39  
psihopatologija 69

## **R**

ravnoteža 39, 48, 71, 90-91, 98, 100, 135  
redovna obuka 128  
regrutovanje kandidata 12, 85

## **S**

selekcija kandidata 12, 60, 64, 88  
selekcija ljudskih resursa 11-14, 16, 48, 65, 86, 88  
shizofrenija 75

sigurnosni sektor 12, 83  
sistem za upravljanje performansama 120-121  
situacione vježbe 131  
snaga 44-47, 56-58, 90-93, 96-97, 125, 130, 135  
somske zabrinutosti 75  
specifična znanja i vještine 12, 20  
specijalistička obuka 64, 128  
specijalističke aktivnosti 129  
specijalno tjelesno obrazovanje 128-129  
stepen obučenosti 129  
stres 36, 62, 64, 71, 76, 79, 141  
stručna obuka 127  
stručno usavršavanje 27, 127  
suicidalne ideje 76

## **T**

terenski testovi 98  
testovi opšteg znanja 80  
testovi za procjenu motoričkih sposobnosti 13, 98  
The Personality Assessment Inventory (PAI) 74  
tjelesna priprema 103, 131  
tjelesno vježbanje 131, 135

## **U**

upravljanje ljudskim resursima 9, 11, 20-21, 65, 67, 138-139  
upravljanje performansama 21, 120-121  
upravljanje resursima 139

## **Z**

zdravstveni status 12, 20, 80, 88

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka  
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

005.96:351.74(497.6)

**SELEKCIJA i upravljanje performansama ljudskih resursa  
u sigurnosnom sektoru** / Admir Hadžikadunić ... [et al.]. - Sarajevo  
: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije  
Univerziteta, 2023. - 154 str. : ilustr., graf. prikazi ; 25 cm. - (Editio  
Securitas)

Bibliografija: str. 143-150 ; bibliografske i druge bilješke uz tekst. -  
Registar.

ISBN 978-9926-451-68-4

1. Hadžikadunić, Admir

COBISS.BH-ID 54206726