

**МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ  
УНИВЕРЗИТЕТ ОДБРАНЕ  
ВОЈНА АКАДЕМИЈА**

**РУКОВОЂЕЊЕ БЕЗБЕДНОСНОМ ЗАШТИТОМ  
ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА  
- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА -**

**МЕНТОР:  
Проф. др Дане Субошић**

**КАНДИДАТ:  
главни полицијски саветник  
мр Славиша Крстић**

**Београд, 2016.**

## САДРЖАЈ

САДРЖАЈ.....	2
ПРЕДГОВОР.....	9
УВОД.....	11
I) ПЛАНИРАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА.....	23
1.1. ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕЊИВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА.....	23
1.1.1. Врсте и обим безбедносних података.....	24
1.1.2. Радње и поступци руководиоца при праћењу и процењивању.....	28
елемената безбедносне заштите одређених личности и објекта.....	28
1.1.3. Потребна знања руководиоца за праћење и процењивање проблема безбедносне заштите одређених личности и објекта.....	31
1.1.4. Садржај безбедносних оцена, процена и предлога мера о безбедносној заштити одређених личности и објекта.....	33
1.1.5. Заступљеност потребних садржаја праћења и процењивања елемената безбедносне заштите одређених личности и објекта у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије.....	43
1.1.6. Делокруг одговорних руководилаца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објекта приликом праћења и процењивања проблема безбедносне заштите одређених личности и објекта.....	55
1.1.7. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја праћења и процењивања на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објекта.....	55
1.1.8. Закључак о првој појединачној хипотези прве посебне хипотезе.....	67
1.2. ОДЛУЧИВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА.....	69
1.2.1. Врсте одлука о безбедносној заштити одређених личности и објекта.....	70
1.2.2. Радње и поступци руководиоца при одлучивању о безбедносној заштити одређених личности и објекта.....	73
1.2.3. Потребна знања руководиоца за одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објекта.....	77
1.2.4. Садржај одлука о безбедносној заштити одређених личности и објекта.....	78
1.2.5. Заступљеност потребних садржаја одлучивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објекта у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије.....	80
1.2.6. Делокруг одговорних руководилаца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објекта приликом одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објекта.....	86
1.2.7. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја одлучивања на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објекта.....	87
1.2.8. Закључак о првој појединачној хипотези прве посебне хипотезе.....	96

1.3. ИЗРАДА ПЛАНОВА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	98
1.3.1. Врсте планова о безбедносној заштити одређених личности и објеката	98
1.3.2. Садржај планова о безбедносној заштити одређених личности и објеката	100
1.3.3. Радње и поступци руководиоца при изради планова безбедносне заштите одређених личности и објеката	103
1.3.4. Потребна знања руководиоца за израду планова о безбедносној заштити одређених личности и објеката	104
1.3.5. Заступљеност потребних садржаја израде планова приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије	104
1.3.6. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом израде планова безбедносне заштите одређених личности и објеката	110
1.3.7. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја израде планова на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	111
1.3.8. Закључак о трећој појединачној хипотези прве посебне хипотезе	127
1.4. Закључак о првој посебној хипотези	129
II) ОРГАНИЗОВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	131
2.1. НОРМАТИВНО-СТРУЧНЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	131
2.1.1. Садржај нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката	132
2.1.2. Радње и поступци руководиоца при нормативно-стручним припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката	134
2.1.3. Потребна знања руководиоца за нормативно-стручне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката	136
2.1.4. Заступљеност потребних садржаја нормативно-стручних припрема приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије	137
2.1.5. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом нормативно-стручних припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	141
2.1.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја нормативно-стручних припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	143
2.1.7. Закључак о првој појединачној хипотези друге посебне хипотезе	147
2.2. ОРГАНИЗАЦИОНО-ТЕХНОЛОШКЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	150
2.2.1. Садржај организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката	150
2.2.2. Радње и поступци руководиоца при организационо-технолошким припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката	151

2.2.3. Потребна знања руководиоца за организационо-технолошке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	155
2.2.5. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом организационо-технолошких припрема и реализације безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	161
2.2.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја организационо-технолошких припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	162
2.2.7. Закључак о другој појединачној хипотези друге посебне хипотезе .....	166
<b>2.3. МОРАЛНЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА</b> .....	<b>169</b>
2.3.1. Садржај моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	169
2.3.2. Радње и поступци руководиоца при моралним припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	170
2.3.3. Потребна знања руководиоца за моралне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	172
2.3.4. Заступљеност потребних садржаја моралних припрема приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије .....	173
2.3.5. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом моралних припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	177
2.3.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја моралних припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	178
2.3.7. Закључак о трећој појединачној хипотези друге посебне хипотезе .....	183
<b>2.4. ЛОГИСТИЧКЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА</b> .....	<b>185</b>
2.4.1. Садржај логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	185
2.4.2. Радње и поступци руководиоца при логистичким припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	186
2.4.4. Заступљеност потребних садржаја логистичких припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије .....	190
2.4.5. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом логистичких припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	195
2.4.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја логистичких припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	196
2.4.7. Закључак о четвртој појединачној хипотези друге посебне хипотезе .....	201
2.5. Закључак о другој посебној хипотези .....	203
<b>III) КОМАНДОВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА</b> ....	<b>206</b>

3.1. НАЧИН ИЗДАВАЊА НАРЕЂЕЊА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	206
3.1.1. Врсте наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката	207
3.1.2. Радње и поступци руководиоца током или поводом наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката	209
3.1.3. Потребна знања руководиоца за наређивање током или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката	210
3.1.4. Заступљеност потребних садржаја начина наређивања при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије	211
3.1.5. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом наређивања безбедносне заштите одређених личности и објеката издавања наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	215
3.1.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја издавања наређења на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	216
3.1.7. Закључак о првој појединачној хипотези треће посебне хипотезе	223
3.2. АКТИ НАРЕЂИВАЊА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	226
3.2.1. Садржај наредбе за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	226
3.2.2. Садржај наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	227
3.2.3. Садржај упутства за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	228
3.2.4. Садржај инструкције за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	232
3.2.5. Садржај процедура за поступање службеника обезбеђења приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката	232
3.2.6. Заступљеност потребних садржаја аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије	239
3.2.7. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом израде аката наређивања за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	243
3.2.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја аката наређивања на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката	243
3.2.8. Закључак о другој појединачној хипотези треће посебне хипотезе	250
3.3. Закључак о трећој посебној хипотези	252
IV) КООРДИНАЦИЈА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	255
4.1. САДЕЈСТВО КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	256
4.1.1. Субјекти садејства	256
4.1.2. Режим руковођења у условима садејства	257
4.1.3. Временска обележја садејства	259
4.1.4. Просторна обележја садејства	260

4.1.5. Документовање садејства .....	261
4.1.6. Заступљеност потребних садржаја садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије.....	262
4.1.7. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом садејства у безбедносној заштити одређених личности и објеката .....	266
4.1.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја садејства на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	267
4.1.9. Закључак о првој појединачној хипотези четврте посебне хипотезе .....	274
<b>4.2. САРАДЊА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА</b>	<b>277</b>
4.2.1. Субјекти сарадње.....	277
4.2.2. Модел сарадње.....	279
4.2.3. Временска обележја сарадње.....	282
4.2.4. Просторна обележја сарадње.....	282
4.2.5. Документовање сарадње .....	283
4.2.6. Заступљеност потребних садржаја сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије.....	284
4.2.7. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом сарадње у безбедносној заштити одређених личности и објеката.....	288
4.2.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја сарадње на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	289
4.2.9. Закључак о другој појединачној хипотези четврте посебне хипотезе .....	296
4.3. Закључак о четвртој посебној хипотези .....	298
<b>V) КОНТРОЛА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА</b> ....	<b>301</b>
5.1. УНУТРАШЊА КОНТРОЛА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА .....	302
5.1.1. Субјекти унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	302
5.1.2. Врсте и форме контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката.....	303
5.1.3. Садржај унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	305
5.1.4. Радње и поступци руководиоца приликом контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	307
5.1.5. Потребна знања руководиоца за унутрашњу контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	308
5.1.6. Заступљеност потребних садржаја унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије.....	308

5.1.7. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	312
5.1.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја унутрашње контроле на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	313
5.1.9. Закључак о првој појединачној хипотези пете посебне хипотезе.....	321
5.2. СПОЉНА КОНТРОЛА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА .....	324
5.2.1. Субјекти спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	324
5.2.2. Врсте и форме спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката.....	326
5.2.3. Садржај спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	327
5.2.4. Радње и поступци надлежних органа током спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	328
5.2.5. Потребна знања представника органа надлежних за спољну контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	329
5.2.6. Заступљеност потребних садржаја спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије.....	329
5.2.7. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката .....	333
5.2.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја спољне контроле на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката .....	333
5.2.9. Закључак о другој појединачној хипотези четврте посебне хипотезе .....	340
5.3. Закључак по петој посебној хипотези .....	342
ОПШТИ ЗАКЉУЧАК .....	344
ЛИТЕРАТУРА .....	346
ПРИЛОЗИ.....	353
ПРИЛОГ 1: Обележја испитаника .....	354
ПРИЛОГ 2: Одобрење министра унутрашњих послова за анкетирање полицијских службеника Министарства унутрашњих послова Републике Србије .....	361
ПРИЛОГ 3: Образац анкетног упитника.....	362
ПРИЛОГ 4: Табеларни приказ Плана ангажовања снага и средстава.....	379
ПРИЛОГ 5: Скица распореда снага и возила у моторизованој формацији .....	380
ПРИЛОГ 6: Скица распореда припадника непосредне физичке заштите одређеног лица у пешачкој формацији.....	380
ПРИЛОГ 7: Шема распореда снага за безбедносну заштиту одређеног објекта .....	381
ПРИЛОГ 8: Шема распореда непосредног физичког обезбеђења у зависности од броја пратилаца.....	382
ПРИЛОГ 9: Подсетник за сарадњу руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката са службама протокола председника Републике, председника Владе, председника Народне Скупштине, Министарства спољних послова, иностраним	

протоколима и службама безбедности, Војском Србије и протоколом аеродрома „Никола Тесла“ .....	386
--	-----



## ПРЕДГОВОР

Одређене личности и објекти били су одувек предмет интересовања али и напада појединаца или група политичких противника, верских и других фанатика, лица склоних личној освети или душевно поремећених особа. Атентати, отмице, претње, уцене и сличне угрожавајуће делатности су у свим историјским епохама коришћени као средство борбе ради остварења политичког или неког другог циља. И поред добро организованих и опремљених служби безбедности, ангажовања великих снага и средстава, као и предузимања максималних мера обезбеђења, у двадесетом веку убијено је преко стотину највиших државника (председника, краљева, премијера и др.) а таква пракса се наставља и даље.

Угрожавање безбедности одређених личности и објеката ставља пред службе безбедности бројне и сложене задатке. У савременим околностима готово да нема државе која није организовала службу за обезбеђење одређених личности и објеката. У појединим земљама ова служба је потпуно самостална, док је у другим земљама у саставу других служби безбедности као њен посебан део.

Без обзира на то, заједничко за све службе је да су начелно организоване тако да њихову структуру чине руководни, извршни и логистички део. Руководни део служби обезбеђења одређених личности и објеката покреће и усмерава њихов извршни део на остваривање циљева због којих те службе и постоје, док се логистички део покреће и усмерава на стварање што повољнијих услова за рад руководног и извршног дела. При томе, руководни подсистем служби обезбеђења састоји се од међусобно повезаних радних места, која треба да се попуњавају распоређивањем појединаца који су способни да подручне (пословне) и процесне (управљачке) функције компетентно припреме и реализују, уз уважавање специфичности послова и задатака обезбеђења одређених личности и објеката.

Да би се дошло до наведеног идеала, реализовано је истраживање којим се проблематизовало *руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката*, а имплементирањем сазнања до којих се дошло, унапредила би се постојећа пракса обезбеђења одређених личности и објеката, имајући у виду да је наука одавно престала да се идентификује само с теоријом и осталим њеним конституенсима, већ је постала и пракса. Висок степен примењивости сазнања до којих се дошло овим истраживањем, омогућује скраћење пута од *теорије до праксе руковођења пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката*.

Допринос који се постиже одбраном докторске дисертације на наведену тему је вишеструк. Наиме, у научном смислу, за очекивати је да ће се: (1) идентификовати, (2) сврстати и (3) објаснити основна обележја *руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката*. Поред тога, овим истраживањем (4) унапређена је методологија оваквих и сродних истраживања, због примене релативно оригиналног методолошког приступа, а дошло се и до (5) идентификације нових проблема за истраживање.

У практичном смислу, применом сазнања до којих се дошло предметним истраживањем, оствариће се виши степен усаглашености радног и образовног профила руководиоца служби надлежних за обезбеђење одређених личности и објеката. Под тиме се подразумева идентификација, класификација и објашњење онога што руководилац на пословима разматраних обезбеђења треба да ради (радни профил) и онога што треба да зна, да би то могао да ради (образовни профил). То је посебно важно имајући у виду програмску оријентацију Војне академије, којом је свакако обухваћена и тема која је предложеном докторском дисертацијом истражена. Најзад, лични мотив за израду

докторске дисертације под насловом *"Руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката"* последица је: (1) изазова који се пред истраживача постављају предметним истраживањем, (2) атрактивности теме, (3) интересовањем за наведену област, имајући у виду вишегодишњи рад кандидата на пословима руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката, (4) заинтересованости која је делимично испољена одбраном магистарског рада на тему *"Унапређење безбедносне процене угрожености одређених личности"* и (5) потребе за решавањем дела проблема који су дефинисани закључним разматрањем наведеног магистарског рада.

## УВОД

Ескалација нових облика екстремно насилног угрожавања безбедности на међународном и националном нивоу захтева динамично организационо прилагођавање безбедносних структура, како би биле у стању да остваре циљеве због којих постоје. У тим условима, један од најзначајнијих проблема је угрожавање безбедности одређених личности и објеката, услед чега се јавља потреба за њиховом безбедносном заштитом. Прилагођавајући се савременој безбедносној проблематици, као и њеној динамици, савремене службе безбедности непрестано развијају сопствену функцију и структуру, како би креирале амбијент у коме је стање безбедносне заштите одређених личности и објеката такво, да се може оценити повољним.

Одговарајући на савремене изазове безбедности, безбедносне структуре реализују извршну функцију којом остварују резултате из домена заштите штићених вредности, при чему управљачком функцијом покрећу и усмеравају извршне елементе система на законито, сврсисходно и ефикасно деловање. Уважавајући структуру савремених безбедносних тенденција, како на проблемској, тако и на заштитној страни тог конфликтног односа, систем руковођења безбедносним структурама треба да буде посебно примерен и на динамичан начин прилагодљив. Да би то било могуће, неопходно је идентификовати теоријски модел управљачке функције безбедносних организација у домену заштите безбедности одређених личности и објеката, како би се створиле претпоставке систематизовања и објашњења тих сазнања. Њиховом имплементацијом у образовни процес створили би се услови изградње одговарајућег образовног профила, који би био компатибилан радном профилу у безбедносним организационим система (посебно у делу посвећеном заштити безбедности одређених личности и објеката) израженом радним местима у чијем опису посла су задаци извршиоца на задацима високог нивоа сложености с једне стране, и руководиоца с друге стране.

Из наведене анализе следи да суштину онога што се овом докторском дисертацијом проблематизује чини теоријско моделовање:

- безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- општег режима руковођења у безбедносним организационим системима,
- услова припреме и реализације безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката (радни профил),
- знања којима руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката треба да влада да би могао успешно да обавља сопствене функционалне дужности (образовни профил) и
- усаглашавања радног и образовног профила за обављање послова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Хипотетички ставови од којих се пошло у вези са проблемом истраживања односе се на ставове из теорије и праксе о проблему и потенцијалним решењима проблема истраживања. С тим у вези, присутан је став да не постоји научно проверен теоријски модел руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката. При томе, руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката треба да буде реално описано, ваљано сврстано и објашњено, тако да довољним степеном корелације одражава објективни део стварности који представља предмет истраживања. Као такво, са аспекта хипотетичких ставова, руковођење треба да садржи функције, које се теоријски моделују у зависности од безбедносне заштите одређених личности и објеката. Функције

руковођења могу да се систематизују на различите начине, а уобичајено је мишљење да још увек није озбиљно превазиђена Фајолова петочлана подела на: планирање, организовање, наређивање (командовање), координацију и контролу. Такође, део хипотетичких ставова се односе на ноторну потребу за што већим степеном узајамне корелације (у смислу сагласности, симетричности) образовног и радног профила стручњака за обављање послова безбедносне заштите одређених личности и објеката, посебно у домену управљачке функције организације (претежно руковођења). С тим у вези, садржај и структура руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката били су кључни чинилац функционалне анализе образовног и радног профила стручњака за обављање наведених послова, а самим тим и њиховог усаглашавања.

Имајући у виду до сада наведено, постављено је основно питање које гласи: *Како руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката утиче на радни и обавовни профил стручњака за обављање таквих послова и задатка?*

Резултата досадашњих истраживања на тему руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката готово и да нема. То је последица одсуства истраживања којим се проблематизује тема садржана насловом овог рада. Томе у прилог иде и чињеница да су домаће и стране научне и високошколске образовне установе спровеле више истраживања из области безбедности и руковођења, при чему само поједине области тих истраживања начелно дотичу разматрану проблематику.

Институт безбедности Министарства унутрашњих послова Републике Србије је током 1995. спровео истраживање из области обезбеђења одређених личности и објеката. Као завршно саопштење публикована је књига „Обезбеђење и безбедносна заштита одређених личности и објеката“<sup>1</sup>. На Факултету цивилне одбране у Београду у два наврата је истраживана област обезбеђења личности и објеката. Наиме, током 2002. године реализован је научно-истраживачки пројекат из области обезбеђења на тему „Место и улога јавне безбедности у заштити личности и објеката“, док је током 2004. године реализован пројекат под називом „Системи обезбеђења и заштите“. Виша школа унутрашњих послова у Београду је током 2003. године израдила студију на тему „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“.

Како је већ наведено, присутна су и инострана истраживања у области безбедносне заштите одређених личности и објеката. Наиме, током 2001. године мисија ОЕБС-а у Србији реализовала је истраживање „Визија реформе Министарства унутрашњих послова Републике Србије.“ Један део истраживања (глава Д) односио се на реформу обезбеђења штићених личности и објеката. Поред тога, у последњих петнаест година Министарство одбране Сједињених Америчких Држава реализовало је више пројеката у вези физичког обезбеђења и анализе ризика<sup>2</sup>. Најзад, Међународна агенција за атомску енергију спровела је истраживање у вези обезбеђења нуклеарних објеката, као објеката од стратегијског значаја за безбедност држава<sup>3</sup>, а у оквиру тих пројеката испитивала је могућност обезбеђења нуклеарних објеката и лица која су запослена у таквим објектима. Искуства и резултати који су приликом наведених истраживања добијени коришћени су за потребе овог рада.

---

<sup>1</sup> Рађеновић, Р., „Обезбеђење и безбедносна заштита одређених личности и објеката“, МУП Републике Србије, Институт безбедности, Београд, 1995.

<sup>2</sup> Више у: Department of the Army USA, „Modern Physical Security“ 1991., „The Army Physical Security Program“ 1993., „Risk Analysis for Army Property“ 1993., „Physical Security“ 2001.

<sup>3</sup> Видети: International Atomic Energy Agency, „The Physical Protection of Nuclear Material and Nuclear Facilities“, Austria, 1999.

Значај решавања проблема утицаја руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката на радне и образовне профиле стручњака за обављање таквих послова и задатака испољава се у домену теорије и праксе војних наука (ратне вештине). Теоријски, пројектује се долазак до нових, битних информација о решењу овог проблема, односно пројектује се стицање методолошких искустава које треба да буде последица специфичног приступа решавању наведеног проблема. Практичан значај истраживања огледа се у томе што добијени резултати имају непосредан утицај на стручност носилаца управљачке функције безбедносних организационих система надлежних за обезбеђење одређених личности и објеката, чиме се и заштита наведених штићених вредности подиже на виши ниво.

Прелиминарно одређен предмет истраживања нижег је нивоа општости од наслова, тако да гласи: *Утицај руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката на одређење радног и образовног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака*. С тим у вези, извршена је анализа знања, која се класификују на проверена, непроверена, искуствена и непостојећа.

Проверена знања односила су се на организацију, руковођење, његов садржај (функције), услове, факторе, методе (полазишта, поступке, средства), стилове, организационе типове система руковођења, носиоце и нивое руковођења, као и опште проблеме руковођења. Наиме, познато је да руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката представља значајан фактор радног и образовног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака. Специфично диференцираним (врсно различитим) у односу на остале постојеће моделе руковођења безбедносним организационим системима, предметни модел чини његова реалност и релевантост у односу на истраживану појаву у којој је безбедносна заштита одређених личности и објеката интервенирајућа варијабла. Ипак, кључни појам међу наведеним провереним знањима односи се на функције руковођења. Њихова класификација изведена је на бројне начине, тако да се, по различитим критеријумима, њихов број креће од две до 15. Ипак, најприхваћенија подела функција руковођења је она коју је формулисао Анри Фајол а која обухвата: планирање, организовање, командовање, координацију и контролу.

Непроверена знања односила су се на принципе, начела и хипотетичке ставове у вези с проблемом и његовим решавањем. У њих спадају принципи (научно заснованији од начела) и начела руковођења, као ставови којих се треба придржавати у дугорочном обављању управљачке функције организације, и хипотетички ставови, као могућа решења проблема идентификације ваљаног модела руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката. Осим тога, основна и посебна обележја радног и образовног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака предвиђена су у Војсци формацијом а у полицији систематизацијом радних места, посебно оним њеним делом који се односи на њихов опис. Како су наведени ставови проверени у односу на прошлу праксу а односе се на будућу праксу, сврстани су у непроверена знања.

Искуствена знања односила су се на праксу руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката. Ова знања настају као последица развијене предиспозиције појединаца који се одређено време баве проблематиком безбедносне заштите одређених личности и објеката, да се успешно баве наведеним послом. Као таква, ова знања нису научно заснована, изузев у њиховом здраворазумском делу, али их као такве наука не негира, већ их провером сврстава у одговарајуће сегменте теорије.

Најзад, непозната знања односила су се на садржај и структуру руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката и утицај тих категорија на основна

и посебна обележја радног и образовног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака. С тим у вези, било је непознато какво је ваљано руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката, у смислу његове идентификације, систематизације и објашњења, и последица таквог теоријског модела у односу на основна и посебна обележја радног и образовног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака.

Изведеном анализом знања стекли су се услови за дефинисање кључних појмова који су коришћени у истраживању. Наведени појмови такође се сврставају у домене проверених, непроверених, искуствених и непостојећих знања.

1) *Руковођење* је рад службених лица распоређених на руководна радна места. Рад руководиоца садржи планирање, организовање, командовање, координацију и контролу у функцији покретања и усмеравања извршних елемената друштвеног система (организације) на остваривање резултата због којих одређена организација (организациона јединица) постоји.

2) *Безбедносна заштита одређених личности и објеката* је примена скупа планских оперативно-техничких мера, радњи, поступака и снага које предузимају надлежне службе безбедности ради неутралисања или смањења ризика и опасности које прете личностима и објектима која су од стране надлежних државних органа одређена као вредност која се штити.<sup>4</sup>

3) *Руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката* представља рад овлашћених службених лица распоређених на руководна радна места, изражен применом процесних функција руковођења током и поводом примена скупа планских оперативно-техничких мера, радњи, поступака и снага које предузимају надлежне службе безбедности ради неутралисања или смањења ризика и опасности који прете лицима и објектима који су од стране надлежних државних органа одређени као вредност која се штити.

4) *Планирање* је функција руковођења којом се изналазе најрационалнија решења безбедносних проблема. Ова функција руковођења састоји се од праћења и процењивања, одлучивања и израде планова.

5) *Праћење* је део планирања који се односи на прикупљање, обраду и коришћење безбедносних података, у функцији безбедносне процене.

6) *Процена* је врста анализе којом се предвиђају будућа стања безбедносних проблема у условима неизвесности. Неизвесност је велика вероватноћа настанка изненађења.

7) *Одлучивање* је мисаони процес у којем руководиоца, на основу процене ситуације – предвиђања развоја стања, појава и догађаја, доноси одлуку на основу које његови потчињени поступају.<sup>5</sup>

8) *Израда планова* је функција процеса руковођења која обухвата вербално, текстуално, графичко или комбиновано представљање, исказивање или операционализација одлуке руководиоца.

9) *Организовање* је функција руковођења којом се организација припрема за извршење планираног задатка. Наведена функција руковођења обухвата нормативно-стручне, моралне (етичке), организационо-технолошке и логистичке припреме.

10) *Командовање* је функција руковођења којом се потчињенима додељују задаци, а представља и преношење одлуке на потчињене, чиме се потчињени обавезују да поступе у складу са планом, односно одлуком.

<sup>4</sup> Упореди: Пајковић, Д., *Обезбеђење одређених личности и објеката*, МУП РС, Београд, 2003, стр. 9.

<sup>5</sup> Стевановић, О., *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, Београд, 2003, стр. 156.

11) *Координација* је усклађивање деловања два или више учесника у једном процесу, односно усклађивање и усмеравање интеракције између елемената неког система ради остварења постављених или усвојених циљева. За појам координације најчешће се везују процеси организационих усмеравања односно појмови као што су интеграција или кооперација. Обухвата садејство (координацију у условима субординације) и сарадњу (координацију у условима сарадње равноправних, тј. одвија се у условима одсуства субординације).

12) *Контрола* је провера да ли су све операције једне акције (посла) извршене на време, правилно и у сагласности са усвојеним планом, датим смерницама, наређењима, принципима, ограничењима или прописима. Дакле, контрола је функција руковођења која представља активност праћења понашања организационих елемената и реализације постављених задатака с циљем да се пронађу разлике између планираних величина и њиховог остварења у току извршења и по извршењу постављеног задатка.

13) *Радни профил* представља оно што извршиоци (на руководним радним местима - руководиоци) на појединим радним местима раде.

14) *Образовни профил* представља оно што извршиоци (на руководним радним местима - руководиоци) треба да знају да би могли законито и успешно да раде на појединим радним местима.

На основу дефинисаних појмова изведено је операционално одређење предмета истраживања:

- 1) Руковођење:
  - Планирање:
    - праћење и процењивање,
    - одлучивање,
    - израда планова.
  - Организовање:
    - нормативно-стручне,
    - моралне (етичке), организационо-технолошке и
    - логистичке припреме
  - Наређивање:
    - врсте издавања задатака и
    - акта наређивања,
  - Координација:
    - садејство и
    - сарадња, као и
  - Контрола:
    - унутрашња и
    - спољна.

2) Безбедносна заштита одређених личности и објеката

3) Основна обележја радног и образовног профила руководиоца.

Просторно одређење истраживања односи се на све земље у свету у којима службе безбедности реализују безбедносну заштиту одређених личности и објеката. При томе, акценат истраживања усмерен је на руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката Републике Србије и земаља бивше Југославије (Република Словенија, Република Хрватска, Република Српска, Република Црна Гора и Република Македонија).

Временско одређење истраживања је ограничено на период од 1950. до краја 2015. године. За почетак разматраног периода одабрана је 1950. година јер представља прекретницу ка озбиљнијем теоријском проучавању обезбеђења личности и објеката.

Управо протекла 2015. година је одабрана као крајња, зато што су потребе за обезбеђењем одређених личности и објеката у наведеном периоду еволуирале, па су истраживањем модела безбедносне заштите одређених личности и објеката створени предуслови разумевања актуелног, али и будућег стања разматраних послова и задатака. С друге стране, из године у годину догађа се све више случајева угрожавања безбедности одређених личности и објеката, што јасно говори да је степен њихове угрожености повећан, а да ниво заштите није на потребном нивоу.

Дисциплинарно одређење истраживања припада теорији и пракси војних наука, а уже посматрано области руковођења (менаџмента). Предмет истраживања такође припада и области безбедности, па можемо рећи да је интердисциплинаран. Уважавајући принцип ограничења, значајно је истаћи и одређење да је предмет овог истраживања детерминисан у области јавне безбедности, док са облашћу приватне безбедности има само посредне везе.

Предмет реализованог истраживања је сложен, тако да је у његовим појединим сегментима постигнут различит ниво научног сазнања. Због тога се за читав предмет истраживања није могао одредити јединствен научни циљ. У садашњем времену се не располаже у довољној мери емпиријском грађом о предмету истраживања што је додатно отежавало дефинисање научног циља<sup>6</sup>.

Научни циљ истраживања односио се на идентификацију, систематизацију (сврставање) и објашњење основних обележја руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката (у виду теоријског модела). С друге стране, практични циљ истраживања односио се на усаглашавање радних и образовних профила војних и полицијских службеника који се ангажују на наведеним пословима и задацима, са знањима, вештинама и навикама која за ту сврху треба да имају. Конкретније, остварењем наведених циљева овог истраживања, дошло се до теоријски и практично примењивих знања у области руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката, али и у областима других пословних (подручних) функција безбедносних организација. Тиме ће се унапредити и едукативна делатност за обављање наведених послова.

У овом истраживању постављена је општа хипотеза и пет посебних хипотеза.

Општа хипотеза гласи: *Руковођење (планирање, организовање, наређивање, координација и контрола) безбедносном заштитом одређених личности и објеката представља кључни чинилац усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака.*

Прва посебна хипотеза гласи: *Планирање безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака.*

Прва појединачна хипотеза гласи: *Праћење и процењивање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака.*

Друга појединачна хипотеза гласи: *Одлучивање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака.*

---

<sup>6</sup> Модел руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката представља и поверљиву област рада служби безбедности, па је до података о њима било веома тешко доћи, што је уједно представљала и најзначајнију потешкоћу за реализацију предметног истраживања.





Прва појединачна хипотеза гласи: *Унутрашња контрола безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака.*

Друга појединачна хипотеза гласи: *Спољна контрола безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака.*

Начин истраживања обухватао је: избор и примену научних метода, изворе података и обухват истраживања. Природа и сложеност предмета истраживања определили су дијалектички приступ у примени филозофских (конкретна дијалектичка, позитивистичка и структуралистичка), општих (моделовања, историјско-компаративне и статистичке), посебних (аналитичко-синтетичке, индуктивно-дедуктивне, дефиниције и класификације) и појединачних (анализе садржаја и испитивања) научних метода. Извори података и обухват истраживања прилагођени су коришћеним методама.

*Конкретна дијалектичка метода* користила се као оквир за примену осталих метода. Ова метода омогућила је најопштије сазнање предмета истраживања. Њеном универзалношћу реализоване су опште, посебне и појединачне методе, ради верификације формулисаних хипотеза.

*Позитивистичка метода* користила се током истраживања појединих садржаја модела безбедносне заштите одређених личности и објеката, као релативно самосталних целина. Осим тога, користила се и у функцији примене структуралистичке методе и чинила је основу за пројектовање и примену општих и емпиријских научних метода. Користила се и у верификацији формулисаних хипотеза, сагласно предмету истраживања, хипотезама и индикаторима. Позитивистичка метода је била погодна за истраживање с обзиром да фаворизује формалну логику, тј. форму (структуру), као израз суштине. При том се инсистирало на дијалектичком схватању односа форме и садржаја. Ово је било нужно како би се избегла супротност формално-логичких принципа са дијалектичком методом.

*Структуралистичка метода* била је погодна за истраживање, с обзиром да омогућава схватање структуре као целине, у којој нарушавање равнотеже у једном, изазива промене у свим њеним деловима. Коришћена је у закључивању о променама општег режима руковођења у зависности од извршавања задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката.

*Моделовање* се примењивало у функцији досезања сазнања нивоа научне дескрипције, класификације и експликације. У истраживању су се претежно користили сложени, динамички и квалитативни модели. У том смислу примењиви су апстрактни, дескриптивно-текстуални, графички, табеларни и математички модели. Апстрактни модели примењивани су током целокупног рада. Непрестано су дограђивани на основу прикупљених података и пре израде осталих модела. Дескриптивно-текстуални модели такође прожимају све делове рада. Одређење основних обележја безбедносне заштите одређених личности и објеката, њихово дефинисање и класификација представљају глобалне целине у којима су наведени модели примењивани у пројектованом истраживању.

Претежно теоријска природа предмета истраживања определила је примену дескриптивних модела због могућности повезивања предмета истраживања са широким емпиријским пољем безбедносне заштите одређених личности и објеката. Дескриптивни модели коришћени су за материјализацију апстрактног модела безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Графички модели коришћени су у облику слика ради очигледности апстрактних садржаја обезбеђења одређених личности и објеката које је могуће било на тај начин моделовати. Табеларни модели су служили за приказивање квантитативних резултата примене статистичке методе на податке добијене испитивањем. Табеле су имале одређену улогу у потврђивању или оповргавању тврдњи. Та улога се мора прихватити са резервом, услед оријентације на истраживање квалитативних садржаја, а не њихове квантитативне заступљености. Математички модели користили су се у склопу примене статистичке методе, у припреми приказивања резултата у табелама.

*Историјско-компаративна метода* примењивана је у истраживању досадашње (постојеће) теорије и праксе безбедносне заштите одређених личности и објеката. Историјском методом, која је полазиште за примену методе анализе садржаја, дошло се до сазнања о прошлости безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и о заступљености потребних садржаја руковођења приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије. Дедуковањем из наведених сазнања дошло се до одговарајућих теоријских модела руковођења у домену безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Компаративна метода примењивана је као најважнија у поступку верификације хипотеза. Примењивала се са компаративном анализом теоријских модела руковођења у домену безбедносне заштите одређених личности и објеката са моделом општег режима руковођења у безбедносним структурама. Примена компаративне методе завршила се компаративном синтезом изведених закључака о моделима руковођења у домену безбедносне заштите одређених личности и објеката.

*Статистичка метода* користила се уз ограничења, условљена истраживањем искључиво квалитативних садржаја. Разноликост сегмената предмета истраживања указује на статистичку масу која обухвата мишљење стручњака и научника из области безбедности. Поред тога, квантификација података била је један од ограничавајућих фактора примене статистичке методе. Основна примена ове методе била је у квантитативној обради података добијених испитивањем стручњака који се ангажују на задацима безбедносне заштите одређених личности и објеката. Поред испитаника који имају високу стручну спрему, подаци су прикупљени и од испитаника који имају вишу школску спрему и средњу стручну спрему јер се могу сматрати компетентним, с обзиром да су обављали (или обављају) руководне дужности у безбедносној заштити одређених личности и објеката, па препознају проблематизоване ситуације и доносе ваљане одлуке.

Статистичка обрада података извршена је коришћењем софтверског пакета SPSS<sup>7</sup>. У намерном узорку, који је с обзиром на проблем истраживања једино могућ, анкетирано је 188 (стоосамдесетосам) испитаника, од којих су 182 дала ваљане одговоре (96,8%). На основу одобрења министра унутрашњих послова Републике Србије 01 број: 4233/16-2 од 11.05.2016. године (Прилог 2), анкетирани су припадници Министарства унутрашњих послова Републике Србије, првенствено Јединице за обезбеђење одређених личности и објеката, Жандармерије, Специјалне антитерористичке јединице и Полицијске управе за град Београд. Поред тога, анкетирано је 11 (једанаест) припадника Безбедносно-информативне агенције Републике Србије, по 5 (пет) припадника Јединице за обезбеђење одређених личности и објеката Министарства унутрашњих послова Републике Хрватске, Републике Српске и Републике Црне Горе, 2 (два) припадника Министарства унутрашњих

---

<sup>7</sup> Statistical Package for Social Sciences, version 21.0 for Windows.

послова Републике Македоније, 1 (један) припадник Министарства унутрашњих послова Републике Словеније, као и 5 (пет) припадника Дипломатске службе безбедности Сједињених америчких држава који безбедносно штите америчког амбасадора у Сарајеву. Обележја испитаника наведена су у прилогу овог рада (Прилог 1).

Споредна примена статистичке методе била је у прикупљању квантитативних података и обради података прикупљених анализом садржаја. Тиме је сагледана квантитативна заступљеност одређених квалитативних садржаја, који су приказани табелама.

*Аналитичко-синтетичка метода* примењивала се у свим фазама истраживања. Аналитичка метода примењивала би се као: генетичка анализа за истраживање генетичности безбедносне заштите одређених личности и објеката, структурна анализа за истраживање структуралности истраживане појаве и идентификацију руковођења као управљачке функције безбедносне организације, компаративна анализа за поређење руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката са општим режимом руковођења у области безбедности. Иако је прожета анализом, синтеза се значајније односила на: уопштавање сазнања о моделима који су проблематизовани овим истраживањем, њихово одређење, уопштавање резултата анализе руковођења у условима безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Применом PESTLE анализе извршено је разматрање политичких, економских, социјалних, технолошких и правних фактора који утичу на угрожавање безбедности одређених личности и објеката.

*Примену индуктивно-дедуктивне* методе карактерисало је њихово непрекидно прожимање. Индукција се користила као непотпуна (генерализација), чиме су створени услови за уопштавање податка добијених методама анализе садржаја и закључака до којих се дошло историјско-компаративном методом, у циљу верификације дела свих појединачних хипотеза. Потпуна индукција примењивана је на подацима до којих се дошло методом испитивања, у циљу верификације делова свих појединачних хипотеза, те појединачних у целини и на основу њих посебних и опште хипотезе. Дедукција се најчешће примењивала при разматрању модела руковођења у домену безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и у њеном поређењу са општим режимом руковођења у области заштите безбедности штићених вредности. Јединствена индуктивно-дедуктивна метода прожима целокупан рад.

*Дефиниција и класификација*, као јединствена научна метода користила се током сређивања и обраде података и израде саопштења ради дефинисања и систематизације свих појмова. Повратном спрегом, након истраживања, применом ових метода извршена је провера операционалног одређења предмета истраживања и сваке појединачне хипотезе. Овим методама резултати истраживања се могу уградити у доктрину одбране Републике Србије, у виду ставова о безбедносној заштити штићених вредности, посебно одређених личности и објеката.

*Анализа садржаја* представља основну емпиријску методу у истраживању. Овом методом је остварен увид у документа у којима постоје основе за дубље и шире сазнање безбедносне заштите одређених личности и објеката а посебно у области руковођења организационим јединицама ангажованим на тим пословима и задацима. Ипак, ставова који се непосредно односе на ову проблематику нема много, јер до сада истраживања на ову тему није било. То је наметнуло потребу за критичким прилазом садржајима који са предметом истраживања имају посредну везу.

Садржаји анализираних докумената и друге литературе захватају све делове рада. Тежиште анализе садржаја било је усмерено ка квалитативној анализи, док је квантитативна заступљеност садржаја споредна. Метода анализе садржаја је примењена на безбедносно–теоријске и друге документе (на пример руководне), објављене у разним земљама, посебно у онима у којима се проблем безбедносне заштите одређених личности и објеката научно истражује.

Природа сагледавања генетичности безбедносне заштите одређених личности и објеката наметнула је потребу за документима историјског карактера. Овом методом прикупљене су емпиријске чињенице о историјској и географској заступљености карактеристичне праксе и случајева безбедносне заштите одређених личности и објеката, организацијско-формацијској структури надлежних органа, организација и њихових организационих јединица, плановима и програмима образовања и обуке за обављање наведених послова. Сређивањем, обрадом и анализом прикупљених података створени су услови за верификацију хипотеза логичким доказом.

Категорије анализе садржаја као општи појмови који су формулисани на основу проблема истраживања и садржаја који се анализира и који чине спону између теоријског оквира истраживања и могућности његове практичне примене, изводе се из операционалног одређења предмета истраживања у сегментима чије су хипотезе провераване овом методом. То значи да су категорије анализе садржаја симетрично изведене категоријама и појмовима који представљају операционално одређење. У овом истраживању категорије се односе на основна обележја теоријског модела руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката у наведеним изворима.

Методом испитивања прикупљени су подаци о свим сегментима, научне утемељености основних теоријских одредби руковођења у области безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и вредносни судови стручњака из области безбедности и руковођења. Услед сложености предмета истраживања, велике различитости тумачења појединих питања и недовољне теоријске припремљености појединих испитаника, метода испитивања користила се као допунска за прикупљање података. Зато су подаци добијени овом методом условно прихваћени и статистички посредно коришћени. Наиме, испитивањем је било могуће верификовати хипотезе, па се оно користило у ту сврху, као помоћна метода. Одабир намерног узорка стручних и научних радника у области безбедности и руковођења сматра се јединим могућим, јер постоје и при овако одабраном узорку озбиљне тешкоће појединачно приликом одговарања на постављена питања. Испитивањем су прикупљени подаци о руковођењу у области безбедносне заштите одређених личности и објеката на основу мишљења испитаника – стручних лица из ове области. Избор испитаника извршен је на основу њихове компетенције.

Природа предмета истраживања, присуство истраживача при испитивању и релативно мали број адекватних испитаника, определио је примену *технике појединачног анкетирања* (Прилог 3: Образац анкетног упитника). У непосредном разговору са респондентима дошло се до података, мишљења и ставова испитаника о релевантним аспектима руковођења у области безбедносне заштите одређених личности и објеката, посебно о моделима управљачке функције организационих јединица безбедносних служби надлежних за предметну област.

Извори података о области безбедносне заштите одређених личности и објеката, углавном се налазе у пракси стварних или симулираних безбедносних појава и у сазнању о

тим појавама (теорији).<sup>8</sup> Подаци добијени применом метода испитивања, посматрања и анализе садржаја комбиновани су са општим и посебним научним методама и чине основни извор података у поступку закључивања и верификацији хипотеза. Подаци за ово истраживање су делимично изворни и посредни, а највећи број података чине изведени подаци.

У истраживању су коришћени различити извори података. *Изворни* или *примарни извори* су подаци добијени непосредним увидом у акте руковођења који се односе на област безбедносне заштите одређених личности и објеката. Ово се већим делом односи на безбедносне оцене, процене, предлоге мера, одлуке, планове, акта наређивања и извештајна акта које израђују службе безбедности у Републици Србији, а мањим делом службе безбедности страних земаља. Приликом прикупљања ових података појавио се проблем јер су документа, а нарочито инострана, степенована као поверљива или строго поверљива, због чега није било могуће цитирати их, или се позивати на њих приликом објашњења појединих теоријских ставова. *Секундарне изворе* података чине виђења и сазнања учесника у изради наведених аката и непосредном обезбеђењу одређених личности и објеката. Ови извори обухватају мемоарску грађу, стручне и научне радове из предметне области. *Терцијарне изворе* чине подаци о досадашњим начинима, носиоцима и местима угрожавања безбедности одређених личности и објеката. Поред наведених извора, до потребних података дошло се путем нормативних докумената (домаћих и страних).

У истраживању је коришћен сужени обухват, а за намерни узорак најбројније су ангажовани стручњаци служби безбедности и командовања у Министарству унутрашњих послова Републике Србије. Узорак се користио у реализацији методе испитивања ради добијања што веродостојнијих података о руковођењу у области безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Научна и друштвена оправданост истраживања исказана је резултатима који су изложени у овом научном саопштењу. Научна оправданост истраживања огледа се у проширивању и продубљивању знања о свим питањима везаним за предмет истраживања на нивоу научне дескрипције, сврставања и омогућавања даљих експланаторских истраживања (повезаности и каузалних истраживања) у области руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката.

Друштвена оправданост истраживања огледа се у усаглашавању радних и образовних профила овлашћених службених лица служби безбедности надлежних за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката, посебно оних лица која су унутар њих распоређена на руководна радна места. С тим у вези, могуће је ваљаније образовање студената Војне академије и других високообразовних установа у Србији и њеном окружењу које су матичне за безбедносни менаџмент, као и обука овлашћених службених лица безбедносних служби које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката. Такође, резултати добијени истраживањем могу послужити за допуну правила и упутстава која третирају предметну област. Најзад, адекватном применом стечених знања о руковођењу безбедносном заштитом одређених личности и објеката повећаће се степен заштите наведених штићених вредности.

---

<sup>8</sup> Више у: Милошевић, Н. и Милојевић, С., *Основи методологије безбедносних наука*, Полицијска академија, Београд, 2001, стр. 168.

## **I) ПЛАНИРАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

У савременим условима функционисања било које организације, немогуће је замислити њен рад без планирања. Планирање је „скуп послова органа руковођења и командовања којима се изналази најбоље решење, начин и програм за извршење било ког постављеног задатка у било којој ситуацији и у било којој делатности.“<sup>9</sup> Према Мирославу Талијану: „Планирање је мисаони и стваралачки процес чији је смисао избор циља тј. скуп послова менаџмента којима се налази најбољи начин, решење и програм за извршење постављеног задатка.“<sup>10</sup>

Може се рећи да би планирање требало да доведе до најрационалнијег и најсврхисходнијег решења. Према Фајоловој теорији, планирање је прва процесна функција руковођења. Полазећи од његове поделе планирања по фазама, у овом раду је разматрано а) праћење и процењивање, б) одлучивање и в) израда планова руководиоца служби безбедности који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката.

### **1.1. ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕЊИВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Праћење и процењивање безбедносног стања, појава и догађаја на одређеној територији основни је услов за успешно владање безбедносном ситуацијом. Без правилног и благовременог праћења и процењивања не би било ни систематског и свеобухватног усмеравања рада јединице која предузима мере безбедносне заштите одређених личности (председник Републике; председник Народне скупштине; председник Владе; министар спољних послова; министар одбране; министар унутрашњих послова; начелник Генералштаба Војске Србије; директор Безбедносно-информативне агенције; директор Војнобезбедносне агенције; директор Војнообавештајне агенције; директор полиције; страни државници - носиоци највиших државних функција током службених посета Републици Србији и носиоци највиших правосудних функција и други државни функционери у зависности од процене угрожености, а по препоруци Бироа за координацију рада служби безбедности<sup>11</sup>) и објеката (Народна скупштина; Генерални секретаријат председника Републике; Влада; министарства; други објекти које користе одређена лица<sup>12</sup>).

Приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката безбедносно стање се може пратити у свим безбедносним областима (линијско-територијални принцип) или у одређеним областима безбедности (функционални принцип). У оба случаја, односи се на одређену територију и обухвата прикупљање, обраду и коришћење безбедносних података.

<sup>9</sup> Група аутора, *Руковођење и командовање*, ЦВШ ВЈ, Београд, 1997, стр. 91.

<sup>10</sup> Талијан, М., *Безбедносни менаџмент у супротстављању тероризму и борби против тероризма*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2012, стр. 170.

<sup>11</sup> Одређена лица, тј. лица која имају право на безбедносну заштиту у Републици Србији, дефинисана су чланом 2 *Уредбе о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010.

<sup>12</sup> *Ibid.*, члан 3.

### 1.1.1. Врсте и обим безбедносних података

*Подаци* представљају сирове, необрађене чињенице и бројеве о догађајима.<sup>13</sup> Податак је знак или скуп знакова, којима се исказују својства предмета о којима се формира информација. То је исказ реалне стварности, модел информације. Може се рећи да подаци представљају приказ информација који се може на формализован начин растумачити, а погодан је за комуницирање, интерпретирање или обраду.<sup>14</sup>

Према Обраду Стевановићу „Безбедносни податак је чињеница која се односи на одређено безбедносно стање, појаву или догађај, на њихове носиоце, карактеристике и последице, али и на полицијску организацију (организацију уопште, примедба аутора), њен рад и резултате тог рада. Они се могу односити на безбедносно стање којим се безбедност угрожава или ствара и могу имати виши или нижи ниво значаја и више или мање указивати на ризике од угрожавања и на извесност стварања безбедности.<sup>15</sup>

Безбедносни подаци који се прикупљају, обрађују и анализирају приликом праћења и процењивања безбедносне ситуације, у најопштијем смислу се могу сврстати у податке који се односе на окружење, функцију и структуру у системском смислу.

С обзиром да одређене личности стално, привремено или повремено бораве или раде у одређеним објектима, безбедносни подаци о њима најчешће се не раздвајају. Подаци о личности доводе се у везу и посматрају у зависности од објекта у коме се налазе. Као посебна категорија података, издвајају се подаци који се односе на трасе кретања одређених личности између места становања, места рада и осталих објеката.

Задатак руководиоца безбедносне заштите је константно праћење општих прилика у држави и окружењу. тј. политичке, економске, социолошко-демографске, технолошке и правне ситуације. Битне политичке одлуке које лично доноси одређено лице или одлуке државних органа које се на њега непосредно или посредно односе, могу у већој или мањој мери утицати и на мере безбедносне заштите које се према том лицу примењују.<sup>16</sup> Економске и социјалне прилике се прате ради анализе генералног безбедносног стања у земљи, првенствено ради њиховог утицаја на јавни ред и мир и криминално деловање појединаца или група. Технолошке прилике утичу на могућност примене нових начина угрожавања безбедности одређених личности и објеката с једне стране, али применом софистициране технологије, с друге стране, могуће је унапредити систем безбедносне заштите. Правна регулатива утиче на све сфере друштва, па је њено праћење неопходно јер измене могу битно утицати на друштвена збивања која се могу одразити на угрожавање безбедности одређених личности и објеката.

Према Саше Мијалковићу: „Појаве угрожавања безбедности се, начелно, састоје од више елемената, односно карактеришу је: извор угрожавања, носилац угрожавања, вид и облик угрожавања, објект угрожавања са референтним вредностима које се нападају, последица и повратно дејство последица на извор и носиоца угрожавања.“<sup>17</sup> Анализом

<sup>13</sup> Видети више у: Стонер, Ц. и др., *Менаџмент*, Желнид, Београд, 2002, стр. 558.

<sup>14</sup> Костић, Б., *Менаџмент и кореспонденција*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994, стр.53.

<sup>15</sup> Стевановић, О., *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, 2003, стр.151.

<sup>16</sup> Проглашењем одређене личности *persona non grata* утиче на ограничење њеног кретања, транзит преко одређених држава, учествовање на међународним конференцијама под посебним условима и друго. Ово за последицу има нужну употребу алтернативних средстава превоза, места смештаја, траса кретања што изискује појачано ангажовање службеника обезбеђења и повећање трошкова.

<sup>17</sup> Мијалковић, С., *Национална безбедност*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009, стр. 113.



садржаја историјске грађе, закона, важећих и неважећих правилника, упутстава, планова обезбеђења и других докумената домаћих служби безбедности (војска<sup>18</sup> и полиција<sup>19</sup>) али и иностраних (Сједињене Америчке Државе, Русија, Немачка, Дирекција дипломатске безбедности Уједињених Нација (UNDSS), Организација за европску безбедност и стабилност (ОЕБС), Словачка, Јужноафричка Република, Хрватска, Босна и Херцеговина, Македонија), дедукцијом предвиђених мера за обезбеђење одређених личности и „PESTLE“ анализом<sup>20</sup> дефинисане су основне и посебне врсте података на којима се заснива праћење и процењивање угрожавања безбедности одређених личности и објеката. Ове врсте података односе се на: а) носиоце угрожавања, б) циљеве угрожавања, в) начине угрожавања, г) места угрожавања и д) време угрожавања. У посебном смислу, сваки од наведених садржаја података је декомпонован на појединачне који на њих утичу или се у њима садрже.

Носилац угрожавања безбедности је субјект који својом радњом или пропуштањем радње реализује угрожавајућу појаву<sup>21</sup>. *Подаци у вези носилаца угрожавања односе се на:* а) активност страних обавештајних и војнообавештајних служби, б) терористичке, националистичке, идеолошке, расистичке, верске и друге екстремне организације, в) криминалне организације, лица и групе којима је суђено због учињених кривичних дела за која се гони по службеној дужности, г) лица из непосредне околине одређене личности или евидентираних као отмицари и уцењивачи, д) бивши чланови државног и војног руководства који заступају интересе страних држава и оружаних снага, њ) чланови ужег руководства политичке партије одређене личности који су се разишли од званичне политике партије или претендују на највише положаје у партији, е) чланови уже породице одређене личности који претендују на наследство, ж) особе које се свакодневно налазе у непосредном контакту са одређеним личностима (кувари, конобари, батлери, послуга и др.), з) лекар и стоматолог одређене личности, и) новинари и сниматељи на конференцијама за медије, ј) учесници у саобраћају, к) лица повезана са пороцима одређене личности (коцкари, проститутке, алкохоличари, наркомани), л) психички оболела лица, њ) авантуристи, м) незадовољници који као мотив за угрожавања безбедности одређених личности и објеката имају неки лични разлог, политичко, идеолошко, верско и друго убеђење и др.

Према важећим законима, доступним правилницима, упутствима, плановима обезбеђења и другим документима домаћих и иностраних служби безбедности, ни у

---

<sup>18</sup> *Обезбеђење личности*, Школски центар безбедности ЈНА, Школа војне полиције, јануар 1958.; *Обезбеђење личности у разним приликама*, Школски центар безбедности ЈНА, 1965.; *Служба обезбеђења*, Школски центар безбедности, Школа војне полиције, 1970.; *Обезбеђење резиденције*, ССНО, Управа безбедности, 1971.; *Обезбеђење личности у покрету у насељеним местима и Планирање и организација обезбеђења личности у покрету аутомобилом ван насељеног места – на отвореном путу*, ССНО, Управа безбедности, 1971.; *Служба обезбеђења војне полиције*, ССНО, Управа безбедности, 1973, стр. 25.; *Правило службе Војске Југославије*, ГШ ВЈ, НИУ „Војска“, 1996, *Правило службе Војске Србије*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2012.

<sup>19</sup> Рађеновић, Р., *Безбедност личности и објеката*, МДД Систем, Београд, 2003, стр. 75 и *Обезбеђење и безбедносна заштита одређених личности и објеката*, МУП Републике Србије – Институт безбедности, Београд, 1995.

<sup>20</sup> Реч PESTLE настала је као акроним почетних слова пет фактора анализе на енглеском језику: *Political* (политички), *Economic* (економски), *Social* (социјални), *Technological* (технолошки) и *Legislative* (правни).

<sup>21</sup> Више у: Мијалковић, С., *Национална безбедност*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009, стр. 115.

једном акту се не може пронаћи део који предвиђа прикупљање безбедносних података о властитој служби безбедности која се бави безбедносном заштитом одређених личности и објеката. Међутим, с обзиром да рад и резултати рада ових јединица могу веома много утицати на безбедност одређених личности и објеката, нужно је константно пратити стање и могућности јединице за обезбеђење. Прикупљањем података о циљевима властите јединице за обезбеђење, о њеним пословима и задацима, методама и облицима рада, врши се процена функционалних елемената сопствене јединице. Истовремено, према мишљењу савремених аутора безбедносног менаџмента, неопходно је и стално прикупљање података и анализа службеника обезбеђења, њихових знања, искуства и моралних вредности.<sup>22</sup>

Подаци у вези *циљева угрожавања* односе се на поједине категорије лица, тј. најважније државне функционере према којима се испољава угрожавање безбедности. Највећи број угрожавања безбедности одређених личности у последњих шездесет година извршен је над председницима и премијерима држава. Затим следе угрожавања краљева, министара и осталих високих државних функционера. Уочено је да је незнатно мало било угрожавања високих војних руководилаца и носилаца правосудних функција, што с једне стране може да се тумачи као бољи рад надлежних служби безбедности војске и Министарства правде, које се баве њиховом безбедносном заштитом, али с друге стране ово тумачење не мора да има основа, с обзиром на, углавном, мањи значај ових личности у политичком и економском смислу.<sup>23</sup>

*Подаци у вези места угрожавања* обухватају: а) податке у вези радног места (резиденцијални објекат) и места становања одређене личности, б) податке о месту које одређена личност повремено посећује или привремено користи и в) податке о траси кретања одређене личности. Приликом прикупљања и анализе података у вези објекта у којем се налази радно место одређене личности, које најчешће представља резиденцијални објекат и места становања одређене личности, прати се и процењује: а) локација објекта (град, центар или периферија), б) околина објекта (доминантни објекти, паркови, реке, језера, мора), в) положај објекта у односу на насељена места, комуникације, природне препреке и државну границу, г) могуће откривање података о објекту и њихов утицај на заштиту објекта, д) постојање физичко-техничког обезбеђења, њ) пролази кроз зграду, улази у сутерене и подрумске просторије, врата и штокови (обезбеђење кључева, да ли су врата од масивног дрвета или метала, а рамови добро причвршћени за грађевинску конструкцију), браве (квалитетне браве и метални штитник њиховог цилиндра, ланац на вратима и др.). Подаци о месту и објектима које одређена личност повремено посећује односе се на: а) податке о објектима (установима, предузећима, изложбама и др.), околини наведених места (зграде, трибине, паркови, тавани, терасе, равни кровови, излази, трибина и ложе) и в) подаци о месту одржавања парада, прослава, зборована, митинга.

Подаци о траси кретања одређене личности обухватају све релевантне чињенице о: а) кретању одређеног лица пешке, путничким возилом, авионом, возом или бродом, б) кретању у насељеном месту или ван њега, в) подаци о железничким пругама и путевима: мостови, тунели, пропусти, вијадукти, железничке станице, магацини, скретнице, окуке,

---

<sup>22</sup> Према резултатима научног истраживања којим је анализирано 112 угрожавања безбедности одређених личности у периоду од 1950. до 2009. године, утврђено је да су у 15 случајева носиоци угрожавања били службеници националних служби безбедности задужени за безбедносну заштиту тих лица, што је за последицу у 46% случајева имало смрт лица које су штитили (шире видети у: Крстић, С., *Безбедносна процена угрожености одређених личности*, Миленијум груп, Београд, 2012.).

<sup>23</sup> Fein, A.R., and Vossekui, B., *Protective Intelligence and Threat Assessment Investigation*, U.S. Department of Justice, Washington, 1998, page 5.

насипи, усеци, г) подаци о пловним путевима: обале, мостови, лица запослена у лучким и пристанишним капетанијама и друго, д) редослед и начин кретања (колико пешке, колико возилима), ђ) место и време трајања предаха, лица са којима ће се личност сусрести, е) несигурна и опасна места (место које је било плавлено и места која су била под потресом или након експлозија), ж) зграде на траси кретања (постојање великих и високих зграда са великим бројем станова, улаза и балкона, зграде у градњи, повезани блокови), з) места на којима се задржава већи број људи - трамвајске, тролејбуске и аутобуске станице, хотели и угоститељски објекти, спортски и други објекти, тржни центри, музеји и изложбе, јавне установе, паркови и шеталишта и слична места, уске улице, раскрснице, оштре кривине, паркирана возила дуж улица, контејнери, жардињере и др., и) уска грла која онемогућавају брзо кретање возила под пратњом на појединим местима, ј) објекти на траси кретања - подвожњаци, надвожњаци, усеци, мостови, разни земни објекти (метрои, градска канализација, водовод, мрежа телефонских и електричних водова и сигнални уређаји) и грађевински радови, к) електричне инсталације, надземне електричне инсталације градског саобраћаја и водова, електричне мреже за освету, подземни водови високог напона, л) регулисање саобраћаја светлосном сигнализацијом, њ) врсте саобраћајница - широке улице и булевари, трака једносмерног или двосмерног саобраћаја и м) разни шахтови и отвори.<sup>24</sup>

Облици, односно начини угрожавања безбедности представљају манифестацију деструктивне појаве која се по обележјима и специфичностима разликује од других и сличних појава.<sup>25</sup> Да би се ваљано пратила и процењивала безбедносна ситуација и идентификовали начини могућег угрожавања безбедности одређених личности и објеката, прикупљају се подаци о могућим: а) атентатима, отмицама, претњама, уценама, б) диверзијама и саботажама, в) могућој употреби ватреног оружја (из непосредне близине и са дистанце), хладног оружја и разних предмета, г) подметању експлозива, д) запаљивим и експлозивним материјама, ђ) радиоактивним, хемијским и другим опасним материјама, е) превозним средствима која користе одређене личности, ж) могућем тровању водом, пићем, храном, з) преношењу заразних болести, и) поплавама, пожарима, земљотресима, ј) шпијунажи и др.

Подаци о времену угрожавања односе се на: а) безбедносне, друштвене, економске и политичке услове, б) климатске и метеоролошке услове, као и в) доба дана и године.

Према наведеном, прикупљање, обрада и анализа безбедносних података о носиоцима, начину, месту и времену угрожавања безбедности треба да пружи слику безбедносног стања или појаве у односу на окружење, али истовремено и на властиту јединицу која предузима мере безбедносне заштите, те да их доведе у конкретну везу са

---

<sup>24</sup> Подаци које прикупљају домаће службе безбедности о носиоцима и местима угрожавања готово су идентични са иностраним. О иностраном начину прикупљања података видети више у: *Field Manual FM-34, Intelligence Analysis*, Washington, DC, 15 March 1990.; Braunig, M.J., *The New Executive Protection Bible*, ESI Education Development Corporation, 225 Teal Court, Aspen, Colorado, 2000.; Schneider, G., *Close Protection Operation in South Africa*, University of South Africa, march 2005, page 57-60.; *Руководство по обеспечению безопасности личности и предпринимательства*, Институт безопасности предпринимательства при содействии Совета по безопасности предпринимательства России, Виком, Москва, 1996.; Gantzer, L., *Polizeiliche Massnahmen bei Staatsbesuchen Erfahrungen beim Besuch des französischen Staatspräsidenten*, Die Polizei, Köln, 6/93, str.165-172.; Доревски, З., *Обезбедување*, Практикум, Скопје, 2004, стр. 158-164.; Пушељић, М., *Организација и функционисање полиције*, МУП Републике Хрватске, Загреб, 2008, стр.267-271.; *Logistical Administrative Aspects Relating to Ministerial Council Meetings*, OSCE, Vienna, 2015, page 2-15.; UNDS, *Format of Security Risk Assessment*, New York, 2015.

<sup>25</sup> Видети шире у Мијалковић, С., *Национална безбедност*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009, стр. 116.

могућим угрожавањем безбедности одређених личности и објеката. На тај начин се остварује узрочно-последична веза која се огледа у одговарајућој акцији, тј. мерама, радњама и поступцима које руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката дефинишу својом одлуком и планом обезбеђења како до угрожавања не би дошло. Изводи се јасан закључак да од врста и обима прикупљених података зависи и безбедносна процена угрожености одређених личности и објеката, која је у каузалној вези са последицама које могу наступити уколико се не предузму одговарајуће мере безбедносне заштите.

Како наводи Обрад Стевановић, суштинска обележја прикупљених података о безбедносним појавама и догађајима јесу њихова: а) врста, бројност и учесталост, б) место и време испољавања, в) носиоци и средства угрожавања, г) објекти угрожавања и последице и д) узроци и фактори који им погодују.<sup>26</sup> Међутим, због недоступности ових података који су категорисани ознаком тајности „строго поверљиво“, није било могуће остварити увид у ова документа и податке о обележјима прикупљених података користити за потребе овог рада. Нажалост, једини извор ових података представљају ретки изводи из извештаја објављени у средствима јавног информисања, који су сачињени након реализованог угрожавања безбедности појединих одређених личности или објеката.

Као пример, методом дедукције може се анализирати извештај о убиству Зорана Ђинђића, председника Владе Републике Србије, које се догодило 12.03.2003. године у 12.35 часова. Према судској пресуди, носилац угрожавања био је припадник МУП-а Звездан Јовановић, угрожавање је реализовао уз помоћ службеника Јединице за специјалне операције Министарства унутрашњих послова Републике Србије, Безбедносно-информативне агенције и припадника криминалне групе тзв. „Земунски клан“. Циљ угрожавања је био премијер Србије, начин извршења је атентат ватреним оружјем, место угрожавања је штићени објекат Владе Србије, који је уједно и место рада премијера, а време угрожавања је обданица, по доброј видљивости и без падавина.

### **1.1.2. Радње и поступци руководиоца при праћењу и процењивању елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Пре успостављања мера безбедносне заштите над одређеним лицем или објектом, надлежни руководиоци врши праћење и процену елемената безбедносне заштите. Ово није његова једнократна обавеза, није привременог карактера, већ обухвата посебну технику која подразумева „систематско уочавање, прикупљање, обраду (анализу) и коришћење безбедносних података (индикатора, сигнала, упозорења) у функцији предвиђања будућих промена у окружењу и безбедносној организацији“<sup>27</sup> пре и у току спровођења потребних мера безбедносне заштите. Свакодневни задатак руководиоца безбедносне заштите је „праћење и процењивање безбедносног стања, појава и догађа (безбедносно окружење), циљева, рада и резултата рада (функцију) и стања у организацији (структура сопствене јединице)“<sup>28</sup>.

Уредбом за обезбеђење личности и објеката у Републици Македонији, посебним чланом је предвиђено да руководиоци безбедносне заштите у оквиру оперативно-

<sup>26</sup> Стевановић, О., *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, 2003, стр.151-152.

<sup>27</sup> Цитат преузет из: Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 82.

<sup>28</sup> *Ibid.*

превентивних мера имају задатак да прикупљају и обрађују сазнања, податке и информације ради откривања и спречавања противправног деловања и активности носилаца угрожавања безбедности личности и објеката који се обезбеђују.<sup>29</sup> Чланом 3 и 19 Уредбе о заштити појединих лица, простора и објеката Републике Словеније, такође је предвиђено прикупљање података и информација о претњама заштићеним лицима, местима, објектима, у циљу припреме процене ризика.<sup>30</sup> Одлуком о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују у Републици Српској прописано је да се израђује процена безбедносне ситуације и угрожености објекта безбедносне заштите.<sup>31</sup> Анализом садржаја Одлуке о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције Републике Црне Горе, утврђено је да руководилац безбедносне заштите нема задатак да самостално прати и процењује елементе безбедносне заштите, већ од Агенције за националну безбедност добија извештај о процени угрожености лица и објеката на основу којег израђује План заштите и безбедности.<sup>32</sup> Уредба о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања у Републици Хрватској, предвиђа да сигурносно-обавештајне агенције ради осигурања и заштите штићених особа, објеката и простора израђују безбедносне процене и обављају безбедносне провере лица која имају могућност непосредног приступа штићеним особама, објектима и просторима.<sup>33</sup>

Руководиоци безбедносне заштите у службама безбедности Републике Србије своје радње и поступке предузимају у складу са мерама, тј. елементима безбедносне заштите који су прописани Уредбом о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката.<sup>34</sup> Под пословима безбедносне заштите, у смислу наведене Уредбе, подразумевају се: а) мере контраобавештајне заштите; б) превентивно-безбедносне мере, в) мере превентивно-техничке заштите; г) мере физичке заштите и д) мере превентивно-медицинске заштите.<sup>35</sup> С обзиром да све ове мере обухватају широку лепезу послова који се могу класификовати у односу на окружење, циљ, рад и резултате рада јединице која спроводи безбедносну заштиту и њену организацију, управо по тој класификацији извршена је подела послова које руководилац безбедносне заштите одређених личности и објеката извршава приликом праћења и процењивања безбедносне ситуације.

Ради праћења *опитих друштвених прилика* у држави и окружењу, тј. политичке, економске, социјалне, технолошке и правне ситуације, руководилац безбедносне заштите се благовремено упознаје са добијеним инструктивним депешама, извештајима, анализама, студијама, научним и стручним часописима, и прати средства јавног информисања. С обзиром да се овде ради о подацима и информацијама на основу којих ретко кад може самостално да одлучује, најчешће на основу њих подноси предлоге претпостављеном

---

<sup>29</sup> *Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување*, Службен весник на Република Македонија, бр. 56/2014, члан 19.

<sup>30</sup> *Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*, Uradni list Republike Slovenije, br. 63/13, član 3 i 19.

<sup>31</sup> *Одлука о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују*, Службени гласник Републике Српске, број 123/2012, члан 9.

<sup>32</sup> *Одлука о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције*, Службени лист Црне Горе, бр.37/2013, члан 11.

<sup>33</sup> *Уредба о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014, члан 4.

<sup>34</sup> *Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, Службени гласник Републике Србије, бр. 72/2010.

<sup>35</sup> Исто, чланови 6-11.

старешини ради предузимања хитних мера обезбеђења, одређивања дугорочних циљева, или адекватну набавку и употребу материјално-техничких средстава.

Ради праћења и процењивања *носилаца угрожавања безбедности*, као круцијалног критеријума за предвиђање безбедносне ситуације, јер на основу њих најчешће проистиче место, начин, простор и време угрожавања, руководилац има задатак да: а) успоставља контакт са надлежним службама безбедности Управе криминалистичке полиције Министарства унутрашњих послова, Безбедносно-информативне агенције, Војнобезбедносне агенције, Војнообавештајне агенције, Службом безбедности Министарства спољних послова, војним и полицијским аташеима, као и страним аташеима деташираним у Републици Србији, ради прибављања и анализе података о активностима страних обавештајних и војнообавештајних служби, терористичких, националистичких, идеолошких, расистичких, верских и других екстремних организација, криминалних организација и других лица која на било који начин могу угрозити безбедност одређених личности и објеката. До ових података се најчешће циљано долази расписивањем депеше, односно расписа ка свим службама безбедности<sup>36</sup>, без обзира што све службе безбедности имају обавезу да о свим таквим сазнањима неодложно обавесте руководиоца безбедносне заштите. Руководилац прикупља сазнања о лицима из непосредне околине одређене личности која се свакодневно налазе у непосредном контакту са одређеним личностима, о његовом медицинском особљу, новинарима и сниматељима на непосредним интервјуима и конференцијама за медије, незадовољним лицима која као мотив за угрожавање безбедности одређених личности и објеката имају неки лични разлог. У посебним случајевима, до података се може доћи постављањем мобилног система за видео надзор.

Ваљано праћење и процењивање *начина могућег угрожавања безбедности одређених личности и објеката*, заснива се на прикупљеним и обрађеним подацима о могућим носиоцима угрожавања. На основу те анализе, руководилац сагледава могућност атентата, отмице, претње и уцене одређене личности, пореди анализу објекта са могућношћу извођења диверзије и саботаже у односу на лица која у објектима стално или повремено бораве, врши мерења даљине и провере видљивости објеката и појединих места на трасама кретања ради спречавања употребе ватреног оружја, хладног оружја и разних опасних предмета. Руководилац прати извештаје о промету експлозивног, радиоактивног, хемијског и другог опасног материјала, ради спречавања његовог подметања и активирања. Такође, предузима мере контрадиверзионе заштите и техничког одржавања превозних средстава која користе одређене личности, и успоставља контролу над санитарном ситуацијом у објектима заштите ради спречавања тровања воде, пића, хране и преношења заразних болести.

Један од основних задатака руководиоца безбедносне заштите је процена могућег *места угрожавања одређених личности и објеката*, због чега прати и процењује податке у вези радног места и места становања одређене личности, као и о местима које повремено посећује или привремено користи. Ово су уједно и објекти који се безбедносно штите, па због тога руководилац организује праћење и процену безбедносне ситуације око и унутар објекта. То постиже анализом локације, грађе, старости, величине, облика, исправности разних инсталација објекта и др. Посебну пажњу обраћа на безбедносне провере лица која у тим објектима раде, привремено бораве, изводе грађевинске радове на њима и слично.

---

<sup>36</sup> Депеша за прикупљање безбедносних сазнања се у МУП-у Републике Србије упућује ка свим организационим јединицама у седишту МУП-а и подручним полицијским управама.

Ради праћења и процењивања *траса кретања*, руководилац врши безбедносно снимање могућих траса, сагледава све параметре траса на основу којих доноси одлуку у којим ситуацијама ће поједине трасе бити основне, а када резервне. Поред тога, успоставља контакт са предузећима за одржавање путева, градским предузећима за одржавање зеленила, градским саобраћајним управама, лучким капетанијама, железничким станицама и другима, ради благовременог информисања о стању на путевима, планираним радовима, чишћењу саобраћајница, успостављања посебног режима саобраћаја, орезивању дрвећа, пловности путева, међународном возном саобраћају и друго.<sup>37</sup>

На основу извештаја о сеизмолошкој ситуацији, клизиштима, трусним подручјима, поплавама, пожарима, земљотресима, руководилац прибавља податке о климатским и метеоролошким условима, предвиђа развој метео и безбедносне ситуације на том подручју и цени ризик за боравак одређених лица на том подручју. До података о времену, као добу дана и године, руководилац најчешће долази непосредним сазнањем и опажањем.

Дакле, руководилац безбедносне заштите сагледава врсту, бројност и учесталост појединих безбедносних појава, процењује могуће место и време испољавања могућег угрожавања безбедности, идентификује носиоце и могућа средства угрожавања, дефинише да ли је могуће доћи до појединачног угрожавања одређене личности, објекта или истовременог угрожавања.

### **1.1.3. Потребна знања руководиоца за праћење и процењивање проблема безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Савремена теорија менаџмента казује да је знање капитал који се налази унутар саме организације. Мирослав Талијан наводи да: „Концепт менаџмента знања обезбеђује јединство три подједнако важне компоненте организације: 1) људи, 2) процеса и 3) технологије. Менаџмент знања представља циклус који садржи пет фаза и то: прва фаза, *стварање знања* (енг. *Creation*); друга фаза, *освајање знања* (енг. *Capture*); трећа фаза, *чување знања* (енг. *Storing*); четврта фаза, *подела знања са другима* (енг. *Sharing*); и пета фаза, *примена знања* (енг. *Application*). Дакле, менаџмент управља знањем које је *de facto* капитал радника, али и читаве организације, и развија културу и понашање, позитивно усмерених ка знању, потпомогнутих одговарајућим процесима и неопходном технологијом.“<sup>38</sup>

Да би руководиоци обављали своју руководну, односно менаџерску функцију, потребне су одређене способности (знања и вештине), а то су: 1) *физичка способност*: здравље, снага, окретност; 2) *интелектуална подобност*: разумљивост, гipкост у мишљењу и стварању комбинација; 3) *одсуство безбедносних сметњи* – енергија, чврстина, кураж да се преузме одговорност за рад уз оданост, такт и достојанство ради одупирања чињењу кривичних дела, прекршаја и дисциплинских преступа; 4) *општа култура* – понашање, држање и остале животне особине, које нису употребљиве у директном раду; 5) *специјална знања* – обухватају непосредан рад за који су потребне способности: техничка, административна, итд. и 6) *искуство* – сећање и памћење онога до

<sup>37</sup> Због међународних саобраћајних правила и споразума није могуће утицати на речни и међународни железнички саобраћај, што често доводи до небезбедног задржавања одређених лица на траси кретања.

<sup>38</sup> Талијан, М., Бјелић, А., *Основна полазишта за дефинисање потребних знања официра Војске Србије*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009, стр. 46.

чега се дошло у пракси.<sup>39</sup> Наведене способности извиру из основних образовних потреба које према Ранку Лојићу представљају: „а) основна знања и вештине, б) техничке (стручне) вештине, в) интерперсоналне вештине и стратегијске вештине.“<sup>40</sup> Мирослав Талијан такође тврди да се: „У савременим оружаним снагама лидерство посматра као сложени низ упарених особина постављен на чврстој основи: неки парови особина су комплементарни, а неки, површно гледано, делују као да су сасвим у контрадикцији. Успех долази успостављањем равнотеже између следећих особина: 1) *знање и понашање*; 2) *радна етика и лична равнотежа*; 3) *агресивност и колегијалност*; 4) *иницијатива и проактивност*; 5) *командовање подређенима и изградња тимског духа*, и б) *став да се све може урадити и ефикасно управљање ризицима*.“<sup>41</sup>

Према наведеном, по аналогiji се закључује да се, на основу идентификованих врста и обима безбедносних података, као и радњи и поступака које предузима руководиоца службе безбедности која обавља послове безбедносне заштите одређених личности и објеката, могу дефинисати потребна знања која руководиоца мора поседовати да би ваљано пратио и процењивао проблеме који се јављају у вези безбедносне заштите одређених личности и објеката. С обзиром да у ова знања не спада само оно што је научено током школовања, већ и стечено искуство током праксе, али и личне способности и вештине, може се рећи да руководиоца мора поседовати професионални капацитет или професионалну компетентност за обављање овог посла. Према наведеном, потребна знања руководиоца за праћење и процењивање безбедносних проблема могу се систематизовати на следећи начин: а) стечена знања и б) личне способности и вештине.

Током свог редовног школовања (средња, виша и висока стручна спрема, последипломско усавршавање), специјалистичким школовањем, учешћем у истраживачким и развојним пројектима, као и на основу искуства стеченог радом на одређеним руководним дужностима на пословима обезбеђења, руководиоци стичу знања неопходна за праћење и процењивање безбедности. Ова знања требало би да обухватају: а) способност планирања, организовања, прикупљања и обраде прикупљених података, приступ информацијама у командно - информационом систему (КИС), Јединственом информационом систему (ЈИС) и Географском информационом систему (ГИС), владање аналитичким техникама, познавање статистичке обраде података, познавање страних језика, познавање рада на рачунару, сачињавање различитих руководних докумената (депеше, дописи, анализе, информације, извештаји, оцене, процене и др.).

Личне способности и вештине које би требало да има руководиоца безбедносне заштите који се бави праћењем и процењивањем безбедности већим делом се подударују са пожељним личним особинама руководиоца у службама безбедности уопште, али постоје и одређене специфичности.<sup>42</sup> У њих спадају: логичко расуђивање, методичност,

---

<sup>39</sup> Видети шире у: Фајол, А., *Општи и индустријски менаџмент*, Адигес, Нови Сад, 2006, стр. 29.

<sup>40</sup> Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 317.

<sup>41</sup> Талијан, М., Бјелић, А., *Основна полазишта за дефинисање потребних знања официра Војске Србије*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009, стр. 47.

<sup>42</sup> О општим личним особинама које се најчешће појављују код успешних официра видети у: Сакан, М., *Позитивне и негативне особине официра*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009, стр. 243-255.



способност комуникације, стрпљивост, детаљност, прецизност, упорност, непристрасност у расуђивању, флексибилност, доследност, критичност и објективност.<sup>43</sup>

Поред наведених потребних знања, руководилац безбедносне заштите који се бави праћењем и процењивањем безбедносне ситуације требало би да зна да: а) врши опсервацију и прикупља податке, б) опише прикупљене податке, в) класификује, г) дефинише, д) утврди ваљаност података, њ) провери и е) процени прикупљене податке. Најзад, он би требало да поседује знање да, на основу прикупљених података, сачини безбедносну оцену, безбедносну процену, предвиди будуће стање безбедности и дефинише елементе за доношење одлуке према којој ће се предузети адекватне мере безбедносне заштите према одређеним личностима и објектима.

#### **1.1.4. Садржај безбедносних оцена, процена и предлога мера о безбедносној заштити одређених личности и објеката**

Према Данету Субошићу и Милану Даничићу: „*Безбедносне оцене* представљају документе који садрже синтетички закључак о безбедносним појавама, уз његово образложење, систематизовано по функционалном и територијалном критеријуму. Оцена се односи, условно речено, на *садашње време*, при чему се до ње долази на основу анализе актуелних података из прошлости и на основу ње изведене синтезе, при чему је она основ безбедносних процена.“<sup>44</sup> Безбедносна оцена претходи безбедносној процени и она даје одговор на питање: „Где се организација тренутно налази?“.

Оцена безбедносног стања заснива се на чињеницама из непосредне прошлости и делимично указује на тенденције у будућем времену. Приликом израде оцене безбедносног стања првенствено се узима у обзир стање криминалитета на одређеном простору и у одређено време. При томе се посебно анализирају реализовани или спречени покушаји угрожавања безбедности одређених личности и објеката, њихови субјекти тј. носиоци, начини и места угрожавања (анализа окружења) и последице које су настале по безбедност одређених личности и објеката.<sup>45</sup> Ови елементи уједно представљају садржај оцене безбедносног стања одређених личности и објеката.

Оцена стања безбедности одређених личности и објеката израђује се на исти начин као уопштене оцене безбедности али се често употпуњује са оценом стања јединице која се бави безбедносном заштитом одређених личности и објеката. Она би требало да обухвата оцену попуњености, стручне, моралне и материјалне оспособљености, организованости и укупне спремности да се реализују сви планирани задаци ради предузимања свих мера безбедносне заштите одређених личности и објеката (анализа функције и структуре). Анализом садржаја доступне домаће и иностране литературе у вези безбедносне заштите одређених личности и објеката није идентификован конкретан садржај који се односи на обавезу руководиоца безбедносне заштите да израђује оцену безбедносног стања

---

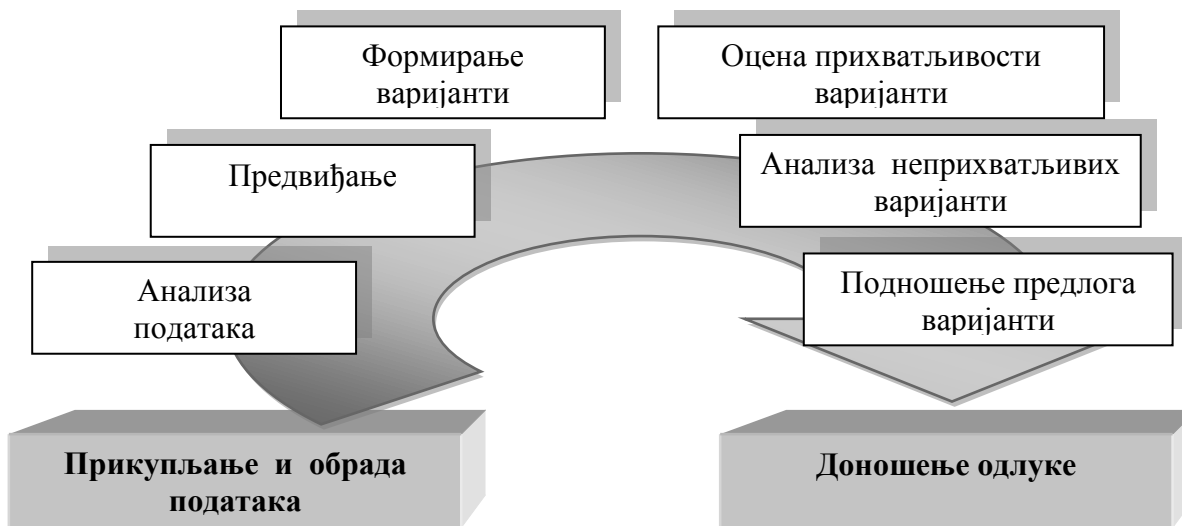
<sup>43</sup> Пожељне личне особине су преузете од Мојсиловић, Д., *Криминалистичка аналитика*, Факултет безбедности, Београд, 2008, стр.85-86, јер су потребна знања и способности криминалистичког аналитичара приликом прикупљања праћења и процене ситуације готово идентична са руководиоцем безбедносне заштите.

<sup>44</sup> Субошић Д., Даничић М., *Безбедносни менаџмент – организација и одлучивање*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2012, стр. 172.

<sup>45</sup> Као пример за лош начин оцене стања безбедности може се узети убиство премијера Републике Србије Зорана Ђинђића 2003. године, јер и поред неколико конкретних напада на њега више месеци пре убиства, то није препознато као индикатор угрожавања његове безбедности.

одређених личности и објеката, већ се то у појединим службама безбедности које спровode мере безбедносне заштите ради на основу општих правила безбедносног менаџмента.

За разлику од безбедносне оцене, *безбедносна процена* представља документ који садржи синтетички закључак о *будућем стању* безбедносних појава, уз образложење, систематизовано по функционалном и територијалном критеријуму. Безбедносна процена представља спону између прикупљања и обраде података и доношења одлуке. То је процес који садржи шест фаза: 1) анализа података, 2) предвиђање, 3) формирање варијанти, 4) оцена прихватљивости варијанти, 5) анализа неприхватљивих варијанти и 6) подношење предлога варијанти<sup>46</sup> (Модел 1).



Модел 1: *Процес безбедносног процењивања*

*Анализом података* се на основу познатих безбедносних чињеница долази до непознатих чињеница и сазнања о безбедносној ситуацији од интереса за безбедност одређених личности и објеката. Основни задатак руководиоца безбедносне заштите је да утврди законе по којима наступају догађаји и одвијају се појаве, како би се могла предвидети будућност и адекватне мере безбедносне заштите. Откривање ових закона је најважнији и уједно најтежи део анализе података јер треба да открије тенденције по којима ће се безбедносна ситуација мењати. Откривање тенденција олакшава *предвиђање* безбедносне ситуације и омогућава већу вероватноћу (сигурност) у прогнозирању развоја безбедносно интересантних догађаја.

На основу предвиђања могућих начина угрожавања безбедности одређених личности и објеката, и оцене стања јединице која предузима мере безбедносне заштите, или би то требало да учини, а у односу на временске и просторне услове, *формирају се варијанте* развоја будуће безбедносне ситуације. На основу идентификованих варијанти, руководилац безбедносне заштите врши *оцену прихватљивости варијанти*, тј. анализу предности и недостатака сваке варијанте. Тако се сагледавају последице које ће применом

<sup>46</sup> Видети шире у: Миловановић, М, *Одлучивање у борбеним дејствима*, ВИЗ, Београд, 2010, стр. 392-450.

појединих варијанти настати у смислу угрожавања безбедности одређених личности и објеката. Што има више непознатих последица, то влада већа неизвесност за ту варијанту.

*Неприхватљиве варијанте* су оне код којих нису допустиви сви њихови елементарни догађаји. Када се говори о безбедности одређених личности, неприхватљиве су све варијанте у којима може доћи до угрожавања безбедности одређеног лица у тој мери да он буде привремено или трајно спречен да обавља функцију на коју је именован. То значи да није допустиво да дође до угрожавања чиме би му биле нанете телесне повреде, или би угрожавање имало за последицу смрт. Анализа прихватљивости варијанти је у директној вези са циљем који се поставља ради безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Допустива варијанта је само један од могућих начина развоја безбедносне ситуације на који јединица која предузима мере безбедносне заштите има унапред припремљен одговор, тј. адекватне мере безбедности. *Подношење предлога варијанти* заснива се на избору оптималне варијанте за доношење одлуке, на основу које ће се применити адекватне мере безбедносне заштите. До оптималне варијанте могуће је доћи применом метода операционих истраживања и то једнокритеријумског одлучивања<sup>47</sup> и вишекритеријумског одлучивања<sup>48</sup>.

Наведене фазе безбедносног процењивања представљају мисаони процес руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката и представљају основ планирања и организовања мера безбедносне заштите. Колика је важност примене овог поступка говори и чињеница да је у већини нормативних аката домаћих и иностраних служби безбедности које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката прописана обавеза израде безбедносне процене. Структурном анализом различитих правних аката појединих државних служби безбедности и међународних безбедносних институција, као и анализом садржаја њихових безбедносних процена, утврђено је да безбедносне процене имају различит садржај, па је идентификован садржај сваке процене угрожености понаособ.

Уредбом о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката у Републици Србији<sup>49</sup> прописано је да Војнобезбедносна агенција, Безбедносно-информативна агенција, Министарство унутрашњих послова, Војна полиција и јединице Војске Србије учествују у изради процене стања угрожености објеката безбедносне заштите, али није прецизирано какав би требало да буде њен садржај.

Правилном службе Војске Србије прописано је да се за сваки појединачни објекат пре доношења одлуке о обезбеђењу израђује процена угрожености.<sup>50</sup> Упутством о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије дефинисано је да процена физичке угрожености одређеног лица и објеката садржи: 1) процену ширег рејона и микролокације објеката које одређено лице користи по месту рада, месту становања, привремено, односно повремено (ова процена обухвата: а) положај објеката у односу на насељена места, комуникације, природне и вештачке препреке; б) осетљивост објекта на пожаре, природне непогоде, техничко-технолошке несреће,

<sup>47</sup> Овде у обзир долазе методе динамичког програмирања, хеуристичког програмирања, линеарног и нелинеарног програмирања и теорије игара.

<sup>48</sup> Мисли се на вишекритеријумску анализу методом ELECTRE и PROMTHEE.

<sup>49</sup> *Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010, чланови 1 и 8.

<sup>50</sup> *Правило службе Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Београд, 2012, члан 151.

експлозије и слично; в) потребу забране уношења у објекте средстава за снимање; г) потребу за безбедносном провером лица приликом њиховог запошљавања у објектима и д) регулисање приступа објектима, постављање знакова упозорења и забране); 2) могуће изворе и начине физичког угрожавања; 3) могућност интервенције снага ангажованих на заштити одређеног лица у случају физичког угрожавања одређеног лица; 4) могућност интервенције здравствених установа; 5) могућност остваривања сарадње са МУП-ом, службама безбедности, органима власти на територији и њихов утицај на систем обезбеђења; 6) могућност одржавања везе органа обезбеђења са снагама за интервенцију; 7) друге елементе који утичу на предузимање мера заштите из надлежности Војне полиције.<sup>51</sup>

Анализом садржаја Упутства о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије, утврђено је да садржај процене угрожености одређених објеката подразумева исте елементе као и процена угрожености одређених лица, али да садржи и: а) снаге и средства којима објекат може бити угрожен; б) значај објекта, могуће разлоге његовог угрожавања и потребу за применом убојите (смртоносне) силе; в) распоред органа унутрашње службе и г) инжињеријско уређење.<sup>52</sup> Реализоване процене угрожености одређених лица и објеката у Војсци Србије израђују се у облику закључка. Закључак о безбедносној процени одређених лица саставни је део Елабората обезбеђења тог лица, Закључак о безбедносној процени одређеног објекта израђује се у два примерка, од којих се један чува у оперативном органу команде, а други примерак се доставља команди батаљона која је носилац обезбеђења и чува се са првим примерком Елабората за обезбеђење објекта.

Упутством о начину обављања послова безбедносне заштите одређених лица и објеката које је прописано од стране министра унутрашњих послова, у оквиру превентивно-безбедносних мера предвиђена је и израда процене стања угрожености одређених лица и објеката, али није дефинисан њен садржај.<sup>53</sup> Анализом садржаја два претходна слична упутства министра унутрашњих послова из 1991. и 2003. године<sup>54</sup> такође је утврђено да ни њима није дефинисан садржај процене угрожености одређених личности и објеката.

Увидом у безбедносне процене угрожености одређених личности и објеката које израђује *Безбедносно-информативана агенција* Републике Србије, утврђено је да њихов садржај подразумева: а) податке добијене од иностраних партнерских служби безбедности; б) деловање радикалних исламистичких структура; в) деловање појединаца и организованих терористичких група; г) деловање појединаца и организованих радикализованих група (при чему се мисли на стране плаћенике са ратним искуством у Босни и Херцеговини и на Косову и Метохији); д) организације и покрете умерене или

---

<sup>51</sup> *Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Управа Војне полиције, Београд, 2012, члан 26.

<sup>52</sup> *Упутство о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Београд, 2012, члан 14.

<sup>53</sup> С обзиром да је Упутство о начину обављања послова безбедносне заштите одређених лица и објеката МУП-а Републике Србије из 2011. године класификовано ознаком тајности „државна тајна“, из разумљивих разлога није могуће цитирање делова упутства и изношења његових појединости.

<sup>54</sup> *Упутство о начину обављања послова обезбеђења одређених личности и објеката*, Службени гласник РС, бр. 44/91 и 79/91 и *Упутство о начину обављања послова обезбеђења одређених личности и објеката*, МУП Републике Србије, Београд, 2003.

екстремне деснице; ђ) активност покрета и појединаца који делују на међународном плану, а своје активности заснивају на антиглобалистичким идејама; е) активности ултралевичарских и анархистичких организација. Садржај безбедносних процена угрожености одређених личности и објеката које израђује *Војнобезбедносна агенција* обухвата податке о: а) деловању радикалних исламиста и повратника са ратишта на Блиском истоку и северу Африке<sup>55</sup>; б) потенцијалним члановима терористичких група и организација и в) припадницима десничарских организација у Републици Србији. Анализом безбедносних процена угрожености одређених личности и објеката које израђује *Управа криминалистичке полиције* Министарства унутрашњих послова Републике Србије констатовано је да оне немају посебан садржај, већ се њихови подаци односе на тренутна сазнања којима се у том моменту располаже. Законска регулатива земаља бивше Југославије такође регулише израду безбедносних процена угрожености одређених личности и објеката и њихов садржај.

*Уредбом Републике Словеније* о заштити појединих лица, простора и објеката прописано је да се обим мера за заштиту одређених личности и чланова њихових породица утврђује на основу „процене претњи заштићених лица“<sup>56</sup>, али није дефинисано на основу којих критеријума, тако да није било могуће утврдити ни садржај тих процена.

*Уредба Републике Хрватске* о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања прописује да сигурносно-обавештајне агенције спроводе мере противобавештајне заштите и друге мере и радње из своје надлежности у сврху благовременог прикупљања података о могућој угрожености безбедности штићених особа, објеката и простора од деловања страних обавештајних служби, терористичке или друге сличне делатности.<sup>57</sup> У складу са ова два садржаја безбедносних процена, одређује се ниво угрожености одређених личности и објеката.

У *Републици Српској*, Одлуком о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују<sup>58</sup> прописана је израда процене безбедносне ситуације и угрожености објекта безбедносне заштите, али није прецизиран и њен садржај. На исти начин је Одлуком о одређивању лица и објеката које обезбеђује *Управа полиције*<sup>59</sup> у *Републици Црној Гори* прописана израда процене угрожености лица и објеката, али није дефинисан њихов садржај.

*Македонском Уредбом* за обезбеђење личности и објеката<sup>60</sup> предвиђена је процена тренутне политичке и безбедносне ситуације у држави, стања јавног реда и мира и његовог ремећења у већем обиму, ратног или ванредног стања и настанак елементарних непогода и епидемија. Чланом 19 прописано је прикупљање и обрада информација које се односе на

---

<sup>55</sup> У последњих годину дана посебно се процењују миграције држављана Републике Србије и земаља Балканског полуострва који су евидентирани као припадници тзв. Исламске државе, као и транзит таквих лица кроз Републику Србију под велом азиланата.

<sup>56</sup> *Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*, Uradni list Republike Slovenije, br. 63/13, član 8, stav 2.

<sup>57</sup> *Уредба о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014, члан 2.

<sup>58</sup> *Одлука о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују*, Службени гласник Републике Српске, број 123/2012, члан 9.

<sup>59</sup> *Одлука о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције*, Службени лист Црне Горе, бр.37/2013, члан 10, став 1.

<sup>60</sup> *Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување*, Службен весник на Република Македонија, бр. 56/2014, члан 3.

откривање и спречавање илегалних радњи и активности које имају за циљ угрожавање безбедности лица и објеката.<sup>61</sup>

Актом Уједињених нација *Drafting Guidelines for Security Risk Assessments* (Нацрт водича за безбедносну анализу ризика), прописан је начин анализе ризика и процене претње по одређене личности и објекте за чију безбедност је надлежна Дирекција за заштиту и безбедност Уједињених нација.<sup>62</sup> У поглављу број 4 који се односи на анализу претње наведено је да процена претње подразумева процену екстремистичких елемената, стања криминалитета, али и јавних осуда изнетих путем средстава јавног информисања на рачун штићених вредности Уједињених нација. Уједно је прописана неопходност *анализе актуелних трендова стања безбедности* у зависности од појединих извора угрожавања безбедности штићених вредности.

Анализом документа Организације за европску безбедност и сарању (ОЕБС) под насловом *Logistical and Administrative Aspects Relating to Ministerial Council Meetings* (*Логистички и административни аспекти у вези са састанцима Министарског савета ОЕБС-а*), утврђено је да служба безбедности ОЕБС-а поред стандардних елемената безбедносне процене угрожености, посебну пажњу посвећује провери и процени лица која бораве у штићеним објектима и долазе у непосредан контакт са одређеним личностима. Тачком 10 овог документа прописан је начин акредитовања учесника састанака (министара који имају мере безбедносне заштите, делегата, припадника служби обезбеђења, новинара, припадника невладиних организација, возача и других лица)<sup>63</sup>, њиховог стављања под посебан режим приступа одређеним личностима и објектима, али и евентуалне забране приступа.

Анализом садржаја америчког војног борбеног правила под називом *Military Police Leader's Handbook* (*Војно-полицијски лидерски приручник*), у делу који се односи на процену претње угрожености одређених објеката, а самим тим и одређених личности које у њима бораве, утврђено је да процена угрожености подразумева и *процену стално запослених лица* у тим објектима, као и *процену посетилаца* који по најави повремено улазе у објекте заштите.<sup>64</sup>

Анализом садржаја документа *Police Briefing and Security Information* (*Полицијска припрема и безбедносне информације*) који користи безбедносна претходница Дипломатске службе безбедности Сједињених Америчких Држава приликом припрема посета највиших америчких званичника у иностранству, констатовано је да се приликом безбедносне процене претњи анализирају потенцијални: а) физички напади на одређене личности и особље у његовом окружењу; б) демонстрације (протести грађана) и в) претње ватреним оружјем или подметањем експлозива.<sup>65</sup>

Компаративном методом наведених садржаја процена угрожености и синтезом њихових кључних елемената, сачињен је *нов модел процене угрожености* одређених личности и објеката који је потпунији у односу на све наведене. Овај модел омогућава

---

<sup>61</sup> *Ibid.*, члан 19.

<sup>62</sup> Видети више у: *Drafting Guidelines for Security Risk Assessments*, United Nations, Department of Safety and Security Division of Regional Operations, May, 2012, page 5.

<sup>63</sup> Више видети у: *Logistical and Administrative Aspects Relating to Ministerial Council Meetings*, OSCE-Organization for Security and Co-operation in Europe, 2015, page 16-20.

<sup>64</sup> За додатне информације видети: *Military Police Leader's Handbook*, Department of the Army, Washington, 2002, page 1-6.

<sup>65</sup> Преузето из: *Police Briefing and Security Information*, United States Department of State, Diplomatic Security Service, page 4.

*анализу актуелних трендова стања безбедности, а садржи: 1) значај државне функције коју обавља одређено лице; 2) значај одређеног објекта, 3) процену тренутне политичке и безбедносне ситуације у држави, стања јавног реда и мира и његовог могућег ремећења у већем обиму; 4) могућност настанка ратног или ванредног стања, елементарних непогода и епидемија; 5) могуће изворе и начине угрожавања одређених личности и објеката; 6) процену лица која имају право приступа одређеним личностима и објектима; 7) процену макро и микро локације објеката које одређено лице користи по месту рада и месту становања; 8) могућност интервенције снага ангажованих на заштити одређених лица и објеката у случају његовог угрожавања; 9) могућност примене мера медицинске заштите; 10) могућност примене мера техничке и противдиверзионе заштите; 11) могућност остваривања сарадње са другим службама безбедности, органима власти и њихов утицај на систем обезбеђења; 12) могућност одржавања везе органа обезбеђења са снагама за интервенцију и 13) инжињеријско уређење одређеног објекта.*

У члану 12 Уредбе о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката у Републици Србији прописано је да се мере безбедносне заштите предузимају у складу са проценом угрожености одређених лица и објеката и степеном тајности података од значаја за безбедносну заштиту. Органи надлежни за безбедносну заштиту одређују, тј. *предлажу мере безбедносне заштите* (врсту, обим и степен) које ће се предузимати ради заштите одређених личности и објеката. Ове мере подразумевају: а) мере контраобавештајне заштите; б) превентивно-безбедносне мере; в) мере превентивно-техничке заштите; г) мере физичке заштите и д) мере превентивно-медицинске заштите.<sup>66</sup>

Под *мерама контраобавештајне заштите* подразумева се:

- откривање индикатора и благовремено онемогућавање терористичке, екстремистичке, обавештајне и друге субверзивне делатности страних обавештајних служби, организација и лица усмерених на угрожавање лица и објеката;
- учешће у процени, предлагању, прописивању и реализацији мера контраобавештајне заштите, као и у њиховом усклађивању са мерама безбедносне заштите;
- примењивање мера противприслушне заштите;
- обављање безбедносних провера по захтеву руководиоца објекта безбедносне заштите, за лица која се примају на рад, постављају или распоређују на места рада и послове који се контраобавештајно штите;
- спровођење контраобавештајне заштите радних места и послова у сарадњи са руководиоцем објекта безбедносне заштите.

Непосредно се контраобавештајно штите радна места (на која су именована одређена лица због чега и имају право на безбедносну заштиту) и послови на којима се креирају, израђују, прикупљају, обрађују, чувају, архивирају и уништавају подаци од интереса за Републику Србију, који су означени одређеним степеном тајности.

*Превентивно-безбедносне мере* обухватају:

- учешће у изради процене стања угрожености објекта безбедносне заштите, у сарадњи са другим службама безбедности и руководиоцем објекта безбедносне заштите;
- пружање стручне помоћи на утврђивању начина чувања и коришћења тајних података и докумената;
- заштиту поверљивих комуникација.

---

<sup>66</sup> Ове мере дефинисане су члановима 6, 7, 8, 9, 10 и 11 Уредбе о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010.

*Мере превентивно-техничке заштите* представљају скуп послова, задатака и активности који се предузимају ради:

- откривања и уклањања минско-експлозивних, запаљивих, радиоактивних и других опасних материја;
- установљавања и отклањања техничких неисправности на уређајима и инсталацијама;
- спречавања тајног или насилног уласка у објекте и просторије и
- функционисања заштићеног система веза.

*Мере физичке заштите* представљају скуп послова, задатака и активности који се предузимају ради обезбеђења одређених лица и објеката и обухватају:

- непосредну физичку заштиту одређених лица;
- физичку заштиту одређених објеката које лице користи стално или повремено;
- физичка заштита безбедносно осетљивих тачака на правцима кретања;
- регулисање саобраћаја и обезбеђење кретања возила под пратњом.

*Мере превентивно-медицинске заштите* представљају скуп послова, задатака и активности који се предузимају са циљем проналажења и отклањања микробиолошких, хемијских и радиолошких материја, штетних по здравље и живот одређене личности и обухватају:

- спровођење санитарно-техничких прегледа одређених објеката и особља које ради у објектима;
- контролу здравствене исправности и квалитета прехранбених артикала, воде и ваздуха;
- контролу хигијене транспорта и складиштења животних намирница;
- предузимање мера и обезбеђивање адекватне и правовремене здравствене заштите.

Поред наведених мера прописаних предметном уредбом, поједине службе безбедности Републике Србије додатно су дефинисале садржај предлога мера обезбеђења. Овај садржај подрасумева: а) распоред органа обезбеђења и варијанте њиховог ангажовања; б) примена техничких средстава и употреба службених паса; в) спречавање осматрања, снимања и дејства примена мера маскирања, коришћењем природних и вештачких препрека и заклона; г) примену мера дезинформисања;<sup>67</sup> д) начин одржавања везе субјеката који учествују у заштити одређеног лица и њ) друга питања значајна за доношење одлуке о начину организације безбедносне заштите одређеног лица.<sup>68</sup>

У Републици Српској је Одлуком о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују прописано да се мере посебног обезбеђења (безбедносне заштите одређених личности и објеката), обим и начин обављања послова посебног обезбеђења објеката и личности врши у складу са проценом безбедносне ситуације и угрожености објекта безбедносне заштите, значајем објекта у погледу опште безбедности и функцијом коју обављају одређене личности које се посебно обезбеђују.<sup>69</sup> На основу наведеног, изводи се закључак да на основу законске регулативе у Републици Српској мере безбедносне заштите одређених личности и објеката не зависе само од предлога проистеклог на основу процене угрожености, већ могу бити предузете и само на основу значаја штићеног објекта

---

<sup>67</sup> Ове мере се примењују ради прикривања правог програма кретања одређених лица, коришћења најбезбеднијих траса кретања и избегавања сусрета са потенцијалним носиоцима угрожавања безбедности.

<sup>68</sup> Упоредити са: *Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Управа Војне полиције, Београд, 2012, члан 26.

<sup>69</sup> Више у: *Одлука о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују*, Службени гласник Републике Српске, број 123/2012, члан 9.



(а у Републици Српској то је: Палата Републике, Народна скупштина, Влада, Главна банка и Министарство унутрашњих послова<sup>70</sup>) и државне функције које обављају одређене личности (председник Републике, потпредседник Републике, председник Народне скупштине и председник Владе<sup>71</sup>).

Уредба о одређивањуштићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања у Републици Хрватској предвиђа следеће мере безбедности:<sup>72</sup> а) оперативно-сигурносно превентивне мере; б) мере непосредног физичког осигурања; в) мере моторизоване пратње; г) унутарње и спољашње обезбеђење објеката и простора; д) мере осигурања трасе кретања; њ) оперативне и физичке мере у саобраћају; е) против експлозијски преглед и е) здравствено-хигијенско технолошке мере.

Одлука о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције Републике Црне Горе прописује мере обезбеђења лица и објеката у зависности од процене угрожености а обухвата следеће мере: а) превентивно-оперативне; б) физичке; в) техничке; г) здравствене; д) биолошко-санитарне и њ) хигијенско-епидемиолошке.<sup>73</sup>

Уредба за обезбеђење личности и објеката у Републици Македонији дефинише три врсте мера безбедносне заштите: а) оперативно- превентивне; б) превентивно-техничке и в) физичко и саобраћајно обезбеђење.<sup>74</sup>

Уредба о заштити појединих лица, простора и објеката Републике Словеније не дефинише посебне мере безбедносне заштите већ наводи да се обим мера и облика заштите утврђује на основу процене опасности.<sup>75</sup>

Документ Уједињених нација *Drafting Guidelines for Security Risk Assessments* прецизира мере за безбедносно управљање ризиком<sup>76</sup>. По аналогiji се може закључити да мере предвиђене за безбедносну заштиту одређених личности и објеката подразумевају стандардне мере које примењују и српске службе безбедности, али се потенцира да ове мере морају имати и своју *временску димензију*.

Анализом садржаја америчког борбеног правила *Military Police Leader's Handbook* (*Војно-полицијски лидерски приручник*), у делу који описује План кризног менаџмента,<sup>77</sup> методом дедукције идентификоване су мере које представљају предлог за спречавање угрожавања безбедности одређених личности и објеката: а) лична самозаштита одређених личности;<sup>78</sup> б) непосредна физичка заштита одређених личности и објеката и в) снаге за контранапад.

<sup>70</sup> *Ibid*, члан 7.

<sup>71</sup> *Ibid*, члан 2.

<sup>72</sup> *Уредба о одређивањуштићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014, члан 4.

<sup>73</sup> *Одлука о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције*, Службени лист Црне Горе, бр.37/2013, члан 10.

<sup>74</sup> *Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување*, Службен весник на Република Македонија, бр. 56/2014, члан 18.

<sup>75</sup> *Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*, Uradni list Republike Slovenije, br. 63/13, član 14, stav 3.

<sup>76</sup> Видети више у: *Drafting Guidelines for Security Risk Assessments*, United Nations, Department of Safety and Security Division of Regional Operations, May, 2012, page 8.

<sup>77</sup> За додатне информације видети: *Military Police Leader's Handbook*, Department of the Army, Washington, 2002, Appendix D.

<sup>78</sup> Мере самозаштите примењује одређено лице на основу сугестија руководиоца безбедносне заштите. Иако у законској регулативи Републике Србије није предвиђено да руководиоца безбедносне заштите препоручује ове мере, пракса је да он то чини. О садржају ових мера видети шире у: Белић, М., *Непосредна физичка заштита одређених лица*, PROOF, Београд, 2014, стр. 122-125.

Увидом у садржај документа *Police Briefing and Security Information* Дипломатске службе безбедности Сједињених Америчких Држава, констатовано је да се на основу процене претње предвиђају следеће мере заштите одређених личности: а) мере физичке заштите; б) мере медицинске заштите, в) мере противдиврзионе заштите, г) мере за контранапад (ангажовање противтерористичких и антиснајперских тимова), д) мере техничке заштите и њ) мере за контролу приступа одређеним личностима и објектима.<sup>79</sup>

Компаративном методом наведених мера и синтезом њихових кључних елемената, сачињен је *нов модел предлога мера безбедносне заштите* одређених личности и објеката који је потпунији од наведених. Његови елементи би требало да имају *временску и просторну компоненту*, а његову садржину сачињавају: 1) мере контраобавештајне заштите, 2) превентивно-безбедносне мере; 3) мере превентивно-техничке заштите; 4) мере физичке заштите; 5) мере превентивно-медицинске заштите, 6) мере саобраћајног обезбеђења на трасама кретања и у непосредној околини одређених објеката; 7) мере самозаштите одређених лица; 8) мере дезинформисања; 9) мере противтерористичке заштите; 10) мере за контролу приступа одређеним личностима и објектима.

На основу изнетих ставова о оцени безбедносног стања и безбедносној процени угрожености одређених личности и објеката, као и на основу предлога мера безбедносне заштите који из њих по аналогiji проистичу, може се закључити да благовременим и ваљаним (потпуним, доследним и исцрпним) оценама безбедносног стања и проценама угрожености, може се идентификовати могућ развој безбедносног стања, појава и догађаја у вези одређених личности и објеката. На овај начин стварају се предуслови за сврсисходно предузимање превентивних мера безбедности ради спречавања настајања догађаја који могу угрозити безбедност одређених личности и објеката. На основу свега наведеног, методом генерализације се може закључити да *безбедносна процена* представља резултат безбедносног оцењивања и процењивања која обухвата процену свих системских елемената, односно:

- а) процену стања безбедности, појава и догађаја у вези носилаца, места, начина, времена и простора могућег угрожавања (процена окружења),
- б) процену јединице која предузима мере безбедносне заштите (процена функције),
- в) процену стања јединице која предузима мере безбедносне заштите (процена структуре) и
- г) закључке са предлогом мера као идејна замисао предлога одлуке (сагласно процени окружења, функције и структуре).

Разлика између безбедносне оцене и безбедносне процене угрожености одређених личности и објеката огледа се у управљачким мерама, које воде од постојећег до жељеног стања безбедности. Такав приступ управљачкој функцији руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката сматра се стратегијским (развојним), пројектним (модерним) и пожељним (препорученим).

---

<sup>79</sup> Видети више у: *Police Briefing and Security Information*, United States Department of State, Diplomatic Security Service, page 4-7.

### **1.1.5. Заступљеност потребних садржаја праћења и процењивања елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Утврђивање знања потребних за обављање дужности официра у Војсци Србије одвија се по прописаној методолошкој процедури која обухвата најпре утврђивање захтева радног места – дужности (радни профил) и на основу тога утврђивање потребних знања, вештина, способности и других особина личности за успешно обављањетих дужности (образовни профил). Сагледавањем образовних потреба које проистичу из нових мисија и задатака Војске Србије, конципирани су акредитовани студијски програми Војне академије. Неспорна је потреба да се образовни профил официра обогати менаџерским садржајима који обезбеђују већу хоризонталну покретљивост тог кадра у систему одбране. Осим тога, као својеврстан оријентир у значењу акредитационог стандарда, послужила су сазнања о садржају сродних студијских програма војнообразовних институција из три европске земље: Универзитет одбране у Чешкој, Универзитет националне одбране у Мађарској и Краљевска војна школа из Белгије. Из наведених полазишта проистекао је концепт студијског програма „Менаџмент у одбрани“ на свим нивоима студија.

Образовну основу за профил менаџера у одбрани (тзв. Ниво стручног у теорији образовних профила) конституишу садржаји предмета чији је заједнички именитељ „основе менаџмента“. Ту компоненту у акредитованом програму Војне академије обухвата следећа група предмета: Основе менаџмента; Менаџмент људских ресурса; Оперативни менаџмент; Стратегијски менаџмент; Основи организације; Пројектовање организације; Организационо понашање; Теорија одлучивања; Системи за подршку одлучивању; Основи економије; Основи рачуноводства; Финансијски менаџмент и Комуникација с јавношћу. Посебан ниво образовне основе овог профила који одговара нивоу специјалистичких знања, односно знања која су непосредно у функцији изграђивања компетенција за менаџера у систему одбране, поред садржаја из војностручних предмета чине, такође, и садржаји предмета који су у студијском програму углавном експлицитно означени атрибутом менаџмент. То су: Војни менаџмент, Безбедносни менаџмент; Кризни менаџмент; Теоријске основе менаџмента у одбрани; Пројектни менаџмент у одбрани; Управљање људским ресурсима у систему одбране; Ангажовање система одбране у ванредним ситуацијама; Планирање, програмирање и буџетирање у систему одбране; Цивилна заштита и Основе тероризма.

Професионализација Војске Србије, у складу са доктринарним документима из ове области, намеће потребу оспособљавања официра – менаџера у систему одбране на основу савремених достигнућа у науци и техници и у складу са тенденцијама развоја војне вештине у 21. веку. Наставни план и програм основних академских студија Војне академије обухвата низ предмета неопходних за разумевање основних теоријских поставки и система знања на којима се заснива савремени профил професионалног официра, а темељи се на потреби обучавања и оспособљавања официра Војске Србије за обављање почетних руководних функција. Ови предмети су из области наука одбране, друштвено-хуманистичких, природно-математичких и техничко-технолошких наука. Структура основних академских студија обухвата и оне области које су неопходне за овладавање основним теоријским знањима из области менаџмента, као што су предмети из области а) економских (Основи економије, Основи рачуноводства), б) организационих наука (Основе

организације) и в) менаџмента и бизниса (Основе менаџмента, Војни менаџмент 1, Менаџмент људских ресурса 1 и Кризни менаџмент).<sup>80</sup>

Менаџмент у одбрани је студијски програм Војне академије чија је сврха образовање студената Војне академије за позив професионалног официра родова и службе Војске Србије и менаџера у систему одбране Републике Србије. Овај студијски програм је у потпуном складу са општим циљевима и задацима образовања у Војној академији, односно са општим циљевима и задацима образовања будућих официра родова и служби у Војсци Србије и са потребима система одбране. Тај ниво студија даје професионалну квалификацију, односно компетенцију будућим официрима, за самостално обављање професије, уз стицање основних општеобразовних и општевојних знања, као и усвајање неопходних научностручних и стручно-специјалистичких знања у војној делатности.

Студијски програм је, такође, основа за наставак школовања на дипломским академским студијама из области менаџмента у одбрани и за стицање специфичних професионалних знања и вештина. Савладавањем овог студијског програма студент стиче: а) способност анализе, синтезе и предвиђања решења и последица на својим почетним дужностима, способност критичког и самокритичког мишљења и приступа проблемима, б) способност примене знања стечених током студирања у непосредном радном окружењу – јединицама и установама Војске Србије и в) овладавање методама, поступцима и процесима логичког размишљања у циљу решавања проблема.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани* на основним академским студијама, утврђено је да су овим студијским програмом предвиђени следећи предмети: а) Основи менаџмента, б) Војни менаџмент 1, в) Менаџмент људских ресурса 1, г) Кризни менаџмент и д) Основи организације. Анализом теоријских садржаја наставе ових предмета констатовано је да поједине теме наставних садржаја обухватају и теме „планирање“, али се ни једна не односи на планирање безбедносне заштите одређених личности, па самим тим ни на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите. Да би се, ипак, евентуално, идентификовали садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите, урађена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која је прописана да се користи за сваки предмет.

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“,<sup>81</sup> „Менаџмент: теорија и пракса“,<sup>82</sup> „Стратегијско планирање одбране“,<sup>83</sup> „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“,<sup>84</sup> „Организационо реструктурирање војске“<sup>85</sup> и „Management“,<sup>86</sup> утврђено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“<sup>87</sup>, „Одлучивање у борбеним дејствима“<sup>88</sup>, „Упутство за рад команди –

<sup>80</sup> Преузето из студијског програма „Менаџмент у одбрани – основне академске студије“, Војна академија, Београд, 2010.

<sup>81</sup> Ерић, Д., *Увод у менаџмент*, Чигоја штампа, Београд, 2000.

<sup>82</sup> Јовановић, П., *Менаџмент: теорија и пракса*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2007.

<sup>83</sup> Ковач, М., *Стратегијско планирање одбране*, ВИЗ, Београд, 2009.

<sup>84</sup> Ковач, М., Дулановић, Ж., Стојковић Д., *Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе*, ВИЗ, Београд, 2006.

<sup>85</sup> Стојковић, Д., *Организационо реструктурирање војске*, ВИЗ, Београд, 2008.

<sup>86</sup> Robbins, S., Coulter, M., *Management*, 9<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.

<sup>87</sup> Група аутора, *Руковођење и командовање*, ЦВШ, ВЈ, 1997.

штабова<sup>89</sup> и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“<sup>90</sup>. Анализом ове литературе утврђено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“<sup>91</sup>, „Менаџмент људских ресурса“<sup>92</sup> и „Менаџмент људских потенцијала“<sup>93</sup>, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, утврђено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“<sup>94</sup>, „Кризни менаџмент и превенција кризе“<sup>95</sup>, „Управљање кризним ситуацијама“<sup>96</sup>, „Упутство за оперативно планирање у рад команди у Војсци Србије“<sup>97</sup>, „Кризни менаџмент“<sup>98</sup> и „Кризно комуницирање“<sup>99</sup>. Анализом њиховог садржаја утврђено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“<sup>100</sup>, „Организација саобраћајних предузећа“<sup>101</sup> и „Теорија организације и менаџмент“<sup>102</sup>, утврђено је да се њихов наставни садржај не односи на праћење и процењивање, па ни праћење и процењивање безбедносне ситуације одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију студијског програма *Менаџмент у одбрани на мастер академским студијама*<sup>103</sup> Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

---

<sup>88</sup> Миловановић, М., *Одлучивање у борбеним дејствима*, ВИЗ, Београд, 2010.

<sup>89</sup> *Упутство за рад команди - штабова (са прилозима)*, ГШ, Београд, 1997.

<sup>90</sup> *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије - привремено*, ГШ, Београд, 2008.

<sup>91</sup> Лојић, Р., Кулић, Ж., *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.

<sup>92</sup> Горингтон, Д., *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004.

<sup>93</sup> Бахтијаревић-Шибер, Ф., *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.

<sup>94</sup> Група аутора, *Менаџмент*, ФОН, Београд, 1996.

<sup>95</sup> Кековић, З., Кешетовић, Ж., *Кризни менаџмент и превенција кризе*, ФБ, Београд, 2006.

<sup>96</sup> Лаки, Р., *Управљање кризним ситуацијама*, Згомбић и партнери, Загреб, 2005.

<sup>97</sup> Група аутора, *Упутство за оперативно планирање у рад команди у Војсци Србије (привремено)*, ГШ ВС, Београд, 2008.

<sup>98</sup> Јаворовић, Б. И др., *Кризни менаџмент*, Загреб, 2005.

<sup>99</sup> Новак, Б., *Кризно комуницирање*, Биноза прес, Загреб, 2001.

<sup>100</sup> Боровић, С., Николић, И., *Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер*, Сектор ШОНИД ГШ ВЈ, Београд, 1998.

<sup>101</sup> Булат., Б., *Организација саобраћајних предузећа*, Саобраћајни факултет, Београд, 2002.

<sup>102</sup> Дулановић, Ж., Јашко, О., *Теорија организације и менаџмент*, ИЦИМ, Крушевац, 1995.

<sup>103</sup> Студијски програм „Менаџмент у одбрани – мастер академске студије“, Војна академија, Београд, 2015.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“<sup>104</sup>, „Методика обавештајног рада“<sup>105</sup> и „Psychology of Intelligence Analysis“<sup>106</sup>, закључено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“<sup>107</sup> и „Uloga i značaj tehničkog metoda (Technical Intelligence) u prikupljanju obaveštajnih informacija“<sup>108</sup>. Анализом њиховог садржаја утврђено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање Организације“<sup>109</sup>. У њеном садржају нема садржаја који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање променама* предвиђена је књига „Управљање променама“<sup>110</sup>, још једна књига истог наслова „Управљање променама“<sup>111</sup> као и уџбеник „Вођење промене“<sup>112</sup>. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* је „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“<sup>113</sup>, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“<sup>114</sup> и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“<sup>115</sup>. У њиховим садржајима нису идентификовани садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“<sup>116</sup>,

---

<sup>104</sup> Милосављевић, С., Радосављевић, И., *Основи методологије политичких наука*, Београд: Службени гласник, 2003.

<sup>105</sup> Бајагић, М., *Методика обавештајног рада, уџбеник*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2010.

<sup>106</sup> Heuer, R.J. Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*, History Staff, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999.

<sup>107</sup> Johnson, L., *Strategic Intelligence (Volumes 1-5)*, Westport, Connecticut, London: Praeger Security International, 2007.

<sup>108</sup> Вајагић, М., *Uloga i značaj tehničkog metoda (Technical Intelligence) u prikupljanju obaveštajnih informacija (kumulativna vojnotehnička informacija)*, Vojnotehnički institut, Beograd Vol. 46, Br. 3, 2011.

<sup>109</sup> Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J., *Projektovanje organizacije*, FON, Beograd, 2013.

<sup>110</sup> Adžes, I., *Upravljanje promenama*, Adžes, Novi Sad, 2008.

<sup>111</sup> Jovanović, P., *Upravljanje promenama*, Yurpa, Beograd, 2006.

<sup>112</sup> Koter, Dž., *Vođenje promene*, Želnid, Beograd, 1998.

<sup>113</sup> Бајагић, М., *Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи (друго измењено и допуњено издање)*, Београд: Book&Marso, 2010.

<sup>114</sup> Herman, M., *Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs*, Cambridge University Press, 2008.

<sup>115</sup> Lerner, K., Lerner, B., *Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security*, New York: Gale Group, Inc., A Division of Thomson Learning, Inc., 2004.

<sup>116</sup> Талијан, М., *Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма (монографија)*, Војна академија, Београд, 2010.

„Национална безбедност“<sup>117</sup> и „Екстремна десница“<sup>118</sup> чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“<sup>119</sup>, „Лидерство“<sup>120</sup> и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“.<sup>121</sup> Анализом њиховог садржаја утврђено је да не постоје садржаји који се односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

Увидом у спецификацију нацрта студијског програма *Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије*,<sup>122</sup> предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“<sup>123</sup>, „Организација саобраћајних предузећа“<sup>124</sup>, „Менаџмент - теорија и пракса“<sup>125</sup> и „Увод у менаџмент“<sup>126</sup>, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“<sup>127</sup> и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“<sup>128</sup>. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“,<sup>129</sup> „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“,<sup>130</sup> „Project management toolbox: tools and

---

<sup>117</sup> Савић, А., *Национална безбедност*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2007.

<sup>118</sup> Ђорић, М., *Екстремна десница*, Удружење „Наука и друштво Србије“, Београд, 2014.

<sup>119</sup> Лојић, Р., *Организационо понашање*, Медија центар Одбрана, Београд 2011.

<sup>120</sup> Peter, G. N.: *Лидерство*, Дата статус, Београд, 2008.

<sup>121</sup> Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар Одбрана, Београд 2011.

<sup>122</sup> Студијски програм „Менаџмент у одбрани – докторке студије - нацрт“, Војна академија, Београд, 2015.

<sup>123</sup> Дулановић Ж., Јашко О., *Основи организације пословних система*, Факултет организационих наука, Београд, 2007.

<sup>124</sup> Вешовић В., Бојовић Н., *Организација саобраћајних предузећа*, Саобраћајни факултет, Београд, 2002.

<sup>125</sup> Јовановић, П., *Менаџмент - теорија и пракса*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2007.

<sup>126</sup> Ерић Д., *Увод у менаџмент*, Чигоја штампа, Београд, 2000.

<sup>127</sup> Сукновић, М., Делибашић, Б., *Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању*, ФОН, 2010.

<sup>128</sup> Делибашић, Б., Сукновић, М., *Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима*, ФОН, Београд, 2009.

<sup>129</sup> Kerzner, H., *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 10th edition*, John Wiley & Sons, Inc., 2009.

<sup>130</sup> Wysocki, R., *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Seventh Edition*, John Wiley & Sons, Inc., John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana, 2014.

techniques for the practicing project manager“,<sup>131</sup> „Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results“,<sup>132</sup> „Achieving project management success in the federal government“,<sup>133</sup> „A guide to the project management body of knowledge“<sup>134</sup> и „Project management metrics, KPIs, and dashboards : a guide to measuring and monitoring project performance“.<sup>135</sup> Садржај ове литературе не односи се на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Анализом садржаја литературе за предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, а која обухвата књиге „Стратегијско планирање одбране“,<sup>136</sup> „Менаџмент и стратегија“<sup>137</sup> и „Стратегијски менаџмент“,<sup>138</sup> утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“<sup>139</sup> и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“.<sup>140</sup> Анализом садржаја наведених књига констатовано је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“,<sup>141</sup> „The New Science of Management Decisions“,<sup>142</sup> „The Managerial Decision-Making Process“<sup>143</sup> и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“<sup>144</sup> У овој литератури не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђена је литература „Управљање људским ресурсима у систему одбране“,<sup>145</sup> „Менаџмент људских ресурса“,<sup>146</sup> и још једна књига истог наслова „Менаџмент људских ресурса“.<sup>147</sup> Утврђено је

---

<sup>131</sup> Milosevic, D., *Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager*, JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.

<sup>132</sup> Wirick, D., *Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.

<sup>133</sup> Weinstein, J., Jaques, T., *Achieving project management success in the federal government*, Management Concepts Inc., Vienna, 2010.

<sup>134</sup> *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), Fifth edition*, Project Management Institute, Inc., 2013.

<sup>135</sup> Kerzner, H., *Project management metrics, KPIs, and dashboards : a guide to measuring and monitoring project performance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2013.

<sup>136</sup> Ковач, М., Стојковић, Д., *Стратегијско планирање одбране*, ВИЗ, Београд, 2009.

<sup>137</sup> Ђурићин, Д., Јаношевић, С., Калићанин, Ђ., *Менаџмент и стратегија*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2013.

<sup>138</sup> Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.

<sup>139</sup> Бајагић, М., *Методика обавештајног рада, уџбеник*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2010.

<sup>140</sup> McDowell, D., Godman, J., *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users (Revised Edition)*, Lanham, Maryland, Toronto, Plymouth, UK, The Scarecrow Press., Inc., 2009.

<sup>141</sup> Чупић, М., Сукновић, М., *Одлучивање*, ФОН, Београд, 2008.

<sup>142</sup> Simon, H., *The New Science of Management Decisions*, Harper&Row, New York, 1960.

<sup>143</sup> Harrison E., *The Managerial Decision-Making Process*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1987.

<sup>144</sup> Сукновић, М., Чупић, М., *Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ*, ФОН, Београд, 2003.

<sup>145</sup> Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар Одбрана, Београд, 2011.

<sup>146</sup> Торингтон, Д., *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004.

<sup>147</sup> Богићевић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.



анализом њиховог садржаја да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Криминалистичко-полицијска академија, као самостална високошколска установа, оспособљава студенте за развој и примену научних и стручних достигнућа из области криминалистичких наука. Савладавањем студијског програма на а) основним струковним студијама,<sup>148</sup> б) основним академским студијама, в) специјалистичким академским студијама и г) дипломским академским студијама, образује се кадар који ће задовољити потребе Министарства унутрашњих послова за обављање свих врста основних руководних и сложенијих полицијских и безбедносних послова.

*Основне академске студије криминалистике* које се изводе на *Криминалистичко-полицијској академији* су студије првог степена. Сврха овог студијског програма је стицање стручног знања које омогућава студенту да у Министарству унутрашњих послова стекне статус полицијског службеника. У овом статусу, законито и ефикасно обављају се сложенији послови на вишим хијерархијским нивоима, па самим тим и послови руковођења безбедносном заштитом одређених личности. Део студената Криминалистичко-полицијске академије који заврши овај студијски програм има могућност запослења и у другим државним органима,<sup>149</sup> организацијама и недржавним субјектима, како у Републици Србији тако и у иностранству,<sup>150</sup> где ће применити стечена знања из области криминалистике, за рад на радним местима која се састоје од послова вишег нивоа сложености.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма „*Основне академске студије криминалистике*“<sup>151</sup>: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на планирање као функцију руковођења. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на планирање безбедносне заштите одређених личности, а у оквиру њега и на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите, урађена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

---

<sup>148</sup> Студијски програм основних струковних студија на Криминалистичко-полицијској академији оспособљава студенте за примену знања и вештина из области криминалистике потребних за укључивање на извршилачким радним местима Министарства унутрашњих послова и других државних и недржавних институција. С обзиром да се овим студијским програмом студенти не оспособљавају за руководне дужности, овај програм није ни обухваћен овом дисертацијом.

<sup>149</sup> Пракса је да се одређени број свршених студената Криминалистичко-полицијске академије запошљава у Безбедносно-информативној агенцији, Министарству спољних послова и др.

<sup>150</sup> Најчешће проналазе запослење у Министарству унутрашњих послова Босне и Херцеговине, Републике Српске и Републике Црне Горе. Док наведене земље нису формирале своје високошколске полицијске установе, у већем броју су упућивале своје студенте на Криминалистичко-полицијску академију ради студирања. Поједини бивши студенти који се налазе на руководним дужностима у службама безбедности које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката, обухваћени су као испитаници у емпиријском делу овог истраживања.

<sup>151</sup> Студијски програм „*Основне академске студије криминалистике*“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“<sup>152</sup> који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“<sup>153</sup>. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“.<sup>154</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“.<sup>155</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“.<sup>156</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“.<sup>157</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“,<sup>158</sup> „Телекомуникације“<sup>159</sup> и „Примењена криптографија“.<sup>160</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“.<sup>161</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који

---

<sup>152</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012.

<sup>153</sup> Субошић, Д., *Организација и послови полиције*, КПА, Београд, 2013.

<sup>154</sup> Кривокапић, В., *Криминалистичка тактика*, Полицијска академија, Београд, 2005.

<sup>155</sup> Константиновић-Вилић, С., Николић-Ристановић, В., Костић, М., *Криминологија*, Центар за публикације Правног факултета у Нишу, Ниш, 2009.

<sup>156</sup> Пантацијевић, С., *Безбедност саобраћаја*, Полицијска академија, Београд, 2000.

<sup>157</sup> Лазовић, М., Милошевић, В., Милојевић, С., *Средства и тактика полиције*, Полицијска академија, Београд, 2002.

<sup>158</sup> Милосављевић, М., Грубор, Г., *Основи безбедности и заштите информационих система*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2006.

<sup>159</sup> Петровић, Л., *Телекомуникације*, Полицијска академија, Београд, 2003.

<sup>160</sup> Шнајдер, Б., *Примењена криптографија*, Микро књига, Београд, 2007.

<sup>161</sup> Бошковић, М., Матијевић, М., *Криминалистичка оператива*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2007.

се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“.<sup>162</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“<sup>163</sup> и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“<sup>164</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

Анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“<sup>165</sup> и „Безбедносна култура“<sup>166</sup> који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“<sup>167</sup> и „Прогностика криминалитета“<sup>168</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“.<sup>169</sup> Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма „*Специјалистичке академске студије криминалистике*“<sup>170</sup>: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, њ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на планирање као функцију руковођења. Да би се утврдило да ли се ти садржаји

<sup>162</sup> Крстић, О., *Прогностика криминалитета*, Полицијска академија, Београд, 2003.

<sup>163</sup> Пајковић, Д., *Обезбеђење одређених личности и објеката*, Министарство унутрашњих послова Републике Србије, Београд, 2003.

<sup>164</sup> Милошевић, М., *Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита*, Глосаријум, Београд, 2006.

<sup>165</sup> Савић, А., *Национална безбедност*, КПА, Београд, 2007.

<sup>166</sup> Стајић, Љ., Мијалковић, С., Станаревић, С., *Безбедносна култура*, Драганић, Београд, 2004.

<sup>167</sup> Крстић, О., *Превенција криминалитета*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2007.

<sup>168</sup> Крстић, О., *Прогностика криминалитета*, Полицијска академија, Београд, 2003.

<sup>169</sup> Бајагић, М., *Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2004.

<sup>170</sup> Студијски програм „Специјалистичке академске студије Криминалистике“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009.

односе на планирање безбедносне заштите одређених личности, а у оквиру њега и на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите, урађена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“<sup>171</sup>, „Прогностика криминалитета“<sup>172</sup>, „Криминалистичка превенција и прогностика“<sup>173</sup> и „Примењена криминалистика“<sup>174</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање ситуације.

За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“<sup>175</sup>, „Основи физичко-техничког обезбеђења“<sup>176</sup> и „Физичко-техничка заштита објеката“<sup>177</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање безбедносне ситуације.

За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“<sup>178</sup> и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“<sup>179</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“<sup>180</sup>, „Безбедност личности и објеката“<sup>181</sup> и „Основи физичко-техничког обезбеђења“<sup>182</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање безбедносне ситуације.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“<sup>183</sup>, „Police organization and management“<sup>184</sup>, „Етиологија угрожавања система безбједности“<sup>185</sup> и „Теорије и системи

---

<sup>171</sup> Крстић, О., *Превенција криминалитета*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2007.

<sup>172</sup> Крстић, О., *Прогностика криминалитета*, Полицијска академија, Београд, 2003.

<sup>173</sup> Крстић, О., *Криминалистичка превенција и прогностика*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2005.

<sup>174</sup> Крстић, О., *Примењена криминалистика*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1997.

<sup>175</sup> Даничић, М., Стајић, Љ., *Приватна безбједност*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2008.

<sup>176</sup> Матић, Г., *Основи физичко-техничког обезбеђења*, Привредна комора Србије, Удружење предузећа за физичко-техничко обезбеђење, Београд, 2006.

<sup>177</sup> Симић, Р., Бошковић, М., *Физичко-техничка заштита објеката*,: Институт безбедности, Београд, 1991.

<sup>178</sup> Richardson, J., *Police and private security: what the future holds*, Canadian Association of Chiefs of Police, Ottawa, 2000.

<sup>179</sup> Милошевић, М., *Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита*, Глосаријум, Београд, 2006.

<sup>180</sup> Симић, Р., Бошковић, М., *Физичко-техничка заштита објеката*,: Институт безбедности, Београд, 1991.

<sup>181</sup> Рађеновић, Р., *Безбедност личности и објеката*, Београд, 2003.

<sup>182</sup> Матић, Г., *Основи физичко-техничког обезбеђења*, Привредна комора Србије, Удружење предузећа за физичко-техничко обезбеђење, Београд, 2006.

<sup>183</sup> Стејси, Р., *Стратешки менаџмент и организацијска динамика*, Мате, 3 агеб, 1997.

<sup>184</sup> Anderson, V., More, H., *Police organization and management*, The Foundation Press, Inc. Westbury, New York, 1993.

сигурности<sup>186</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“<sup>187</sup>. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање безбедносне ситуације.

За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“<sup>188</sup>. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање безбедносне ситуације.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“<sup>189</sup>, књига под истим насловом „Трговина људима“<sup>190</sup>, „Основи безбедности“<sup>191</sup>, „Социјалнопатолошке појаве“<sup>192</sup> и „Национална безбедност“<sup>193</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“<sup>194</sup>, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“<sup>195</sup> и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“<sup>196</sup>. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на праћење и процењивање безбедносне ситуације.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма „Дипломске академске студије криминалистике“<sup>197</sup>: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на планирање као функцију руковођења. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на планирање безбедносне заштите

---

<sup>185</sup> Крстић, О., *Етиологија угрожавања система безбједности*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2007.

<sup>186</sup> Маслеша, Р., *Теорије и системи сигурности*, Магистрат, Сарајево, 2001.

<sup>187</sup> Бошковић, М., Кековић, З., *Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2003.

<sup>188</sup> Пајковић, Д., *Обезбеђење одређених личности и објеката*, Министарство унутрашњих послова Републике Србије, Београд, 2003.

<sup>189</sup> Мијалковић, С., *Трговина људима*, БеоСинг, Београд, 2005.

<sup>190</sup> Стајић, Љ., Мијалковић, С., Станаревић, С., *Безбедносна култура младих: како живети безбедно*, "Драганић", Београд, 2006.

<sup>191</sup> Бајагић, М., *Основи безбедности*, КПА, Београд, 2007.

<sup>192</sup> Јевтовић, М., Милашиновић, С., *Социјалн опатолошке појаве*, Полицијска академија, Београд, 2006.

<sup>193</sup> Савић, А., *Национална безбедност*, КПА, Београд, 2007.

<sup>194</sup> Савић, А., Бајагић, М., *Безбедност света: од тајности до јавности*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2005.

<sup>195</sup> Baud, J., *Encyclopédie du renseignement et des services secrets*, Lavauzelle, Paris, 1998.

<sup>196</sup> Бајагић, М., *Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2004.

<sup>197</sup> Студијски програм „Дипломске академске студије Криминалистике“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009.

одређених личности, а у оквиру њега и на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите, урађена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“<sup>198</sup>. Анализом садржаја ове књиге закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“<sup>199</sup>. Анализом садржаја ове литературе закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“<sup>200</sup>, „Систем државне безбедности“<sup>201</sup>, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“<sup>202</sup>, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“<sup>203</sup> и „Terrorism in the twenty-first century“<sup>204</sup>. Анализом садржаја ове литературе закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе садржаја наведене литературе,<sup>205</sup> утврђено је да део који се односи на праћење и процењивање, као саставни део функције планирања, обухвата наставне садржаје налик структурним елементима безбедносне процене угрожености одређених личности и објекта: процену противника, сопствене организације, простора и времена.<sup>206</sup> Они су у општем смислу веома слични, али у посебном смислу се разликују јер је након декомпоновања сваког од наведених елемената утврђено да се њихови појединачни садржаји не односе конкретно на послове безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу свега наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису заступљени садржаји који се директно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, које обухватају функцију планирања, могу индиректно односити и на ову област.

---

<sup>198</sup> Кулић, Ж., Милошевић, Г., Ристић, С., *Управљање кадровима и њиховим потенцијалима*, Виша железничка школа, Београд, 2005.

<sup>199</sup> Милашиновић, Р., Милашиновић, С., *Основи теорије конфликта*, Факултет безбедности, Београд, 2007.

<sup>200</sup> Гађиновић, Р., *Тероризам*, Драслар, Београд, 2005.

<sup>201</sup> Милошевић, М., *Систем државне безбедности*, Полицијска академија, Београд, 2001.

<sup>202</sup> Kegley, C., *The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls*,: Pearson Education, New Jersey, 2003.

<sup>203</sup> Martin, G., *The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks*, SagePublications, 2004.

<sup>204</sup> Combs, C., *Terrorism in the twenty-first century*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.

<sup>205</sup> Сва наведена литература Војне академије (ВА) и Криминалистичко-полицијске академије (КПА) коришћена је и у наредним поглављима овог рада у поглављима која се односе на анализу заступљености садржаја функција руковођења у наставним плановима и програмима ВА и КПА. Да би се избегло оптерећивање текста истим фуснотама, надаље нису цитирани наведени извори, већ је у тексту само навођен назив литературе.

<sup>206</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012, стр. 81-86.

### **1.1.6. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом праћења и процењивања проблема безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом праћења и процењивања проблема безбедносне заштите одређених личности и објеката, остварен је увид у систематизације радних места и делокруг рада руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије.<sup>207</sup> Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.<sup>208</sup>

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и планирање послова безбедносне заштите. У опису послова појединих начелника Управе, помоћника и саветника начелника Управе, као и појединих начелника Одељења, прецизирано је да је њихов задатак праћење и процењивање безбедносне ситуације и израда процене угрожености одређених личности и објеката. Такође је наведено да им је задатак припрема планова безбедносне заштите, прикупљање обавештења од значаја за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, проверавање података за лица која се ангажују на пословима од значаја за безбедносну заштиту, као и проверавање података у односу на лица, објекте, трасе и подручја на којима се реализује безбедносна заштита.

Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано који послови подразумевају праћење и процењивање безбедносне ситуације. На овај начин, руководиоци безбедносне заштите су принуђени да приступају пословима праћења и процењивања проблема безбедносне заштите на основу властитог знања, искуства и процене.

### **1.1.7. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја праћења и процењивања на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Пре конкретних резултата испитивања ставова стручњака о утицају основних обележја праћења и процењивања на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, приказани су резултата испитивања ставова испитаника о индикаторима особина и својстава која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката.

---

<sup>207</sup> С обзиром да су наведене систематизације радних места степеноване ознаком тајности „државна тајна“ или „строго поверљиво“, у овом раду из разумљивих разлога није било могуће цитирати њихов извор и садржај.

<sup>208</sup> За потребе овог рада, термин „начелник Управе“ подразумева заједнички назив за радно место командант Јединице за обезбеђење одређених личности и објеката МУП-а, начелник Управе за обезбеђење БИА, начелник Управе Војне полиције и командант противтерористичког Одрета „Кобре“. По истом принципу сврстана су и сродна руководна радна места наведених јединица до нивоа руководиоца (вође) тима.

Анализа ставова респондената поводом става: „Руководиоци треба да поседују теоријска знања“ приказана је наредном табелом (Табела 1):

Табела 1: Руководиоци треба да поседују теоријска знања

N	Ваљаних	182
	Недоста- јућих	6
	Аритметичка средина	4,82
	Стандардна грешка аритметичке средине	,029
	Стандардна девијација	,386
	Варијанса	,149
	Асиметричност	-1,668
	Стандардна грешка асиметричности	,180
	Спљоштеност	,791
	Стандардна грешка спљоштености	,358
	Распон варијације	1
	Минимум	4
	Максимум	5

Заузимајући свој суд о наведеном ставу, респонденти су дали одговоре 4 - Углавном се слажем и 5 - Слажем се, чиме се дошло до аритметичке средине од 4,82, уз прихватљиву стандардну девијацију. О томе сведочи и наредна табела (Табела 2).

Табела 2: Руководиоци треба да поседују теоријска знања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљан-их	Углавном се слажем	33	17,6	18,1
	Слажем се	149	79,3	81,9
	Укупно	182	96,8	100,0
Недос- тајућих <sup>209</sup>	Систем	6	3,2	
	Укупно	188	100,0	

<sup>209</sup> У овој и наредним табелама појављује се ставка „Недостајућих“ коју је генерисао софтвер којим је извршена статистичка обрада података (SPSS). Узрок овога је погрешно пошуњавање упитника од стране шесторице анкетираних испитаника, који нису правилно разумели оно што се од њих очекује. Наведени подаци су могли да буду и одстрањени из базе података која је креирана за потребе овог израживања, али је ипак одлучено да ти подаци остану у њој, ради јачања свести о томе да се воше пажње посвети припреми респондената.



Заузимајући свој суд о ставу: „Руководиоци треба да поседују физичку способност“, респонденти су претежно дали одговоре 4 - Углавном се слажем и 5 - Слажем се, чиме се дошло до аритметичке средине од 4,31, уз прихватљиву стандардну девијацију. О томе сведоче наредне две табеле (Табела 3 и 4).

Табела 3: Руководиоци треба да поседују физичку способност

N	Ваљаних	182
	Недостајућих	6
	Аритметичка средина	4,31
	Стандардна грешка аритметичке средине	,056
	Стандардна девијација	,755
	Варијанса	,570
	Асиметричност	-1,526
	Стандардна грешка асиметричности	,180
	Спљоштеност	3,522
	Стандардна грешка спљоштености	,358
	Распон варијације	4
	Минимум	1
	Максимум	5

Табела 4: Руководиоци треба да поседују физичку способност

	Фреквенција	Процент	Ваљани проценат	Кумулативни проценат
Ваљаних	Не слажем се	1	,5	,5
	Углавном се не слажем	8	4,3	4,9
	Немам свој став	2	1,1	6,0
	Углавном се слажем	93	49,5	57,1
	Слажем се	78	41,5	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0
Недостајућих	Систем	6	3,2	
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Руководиоци треба да поседују искуство“, респонденти су дали одговоре 4 - Углавном се слажем и 5 - Слажем се, чиме се дошло до аритметичке средине од 4,91, уз прихватљиву стандардну девијацију. О томе сведоче наредне две табеле (Табела 5 и 6).

Табела 5: Руководиоци треба да поседују искуство

Ваљаних	182
Недоста- јућих	6
Аритметичка средина	4,91
Стандардна грешка аритметичке средине	,022
Стандардна девијација	,292
Варијанса	,085
Асиметричност	-2,818
Стандардна грешка асиметричности	,180
Спљоштеност	6,005
Стандардна грешка спљоштености	,358
Распон варијације	1
Минимум	4
Максимум	5

Табела 6: Руководиоци треба да поседују искуство

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се Ваљан- их слажем	17	9,0	9,3	9,3
Слажем се	165	87,8	90,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Руководиоци треба да поседују општу културу“, респонденти су претежно дали одговоре 4 - Углавном се слажем и 5 - Слажем се, чиме се дошло до аритметичке средине од 4,85, уз прихватљиву стандардну девијацију. О томе сведоче наредне две табеле (Табела 7 и 8).

Табела 7: Руководиоци треба да поседују општу културу

N	Ваљаних	182
	Недоста- јућих	6
	Аритметичка средина	4,85
	Стандардна грешка аритметичке средине	,030
	Стандардна девијација	,405
	Варијанса	,164
	Асиметричност	-3,164
	Стандардна грешка асиметричности	,180
	Спљоштеност	13,614
	Стандардна грешка спљоштености	,358
	Распон варијације	3
	Минимум	2
	Максимум	5

Табела 8: Руководиоци треба да поседују општу културу

		Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљан- их	Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
	Углавном се слажем	25	13,3	13,7	14,3
	Слажем се	156	83,0	85,7	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
	Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Руководиоци треба да поседују интелектуалну способност“, респонденти су дали одговоре 4 - Углавном се слажем и 5 - Слажем се, чиме се дошло до аритметичке средине од 4,90, уз прихватљиву стандардну девијацију. О томе сведоче наредне две табеле (Табела 9 и 10).

Табела 9: Руководиоци треба да поседују интелектуалну способност

N	Ваљаних	182
	Недоста- јућих	6
	Аритметичка средина	4,90
	Стандардна грешка аритметичке средине	,022
	Стандардна девијација	,299
	Варијанса	,090
	Асиметричност	-2,710
	Стандардна грешка асиметричности	,180
	Спљоштеност	5,401
	Стандардна грешка спљоштености	,358
	Распон варијације	1
	Минимум	4
	Максимум	5

Табела 10: Руководиоци треба да поседују интелектуалну способност

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљан- их Углавном се слажем	18	9,6	9,9	9,9
Слажем се	164	87,2	90,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Руководиоци треба да имају одсуство безбедносних сметњи“, респонденти су претежно дали одговоре 4 - Углавном се слажем и 5 - Слажем се, чиме се дошло до аритметичке средине од 4,84, уз прихватљиву стандардну девијацију. О томе сведоче наредне две табеле (Табела 11 и 12).

Табела 11: Руководиоци треба да имају одсуство безбедносних сметњи

N	Ваљаних	182
	Недоста- јућих	6
	Аритметичка средина	4,84
	Стандардна грешка аритметичке средине	,029
	Стандардна девијација	,387
	Варијанса	,149
	Асиметричност	-2,108
	Стандардна грешка асиметричности	,180
	Спљоштеност	3,360
	Стандардна грешка спљоштености	,358
	Распон варијације	2
	Минимум	3
	Максимум	5

Табела 12: Руководиоци треба да имају одсуство безбедносних сметњи

		Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљаних	Немам свој став	1	,5	,5	,5
	Углавном се слажем	28	14,9	15,4	15,9
	Слажем се	153	81,4	84,1	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу важности појединих активности руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожених личности и објеката, респонденти су дали одговоре наредном табелом (Табела 13).

Табела 13: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката

	Колико је важна опсервација и прикупљање података	Колико је важна процена прикупљених података	Колико је важна ваљаност прикупљених података	Колико је важно класификовање података	Колико је важно дефинисање и објашњавање података	Колико је важно предлагање мера безбедносне заштите	Колико је важна провера података	Радни профил у зависности од праћења и процењивања безбедносног стања угрожености	Образовни профил у зависности од праћења и процењивања безбедносног стања угрожености
Ваља них	182	182	182	182	182	182	182	182	182
N Недо стају ћих	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Медиана	1,00	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Модус	1	2	3	5	6	7	3	3	3
Распон варијације	6	6	6	6	6	6	6	2	2
Минимум	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Максимум	7	7	7	7	7	7	7	3	3

Поредећи резултате испитивања ставова испитаника на тему важности појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката, долази се до закључка да је израженија диференцијација по значају наведених активности идентификована модусом него медијаном, јер су модусом изједначене две, а медијаном два пута по две активности. Сложеност и прегледност наведених података упућује на њихову анализу наредним табелама.

Табела 14: Важност опсервације и прикупљање података

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	98	52,1	53,8	53,8
2	14	7,4	7,7	61,5
3	12	6,4	6,6	68,1
Ваљан- их 4	13	6,9	7,1	75,3
5	11	5,9	6,0	81,3
6	5	2,7	2,7	84,1
7	29	15,4	15,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важни су опсервација и прикупљање података“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност прворангирана, чиме се дошло до модуса и медијане 1 (један, прва, најважнија).

Табела 15: Важна је процена прикупљених података

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	46	24,5	25,3	25,3
2	54	28,7	29,7	54,9
3	33	17,6	18,1	73,1
Ваљан- их 4	18	9,6	9,9	83,0
5	14	7,4	7,7	90,7
6	9	4,8	4,9	95,6
7	8	4,3	4,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важна је процена прикупљених података“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност другорангирана, чиме се дошло до модуса и медијане 2 (два, друга).

Табела 16: Важна је ваљаност прикупљених података

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	38	20,2	20,9	20,9
2	36	19,1	19,8	40,7
3	40	21,3	22,0	62,6
Ваљан- их 4	33	17,6	18,1	80,8
5	10	5,3	5,5	86,3
6	14	7,4	7,7	94,0
7	11	5,9	6,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важна је ваљаност прикупљених података“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност трећерангирана, чиме се дошло до модуса и медијане 3 (три, трећа).

Табела 17: Важно је класификовање података

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	13	6,9	7,1	7,1
2	23	12,2	12,6	19,8
3	21	11,2	11,5	31,3
Ваљан- их 4	30	16,0	16,5	47,8
5	49	26,1	26,9	74,7
6	27	14,4	14,8	89,6
7	19	10,1	10,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важно је класификовање података“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност петорангирана, чиме се дошло до модуса и медијане 5 (пет, пета).



Табела 18: Колико је важно дефинисање и објашњавање података

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	19	10,1	10,4	10,4
2	16	8,5	8,8	19,2
3	16	8,5	8,8	28,0
Ваљан- их	4	11	5,9	34,1
5	30	16,0	16,5	50,5
6	58	30,9	31,9	82,4
7	32	17,0	17,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важно је дефинисање и објашњавање података“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност петорангирана (медијана), односно шесторангирана (модус).

Табела 19: Важно је предлагање мера безбедносне заштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	52	27,7	28,6	28,6
2	16	8,5	8,8	37,4
3	6	3,2	3,3	40,7
Ваљан- их	4	23	12,2	53,3
5	12	6,4	6,6	59,9
6	15	8,0	8,2	68,1
7	58	30,9	31,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важно је предлагање мера безбедносне заштите“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност четврторангирана (медијана), односно седморангирана (модус).

Табела 20: Важна је провера података

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	24	12,8	13,2	13,2
2	26	13,8	14,3	27,5
3	34	18,1	18,7	46,2
Ваљан- их 4	23	12,2	12,6	58,8
5	27	14,4	14,8	73,6
6	23	12,2	12,6	86,3
7	25	13,3	13,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важна је провера података“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност четвторањиграна (медијана), односно трећерањиграна (модус).

С друге стране, праћење и процењивање безбедносног стања угрожености на радни профил утиче много, имајући у виду да је 74,2% испитаника тако одговорило (видите наредну табелу).

Табела 21: Радни профил у зависности од праћења и процењивања безбедносног стања угрожености

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	1	,5	,5	,5
Ваљан- их Средње	46	24,5	25,3	25,8
Много	135	71,8	74,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Даље, праћење и процењивање безбедносног стања угрожености на образовни профил утиче много, имајући у виду да је 73,1% испитаника тако одговорило (видите наредну табелу).

Табела 22: Образовни профил у зависности од праћења и процењивања безбедносног стања угрожености

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	7	3,7	3,8	3,8
Ваљан- их Средње	42	22,3	23,1	26,9
Много	133	70,7	73,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

### 1.1.8. Закључак о првој појединачној хипотези прве посебне хипотезе

Теоријским истраживањем врста и обима безбедносних података који су у функцији праћења и процењивања елемената безбедносне заштите утврђено је да се ови подаци односе на носиоце угрожавања, циљеве угрожавања, начине угрожавања, места угрожавања и време угрожавања. Руководиоци безбедносне заштите на посебан начин прикупљају, обрађују и анализирају ове податке приликом праћења и процењивања безбедносне ситуације, и у системском смислу, доводе их у каузалну везу са окружењем, функцијом и структуром организационе јединице којом руководе. С тим у вези, изводи се јасан закључак да од врста и обима безбедносних података зависи и радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца приликом праћења и процењивања елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката закључено је да они сагледавају врсту, бројност и учесталост појединих безбедносних појава, процењују могуће место и време испољавања угрожавања безбедности, идентификују носиоце и могућа средства (тима и начина) угрожавања, дефинишу да ли је могуће доћи до угрожавања безбедности одређене личности, објекта или истовременог угрожавања. Радње и поступци које том приликом предузимају директно утичу на оно што руководиоци треба да знају да би те послове обављали.

Истражујући потребна знања руководиоца ради праћења и процењивања елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да руководиоци треба да знају да: врше опсервацију и прикупљају податке, опишу прикупљене податке, класификују их, дефинишу, утврде ваљаност података, провере их и процене. Потребно је да знају да сачине безбедносну оцену, безбедносну процену, предвиде будуће стање безбедности и дефинишу елементе за доношење одлуке према којој ће се предузети адекватне мере безбедносне заштите према одређеним личностима и објектима. Такође је утврђено да руководиоци треба да знају да користе информације у командно-информационом систему (КИС), Јединственом информационом систему (ЈИС) и Географском информационом систему (ГИС). Потребно је да владају аналитичким техникама, познају статистичку обраду података, познају стране језике, познају рад на рачунару и знају да сачињавају различита руководна докумената. На основу изнетог, јасно се изводи закључак да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите директно утичу на њихов радни и образовни профил.

Теоријским истраживањем садржаја безбедносних оцена, процена и предлога мера о безбедносној заштити одређених личности и објеката сачињени су њихови нови модели који су потпунији, доследнији и исцрпнији од постојећих. Специфичности које одликују оцене безбедносног стања, процене угрожености и предлоге мера директно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите, јер им омогућавају идентификовање могућег развоја безбедносног стања, појава и догађаја у вези одређених личности и објеката. На овај начин стварају се предуслови за сврсисходно предузимање превентивних мера безбедности ради спречавања настајања догађаја који могу угрозити безбедност одређених личности и објеката, што је коначни циљ руководиоца безбедносне заштите.

На основу анализе садржаја литературе релевантне за похађање студија Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да део који се односи на праћење и процењивање, као саставни део функције планирања, обухвата наставне садржаје сличне структурним елементима безбедносне процене угрожености одређених личности и објекта. Они су у општем смислу веома слични, али у посебном смислу се разликују, јер је након декомпоновања сваког од наведених елемената утврђено да се њихови појединачни садржаји не односе конкретно на послове безбедносне заштите одређених личности и објеката. На основу наведеног, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису заступљени садржаја који се директно односе на праћење и процењивање елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, које обухватају функцију планирања, могу индиректно односити и на ову област.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и планирање послова безбедносне заштите. У опису послова руководиоца на различитим руководним нивоима прецизирано је да је њихов задатак праћење и процењивање безбедносне ситуације, израда процене угрожености одређених личности и објеката припрема планова безбедносне заштите, прикупљање обавештења од значаја за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, проверавање података за лица која се ангажују на пословима од значаја за безбедносну заштиту, као и проверавање података у односу на лица, објекте, трасе и подручја на којима се реализује безбедносна заштита. Међутим, у опису послова није прецизирано које службене радње подразумевају праћење и процењивање безбедносне ситуације. Руководиоци безбедносне заштите због тога приступају овим службеним радњама на основу властитог знања, искуства и процене.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на праћење и процењивање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима врста и обима безбедносних података, садржаја безбедносних оцена, процена и предлога мера о безбедносној заштити одређених личности и објеката и поступака руководиоца при праћењу и процењивању елемената безбедносне заштите одређених личности и објеката. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до закључка да руководиоци снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката треба да поседују: теоријска знања, физичку способност, искуство општу културу, интелектуалну способност и да немају безбедносне сметње. С друге стране, за њихов радни и образовни профил су значајне следеће активности из домена праћења и процењивања (респективно): опсервација и прикупљање података, процена прикупљених података, ваљаност прикупљених података и њихова провера, класификовање података, дефинисање и објашњавање података и предлагање мера безбедносне заштите. Поредићи наведене закључке са ставом прве појединачне прве посебне хипотезе, која гласи: „Праћење и процењивање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизација учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену праћења и процењивања. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена планирања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за праћење и процењивање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## **1.2. ОДЛУЧИВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТАТА**

*Одлука* представља акт који резултира из ауторитативног изражавања воље руководиоца, а односи се на решење неког питања или предузимање неке акције. Одлука је, дакле, акт овлашћеног руководиоца који проистиче из одлука претпостављених руководиоца, или из сопственог права на одлучивање, у складу са проценом безбедносне ситуације на подручју своје одговорности.<sup>210</sup> Одлука представља спрегу прошлости са будућношћу преко садашњости.<sup>211</sup> Њен значај огледа се у томе што од ње зависи будућност појединаца и организације. Према речима Френка Харисона: „Успешне организације побеђују своје противнике на три основна начина: доносе боље одлуке, одлуке доносе брже, више и боље примењују донете одлуке“.<sup>212</sup>

Момчило и Мирослав Талијан у књизи „Општи и безбедносни менаџмент“ наводе да се: „*Одлучивање* у науци менаџмента дефинише као процес бирања који чине три фазе:

<sup>210</sup> Више у: Јовановић, Б., *Руковођење ОНО и ДСЗ*, ВИНЦ, Београд, 1987. и Јовановић, Б., *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.

<sup>211</sup> Шире у: Цупара, М., *Економски чинилац у војном руковођењу*, ВИНЦ, Београд, 1989.

<sup>212</sup> Harrison, F., *The managerial Decision-Making Process*, НМС, Boston, 2003, page 12.

а) постављање проблема, б) анализа и развијање варијанти и в) избор и извршавање остварљиве одлуке.<sup>213</sup> Према Данету Субошићу и Милану Даничићу: „Одлучивање је мисаони процес у којем менаџер на основу процене ситуације – предвиђања развоја стања, појава и догађаја доноси одлуку, на основу које извршиоци (његово потчињени) поступају. Уједно, одлучивање је функција менаџмента која поред наређивања, у изворном смислу, искључиво припада менаџеру (руководиоцу, старешини) организационе јединице.“<sup>214</sup> Наравно, и заменици, помоћници, потчињени начелници одељења и шефови нижих организационих јединица такође имају право одлучивања, али само у духу одлука и наређења њима претпостављеног главног руководиоца.

У најопштијем смислу, постоје *три начина одлучивања*: а) рационално, б) интуитивно и в) одлучивање на темељу просуђивања. *Рационално одлучивање* подразумева располагање свим битним чињеницама и информацијама потребним за доношење одлука. *Интуитивно одлучивање примењује се* када се не располаже са довољно чињеница и информација и када није могуће објаснити донету одлуку као последицу размишљања. *Одлучивање на темељу просуђивања* је базирано на искуству и подразумева понављање ситуације или несвесно повезивање различитих ситуација и њихово довођење у везу са тренутном.

Одлучивање је једна од најважнијих активности (функција) у процесу руковођења службама безбедности. Најчешће се користи у два значења: као право на одлучивање и као процес одлучивања. Право на одлучивање одређује се местом руководиоца у систему руковођења безбедносном заштитом и евентуално делегираним правом на одлучивање са непосредно вишег нивоа руковођења. Циљ одлучивања у систему руковођења служби безбедности која се бави безбедносном заштитом одређених личности и објеката је доношење одлуке о врстама мера безбедности које треба предузети и ангажовању јединица које ће те одлуке реализовати.

На описан начин се у оквиру одређене службе безбедности која се бави безбедносном заштитом одређених личности и објеката ствара посебан систем одлука. Овакав систем одлука руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката зависи од: а) врста одлука о безбедносној заштити, б) садржаја одлука и в) радња и поступака руководиоца при одлучивању о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

### 1.2.1. Врсте одлука о безбедносној заштити одређених личности и објеката

Теоретичари менаџмента који се баве и теоријом одлучивања, на различите начине класификују одлуке. Потреба за класификацијом одлука у општем и безбедносном менаџменту је неопходна, како би се сам процес одлучивања боље схватио и објаснио. Исто важи и за одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Одлуке се према Данету Субошићу и Милану Даничићу деле: а) према *форми* на: мисаоне и писане; б) према *опитности* на: опште, посебне и појединачне и в) према *начину доношења* на: потпуне и непотпуне.<sup>215</sup> Према Обраду Стевановићу одлуке се према

<sup>213</sup> Талијан, М., Талијан, М.М., *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011, стр. 33.

<sup>214</sup> Субошић Д., Даничић М., *Безбедносни менаџмент – организација и одлучивање*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2012, стр. 175.

<sup>215</sup> О класификацији одлука према форми, општости и начину доношења видети у: Субошић Д., Даничић М., *Безбедносни менаџмент – организација и одлучивање*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2012, стр. 178.

организационом нивоу деле на стратегијске, оперативне (координирајуће) и тактичке.<sup>216</sup> Миодраг Миловановић одлуке према *садржају* дели на: основне, допунске, помоћне и рутинске.<sup>217</sup> Милутин Чупић, Рао Тумала и Милија Сукновић одлуке према условима у којима се доносе деле на програмиране и непрограмиране.<sup>218</sup> Према *доносиоцу одлуке* разликују се следеће три врсте одлука: индивидуалне, тимске и комитетске.<sup>219</sup>

*Мисаоне одлуке* подразумевају одлуке које се доносе без материјалног трага о њима и саопштавају се усменим путем. Најчешће се односе на помоћне и рутинске одлуке или при наглим променама ситуације када нема довољно времена за било какву консултацију са претпостављеним руководиоцем и сачињавање одлуке у писаном облику. *Писане одлуке* су све одлуке које имају свој материјални траг (саставни су део елабората, плана поступања, наредбодавног акта и сл.). *Опште одлуке* односе се на генерално поступање и важе за све елементе организације. *Посебне одлуке* односе се на поједине делове организације, а *појединачне одлуке* односе се на један одређени елемент организације. *Потпуне одлуке* су оне одлуке чији је садржај апсолутно исцрпан, тј. детаљан, свеобухватан и без редувантних група. *Непотпуне одлуке* садрже само поједине садржаје одлуке и најчешће изискују допунске одлуке како би се одлука комплетирали. Овакве одлуке се најчешће доносе у условима када нема довољно времена за доношење одлуке у редовном поступку.

*Стратегијске одлуке* су најзначајније одлуке и са дугорочним су последицама. Доноси их највише руководство, оквир су за оперативне (координирајуће) одлуке и од њих се очекује повећање ефикасности и ефективности функционисања организације у целини. *Оперативне одлуке* обезбеђују реализацију стратегијских одлука, најчешће их доноси средње руководство и служе за операционализацију стратегијских одлука. И од њих се очекује повећање ефикасности функционисања организације и представљају основ за доношење тактичких одлука. *Тактичке одлуке* доносе руководиоци појединачних елемената организације чиме се обезбеђује основа за реализацију циљева, задатака и промена иницираних на вишим нивоима одлучивања.

*Основне одлуке* представљају генералне, приоритетне и најчешће најважније одлуке. Оне су усвојено решење за достизање циља по задатим критеријумима у задацима. На бази њих почиње реализација задатка. Њихов садржај се најчешће мења *допунским одлукама* које настају као резултат процене нових информација, које нису биле познате приликом доношења основне одлуке. *Помоћне (корекционе) одлуке* се доносе ради отклањања одступања од предвиђеног тока функционисања организације (предузимања потребних мера и активности) који је детерминисан основном одлуком. Одступања (девијације) које се коригују помоћним одлукама најчешће настају као последица погрешних информација или превида у раду на припреми и доношењу основне одлуке, или као последица настанка разних тешкоћа до којих долази у реализацији одлуке. *Рутинске одлуке* се односе на проблеме чији се поступак решавања унапред зна, на основу сазнања и искустава стечених у пракси. Код доношења ових одлука нема алтернатива јер се поступа по принципу „ако-тада“.

*Програмиране одлуке* представљају одлуке које се често и готово истоветно понављају, при чему се може дефинисати процедура коју треба користити за њихово

<sup>216</sup> О овој подели видети у: Стевановић, О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999, стр. 95.

<sup>217</sup> Више у: Миловановић, М., *Одлучивање у борбеним дејствима*, ВИЗ, Београд, 2010, стр. 453.

<sup>218</sup> О подели одлука према условима у којима се доносе и степену извесности, видети у: Чупић, М., Тумала, Р., *Савремено одлучивање, метода и примена*, Научна књига, Београд, 1991, стр. 26.

<sup>219</sup> Поделу извршио аутор ове дисертације.

доношење. Оне у значајној мери ограничавају слободу одлучивања. *Непрограмиране одлуке (неструктуриране)* су одлуке које настају када је непозната прецизна природа и структура проблема, која је по правилу сложена, па је потребно применити компликован поступак за доношење одлуке. *Индивидуалне одлуке* доноси самостално руководилац на свом радном месту. Разликују се по степену важности, а зависе од положаја који заузима доносиоц одлуке. *Тимске одлуке* доноси већи број појединаца који раде на решавању неког проблема. *Комитетске одлуке* су одлуке највишег органа управљања.

На основу наведених подела, након примене метода анализе, синтезе и конкретизације, извршена је класификација одлука о безбедносној заштити одређених личности и објеката. *Одлуке које доносе руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката деле се на:*

1. *Према форми:*

- а) мисаоне одлуке (Одлука о хитној промени формације возила у колони возила под пратњом у складу са новонасталим условима безбедности, саобраћаја или стања коловоза).
- б) писане одлуке (Свака писана одлука о ангажовању службеника обезбеђења, материјално-техничких средстава и њихово организовање, а што се дефинише Планом мера безбедносне заштите).

2. *Према општости:*

- а) опште одлуке (Одлука о предузимању мера безбедносне заштите одређеног лица или објекта)
- б) посебне одлуке (Одлука за истовремено ангажовање више специјалних јединица са различитим задацима ради предузимања мера физичке заштите одређених лица на јавном скупу: непосредна физичка заштита, снаге за интервенцију, снаге за извлачење).
- в) појединачне одлуке (Одлука за ангажовање хеликоптерске јединице ради онеспособљавања беспилотних летилица тзв. „дрон“.)

3. *Према начину доношења:*

- а) потпуне одлуке (Одлука за примену мера медицинске заштите).
- б) непотпуне одлуке (Одлука за безбедносну заштиту одређеног лица приликом путовања у иностранство).

4. *Према организационом нивоу:*

- а) стратегијске одлуке (Одлука за примену најсложенијих мера безбедносне заштите председника стране државе приликом званичне посете Републици Србији).
- б) оперативне одлуке (Одлуке за координирану примену мера безбедносне заштите коју заједно реализују Јединица за обезбеђење одређених личности и објеката, Полицијска управа за град Београд, Специјална антитерористичка јединица, Управа граничне полиције, Сектор за ванредне ситуације и др.).
- в) тактичке одлуке (Одлука руководиоца Специјалне антитерористичке јединице за примену мера антиснајперске заштите).

5. *Према садржају:*

- а) основне одлуке (Одлука за предузимање мера безбедносне заштите одређеног лица током путовања бродом).
- б) допунске одлуке (Одлука за ангажовање патролног чамца речне полиције због изненадног појављивања великог броја других пловила).
- в) помоћне одлуке (Одлука за поступање припадника непосредне физичке заштите услед појаве лица у алкохолисано стању на броду).
- г) рутинске одлуке (Одлука за примену мера медицинске заштите због погоршања здравственог стања одређеног лица на броду).

6. *Према условима у којима се доносе:*



а) програмиране одлуке (Одлука за поступање руководиоца тима за контра-диверзиону заштиту у одређеном објекту приликом идентификовања пакета-бомбе).

б) непрограмиране одлуке (Одлука за предузимање мера безбедносне заштите великог броја одређених лица током вишедневног учешћа на међународној конференцији која се одржава у више градова и има сложен програм: пленарни и билатерални састанци, обилазак више одређених објеката (Дом Народне скупштине, Генерални секретаријат председника Републике, Палата „Србија“, Дом гарде), одлазак у различите амбасаде, обедовање у јавним угоститељким објектима и др.).

7. *Према доносиоцу:*

а) индивидуалне одлуке (Одлука руководиоца Сектора за ванредне ситуације МУП-а за предузимање мера ватрогасног обезбеђења).

б) тимске одлуке (Одлука руководилаца безбедносне заштите физичког, саобраћајног и оперативног обезбеђења за предузимање мера безбедносне заштите трасе кретања одређеног лица).

в) комитетске одлуке (Одлука Комитета за безбедност (чланови су представник Министарства унутрашњих послова, Безбедносно-информативне агенције, Војнобезбедносне агенције, Војне полиције и др.) кога је именovala Влада Републике Србије поводом састанка Министарског савета Организације за европску безбедност и сарадњу, ради предузимања мера безбедносне заштите учесника састанка).

### **1.2.2. Радње и поступци руководиоца при одлучивању о безбедносној заштити одређених личности и објеката**

Одлучивање подразумева посебну методологију, односно скуп међусобно зависних поступака и активности којима руководиоци проналазе решења за организационе проблеме. У општем смислу, одлучивање садржи две фазе: а) припремање одлуке и б) доношење одлуке. Фаза припремања одлуке обухвата утврђивање више могућих варијанти решења проблема. Фаза непосредног доношења одлуке обухвата избор оптималне варијанте, чиме изабрано решење постаје одлука (видети наредни графички модел).



Модел 2: Процес одлучивања у општем смислу<sup>220</sup>

<sup>220</sup> Упореди: Субошић, Д., Даничић, М., *Безбједносни менаџмент - организација и одлучивање*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2012, стр. 177.

Милутин Чупић у општој теорији одлучивања наводи да: „процес одлучивања има следеће фазе: а) евидентирање проблема; б) рангирање проблема; в) дефиниција проблема; г) сакупљање чињеница; д) формирање модела; њ) решавање проблема по моделу; е) вредновање резултата; ж) доношење одлуке; з) контрола извршења и) анализа последица извршења.“<sup>221</sup> Уобичајни рад команди и старешина Војске Србије на доношењу одлука састоји се од: а) Процене ситуације (процена непријатеља, властитих снага, земљишта и времена); б) Припреме и доношења предлога; в) доношења одлуке; г) оформљења одлуке и д) саопштавања одлуке.<sup>222</sup> Дане Субошић и Милан Даничић сматрају да „објашњење процеса одлучивања у зависности од примене теоријско-информационе концепције сложености могуће је објаснити савременом теоријом одлучивања и формирањем, вредновањем, предлагањем и избором варијанти.“<sup>223</sup> Они тврде да процедура доношења и спровођења одлука у безбедносном менаџменту обухвата 14 зависних фаза: а) дефинисање проблема у задатку; б) формулисање основне замисли; в) издавање претходних наређења; г) формирање тима за доношење одлуке и израду плана рада руководиоца или руководног тела (нпр. команде, штаба); д) упознавање руководног тима са задатком, саопштавање основне замисли, састав тима и плана рада; њ) прикупљање и обраду података; е) процену ситуације; ж) доношење одлуке; з) преношење одлуке на потчињене; и) израда плана; ј) извођење планираних активности; к) праћење тока и контрола реализације одлуке; љ) разрада корекционих акција и м) слање извештаја и спровођење анализа. Све наведено, послужило је као полазиште за структурисање процеса одлучивања руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката.

По пријему задатка за предузимање мера безбедносне заштите, руководиоца безбедносне заштите анализира садржај задатка који је добио (самостално или са својим помоћницима, или другим потчињенима које одреди) и дефинише проблеме („тешка питања“) у задатку. Након тога формулише основну замисао (на начин који је описан у претходном поглављу овог рада).

Да би припремио јединицу за извршење задатка, руководиоца безбедносне заштите издаје припремна наређења. Садржај ових наређења може бити различит с обзиром на мере безбедносне заштите које треба предузети. Ипак, у свим случајевима претходна наређења садрже: а) активност за коју се треба припремити (нпр. предузимање мера физичке или техничке заштите), б) које припремне мере спровести до добијања задатка (припрема возила, попуна храном, резервисање смештаја у хотелу и прибављање аконтације (новчаних средстава за плаћање смештаја) и сл.) и в) где и када ће отпочети задатак.

Руководилац безбедносне заштите затим, уколико одлуку не доноси сам, формира руководно тело за доношење одлуке. Најчешће је то оперативни штаб чији су чланови руководиоци јединица које ће предузимати поједине мере безбедносне заштите, или лица која они овласте. Овај штаб израђује и план рада руководиоца и оперативног штаба.

Упознавање чланова руководног тима (штаба, команде) са задатком и саопштавање основне замисли је неизоставна радња руководиоца безбедносне заштите. Након тога се прикупљају и обрађују потребни безбедносни подаци и врши процена ситуације. Следећи корак у процесу одлучивања руководиоца безбедносне заштите је предвиђање и доношење одлуке.

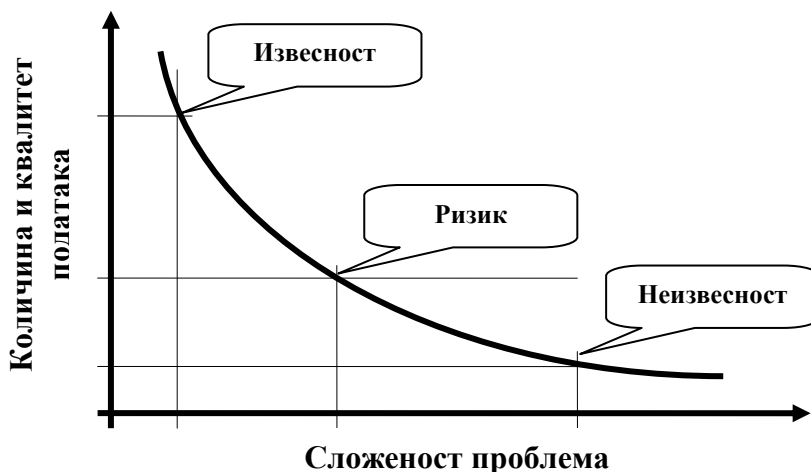
Планске одлуке руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката може доносити у различитим условима предвиђања. Ти услови се најчешће квалификују

<sup>221</sup> Чупић, М., *Увод у теорију одлучивања*, Нова књига, Београд, 1987, стр. 25.

<sup>222</sup> Детаљније у: Група аутора, *Руковођење и командовање*, ЦВШ ВЈ, Београд, 1997, стр. 296-304.

<sup>223</sup> Субошић Д., Даничић М., *Безбедносни менаџмент – организација и одлучивање*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2012, стр. 207.

као услови: а) извесности – сигурности, б) ризика и в) неизвесности – несигурности (Модел 3). Кључни фактори који условљавају постојање неких од наведених услова предвиђања су количина и квалитет расположивих података, сложеност проблема који се одлуком решава и познавање законитости развоја догађаја.



Модел 3: Услови предвиђења<sup>224</sup>

Услови извесности предвиђања подразумевају да руководиоци безбедносне заштите имају тачне, мерљиве и поуздане податке на основу којих са сигурношћу могу утврдити и предвидети исходе свих могућности (варијанти) које се разматрају. *Ризик* постоји када се могу идентификовати сва потенцијална решења за спречавање угрожавања безбедности одређених личности и објеката или већи број њих, као и исходи и вероватноћа остварења сваког од њих, али се ни за једно са сигурношћу не може рећи да ће се остварити. Руководиоци безбедносне заштите предвиђају у *условима неизвесности* када је могуће одредити потенцијална решења и исходе сваког од њих, али није могуће проценити вероватноћу њиховог настајања. За руководиоце безбедносне заштите посебно је значајно одлучивање у условима ризика, јер се тим поступком најлакше идентификује степен мера безбедности који ће се примењивати у безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Процес управљања ризиком, односно вероватноћом наступања идентифиноване опасности (претње којом може настати угрожавање безбедности одређених личности и објеката), подразумева следеће фазе: а) идентификација опасности; б) процена (анализа) ризика; в) анализа мера безбедности за контролу ризика и г) доношење одлуке. У првој фази руководиоци безбедносне заштите, на основу безбедносне процене угрожености, идентификују појединачне опасности или претње које могу угрозити безбедност одређених личности и објеката. У другој фази се процењује ниво ризика, а до њега руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката долазе: 1) процењивањем нивоа (вероватноће) учесталости (фреквенције) наступања идентификованих опасности и 2) процењивањем нивоа ризика тј. опасности и њиховог утицаја (последица) на безбедност одређених личности и објеката.<sup>225</sup> Уобичајна је тројна

<sup>224</sup> Субошић, Д., *Организација и послови полиције*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2013, стр. 140.

<sup>225</sup> Више о вероватноћи појављивања ризика и јачини последица видети у: Каровић, С. и Комазец, Н., *Управљање ризиком на системским основама*, Војно дело, лето/2010, стр. 236.

подела нивоа ризика: висок, средњи и низак.<sup>226</sup> За прегледно изражавање нивоа ризика користе се *интегралне мапе ризика* на којима се лако уочавају везе између идентификованих потенцијалних опасности и вероватноће остварења њихових последица (Модел 4).

			Вероватноћа				
			Често	Могуће	Повремено	Ретко	Мало вероватно
			А	Б	В	Г	Д
Опасност	Катастрофална	I	Висок				
	Критична	II			Средњи		
	Умерена	III					
	Незнатна	IV	Низак				
			Нивои ризика				

Модел 4: *Интегрална мапа ризика*

Уколико руководилац безбедносне заштите анализом ризика утврди да је могућа вероватноћа да ће се десити идентификована потенцијана опасност (нпр. атентат ватреним оружјем из непосредне близине) која ће проузроковати катастрофалне или критичне последице по безбедност одређене личности (наношење тешких телесних повреда), укрштањем ових критеријума у интегралној мапи добија се да ова комбинација опасности и вероватноће припада екстремно високом нивоу ризика. У том случају, руководилац безбедносне заштите донеће одлуку да се ради обезбеђења ове личности предузму мере по првом (највишем) степену мера безбедносне заштите.

Уколико руководилац безбедносне заштите анализом ризика утврди да је повремено или ретко могуће да ће нпр. учесник у саобраћају изазвати ненамерну саобраћајну незгоду са возилом у коме се превози одређена личност, што ће проузроковати критичне или умерене последице по безбедност одређене личности (наношење лаких телесних повреда), укрштањем ових критеријума у интегралној мапи добија се да ова комбинација опасности и вероватноће припада средњем нивоу ризика. У том случају, руководилац безбедносне заштите донеће одлуку да се ради обезбеђења ове личности предузму мере по другом (средњем) степену мера безбедносне заштите.

У случају да руководилац безбедносне заштите закључи да је мало вероватно да ће нпр. новинари на конференцији за медије обућом гађати одређену личност, што ће проузроковати умерене или незнатне последице по безбедност одређене личности (јавно дискредитовање или наношење лаких телесних повреда), укрштањем ових критеријума у интегралној мапи добија се да ова комбинација опасности и вероватноће припада ниском нивоу ризика. Руководилац безбедносне заштите ће у овом случају донети одлуку да се ради обезбеђења ове личности предузму мере по трећем (најнижем) степену мера безбедносне заштите.<sup>227</sup> Након утврђивања нивоа ризика сваке појединачне процењене

<sup>226</sup> Хрватска уредба о безбедносној заштити дефинише петостепену поделу нивоа ризика: ниска, умерена, значајна, висока и непосредна. Више у: *Уредба о одређивању иттићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014, члан 18.

<sup>227</sup> О садржају мера по првом, другом и трећем степену мера безбедносне заштите видети шире у поглављу 3.2.6. овог рада које се односи на садржај Упутства за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

опасности и вероватноће њеног настанка, руководиоци безбедносне заштите анализирају који ниво ризика је најчешћи, за које опасности и које последице. У зависности од резултата, доносе коначну одлуку о одређивању степена мера безбедносне заштите који ће бити примењен.

Након извршене анализе ризика и доношења одлуке о предузимању одређених мера безбедносне заштите, руководиоци преносе одлуку на потчињене и прате израду плана безбедносне заштите. Затим прате и контролишу предузимање планираних мера безбедности и по потреби доносе допунске одлуке ради корекције спровођења мера заштите. По престанку спровођења мера заштите, руководиоци са члановима штаба спроводе анализу рада и поступања потчињених јединица. На крају, сачињавају извештај и достављају га претпостављеном руководиоцу.

### **1.2.3. Потребна знања руководиоца за одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката**

Ради ваљаног одлучивања, руководиоци безбедносне заштите морају поседовати потребна знања, вештина и способности (образовни профил) о процесу одлучивања. Првенствено морају знати начине одлучивања (теоријске ставове о рационалном, интуитивном и одлучивању на темељу просуђивања). Да би знали коју одлуку и када да донесу, руководиоци безбедносне заштите морају бити упознати са теоријским ставовима у вези класификације одлука о безбедносној заштити одређених личности и објеката. С тим у вези, посебно је важно да знају како се одлуке доносе индивидуалним начином рада а како групним радом (одлучивање штабним начином рада).

Да би дефинисали одлуке, руководиоци безбедносне заштите морају поседовати теоријска знања о садржају одлука. Ово је битно јер се одлуке међусобно разликују у зависности од тога ко одлуку доноси и са којим циљем. Руководиоци безбедносне заштите не могу ваљано одлучивати ако не поседују знања о садржају и начину формулисања идејног дела одлуке. Морају бити упознати са наменом, саставом и могућностима јединица које се могу ангажовати на реализацији мера безбедносне заштите. Слично томе, морају знати могућности и обавезе државних органа и локалне самоуправе приликом предузимања појединих мера безбедносне заштите одређених личности и објеката (Јавна тужилаштва и Судови за прекршаје, Телеком Србије, Железница Србије, Комунална служба, Градско зеленило, Електродистрибуција и др.). Неопходно је поседовати и знања о могућностима и начину примене мера противдиврзионе и све неопходнијих мера противелектронске заштите. С обзиром на сталну потребу за фортификацијским уређењем непосредне околине одређених објеката и нужношћу за њиховом дискретном и естетком применом, неопходна су знања о савременом начину инжињеријског уређења ових објеката. Спровођење мера безбедносне заштите није јефтино, па је преко потребно да руководиоци безбедносне заштите поседују знања о употреби снага и средстава, као и материјалном обезбеђењу уопште. Поседовање знања о могућностима примене радио-уређаја (колских и мобилних), мобилних телефона, инернета, интранета и командног информационог система је неопходно ради несметаног одлучивања и преношења одлуке на потчињене.

Ради доношења сврсисходне одлуке, руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката морају поседовати теоријска и практична знања о начинима предвиђања у условима извесности, ризика и неизвесности. Посебно је важно да познају процес управљања ризиком, односно теоријом вероватноће. Нужно је да знају како се сачињавају интегралне мапе ризика ради уочавања везе између идентификованих

потенцијалних опасности и вероватноће остварења њихових последица по безбедност одређених личности и објеката.

#### 1.2.4. Садржај одлука о безбедносној заштити одређених личности и објеката

Циљ одлуке је достизање постављеног циља по задатим критеријумима. Одлука садржи начин реализације свих предвиђених активности. Својим садржајем мора да одражава специфичност ситуације и задатка за који је донета. Мисли и ставови у одлуци формулишу се конкретно, разумљиво и устаљеним речником.<sup>228</sup> Изрази се једнозначно формулишу, како потчињене не би довели у дилему шта треба да раде. Ставови одлуке дефинишу садржаје одлука који се међусобно разликују у зависности од тога ко одлуку доноси и са којим циљем.

Миодраг Миловановић, говорећи о одлукама у војној организацији, тврди да „садржај одлуке формулисан у заповести, као основном наредбодавном акту садржи: (1) идејни део одлуке, (2) задатке јединицама, (3) утрошак МТС и (4) командна места и везе.<sup>229</sup> Упутством за рад команди-штабова прописано је да садржај одлуке чини: а) идејни део одлуке (вид дејства - борбена радња, циљ дејства и идеја маневра, употреба средстава ватрене подршке, груписање и распоред снага и средстава, подела задатака на ближи и следећи, начин дејства, основе координације и готовост за извршење задатка); б) задатке и ојачања потчињених јединица; в) састав и задатке јединица подршке; г) састав и задаци резерве; д) састав и задатке јединица и других структура на привремено запоседнутој територији; њ) снаге и задатке јединица за противдиверзиону и противелектронску борбу; е) основе организације инжињериског, борбеног и позадинског обезбеђења; ж) морално-политичке припреме, безбедност и самозаштиту и з) организацију командовања и везе, сарадње са одговарајућим органима локалне самоуправе.<sup>230</sup>

Према мишљењу Обрада Стевановића „свака одлука о употреби полицијске јединице или за извођење конкретног задатка – активности треба у начелу да садржи следеће елементе: а) активност коју треба извршити; б) извршиоца те активности (јединица); в) циљ и задатке активности (ближи, следећи, наредни); г) простор извођења активности (зона, рејон, правац); д) време (почетак, трајање и завршетак) активности; њ) поредак, распоред и поделу задатака по елементима распореда јединице; е) мере безбедности; ж) материјално обезбеђење и з) начин руковођења.“<sup>231</sup>

На основу наведених садржаја одлука у војној и полицијској организацији, извршена је компарација ових теоријских ставова садржаја одлука са стварним потребама руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом доношења својих одлука. Закључено је да одлуке руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката садрже идејни део који обухвата: а) активност коју треба извршити (потпуне мере безбедносне заштите одређених личности и објеката, или њихов део, нпр. мере физичке и превентивно-безбедносне заштите); б) циљ активности и начин његове реализације; в) подела задатака ради достизања циља активности (1. ближи задатак (успостављање хитних мера безбедности које ће задовољити минимум мера безбедносне заштите); 2. следећи задатак (успостављање других мера заштите) и 3. наредни задатак

<sup>228</sup> Често се у одлукама о безбедносној заштити одређених личности користи термин „ВИП личност“ (акроним енглеске синтагме: Very Important Person – веома важна личност) као уобичајни међународни израз за лице које се безбедносно штити, или термин „ескорт“ за колону возила под пратњом.

<sup>229</sup> Миловановић, М., *Одлучивање у борбеним дејствима*, ВИЗ, Београд, 2010, стр. 453.

<sup>230</sup> Више у: *Упутство за рад команди - штабова (нацрт)*, ЦВВШ, Београд, 1983, стр. 61.

<sup>231</sup> Стевановић, О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999, стр. 94.

(успостављање комплетних мера заштите или давање задатака за поступање у различитим безбедносним ситуацијама); г) простор извођења активности (зона, рејон, правац); д) груписање и распоред снага (снаге за непосредну физичку заштиту одређених лица или објеката заштите, снаге за физичку заштиту траса кретања, снаге за интервенцију, снаге у резерви и друго, као и њихов распоред у пешачким и моторизованим формацијама, као и у реону на коме се реализују мере заштите) и средстава (употреба блиндираних и других службених возила, средстава за осматрање и др.); њ) основе координације (само навођење јединица које ће садејствовати и сарађивати) и е) готовост за извршење задатка.

Уколико је Министарство унутрашњих послова носилац мера безбедносне заштите, онда руководиоца Јединице за обезбеђење одређених личности и објеката доноси одлуку о ангажовању јединица (Министарства унутрашњих послова, Војске Србије и др.) и одлучује о задацима ангажованих (потчињених) јединица и њиховим ојачањима и саставу и задацима резерве. Најчешће се, поред Јединице за обезбеђење, ангажују и Управа полиције, Управа саобраћајне полиције, Управа граничне полиције, Управа за везу и криптозаштиту, Управа за информационе технологије, Жандармерија, Специјална антитерористичка јединица, Противтерористичка јединица, Хеликоптерска јединица, Управа за људске ресурсе, Полицијска управа за град Београд и друге подручне полицијске управе, а из Војске Србије поједине јединице Војне полиције. Појединим јединицама додељују се ојачања, као што на пример додавање интервентних јединица полиције, Жандармерије или Полицијске бригаде Полицијске управе за град Београд ради помоћи Јединици за обезбеђење приликом спољашњег физичког обезбеђења одређених објеката. За све јединице које се ангажују на пословима безбедносне заштите одређују се одређене снаге као снаге у резерви. Одлуком се дефинише састав и задаци државних органа и локалне самоуправе (Савезне управе за контролу летења, Хидрометеоролошког завода, Електродистрибуције, Комуналне службе, Градског зеленила и др.) који ће предузети мере и радње из своје надлежности ради превенције настанка угрожавања безбедности одређених личности и објеката, или брзог санирања изненадног насталог стања које може утицати на безбедност.<sup>232</sup>

Одлука руководиоца безбедносне заштите има елемент који се односи на ангажоване снаге и задатке јединица за противдиверзиону и противелектронску заштиту. Снаге за противдиверзиону заштиту се увек ангажују ради откривања евентуално подметнутих експлозивних направа у одређеним објектима, возилима у колони возила под пратњом или у пакетима и материјалним средствима (технички уређаји, грађевински материјал и др.) који се уносе у објекте заштите. Снаге за противелектронску заштиту из Министарства унутрашњих послова и Војске Србије углавном се, у зависности од безбедносне процене, користе за спречавање употребе беспилотних летилица тзв. „дронов“, приликом безбедносне заштите страних државника у посети Републици Србији.

Одлука о инжињеријском уређењу одређених објеката односи се на постављање заштитних баријера око одређених објекта: заштитних ограда, украсних бетонских елемената за ограничавање безбедносних периметара, потапајућих металних стубова и слично. Мере безбедности у одлуци односе се на дефинисање поступања појединих ангажованих снага у случају покушаја или угрожавања безбедности одређених личности и објеката. Углавном подразумевају поступање у случају нарушавања јавног реда и мира, напада на одређену личност или објекат, настанка временских или елементарних непогода, саобраћајних незгода или кварова на возилима у колони возила под пратњом и друго.

---

<sup>232</sup> Као пример може се навести одлука да се превентивно ангажују стручне екипе Електродистрибуције са помоћним агрегатима, за случај нестанка струје у објекту заштите у коме се одржава међународна конференција са великим бројем учесника.

Мере самозаштите односе се на употребу специјалне заштитне опреме коју припадници обезбеђења морају користити (заштитни прслуци, тзв. „панцири“, посебна тактичка униформа за урбане средине, заштитне наочаре, заштитне рукавице и др.). Одлука садржи и део који се односи на материјално обезбеђење (употреба наоружања и специјалне опреме, попуна храном, водом, горивом и сл.).

Све одлуке руководиоца безбедносне заштите садрже време активности. Карактеристично за ове одлуке је да се свакој посебној јединици дефинише почетак, трајање и завршетак активности, јер се све мере заштите не реализују истовремено. Начин руковођења и одржавање веза је последњи садржај који садржи одлука руководиоца безбедносне заштите и објеката.

Операционализацијом наведеног, добијен је *нов модел садржаја одлуке руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката*:

а) Идејни део одлуке:

- активност коју треба извршити,
- циљ и начин извршења активности,
- простор извођења активности (зона, рејон, правац),
- груписање и распоред снага и средстава и њихово место,
- основе координације и
- готовост за извршење задатка.

б) задаци ангажованих (потчињених) јединица и њихових ојачања;

в) састав и задаци резерве;

г) састав и задаци државних органа и локалне самоуправе;

д) снаге и задаци јединица за противдиверзиону заштиту;

ђ) снаге и задаци јединица за противелектронску заштиту;

е) инжињеријско уређење;

ж) мере безбедности;

з) мере самозаштите;

и) материјално обезбеђење,

ј) време активности (почетак, трајање и завршетак);

к) руковођење и

л) одржавање веза.

У зависности од врсте одлуке коју доноси руководилац безбедносне заштите одређених личности и објеката, наведени садржај може бити у потпуности примењен, или ће у обзир бити узети само поједини елементи садржаја одлуке. Без обзира да ли ће бити примењени сви или поједини елементи садржаја одлуке, они морају бити довољни да би се постигао циљ одлуке са минималним утрошком снага и средстава. Да би се то постигло, одлуком мора бити јасно изражено тежиште и приоритети акције. Одлука при том мора бити благовремена, сврсисходна, спроводљива, заштићена, компатибилна и еластична.

#### **1.2.5. Заступљеност потребних садржаја одлучивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су руководиоци Војске Србије и Министарства унутрашњих послова који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката теоријски оспособљени за спровођење просеца одлучивања о безбедносној заштити, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама на Војној академији и Криминалистичко-полицијској академији. Анализа



садржаја предмета и литературе уједно је послужила за вредновање наставних планова и програма који се односе на одлучивање о безбедносној заштити. Самед Каровић тврди да „потреба вредновања наставних планова и програма обезбеђује актуелност и континуитет садржаја који директно одражавају знања официра и чини их афирмативним у остварењу дефинисаних мисија. Основно је да вредновање наставних планова и програма треба бити у функцији образовног профила официра и нужно намеће изградњу одређених инструмената за спровођење ове технике.“<sup>233</sup> Резултати истарживања ове дисертације доприносе приближавању овом циљу.

Ради идентификовања садржаја који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент I*, *Менаџмент људских ресурса I*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*,

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За потребе предмета *Војни менаџмент I*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“<sup>234</sup>, „Менаџмент људских ресурса“<sup>235</sup> и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса I*, утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање у рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је да се њихов наставни садржај не односи на одлучивање, па ни на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани* на *мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в)

<sup>233</sup> Каровић, С. и др., *Визија и мисија војске – основа потребних знања официра војске*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009, стр. 298.

<sup>234</sup> Лојић, Р., Кулић, Ж., *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.

<sup>235</sup> Торингтон, Д., *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004.

Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Uloga i značaj tehničkog metoda (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. У њеном садржају нема садржаја који се односе на одлучивање, па самим тим ни на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање променама* предвиђена је књига „Управљање променама“ као и уџбеник „Вођење промене“. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* је „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У њиховим садржајима нису идентификовани садржаји који се односе на одлучивање у функцији безбедносне заштите.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. У њима не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

Увидом у спецификацију предмета *нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије*, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да не постоје садржаји који се односе конкретно на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards : a guide to measuring and monitoring project performance“. У наведеној литератури не постоје садржаји који се односе на одлучивање.

Анализом садржаја литературе за предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, а која обухвата књиге „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“, утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. Анализом садржаја наведених књига констатовано је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ Анализом садржаја наведене литературе је утврђено да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђена је литература „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Утврђено је анализом њиховог садржаја да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на одлучивање као део функције планирања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање.

За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање, па ни на одлучивање у функцији безбедносне заштите.

За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, утврђено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на одлучивање као функцију руковођења.

За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, ђ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се

односе на одлучивање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија криминалистике* а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на одлучивање. Да би се утврдило да ли се ти

садржаји односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. Анализом садржаја ове књиге закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls, The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да не постоје садржаји који се односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да део који се односи на одлучивање, као саставни део функције планирања, обухвата наставне садржаје сличне структурним елементима процеса одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објеката. Они су у општем смислу слични, али у посебном смислу се разликују јер је након декомпоновања сваког елемената процеса одлучивања и садржаја одлуке утврђено да се њихови појединачни садржаји не односе конкретно на послове безбедносне заштите.

На основу свега наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нема садржаја који се конкретно односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, које обухватају функцију планирања, могу посредно односити и на ову област.

#### **1.2.6. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и доношење одлука о безбедносној заштити. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководилац безбедносне заштите обавља током процеса одлучивања о безбедносној заштити.

### 1.2.7. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја одлучивања на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Резултати испитивања ставова испитаника на тему индикатора ваљаности одлуке руководиоца о индикаторима ваљаности одлуке руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката, приказани су наредним табелама.

Табела 23: Индикатори ваљаности одлуке руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката

	Одлука треба да садржи идејни део	Одлука треба да садржи задатке ангажованих јединица	Одлука треба да садржи састав и задатке резерве	Одлука треба да садржи састав и задатке државних органа и органа лок.самоупра-ве	Одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПДЗ	Одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПЕЗ	Одлука треба да садржи инжињерско уређење
Ваљаних	182	182	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6	6	6
Аритметичка средина	4,79	4,83	4,41	4,38	4,59	4,34	4,21
Стандардна грешка	,032	,032	,056	,282	,057	,065	,069
Аритметичке средине							
Стандардна девијација	,437	,432	,758	3,811	,766	,876	,930
Варијанса	,191	,186	,575	14,524	,586	,767	,865
Распон варијације	2	3	4	53	4	4	4
Минимум	3	2	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	54	5	5	5

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредним табелама.

Табела 24: Одлука треба да садржи идејни део

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се слажем	35	18,6	19,2	20,3
Слажем се	145	77,1	79,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 79,7% испитаника сматра да одлука треба да садржи идејни део. Томе следи анализа одговора испитаника на став: „Одлука треба да садржи задатке ангажованих јединица“ (Табела 25).

Табела 25: Одлука треба да садржи задатке ангажованих јединица

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Немам свој став	1	,5	,5	1,1
Углавном се слажем	26	13,8	14,3	15,4
Слажем се	154	81,9	84,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 84,6% испитаника сматра да одлука треба да садржи задатке ангажованих јединица. Томе следи анализа одговора испитаника на став: „Одлука треба да садржи састав и задатке резерве“ (Табела 26).



Табела 26: Одлука треба да садржи састав и задатке резерве

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	4	2,1	2,2	2,7
Немам свој став	12	6,4	6,6	9,3
Углавном се слажем	67	35,6	36,8	46,2
Слажем се	98	52,1	53,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 90,6% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи састав и задатке резерве. Томе следи анализа одговора испитаника на став: „Одлука треба да садржи састав и задатке државних органа и органа“ (Табела 27).

Табела 27: Одлука треба да садржи састав и задатке државних органа и органа лок.самоуправе

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	10	5,3	5,5	7,1
Немам свој став	20	10,6	11,0	18,1
Углавном се слажем	80	42,6	44,0	62,1
Слажем се	68	36,2	37,4	99,5
54	1	,5	,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 81,4% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи састав и задатке државних органа и органа лок.самоуправе. Томе следи анализа одговора испитаника на став: „Одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПДЗ“ (Табела 28).

Табела 28: Одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПДЗ

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се не слажем	5	2,7	2,7	3,8
Немам свој став	4	2,1	2,2	6,0
Углавном се слажем	44	23,4	24,2	30,2
Слажем се	127	67,6	69,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 94,0% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПДЗ. Томе следи анализа одговора испитаника на став: „Одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПЕЗ“ (Табела 29).

Табела 29: Одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПЕЗ

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	7	3,7	3,8	5,5
Немам свој став	10	5,3	5,5	11,0
Углавном се слажем	67	35,6	36,8	47,8
Слажем се	95	50,5	52,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 89,0% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи снаге и задатке јединица за ПЕЗ. Томе следи анализа одговора испитаника на став: „Одлука треба да садржи инжињерско уређење“ (Табела 30).

Табела 30: Одлука треба да садржи инжињерско уређење

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	4	2,1	2,2	2,2
Углавном се не слажем	8	4,3	4,4	6,6
Немам свој став	15	8,0	8,2	14,8
Углавном се слажем	73	38,8	40,1	54,9
Слажем се	82	43,6	45,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостај ућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 85,2% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи инжињерско уређење. Томе следи анализа одговора испитаника на наредних шест ставова о индикаторима ваљаности одлуке руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката (Табела 31).

Табела 31: Индикатори ваљаности одлуке руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката (2)

	Одлука треба да садржи мере безбедности	Одлука треба да садржи мере самозаштите	Одлука треба да садржи логистичко обезбеђење	Одлука треба да садржи време активности	Одлука треба да садржи начин руковођења	Одлука треба да садржи начин одржавања везе
Ваљаних	182	182	182	182	182	182
Недостај ућих	6	6	6	6	6	6
Аритметичка средина	4,84	4,60	4,56	4,75	4,88	4,79
Стандардна грешка	,034	,049	,051	,042	,031	,037
аритметичке средине	,465	,663	,693	,568	,416	,504
Стандардна девијација	,216	,439	,480	,323	,173	,255
Варијанса	3	3	4	3	3	3
Распон варијације	2	2	1	2	2	2
Минимум	5	5	5	5	5	5
Максимум						

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредни табелама.

Табела 32: Одлука треба да садржи мере безбедности

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент	
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1	
Ваљан- их	Немам свој став	1	,5	,5	1,6
	Углавном се слажем	22	11,7	12,1	13,7
	Слажем се	157	83,5	86,3	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 86,3% испитаника сматра да одлука треба да садржи мере безбедности. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Одлука треба да садржи мере самозаштите“ (Табела 33).

Табела 33: Одлука треба да садржи мере самозаштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент	
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	1,6	
Ваљан- их	Немам свој став	9	4,8	4,9	6,6
	Углавном се слажем	45	23,9	24,7	31,3
	Слажем се	125	66,5	68,7	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,4% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи мере самозаштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Одлука треба да садржи логистичко обезбеђење“ (Табела 34).

Табела 34: Одлука треба да садржи логистичко обезбеђење

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	4	2,1	2,2	2,7
Немам свој став	3	1,6	1,6	4,4
Углавном се слажем	58	30,9	31,9	36,3
Слажем се	116	61,7	63,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи мере самозаштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Одлука треба да садржи логистичко обезбеђење“ (Табела 35).

Табела 35: Одлука треба да садржи време активности

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	1,6
Немам свој став	3	1,6	1,6	3,3
Углавном се слажем	31	16,5	17,0	20,3
Слажем се	145	77,1	79,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 96,7% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи време активности. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Одлука треба да садржи начин руковођења“ (Табела 36).

Табела 36: Одлука треба да садржи начин руковођења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваљан- их Углавном се слажем	16	8,5	8,8	9,9
Слажем се	164	87,2	90,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,9% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи начин руковођења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Одлука треба да садржи начин одржавања везе“ (Табела 37).

Табела 37: Одлука треба да садржи начин одржавања везе

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваљан- их Немам свој став	2	1,1	1,1	2,2
Углавном се слажем	28	14,9	15,4	17,6
Слажем се	150	79,8	82,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,9% испитаника углавном или потпуно сматра да одлука треба да садржи начин одржавања везе.

При томе, утицај основних обележја одлучивања на радни и образовни профил утиче много, имајући у виду да је 80,8%, односно 97,8% (респективно) испитаника тако одговорило (Табела 38, 39 и 40). Наиме, у табели 40 се види да је 97,8% испитаника одговорило да се углавном или потпуно слаже са ставом да основна обележја одлучивања утичу на образовни профил руководиоца за обављање послова обезбеђења одређених личности и објеката.

Табела 38: Радни и образовни профил у зависности од основних обележја одлучивања

	Радни профил у зависности од основних обележја одлучивања	Образовни профил у зависности од основних обележја одлучивања
Н	182	182
Ваљаних Недостајућих	6	6
Медиана	3,00	3,00
Модус	3	3
Распон варијације	2	2
Минимум	1	1
Максимум	3	3

Табела 39: Радни профил у зависности од основних обележја одлучивања

	Фреквенција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	1	,5	,5	,5
Ваљаних Средње	34	18,1	18,7	19,2
Много	147	78,2	80,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Табела 40: Образовни профил у зависности од основних обележја одлучивања

	Фреквенција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	4	2,1	2,2	2,2
Ваљаних Средње	61	32,4	33,5	35,7
Много	117	62,2	64,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

### 1.2.8. Закључак о првој појединачној хипотези прве посебне хипотезе

Теоријским истраживањем врста одлука у општем менаџменту и компарацијом одлука које доносе руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката, те применом метода анализе, синтезе, дефиниције и класификације, као и конкретизације, извршено је сврставање одлука о безбедносној заштити одређених личности и објеката. Сврставање је извршено према критеријумима: општости, начина доношења одлука, организационог нивоа, садржаја, услова у којима се доносе одлуке, доносиоца и форми одлука. За сваки од наведених критеријума идентификоване су поједине врсте одлука, које својом специфичношћу утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом одлучивања о безбедносној заштити штитљивих вредности, закључено је да постоје специфичности процеса одлучивања током или поводом безбедносне заштите, с чим у вези је моделован начин одлучивања руководиоца, са акцентом на одлучивање у условима извесности, ризика и неизвесности. Радње и поступци које том приликом предузимају руководиоци безбедносне заштите директно утичу на оно што они треба да знају да би могли ваљно да доносе одлуке у вези извршавања службених послова и задатака.

Истражујући потребна знања руководиоца безбедносне заштите ради одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци треба да поседују теоријска и практична знања о индивидуалном и групном начину доношења одлука, начину предвиђања у условима извесности, ризика и неизвесности, а посебно је важно да познају процес управљања ризиком, односно теорију вероватноће. Нужно је да знају како се сачињавају интегралне мапе ризика ради уочавања везе између идентификованих потенцијалних опасности и вероватноће остварења њихових последица по безбедност одређених личности и објеката. Такође, морају поседовати теоријска знања о садржају одлука. На основу изнетог, недвосмислено се изводи закључак да специфичности знања која треба да поседују руководиоци ради одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил.

Теоријским истраживањем садржаја одлука у општем менаџменту и анализом одлука у војној и полицијској организацији, операционализовани су општи теоријски ставови о доношењу одлука. Након компарације ових ставова садржаја одлука са стварним потребама руководиоца безбедносне заштите приликом одлучивања, моделован је нов садржај одлуке руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом доношења својих одлука. Према томе, закључено је да садржај одлуке руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката непосредно утичу на знања која руководиоци безбедносне заштите треба да поседују да би одлучивали и обављали наменске задатке у функцији одлучивања.

На основу анализе садржаја литературе релевантне за похађање студија Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да део који се односи на одлучивање, као саставни део функције планирања, обухвата наставне садржаје сличне структурним елементима процеса одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објеката. Они су у општем смислу слични, али у посебном смислу се разликују, јер је након декомпоновања сваког елемената процеса одлучивања и садржаја одлуке утврђено да се њихови појединачни садржаји не односе конкретно на послове безбедносне заштите.



С тим у вези, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нема садржаја који се директно односе на одлучивање о безбедносној заштити одређених личности и објеката, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, који обухватају функцију планирања, могу индиректно односити и на ову област.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове и задатке безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и доношење одлука о безбедносној заштити. Међутим, у опису послова није прецизирано које службене радње руководиоци обављају током процеса одлучивања о безбедносној заштити.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на одлучивање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима врста одлука, садржаја одлука и радњама и поступцима руководиоца при одлучивању о безбедносној заштити одређених личности и објеката. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да одлука треба да садржи: идејни део, задатке ангажованих јединица, састав и задатке резерве, састав и задатке државних органа и органа лок.самоуправе, снаге и задатке јединица за ПДЗ, снаге и задатке јединица за ПЕЗ, инжињерско уређење, мере безбедности, мере самозаштите, мере самозаштите, време активности, начин руковођења и начин одржавања везе. При томе, утицај основних обележја одлучивања на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредџи наведене закључке са ставом прве појединачне прве посебне хипотезе, која гласи: „Одлучивање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања. Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену одлучивања, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену одлучивања. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена планирања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за доношење и спровођење ваљаних одлука, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

### 1.3. ИЗРАДА ПЛАНОВА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА

Појам *план* најчешће подразумева „документ или скуп докумената у којима је ток предстојеће активности рашчлањен на активности, снаге и средства за извршење тих активности, уз прецизирање задатака тим снагама по месту и времену“.<sup>236</sup> План може означавати и мисаони (стваралачки, идејни) изражај модела предстојеће акције. То значи да план не мора имати форму документа, али план као идејни модел предстојеће акције неопходан је за успешно руковођење.<sup>237</sup> Дефинитивно обликован план као документ за непосредно потчињене јединице и извршиоце у Војсци Србије се сматра заповешћу или наређењем, а у Министарству унутрашњих послова наређењем за јасно дефинисану акцију.

Да би план био у складу са наменом мора бити реалан, рационалан, недвосмислен, јасан, прегледан и погодан (једноставан) за коришћење. Истицање значаја плана као мисаоно-идејног модела предстојеће акције, не умањује значај израде планова у облику документа. Службе безбедности које предузимају мере безбедносне заштите одређених личности и објеката израђују планове безбедносне заштите. Ради утврђивања начина њихове израде извршена је анализа врста планова и садржаја планова о безбедносној заштити одређених личности и објеката.

#### 1.3.1. Врсте планова о безбедносној заштити одређених личности и објеката

Израда планова је активност која је саставни део процеса планирања, а долази непосредно после доношења одлуке, чиме се елементи одлуке ближе разрађују, најчешће, одређеним планским документима. Плановима се на вербални, текстуални, графички или комбиновани начин исказује, операционализује и конкретизује одлука. Планови о безбедносној заштити одређених личности и објеката могу бити различити по: а) времену; б) садржају; в) организационом нивоу, г) намени и д) форми.

Полазећи од временских критеријума, руководиоци безбедносне заштите израђују а) дневне, б) периодичне и в) планове по указаној потреби (*ad hoc*). *Дневни планови* се израђују на утврђеним службеним обрасцима којима се за све раднике једне организационе јединице која спроводи мере безбедносне заштите, један дан унапред одређује време, место и врста делатности. На посебан начин се у плану евидентирају службеници безбедности који су планирани да обављају послове непосредне физичке заштите, возачи специјалних возила, чланови безбедносне претходнице, обезбеђење у објектима смештаја одређених лица, службеници који обављају спољашње и унутрашње обезбеђење објеката и слично. *Периодични планови* могу бити недељни, месечни, квартални или годишњи. Овим плановима утврђују се тежишни задаци јединице која спроводи безбедносну заштиту одређених личности и објеката, њихови извршиоци, рокови извршења и неопходна материјално-техничка средства. *Планови по указаној потреби* израђују се ради посебних и ванредних послова безбедносне заштите (нпр. планови обезбеђења одређених личности

<sup>236</sup> Стевановић, О., *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, Београд, 2003, стр. 104.

<sup>237</sup> У Републици Хрватској је уредбом о безбедносној заштити предвиђено да се у нарочити хитним ситуацијама мере заштите спроводе без израде писаног плана обезбеђења. Више у: *Уредба о одређивању итнених особа, објеката и простора те спровођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014, члан 2, став 3.

приликом лова, или планови обезбеђења одређених објеката приликом јавног окупљања грађана испред објекта).

*Планови се по садржају* деле на: планове рада, (недељни, месечни и годишњи), планове ангажовања јединица за обезбеђење, планове припрема за извршење задатка, план извиђања и безбедносне претходнице, план извршења задатка, план координације, план опремања, план контролне делатности и други планови. По *организационом нивоу* за који се доносе, планови безбедносне заштите могу бити *стратешки, координирајући и оперативни*. Стратешки планови су везани за управљање безбедносном заштитом, а мање за руковођење (менаџмент). Подразумевају анализу и дугорочно процењивање безбедносних претњи и могућности јединица које спроводе мере заштите одређених личности и објеката. Овакве планове безбедносне заштите одређених личности и објеката правили су Комитети (или подкомитети) за безбедност које је формирала Влада Републике Србије поводом посебних безбедносних задатака који су одржани у Београду (Самит Уједињених нација, Конференција председника држава југоисточне Европе, Самит Кине и земаља Централне и Источне Европе, састанак Министарског савета ОЕБС-а и др.). Координирајући планови односе се на успостављање садејства и сарадње међу јединицама које спроводе мере заштите, а оперативни планови на рад тактичких (оперативних) јединица.

*Према намени*, планови безбедносне заштите се деле на: *основне, помоћне и допунске*. Ради извршења комплетног задатка безбедносне заштите израђују се *основни* планови. *Допунски* планови се израђују када дође до потребе за изменом (препланирањем) основног плана. *Помоћни* планови су део основног плана и обично се прилажу уз њих. Раде се по областима (функцијама) да би се олакшала реализација свих мера предвиђених општим планом безбедносне заштите. Овим плановима припадају планови саобраћајног обезбеђења, планови ангажовања Жандармерије, план противпожарног обезбеђења и други планови.

С обзиром да се планови као израз мисаоно-идејног модела предстојећег задатка могу израђивати у облику документа, њихова *форма* може бити: а) текстуална, б) табеларна, в) графичка и г) комбинована. Најчешћа форма планова су *текстуални планови*, јер се њима постиже највећа прецизност и јасноћа одлуке. У текстуалном делу плана, свакој јединици која учествује у безбедносној заштити одређених личности и објеката наводе се конкретни подаци о задатку (шта, ко, чиме, с ким, како, када и где предузима поједине мере безбедности). Мана му је непрегледност и што захтева дуже време за проучавање. Ради једноставног прегледа активности по времену, месту, снагама, средствима и начину извршења мера безбедносне заштите користе се *табеларни* планови (Прилог 4). Ради обликовања визуелне представе одлуке користе се *графички* планови: скице (Прилог 5 и 6), шеме (Прилог 7), графикони, радне карте и сл. Они представљају модел извршења задатка, али нису довољни као једино средство за приказивање решења одређеног безбедносног проблема.

Све наведене планове руководиоци безбедносне заштите сачињавају у складу са стварним потребама, у одређеном моменту током процеса руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката, или у фази припреме за предузимање мера. Најчешће праве опште и посебне оперативне планове на основу којих се дефинише рад потчињених јединица на припреми и реализацији мера безбедносне заштите. Због изузетно велике важности планова безбедносне заштите, извршена је анализа њиховог садржаја.

### 1.3.2. Садржај планова о безбедносној заштити одређених личности и објеката

Сви оперативни планови које сачињавају службе безбедности имају исти општи садржај: циљ, активности, носиоце, простор и време. Оваквом поделом јасно се исказује због чега и шта треба урадити, ко учествује у реализацији активности, где ће их реализовати и када. Исто важи и за планове које сачињавају руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката, али они имају и своје специфичности. Према ставу Момчила и Мирослава Талијана, „за потпуније разумевање оперативног планирања важно је размотрити: 1) природу и значај трајних планова (политика, процедура и правила) и 2) природу и значај појединачних планова за остваривање циљева организације.“<sup>238</sup>

За реализацију мера физичке заштите руководиоци обезбеђења одређеног лица у Војној полицији Војске Србије израђују „План мера физичке заштите, који начелно садржи: а) преглед ангажованог људства; б) преглед ангажованих средстава (оружје, опрема, моторна возила, заштитна средства, средства везе и др.); в) преглед органа обезбеђења (по месту рада, месту становања и у покрету); г) време, место и начин извршења задатка; д) поступке у различитим ситуацијама; њ) начин сарадње и е) друга питања значајна за потпуну физичку заштиту одређеног лица.“<sup>239</sup> Овај план има прилог, Упутство за рад органа обезбеђења, којим се начелно регулише: а) рад органа обезбеђења (по месту рада, месту становања, месту привременог, односно повремениг боравка и у покрету) по варијантама редовног и појачаног обезбеђења; б) поступак органа обезбеђења у случају напада на одређено лице или објекат; в) поступак у случају провокативног понашања појединца, групе или масе према одређеном лицу или објекту; г) услове за употребу убојите силе; д) начин извештавања и одржавања везе и њ) друга питања значајна за рад и поступке органа обезбеђења. Готово идентичне елементе има план обезбеђења одређених објеката.

Руководилац обезбеђења одређеног лица у Војној полицији има обавезу да формира и Елаборат безбедносне заштите одређеног лица, који садржи: а) наређење за формирање комисије за израду процене угрожености; б) закључке из процене угрожености; в) наређење за обезбеђење одређеног лица; г) наређење о одређивању руководиоца безбедносне заштите одређеног лица, његовим надлежностима и задацима; д) наређење руководиоца безбедносне заштите за ангажовање људства; њ) план мера физичке заштите; е) план мера превентивно-техничке заштите; ж) план мера превентивне медицинске и здравствене заштите; з) план сарадње са службама безбедности и МУП-ом и и) план телекомуникационог обезбеђења. Из наведеног се јасно закључује да се елаборатом дефинишу и мере безбедносне заштите које нису обухваћене планом обезбеђења, као и да елаборат има већи ниво општости од плана безбедносне заштите.

У Министарству унутрашњих послова Републике Србије руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката најчешће сачињавају *опште* и *посебне* планове безбедносне заштите. Њихов садржај није исти. *Општи планови* безбедносне заштите одређених личности и објеката садрже: а) наредбу за примену мера према одређеном лицу

<sup>238</sup> Талијан, М. и Талијан, М.М., *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011, стр. 39.

<sup>239</sup> *Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Управа Војне полиције, Београд, 2012, члан 13.

или објекту,<sup>240</sup> б) мере безбедносне заштите; в) распоред снага у ужој и широј зони безбедности; г) скице објеката, подручја и траса кретања; д) скице пешачких формација са зонама одговорности; њ) скице формације возила са зонама одговорности, е) материјално-техничка средства; ж) податке о руководиоцу безбедносне заштите (име и презиме, његово место на командном месту, објекту заштите или у пешачкој формацији); з) позивни знак за радио-везу, број мобилног телефона, и) готовост за примену мера заштите и ј) рекапитулацију ангажованог људства. *Посебни планови* садрже: а) наредбу за примену мера заштите према одређеном лицу или објекту,<sup>241</sup> б) безбедносну процену стања угрожености; в) програм активности одређеног лица (или активности у одређеном објекту); г) степен мера безбедносне заштите; д) мере безбедносне заштите; њ) распоред снага у ужој и широј зони безбедности траса и објеката по програму посете (за одређене личности); е) скице објеката, подручја и траса кретања; ж) скице пешачких формација са зонама одговорности; з) скице формације возила са зонама одговорности, и) материјално-техничка средства, ј) податке о руководиоцу безбедносне заштите (име и презиме, његово место на командном месту, објекту заштите или у пешачкој формацији, позивни знак за радио-везу, број мобилног телефона); к) готовост за примену мера заштите и л) рекапитулацију ангажованог људства.

Рајко Рађеновић као садржај плана обезбеђења одређених личности и објекта наводи: а) процена безбедносне ситуације; б) физичке мере обезбеђења: в) мере превентивно-техничке заштите; г) санитарно-техничке, биолошке и хемијске мере; д) скице штићеног објекта, односно подручја под безбедносном заштитом, са назначеним тзв. критичним тачкама и њ) план одбране у кризним ситуацијама (напад на личност-објекат, пожар, поплава, земљотрес).<sup>242</sup>

Анализом садржаја америчког војног борбеног правила под називом *Military Police Leader's Handbook*, у делу који се односи на *План кризног менаџмента* утврђено је да план обезбеђења одређених личности и објеката садржи: а) процену угрожености; б) задатак јединица; в) начин извршења задатка; г) мапе и шеме, д) логистичке мере и њ) начин руковођења и везе.<sup>243</sup>

Анализом садржаја документа *Police Briefing and Security Information* Дипломатске службе безбедности Сједињених Америчких Држава, констатовано је да план обезбеђења одређених личности и објеката у којима су смештени садржи: а) план рада и резултате безбедносне претходнице; б) план командовања; в) програм посете (личности или активности у објекту); г) процену угрожености; д) план реаговања у кризним ситуацијама; њ) медицинско обезбеђење; е) план евакуације и сигурно место за извлачење; ж) снаге и

---

<sup>240</sup> За лица и објекте који на основу Уредбе о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката (Службени гласник Републике Србије, бр. 72/2010) имају право на безбедносну заштиту не доноси се посебна наредба за примену мера, већ се у плану наводи законски основ.

<sup>241</sup> За лица и објекте који на основу Уредбе о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката (Службени гласник Републике Србије, бр. 72/2010) имају право на безбедносну заштиту не доноси се посебна наредба за примену мера, већ се у плану наводи законски основ.

<sup>242</sup> Рајко Рађеновић је пензионисани припадник Безбедносно-информативне агенције (БИА) који је радни век провео на пословима обезбеђења одређених личности и објеката. Своја искуства и начин рада ове службе безбедности публиковао је књигама и приручницима. Више о садржају плана обезбеђења видети у његовој књизи *Безбедност личности и објеката*, МДД Систем, Београд, 2003, стр. 92.

<sup>243</sup> За додатне информације видети: *Military Police Leader's Handbook*, Department of the Army, Washington, 2002, Appendix D.

средства у колони возила под пратњом и з) план коришћења пропусних докумената.<sup>244</sup> Као посебно важан елемент плана издваја се план евакуације.

Сектор за ванредне ситуације Министарства унутрашњих послова Републике Србије сачињава по захтеву руководиоца безбедносне заштите План евакуације из објекта заштите. Израђује га за случај да одређена лица морају хитно напустити објект заштите због неке опасности. Основне мере које се морају спровести у случају евакуације су: а) одређивање евакуационих путева; б) њихово обележавање; в) утврђивање ширине и броја излаза из одређених објеката; г) прорачун времена за евакуацију (Образац 1); д) начин објављивања евакуације; њ) упознавање службеника обезбеђења са путевима за евакуацију и е) тактичке претпоставке евакуације (време откривања опасности, време узбуњивања, време припреме за евакуацију и време за евакуисање личности из објекта).

$$T_{ev} = \frac{P}{B * K} + \frac{L}{V}$$

при чему је:

$T_{ev}$  = време потребно за евакуацију (у секундама)

$P$  = број особа које се евакуишу

$B$  = ширина излаза

$K$  = коефицијент пролазности особа (1,3 особе по  $m/sec$ )

$L$  = укупна дужина пута

$V$  = брзина кретања (0,6  $m/sec$  за сваку осбу)

Увидом у садржаје свих наведених планова уочено је да сваки оперативни план безбедносне заштите одређених личности и објеката садржи План везе. У зависности ко их израђује, планови везе имају различит садржај. Заједничко им је да садрже: а) одговорна лица у систему руковођења мерама безбедносне заштите (руководилац безбедносне заштите, руководилац штаба, руководиоци садејствујућих јединица (Војна полиција, Подручне полицијске управе, Жандармерија, Специјална антитерористичка, руководилац групе за обезбеђење одређеног објекта, руководилац тима за непосредну физичку заштиту одређене личности, руководилац контрадиверзионе заштите, руководилац медицинске заштите, руководилац ватрогасног обезбеђења и др.); б) позивне знаке за коришћење радио-везе; в) идентификационе бројеве свих радио-уређаја руководиоца; г) бројеве мобилних телефона руководиоца, д) командни радни канал (за руководице), резервни радни канал и радни канал за остале учеснике у радио-саобраћају и њ) кодовник (тајне називе за поједине објекте и тачке на трасама кретања).

Компаративном анализом наведених планова безбедносне заштите идентификовани су њихови кључни елементи. Методом синтезе сачињен је *нов модел плана безбедносне заштите* који је потпунији од сваког појединачно анализираниог. Дакле, свеобухватан план безбедносне заштите одређених личности и објеката, требало би да садржи:

- наредбу одговорног лица (или правни основ) за успостављање мера безбедносне заштите према одређеном лицу или објекту;

<sup>244</sup> Преузето из: *Police Briefing and Security Information*, United States Department of State, Diplomatic Security Service, 2015.

- наређење о одређивању руководиоца безбедносне заштите одређеног лица, његовим надлежностима и задацима (уколико већ није дефинисано његовим формацијским радним местом);<sup>245</sup>
- безбедносну процену стања угрожености;
- програм активности одређеног лица (или активности у одређеном објекту);
- степен по којем ће се примењивати мере безбедносне заштите;
- време, место и начин извршења задатка сваке јединице (по месту рада, месту становања, месту привременог, односно повременог боравка и у покрету);
- мере безбедносне заштите (мере контраобавештајне заштите, превентивно-безбедносне мере, мере превентивно техничке заштите, мере физичке заштите, мере превентивно медицинске заштите);
- варијанте редовног и појачаног обезбеђења;
- процедуре за поступање у различитим ситуацијама (напад на личност-објекат, појава пожара, поплаве, земљотреса и др.);
- план евакуације и сигурно место за извлачење одређених личности;
- начин коришћења пропусних докумената;
- начин координације учесника у безбедносној заштити;
- коришћење материјално-техничких средстава (оружје, опрема, моторна возила, заштитна средства, средства везе и др.);
- готовост за примену мера заштите;
- начин извештавања;
- плав веза и начин одржавања веза;
- рекапитулацију ангажованог људства и средстава;
- скице пешачких формација са зонама одговорности;
- скице формације возила под пратњом са зонама одговорности;
- скице објеката и безбедносних периметара и
- скице траса кретања са критичним тачкама.

### **1.3.3. Радње и поступци руководиоца при изради планова безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Носиоци израде планова безбедносне заштите су руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката и чланови њихових команди, односно штабова формираних за руковођење одређеном акцијом безбедносне заштите. Израда плана безбедносне заштите почиње од добијања задатка. Конкретна израда плана (нарочито текстуалних планова) почиње након доношења одлуке.

У план се уносе потребни подаци, али није нужно да и редослед уношења појединих елемената плана буде хронолошки према садржају који ће дати коначан изглед плану безбедносне заштите. Зато је већ устаљена пракса да се планови израђују помоћу рачунара, што омогућава бржу и прегледнију израду плана. Сви елементи плана по завршетку његове израде требало би да буду сложени по одређеном реду, како би се обезбедило рационално коришћење плана и скратило време за упознавање потчињених јединица са својим задацима.

<sup>245</sup> У Министарству унутрашњих послова Републике Србије актом о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места дефинисана су руководна радна места под називом: начелник Одељења за обезбеђење председника Републике, начелник Одељења за обезбеђење одређених страних личности и делегација и сл. па самим тим није потребно доносити посебну наредбу о њиховом именовању.

План се непрестано дорађује, усклађује са одлукама и прилагођава новонасталим променама. Руководилац безбедносне заштите након израде текстуалног плана приступа изради и потребних скица, шема и других графичких садржаја плана. По завршетку израде плана, руководилац безбедносне заштите га умножава у потребан број примерака, доставља на потпис и одобрење претпостављеном руководиоцу, а потом га доставља потчињенима на упознавање.

#### **1.3.4. Потребна знања руководиоца за израду планова о безбедносној заштити одређених личности и објеката**

Према тврдњама Момчила Сакана „од официра се захтева да, на основу искуства, стручности и мудрости, раде планове и одлуке на дуже и краће рокове“.<sup>246</sup> Како је Наполеон истицао „план као и стабло дрвета мора имати много грана ако желимо да уроди плодом.“<sup>247</sup> Ради ваљаног планирања, руководиоци безбедносне заштите о процесу израде планова морају поседовати потребна знања, вештине и способности. Првенствено морају поседовати општа теоријска знања, али и посебна о врстама планова и начину њихове израде. Да би планирали мере безбедносне заштите одређених личности и начин ангажовања снага и средстава, морају поседовати и знања о форми и садржају дневних и периодичних планова. Исто важи и за знања која би требало да поседују о недељним, месечним и годишњим плановима безбедносне заштите, плановима ангажовања јединица за обезбеђење, плановима припрема за извршење задатка, плановима извиђања и активности безбедносне претходнице, плановима извршења задатка, плановима координације, плановима опремања и плану контролне делатности.

Да би ваљано представили своју одлуку и пренели је потчињенима, руководиоци безбедносне заштите морају знати како се израђују и који су садржаји текстуалних и графичких планова безбедносне заштите. Такође, морају бити упућени у начин израде и садржај скица, шема, графикана и радних карти.

Руководиоцима безбедносне заштите неопходно је поседовање теоријских знања о садржају планова безбедносне заштите. Нужно је да знају и садржај појединих елемената планова безбедносне заштите како би сваком од њих одредили место и улогу у плану.

#### **1.3.5. Заступљеност потребних садржаја израде планова приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су руководиоци Војске Србије и Министарства унутрашњих послова који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката теоријски оспособљени за израду планова безбедносне заштите, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама на Војној академији и Криминалистичко-полицијској академији.

Ради идентификовања садржаја који се односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*,

<sup>246</sup> Сакан, М., *Позитивне и негативне особине официра*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009, стр. 254.

<sup>247</sup> Цитат преузет из: Симпкин, Е. Р., *Надметање у брзини маневра*, ВИНЦ, Београд, 1991. стр. 100.



Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на планирање као функцију руковођења.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји односе уопштено на планирање као функцију руковођења.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани* на *мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. Она не садржи теме које се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који

се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* је „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У њиховим садржајима нису идентификоване теме које се односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Утврђено је да у њима не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

Увидом у спецификацију предмета *нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије*, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. Анализом њиховог садржаја закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. Анализом је утврђено да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

Анализом садржаја литературе за предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, а која обухвата књиге „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. Анализом садржаја наведених књига констатовано је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ У овој литератури нису идентификовани садржаји који се односе на израду планова.

За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Утврђено је анализом њиховог садржаја да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на израду планова као део функције планирања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на планове безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се односе на израду планова, па ни на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ да се поједини садржаји уопштено односе на планирање као функцију руковођења.

Анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, утврђено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да не постоје садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, ђ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на израду планова. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на планирање безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на израду планова, па ни планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису директно заступљени садржаји који се односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, али су посредно заступљени садржаји који се уопштено односе на израду планова који се могу довести у индиректну везу са изразом планова безбедносне заштите.

За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко

обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на израду планова, па ни планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да су у њима заступљени садржаји који се односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на израду планова, па ни планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да је у њему заступљен садржај који се односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да је у њему заступљен садржај који се односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на израду планова, па ни планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на израду планова, па ни планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија криминалистике* а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на израду планова. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на планове безбедносне заштите одређених личности, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls, The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на израду планова, па ни планова безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да је израда планова безбедносне заштите одређених личности и објеката директно заступљена у појединој литератури која је предвиђена за студијски програм специјалистичких академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији. У литератури која је предвиђена за предмете на осталим студијским програмима Криминалистичко-полицијске академије и Војне академије, садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката нису директно заступљени, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, које обухватају функцију планирања, могу посредно односити и на област израде планова безбедносне заштите.

### **1.3.6. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом израде планова безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом израде планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака планирање и спровођење мера безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководилац безбедносне заштите обавља током израде планова безбедносне заштите.

### 1.3.7. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја израде планова на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Резултати испитивања ставова испитаника на тему индикатора ваљаности плана руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, приказани су наредним табелама.

Табела 41: Индикатори ваљаности плана руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката

	План безбедносне заштите треба да садржи наредбу за успостављање мера	План безбедносне заштите треба да садржи наређење о одређивању руководиоца заштите	План безбедносне заштите треба да садржи безбедносну процену стања угрожености	План безбедносне заштите треба да садржи програм активности	План безбедносне заштите треба да садржи степен мера заштите	План безбедносне заштите треба да садржи мере безбедносне заштите	План безбедносне заштите треба да садржи време, место и начин спровођења мера
Ваљаних	182	182	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6	6	6
Аритметичка средина	4,78	4,76	4,92	4,72	4,93	4,96	4,85
Стандардна грешка	,050	,047	,029	,044	,021	,017	,028
Стандардна девијација	,670	,628	,386	,589	,279	,231	,377
Варијанса	,449	,394	,149	,346	,078	,053	,142
Распон варијације	4	4	4	3	2	2	2
Минимум	1	1	1	2	3	3	3
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредним табелама.

Табела 42: План безбедносне заштите треба да садржи наредбу за успостављање мера

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	1	,5	,5	2,2
Немам свој став	4	2,1	2,2	4,4
Углавном се слажем	17	9,0	9,3	13,7
Слажем се	157	83,5	86,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи наредбу за успостављање мера. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи наређење о одређивању руководиоца заштите“ (Табела 43).

Табела 43: План безбедносне заштите треба да садржи наређење о одређивању руководиоца заштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	2,2
Немам свој став	4	2,1	2,2	4,4
Углавном се слажем	23	12,2	12,6	17,0
Слажем се	151	80,3	83,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи наређење о одређивању руководиоца заштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи безбедносну процену стања угрожености“ (Табела 44).



Табела 44: План безбедносне заштите треба да садржи безбедносну процену стања угрожености

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Немам свој став	1	,5	,5	1,1
Ваљан- Углавном се их слажем	8	4,3	4,4	5,5
Слажем се	172	91,5	94,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,9% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи безбедносну процену стања угрожености. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи безбедносну програм активности“ (Табела 45).

Табела 45: План безбедносне заштите треба да садржи програм активности

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	1,6
Ваљан- Немам свој став их Углавном се слажем	4	2,1	2,2	3,8
Слажем се	34	18,1	18,7	22,5
Укупно	141	75,0	77,5	100,0
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	182	96,8	100,0	
	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,9% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи програм активности. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи степен мера заштите“ (Табела 46).

Табела 46: План безбедносне заштите треба да садржи степен мера заштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Ваљан- Углавном се их слажем	11	5,9	6,0	6,6
Слажем се	170	90,4	93,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 99,4% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи степен мера заштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи мере безбедносне заштите“ (Табела 47).

Табела 47: План безбедносне заштите треба да садржи мере безбедносне заштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Ваљан- Углавном се их слажем	6	3,2	3,3	3,8
Слажем се	175	93,1	96,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 99,4% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи мере безбедносне заштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи време, место и начин спровођења мера“ (Табела 48).

Табела 48: План безбедносне заштите треба да садржи време, место и начин спровођења мера

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Ваљан- их Углавном се	26	13,8	14,3	14,8
Слажем се	155	82,4	85,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 99,5% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи време, место и начин спровођења мера.

Резултати испитивања ставова испитаника на тему индикатора ваљаности одлуке руководиоца о индикаторима ваљаности одлуке руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката, приказани су наредним табелама.

Табела 49: Индикатори ваљаности плана руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката

	План безбедносне заштите треба да садржи варијанте редовног и појачаног обезбеђења	План безбедносне заштите треба да садржи процедуре за поступање	План безбедносне заштите треба да садржи план евакуације и сигурно место	План безбедносне заштите треба да садржи коришћење пропусних докумената	План безбедносне заштите треба да садржи координацију учесника у безбедносној заштити	План безбедносне заштите треба да садржи коришћење материјално техничких средстава	План безбедносне заштите треба да садржи рекапитулацију у ангажованог људства и средстава
Ваљаних	182	182	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6	6	6
Аритметичка средина	4,65	4,65	4,87	4,56	4,75	4,68	4,61
Стандардна грешка	,043	,056	,035	,053	,043	,045	,047
аритметичке средине							
Стандардна девијација	,581	,755	,475	,708	,578	,603	,636
Варијанса	,338	,570	,226	,502	,334	,364	,405
Распон варијације	3	4	4	4	3	3	4
Минимум	2	1	1	1	2	2	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредни табелама.

Табела 50: План безбедносне заштите треба да садржи варијанте редовног и појачаног обезбеђења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Немам свој став	4	2,1	2,2	3,3
Углавном се слажем	49	26,1	26,9	30,2
Слажем се	127	67,6	69,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 96,7% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи варијанте редовног и појачаног обезбеђења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи процедуре за поступање“ (Табела 51).

Табела 51: План безбедносне заштите треба да садржи процедуре за поступање

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	4	2,1	2,2	3,8
Немам свој став	1	,5	,5	4,4
Углавном се слажем	37	19,7	20,3	24,7
Слажем се	137	72,9	75,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи процедуре за поступање. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи план евакуације и сигурно место“ (Табела 52).

Табела 52: План безбедносне заштите треба да садржи план евакуације и сигурно место

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	1	,5	,5	1,1
Немам свој став	1	,5	,5	1,6
Углавном се слажем	15	8,0	8,2	9,9
Слажем се	164	87,2	90,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,3% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи план евакуације и сигурно место. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи коришћење пропусних докумената“ (Табела 53).

Табела 53: План безбедносне заштите треба да садржи коришћење пропусних докумената

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,6
Немам свој став	11	5,9	6,0	7,7
Углавном се слажем	48	25,5	26,4	34,1
Слажем се	120	63,8	65,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 92,3% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи коришћење пропусних докумената. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи координацију учесника у безбедносној заштити“ (Табела 54).

Табела 54: План безбедносне заштите треба да садржи координацију учесника у безбедносној заштити

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	1,6
Ваљан- их Немам свој став	4	2,1	2,2	3,8
Углавном се слажем	29	15,4	15,9	19,8
Слажем се	146	77,7	80,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 96,1% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи координацију учесника у безбедносној заштити. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи коришћење материјално техничких средстава“ (Табела 55).

Табела 55: План безбедносне заштите треба да садржи коришћење материјално техничких средстава

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	1,6
Ваљан- их Немам свој став	4	2,1	2,2	3,8
Углавном се слажем	42	22,3	23,1	26,9
Слажем се	133	70,7	73,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 96,2% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи коришћење материјално техничких средстава. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи рекапитулацију ангажованог људства и средстава“ (Табела 56).

Табела 56: План безбедносне заштите треба да садржи рекапитулацију ангажованог људства и средстава

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	1	,5	,5	1,1
Ваљан- их	Немам свој став	6	3,2	3,3
	Углавном се слажем	52	27,7	28,6
	Слажем се	122	64,9	67,0
	Укупно	182	96,8	100,0
Недос- тајућих	Систем	6	3,2	
Укупно		188	100,0	

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи рекапитулацију ангажованог људства и средстава.

Резултати испитивања ставова испитаника на тему индикатора ваљаности одлуке руководиоца о индикаторима ваљаности одлуке руководиоца у вези праћења и процењивања безбедносног стања угрожености одређених личности и објеката, приказани су наредним табелама.



Табела 57: Индикатори ваљаности плана руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката

	План безбедносне заштите треба да садржи скице пешачких формација са зонама одговорности	План безбедносне заштите треба да садржи скице формација возила под пратњом	План безбедносне заштите треба да садржи скице објеката и безбедносних периметара	План безбедносне заштите треба да садржи скице траса кретања са критичним тачкама	План безбедносне заштите треба да садржи готовост за примену појединих мера заштите	План безбедносне заштите треба да садржи начин извештавања	План безбедносне заштите треба да садржи план веза и начин одржавања веза
Ваљаних	182	182	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6	6	6
Аритметичка средина	4,60	4,64	4,69	4,77	4,64	4,71	4,81
Стандардна грешка	,053	,047	,043	,039	,051	,043	,033
Стандардна девијација	,712	,638	,579	,524	,688	,574	,444
Варијанса	,507	,408	,336	,275	,474	,329	,197
Распон варијације	4	3	3	3	4	4	3
Минимум	1	2	2	2	1	1	2
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредни табелама.

Табела 58: План безбедносне заштите треба да садржи скице пешачких формација са зонама одговорности

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	2,2
Ваљан- их				
Немам свој став	9	4,8	4,9	7,1
Углавном се слажем	42	22,3	23,1	30,2
Слажем се	127	67,6	69,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих				
Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 92,9% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи скице пешачких формација са зонама одговорности. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи скице формација возила под пратњом“ (Табела 59).

Табела 59: План безбедносне заштите треба да садржи скице формација возила под пратњом

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	1,6
Ваљан- их				
Немам свој став	7	3,7	3,8	5,5
Углавном се слажем	42	22,3	23,1	28,6
Слажем се	130	69,1	71,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих				
Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 94,5% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи скице формација возила под пратњом. Томе следи анализа судова испитаника о

ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи скице објеката и безбедносних периметара“ (Табела 60).

Табела 60: План безбедносне заштите треба да садржи скице објеката и безбедносних периметара

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваљан- их Немам свој став	5	2,7	2,7	3,8
Углавном се слажем	40	21,3	22,0	25,8
Слажем се	135	71,8	74,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 96,2% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи скице објеката и безбедносних периметара. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи скице траса кретања са критичним тачкама“ (Табела 61).

Табела 61: План безбедносне заштите треба да садржи скице траса кретања са критичним тачкама

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваљан- их Немам свој став	3	1,6	1,6	2,7
Углавном се слажем	29	15,4	15,9	18,7
Слажем се	148	78,7	81,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 96,9% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи скице траса кретања са критичним тачкама. Томе следи анализа судова испитаника

о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи готовост за примену појединих мера безбедносне заштите“ (Табела 62).

Табела 62: План безбедносне заштите треба да садржи готовост за примену појединих мера безбедносне заштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	2,2
Немам свој став	4	2,1	2,2	4,4
Углавном се слажем	43	22,9	23,6	28,0
Слажем се	131	69,7	72,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи готовост за примену појединих мера безбедносне заштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи начин извештавања“ (Табела 63).

Табела 63: План безбедносне заштите треба да садржи начин извештавања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	1	,5	,5	1,1
Немам свој став	2	1,1	1,1	2,2
Углавном се слажем	42	22,3	23,1	25,3
Слажем се	136	72,3	74,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 97,8% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да

садржи начин извештавања. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „План безбедносне заштите треба да садржи план веза и начин одржавања веза“ (Табела 64).

Табела 64: План безбедносне заштите треба да садржи план веза и начин одржавања веза

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- их Немам свој став	1	,5	,5	1,1
Углавном се слажем	29	15,4	15,9	17,0
Слажем се	151	80,3	83,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,9% испитаника углавном или потпуно сматра да план безбедносне заштите треба да садржи план веза и начин одржавања веза.

Томе следи анализа утицаја израде планова безбедносне заштите на радни и образовни профил руководиоца обезбеђења одређених личности и објеката. Наиме, утицај израде планова безбедносне заштите на радни и образовни профил утиче много, имајући у виду да је 73,6%, односно 64,8% (респективно) испитаника тако одговорило (Табела 65, 66 и 67).

Табела 65: Радни и образовни профил у зависности од израде планова безбедносне заштите

	Радни профил у зависности од израде планова безбедносне заштите	Образовни профил у зависности од израде планова безбедносне заштите
Ваљаних	182	182
N Недостајућих	6	6
Медиана	3,00	3,00
Модус	3	3
Распон варијације	2	2
Минимум	1	1
Максимум	3	3

Табела 66: Радни профил у зависности од израде планова безбедносне заштите

	Фреквенција	Процент	Ваљани проценат	Кумулативни проценат
Мало	2	1,1	1,1	1,1
Ваљаних Средње	46	24,5	25,3	26,4
Много	134	71,3	73,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Табела 67: Образовни профил у зависности од израде планова безбедносне заштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	6	3,2	3,3	3,3
Ваљан- их Средње	58	30,9	31,9	35,2
Много	118	62,8	64,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

### 1.3.8. Закључак о трећој појединачној хипотези прве посебне хипотезе

Након теоријског истраживања врста планова безбедносне заштите, извршена је класификација ових планова по времену, садржају, организационом нивоу, намени и форми. Утврђено је да од појединих врсте планова и стварних потреба безбедносне заштите, зависи да ли ће их руководиоци безбедносне заштите сачињавати у фази припреме или реализације мера безбедносне заштите. Руководиоци безбедносне заштите најчешће праве опште и посебне оперативне планове, на основу којих се дефинише рад потчињених организационих јединица. Врсте планова и време у коме се они израђују директно утичу на знања која руководиоци треба да поседују да би израђивали планове безбедносне заштите.

Компаративном анализом планова безбедносне заштите које сачињавају домаће и иностране службе безбедности идентификовани су њихови кључни елементи. Методом синтезе сачињен је нов модел плана безбедносне заштите који је потпунији од сваког појединачно анализираниог. Анализом појединачних елемената плана, утврђено је да сви утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца приликом израде планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, закључено је да израда плана безбедносне заштите почиње одмах по добијању задатка, а свој коначан изглед план добија након доношења одлуке. Руководиоци безбедносне заштите израђују текстуални план, а потом приступају изради и потребних скица, шема и других графичких садржаја плана. По завршетку израде плана, руководиоци безбедносне заштите га достављају на потпис и одобрење претпостављеном руководиоцу, а потом га достављају потчињенима на упознавање. Руководиоци план непрестано дорађују, усклађују са одлукама и прилагођавају новонасталим променама. Радње и поступци које том приликом предузимају, директно утичу на оно што руководиоци треба да знају да би те послове обављали.

Истражујући потребна знања руководиоца ради израде планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци треба да знају врсте, садржај и форме дневних и периодичних планова. Исто важи и за знања која треба да поседују о недељним, месечним и годишњим плановима безбедносне заштите, плановима ангажовања јединица за обезбеђење, плановима припрема за извршење задатка, плановима извиђања и активности безбедносне претходнице, плановима извршења задатка, плановима координације, плановима опремања и плановима контролне делатности. Да би

ваљано представили своју одлуку и пренели је потчињенима, руководиоци безбедносне заштите морају знати како се израђују и који су садржаји текстуалних и графичких планова безбедносне заштите. Такође, морају бити упућени у начин израде и садржај скица, шема, графикона и радних карти. На основу изнетог, јасно се изводи закључак да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите директно утичу на њихов радни и образовни профил.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је израда планова безбедносне заштите одређених личности и објеката непосредно заступљена у појединој литератури која је предвиђена за студијски програм специјалистичких академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији. У литератури која је предвиђена за предмете на осталим студијским програмима Криминалистичко-полицијске академије и Војне академије, садржаји који се конкретно односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката нису директно заступљени, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, које обухватају функцију планирања, могу индиректно односити и на област израде планова безбедносне заштите.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака планирање и спровођење мера безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоца безбедносне заштите обавља током израде планова безбедносне заштите, што непосредно утиче на њихов радни профил.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односе на израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима врста и садржаја планова, као и радњама и поступцима руководиоца приликом израде планова безбедносне заштите. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем је утврђено и то да план безбедносне заштите треба да садржи: наредбу за успостављање мера, наређење о одређивању руководиоца заштите, безбедносну процену стања угрожености, програм активности, степен мера заштите, мере безбедносне заштите, време, место и начин спровођења мера, варијанте редовног и појачаног обезбеђења, процедуре за поступање, план евакуације и сигурно место, пропусних докумената, координацију учесника у безбедносној заштити, коришћење материјално техничких средстава, рекапитулацију ангажованог људства и средстава, скице пешачких формација са зонама одговорности, скице формација возила под пратњом, задатке ангажованих јединица, састав и задатке резерве, састав и задатке државних органа и органа лок.самоуправе, снаге и задатке јединица за ПДЗ, снаге и задатке јединица за ПЕЗ и инжињерско уређење. Најзад, утицај израде планова безбедносне заштите на радни и образовни профил утиче много. Поредџи наведене закључке са ставом прве појединачне прве посебне хипотезе, која гласи: „Израда планова у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази



се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма који се односе на израду планова, матичних високошколских образовних институција, које су формиране за образовање високо образованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизација учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену израде планова. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена планирања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за израду планова у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

#### **1.4. Закључак о првој посебној хипотези**

На основу дела теоријског истраживања који се односи на планирање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима праћења и процењивања у функцији безбедносне заштите, одлучивања о безбедносној заштити одређених личности и објеката и изради планова безбедносне заштите одређених личности и објеката. Конкретније, наведени закључци се односе на ставове:

- од врста и обима безбедносних података, одлука, планова и времена њихове израде зависи и радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- радње и поступци које приликом праћења и процењивања, одлучивања и израде планова безбедносне заштите предузимају руководиоци снага за обезбеђење одређених личности и објеката директно утичу на оно што они треба да знају да би те послове законито и успешно обављали,
- специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите на теме праћења и процењивања, одлучивања и израде планова безбедносне заштите одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил,
- теоријским истраживањем садржаја безбедносних оцена, процена и предлога мера, одлука и планова за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, сачињени су њихови нови модели који су потпунији, доследнији и исцрпнији од постојећих,

- анализом садржаја литературе релевантне за похађање студија Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије закључено је да у тим наставним плановима и програмима нису заступљени садржаја који се директно односе на праћење и процењивање, одлучивање и израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, које обухватају функцију планирања, могу индиректно односити и на ову област,
- у опису послова није прецизирано које службене радње подразумевају праћење и процењивање безбедносне ситуације, одлучивање и израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, због чега надлежни руководиоци приступају овим службеним радњама на основу властитог знања, искуства и процене,
- Емпиријским истраживањем дошло се до закључка да руководиоци снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката треба да поседују обимна и специфична знања и способности из домена праћења и процењивања, одлучивања и израде планова, при чему та знања, према већини испитаника, много утичу на радни и образовни профил стручњака за обављање таквих послова и задатака.

Имајући у виду да су потврђене све три појединачне хипотезе прве посебне хипотезе, која гласи: „Планирање безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, индуктивно се долази до закључка да је и она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма који се односе на планирање као функцију руковођења, матичних високошколских образовних институција, које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену планирања. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена руковођења, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за планирање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## **II) ОРГАНИЗОВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Организовање<sup>248</sup> је функција руковођења којом се јединица која предузима мере безбедносне заштите одређених личности и објеката припрема за извршење планираног задатка. То је динамичан процес којим се претходно донета одлука ефикасније претвара у дело. Организовањем се изналази најпогоднији начин ангажовања јединица, како би се са најмањим утрошком расположивих снага, средстава и времена извршио планирани задатак.

Ради реализације мера безбедносне заштите одређених личности и објеката, руководиоци безбедносне заштите, применом организационих теорија, мењају (прилагођавају, дограђују, реорганизују) постојеће организационе структуре својих јединица, или успостављају (стварају, обликују, конфигуришу) нову организациону структуру. Од квалитета ових промена зависи оперативност, правилност, ефикасност и благовременост предузимања потребних мера заштите. Руководиоци безбедносне заштите (или руководиоца штаба уколико се он формира) су непосредно одговорни за процес организовања, а овај поступак обавезно спроводе увек, без обзира на време које имају на располагању.

Циљ организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката је да се све јединице које учествују у безбедносној заштити припреме и доведу у стање спремности за почетак реализације планираних мера заштите. Може се рећи да припреме јединица представљају основни садржај организовања као функције руковођења. Ове припреме обухватају: а) нормативно-стручне припреме, б) организационо-технолошке припреме; в) моралне припреме и г) логистичке припреме.

### **2.1. НОРМАТИВНО-СТРУЧНЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Свака држава доноси читав низ закона и других прописа којима уређује најзначајнија питања у области безбедности. На тај начин се успоставља правни систем који обезбеђује несметано функционисање служби безбедности. Држава, дакле, обезбеђује прописе „којима се одређује шта се може, односно сме под одређеним условима, а не у смислу да је дозвољено све што није забрањено.“<sup>249</sup>

У Војсци Србије, па самим тим и у јединицама Војне полиције које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката, прописано је да „свака организација и активност мора да буде заснована на стратегијско-доктринарним и нормативно правним документима која се односе на организациону структуру, попуну људима и стварима.“<sup>250</sup> У Министарству унутрашњих послова Републике Србије такође је

<sup>248</sup> Термин *организовање* потиче од латинске речи *organisatio* која значи спајање појединачних делова у целину. За означавање појма организовање, често се користе термини: креирање, конфигурисање, структурирање и сл.

<sup>249</sup> Више у: Субошић Д., Даничић М., *Безбедносни менаџмент – организација и одлучивање*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2012, стр. 69.

<sup>250</sup> *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, Генералштаб Војске Србије, 2009, стр. 72.

прописано да се све активности, па и спровођење мера безбедносне заштите одређених личности и објеката мора спроводити на основу закона, подзаконских и интерних аката. Применом закона и подзаконских прописа, али и непосредним учешћем у њиховој изради, руководиоци безбедносне заштите врше нормативно стручне припреме, или утичу на њих.

### **2.1.1. Садржај нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Према Обраду Стевановићу „*нормативне припреме* обухватају доношење системских, организационих и функционалних организационих прописа (правилници, упутства, инструкције, правила, процедуре) којима се уређују организациона структура, начин извршавања појединих задатака и/или односи организације са окружењем.“<sup>251</sup> Ове прописе усвајају или доносе највиши организациони и менаџерски нивои. Поједине прописе доносе највиши државни органи или владини намештеници.

Акtima о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места свих служби безбедности Републике Србије и балканских држава дефинисана је организациона структура јединица које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката, или учествују у примени појединих мера безбедносне заштите. До 2003. године није био јасно дефинисан начин извршавања појединих задатака безбедносне заштите. То је решено тако што су владе донеле посебне акте којима је дефинисано које личности и објекти се сматрају одређеним личностима и објектима, те је прецизирано које мере безбедносне заштите и на који начин треба применити ради њихове заштите.

Влада Републике Србије је 2003. године, а потом 2010. године, донела Уредбу о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката.<sup>252</sup> Одлуку о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују Влада Републике Српске<sup>253</sup> усвојила је 2012. године. Влада Републике Словеније је 2013. године усвојила Уредбу о заштити појединих лица, простора и објеката.<sup>254</sup> Исте године, Влада Републике Хрватске усвојила је Уредбу о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања<sup>255</sup>, а Влада Републике Црне Горе Одлуку о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције<sup>256</sup>. Уредба за обезбеђење личности и објеката у Републици Македонији<sup>257</sup> усвојена је 2014. године.

На основу наведених аката, Министарства одбране, Министарства унутрашњих послова и друге безбедносне службе у наведеним државама донели су бројне акте нижег нивоа општости од наведених (упутства, правила, процедуре, инструкције) којим су ближе

---

<sup>251</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 193.

<sup>252</sup> *Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010.

<sup>253</sup> *Одлука о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују*, Службени гласник Републике Српске, број 123/2012, члан 9.

<sup>254</sup> *Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*, Uradni list Republike Slovenije, br. 63/13.

<sup>255</sup> *Уредба о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014.

<sup>256</sup> *Одлука о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције*, Службени лист Црне Горе, бр.37/2013.

<sup>257</sup> *Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување*, Службен весник на Република Македонија, бр. 56/2014, члан 19.

одредили начин припрема и спровођења мера безбедносне заштите. Њиховим доношењем и применом обезбеђене су претпоставке за уједначену, рационалну, законито и правилну припрему и поступање руководиоца и јединица који предузимају мере безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Док су нормативне припреме у надлежности виших организационих и менаџерских нивоа, *стручне припреме* су стална обавеза свих руководиоца који се баве пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката. Обрад Стевановић тврди да се стручне припреме „реализују континуираним образовањем кадра у оквиру специфичног (безбедносног) или грађанског образовног система, затим стручним оспособљавањем и усавршавањем запослених, али и њиховим непосредним стручним припремама које претходе конкретном задатку.“<sup>258</sup> *Специфично (безбедносно) образовање* подразумева знања и вештине које су руководиоци који се баве безбедносном заштитом стекли студирајући на Војној академији или Криминалистичко-полицијској академији. Знања стечена у оквиру *грађанског образовног система* добијена су током студија на Факултету безбедности, Академији за дипломатију и безбедности и другим приватним факултетима који едукују студенте за обављање послова безбедности.

*Стручно оспособљавање и усавршавањем запослених* подразумева обуку приправника и стално запослених службеника безбедности<sup>259</sup> који обављају послове безбедносне заштите. Обука приправника представља веома важан вид стручног оспособљавања службеника безбедности на почетним дужностима. У односу старији-млађи остварује се корисна размена практичних искустава и теоријских знања о безбедносној заштити. Васпитна страна овог односа огледа се у навикавању младих радника на специфичност рада у јединицима за обезбеђење и такав рад прихватају као саставни део свог живота. Од приправника се очекује да „науче да мисле и раде по специфичним правилима професије и да поштују професионални етички кодекс рада и понашања.“<sup>260</sup> Стручно оспособљавање и усавршавање стално запослених службеника безбедности који обављају послове безбедносне заштите подразумева: а) специјалну физичку обуку; б) специјалну ватрену обуку и в) специјалну теоријску и практичну обуку.

Ради одржавања физичке спремности за извршавање послова безбедносне заштите, службеници безбедности подлежу специјалној физичкој обуци. Посебним плановима и програмима обуке, организовано и самостално, одржавају потребан ниво физичке кондиције (снаге и издржљивости), стичу знања из самоодбране, цудоа, ђијуђице, бокса, каратеа. Специјална ватрена обука односи се првенствено на оспособљавање и увежбавање службеника безбедности који обављају послове непосредне физичке заштите одређених личности. Ова обука садржи тематске целине које се односе на извршење гађања личним наоружањем (полуаутоматским пиштољима (ЦЗ99, Глок, Берета, Чешка Збројевка и др.), аутоматима (углавном типа Heckler&Koch) и аутоматским пушкама). Највећи део тих садржаја односи се на практично стрелаштво, тј. решавање ватрених задатака у реалним ситуацијама угрожавања безбедности одређених личности на малим даљинама. Специјална теоријска и практична обука подразумева организовање различитих специјализованих курсева (за официре и подофицире Војне полиције, руководиоце тимова за непосредно

---

<sup>258</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 193.

<sup>259</sup> Под појмом *службеник обезбеђења* мисли се на војна лица и полицијске службенике који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката.

<sup>260</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 193.

обезбеђење, непосредну физичку пратњу, возаче специјалних возила, курсеви страних језика, курсеви дипломатског протокола, пружање прве помоћи и др.) и тренинга (ради одржавања достигнутог нивоа стеченог знања).<sup>261</sup>

Садржај непосредних припрема чине и посебне припреме пре извршења задатака безбедносне заштите на којима се службеници безбедности подсећају на тактику и правила поступања. У појединим случајевима се чак прописују и специјалне процедуре за поступање приликом тактичких радњи и коришћења техничких средстава. Службеницима безбедности се приликом оваквих припрема приказују презентације (Power Point) припремљене тако да се сваком учеснику у безбедносној заштити дефинишу конкретни задаци, поређани по хронологији очекиваних активности. Том приликом сваки службеник обезбеђења сагледава своје место, улогу и задатке у конкретној ситуацији, али и место и улогу свих других учесника.

Све наведено важи и за службенике безбедности који обављају послове безбедносне заштите одређених објеката учеснике (послови контрадиверзионе заштите, биолошко-хемијске заштите, антиснајперска дејстава и др.). За њих се такође организују специјалистички курсеви и тренизи, према специјалности посла који обављају. За остале учеснике у безбедносној заштити (из Управе граничне полиције, Управе криминалистичке полиције, Управе саобраћајне полиције, Жандармерије, Специјалне антитерористичке јединице, Противпожарне полиције и др.) не организују се посебне припреме и обуке искључиво везане за безбедносну заштиту, већ се њихова едукација заснива на општим плановима обуке тих јединица.

### **2.1.2. Радње и поступци руководиоца при нормативно-стручним припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Ради благовремених нормативно-стручних припрема, руководиоци безбедносне заштите, поготову они на највишим руководним дужностима, прате израду, доношење и примену системских и функционалних организационих прописа. С тим у вези, подсећају се на важење прописа, упознају се са предлозима за доношење појединих аката, својим сугестијама утичу на њихов садржај и учествују у јавним расправама приликом њиховог доношења. Они такође учествују у изради аката о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, чиме организационе прописе који непосредно утичу на безбедносну заштиту приводе потребама праксе. Ангажовањем на доношењу функционалних прописа, руководиоци безбедносне заштите дају практичне смернице за нормативно уређење ангажовања службеника безбедности и материјално-техничких средстава током спровођења мера безбедносне заштите.

Руководиоци безбедносне заштите на свим руководним нивоима непрестано у свом раду користе подзаконске акте као што су упутства, правила, процедуре и инструкције. Ова документа користе у фази припреме јединице за успостављање мера безбедносне заштите према одређеним личностима и објектима, у фази предузимања мера, као и након престанка примене мера заштите. Пре отпочињања примене мера руководиоци на основу подзаконских аката утврђују своје обавезе и начин поступања, додељују задатке потчињенима и утичу на њихово законито поступање. Током примене мера безбедносне

---

<sup>261</sup> Ради провере оспособљености, службеници безбедности који обављају послове непосредне физичке заштите одређених лица два пута годишње подлежу проверама оспособљености, а остали једном годишње.

заштите руководиоци координирају и контролишу рад потчињених старешина и јединица и утврђују да ли је њихов рад усклађен за прописима. У току предузимања мера, или по престанку њихове примене, руководиоци сагледавају потребу за изменом појединих подзаконских аката, идентификују шта је потребно променити, те предлажу измене подзаконских аката како би се на адекватан начин законска регулатива довела у корелацију са стварним потребама праксе.

Стална обавеза руководиоца који се баве пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката је предузимање мера на специфичном (безбедносном) и грађанском образовању службеника безбедности у руководиоца. Њихово поступање огледа се у томе што поменута лица упућују на едукацију (основне академске, специјалистичке, мастер и докторске студије) из области безбедности. Овакав вид стручног усавршавања обично финансира јединица која је своје запослене упутила на школовање, а лица након едукације имају обавезу да одређени временски период проведу на пословима за која су школована и стечена знања примене у пракси и пренесу на своје сараднике.

Један од послова руководиоца безбедносне заштите је стручно оспособљавање и усавршавање запослених. Задатак руководиоца је да прате обученост и оспособљеност потчињених руководиоца и јединица које спроводе мере безбедносне заштите, те да планирају, организују и реализују поједине видове обуке. Поједину обуку реализују самостално, у оквиру јединице у којој су запослени, а другу у сарадњи са осталим службама безбедности и јединицама које учествују у безбедносној заштити одређених личности и објеката. Радње и поступци које спроводе руководиоци безбедносне заштите ради стручног оспособљавања и усавршавања запослених односе се на едукацију у специјалној физичкој, ватреној и практичној обуци.

Да би испланирали и реализовали специјалну физичку обуку руководиоци имају задатак да обезбеде стручно наставно особље, адекватан простор за реализацију наставе (спортску салу, отворене спортске терене, теретану, базен, трим-стазу и др.) и опрему за вежбање (тренерке, патике, дресови, кимона, опрема за базен и др.). За реализацију специјалне ватрене обуке руководиоци благовремено резервишу погодан стрелиште, прибављају потребну врсту и количину муниције, заштитних средстава (антифони, рукавице и др.) и потрошног материјала (мете, носачи мета, налепнице и др.).

Руководилац безбедносне заштите предузима одређене послове и задатке ради стручног оспособљавања и усавршавања стално запослених службеника безбедности. Он прати њихову физичку, ватрену, теоријску и практичну оспособљеност и у зависности од резултата постигнутих на тестирању и различитим проверама, предлаже спровођење тренинга и специјалистичких курсева (за старешине и извршиоце). Руководиоци имају задатак да радно време и професионалне обавезе појединаца прилагоде терминима и садржајима тренинга возача специјалних возила и пратилаца, како би они одржавали ниво оспособљености и подизали га на већи степен. У сарадњи са реализаторима појединих специјалистичких курсева (професорима, инструкторима, стручњацима за поједине области безбедности, обезбеђења и заштите), руководиоци предлажу наставне садржаје и учествују у организацији и реализацији обуке. Често и сами учествују као полазници на појединим семинарима (курсеви страних језика, курсеви дипломатског протокола и др.).

Пре извршења било ког задатка безбедносне заштите руководиоци безбедносне заштите обављају непосредне припреме којима присуствују потчињене старешине и јединице. На овим припремама подсећа их на тежишне задатке које треба реализовати, начин реализације задатака, учеснике и готовост. Том приликом често припреме и

презентацију коју им пројектује, јер овим припремама често присуствују и ангажоване снаге које се до тада нису упознале са конкретним задатком. Због тога је пракса да и најважнији руководиоци који су потчињени руководиоцу безбедносне заштите тада изнесу своје задатке, или представе процедуре и тактику за своје поступање, како би остали учесници сагледали своје али и њихово место у систему безбедносне заштите.

### **2.1.3. Потребна знања руководиоца за нормативно-стручне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Да би предузимали радње и поступке који се односе на нормативно-стручне припреме, руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката морају поседовати посебна знања. Да би могли предузимати мере које се односе на нормативне припреме, руководиоци морају бити упознати са врстама нормативних аката којима се регулишу послови безбедносне заштите, начином доношења (израдом и усвајањем), њиховим садржајем, применом и поступком њихове измене. Ово се нарочито односи на нормативне акте за чије су доношење и измену одговорни руководиоци безбедносне заштите (упутства, инструкције, процедуре и др.).<sup>262</sup>

Руководиоци безбедносне заштите морају у потпуности бити упознати са организационом структуром својих потчињених јединица и описом радних места. Морају знати да тумаче надлежност и задатке појединаца на засебним, а првенствено руководним, радним местима. Морају поседовати знања за контролу сврсисходности послова који су описани за поједина радна места у односу на стварне потребе тог радног места у систему безбедносне заштите. Руководиоци морају поседовати знања за спровођење поступка измене систематизације и угаглашавања прописаног профила послова за поједина радна места са стварним потребама.

Применом знања која се односе на аналитички приступ контроли квалитета рада службеника безбедности, руководиоци безбедносне заштите стичу увид у ниво оспособљености потчињених руководиоца, јединица и појединица, на основу чега могу да планирају њихову даљу едукацију. Да би до овог циља дошли, морају да буду упознати са плановима развоја својих јединица, годишњим плановима обуке који су већ усвојени и да са њима упореде потребе јединице којом руководе. Благовремено морају бити упознати са већ планираним едукацијама, тематским областима, терминима реализације наставе, извођачима и друго. Посебно је важно да прате оспособљеност потчињених руководиоца како би их благовремено упутили на више нивое школовања (специјалистичке, мастер и друге студије).

Руководиоци безбедносне заштите, првенствено они на тактичком нивоу, морају бити упознати са начином реализације различитих видова обуке, плановима коришћења спортских објеката, стрелишта и других објеката за извођење наставе. Ради благовремене набавке потребних спортских реквизита и опреме за вежбање, морају бити упознати са начином њихове набавке, условима чувања и коришћења.

---

<sup>262</sup> Чланом 18. Уредбе о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката (Службени гласник Републике Србије, број 72/2010) прописано је да руководиоци органа надлежних за безбедносну заштиту ближе уређују, посебним актом из своје надлежности, начин обављања и примену мера безбедносне заштите одређених личности и објеката.



#### **2.1.4. Заступљеност потребних садржаја нормативно-стручних припрема приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су руководиоци Војске Србије и Министарства унутрашњих послова који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката теоријски оспособљени за предузимање нормативно-стручних припрема, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама на Војној академији и Криминалистичко-полицијској академији.

Ради идентификовања садржаја који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*,

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, такође је утврђено да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је

да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани* на *мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство. Утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Анализом њиховог садржаја закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У њиховим садржајима нису идентификовани садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. Анализом њиховог садржаја закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Утврђено је да у овим књигама нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

Увидом у спецификацију предмета *Нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије*, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је

бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. Анализом садржаја наведене литературе, као и литературе за предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, која обухвата књиге „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“, утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ Анализом наведене литературе утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Утврђено је анализом њиховог садржаја да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на предузимање нормативно-стручних припрема, као део функције организовања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* и уџбеника „Организација и послови полиције“ који се користи за предмет *Организација и послови полиције*, закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме. Исто је утврђено анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*.

За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, њ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да су у њему непосредно заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. Анализом садржаја ове књиге закључено је да у њој није непосредно заступљен садржај који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на нормативно-стручне припреме.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да је део који се односи на предузимање нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, делимично заступљен у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, али само у наставним садржајима предвиђеним за последипломско усавршавање.

### **2.1.5. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом нормативно-стручних припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом предузимања нормативно-стручних припрема безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководиоца безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника

Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилаца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и организовање мера безбедносне заштите. Руководиоци су одговорни за благовремено, законито и правилно извршавање свих послова из свог делокруга, задатак им је да непосредно примењују наменске прописе из којих проистичу њихова овлашћења. Дужни су да се придржавају закона, уредби, упутстава, правилника и других подзаконских аката којима је регулисан начин функционисања њихове организационе јединице и методологије обављања послова из свог делокруга рада. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководилац безбедносне заштите обавља током процеса организовања, а послови предузимања нормативно-стручних припрема се не помињу ни посредно.

## 2.1.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја нормативно-стручних припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Заузимајући свој суд о ставу важности појединих активности руководиоца о утицају основних обележја нормативно-стручних припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, респонденти су дали одговоре садржане следећом табелом.

Табела 68: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја нормативно-стручних припрема стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Важност подсећања на важеће прописе у оквиру припреме	Важност упознавања са врстама, садржајем и начином измене аката у оквиру припреме	Важност праћења оспособљености потчињених руководиоца у оквиру припреме	Важност праћења начина реализације обуке у оквиру припреме	Важност планирања едукације у оквиру припреме	Радни профил у зависности од нормативно-стручних припрема	Образовни профил у зависности од нормативно-стручних припрема
N	182	182	182	182	182	182	182
Ваљаних	6	6	6	6	6	6	6
Недоста- јућих							
Стандардна грешка	,105	,093	,099	,101	,114	,039	,039
средине							
Медијана	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Модус	1	2	3	4	5	3	3
Стандардна девијација	1,414	1,251	1,335	1,360	1,532	,523	,528
Варијанса	1,999	1,565	1,781	1,850	2,347	,274	,279
Асиметричност	,757	,664	,160	-,381	-,256	-,779	-,654
Стандардна грешка	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180
асиметричности							
Спљоштеност	-,749	-,595	-1,078	-1,120	-1,417	-,650	-,852
Стандардна грешка	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358
спљоштености							
Распон варијације	4	4	4	4	4	2	2
Минимум	1	1	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	3	3

Поредећи резултате испитивања ставова испитаника на тему важности појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези нормативно - стручних припрема обезбеђења одређених личности и објеката, долази се до закључка да је израженија диференцијација по значају наведених активности идентификована модусом него медијаном, јер су модусом изједначене две, а медијаном два пута по две активности. Сложеност и прегледност наведених података упућује на њихову анализу наредним табелама.

Табела 69: Важност подсећања на важеће прописе у оквиру припреме

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	67	35,6	36,8	36,8
2	50	26,6	27,5	64,3
Ваља- них 3	24	12,8	13,2	77,5
4	15	8,0	8,2	85,7
5	26	13,8	14,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостај ућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важност подсећања на важеће прописе у оквиру припреме“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност прворангирана, чиме се дошло до модуса 1 (један, прва, најважнија).

Табела 70: Важност упознавања са врстама, садржајем и начином измене нормативних аката којима се регулишу послови безбедносне заштите у оквиру припреме

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	51	27,1	28,0	28,0
2	63	33,5	34,6	62,6
Ваља- них 3	29	15,4	15,9	78,6
4	24	12,8	13,2	91,8
5	15	8,0	8,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	188	100,0	



Заузимајући свој суд о ставу: „Важност упознавања са врстама, садржајем и начином измене нормативних аката којима се регулишу послови безбедносне заштите у оквиру припреме“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност другорангирана, чиме се дошло до модуса 2 (два, друга).

Табела 71: Важност праћења оспособљености потчињених руководиоца у оквиру припреме

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	50	26,6	27,5	27,5
2	26	13,8	14,3	41,8
Ваља- них 3	56	29,8	30,8	72,5
4	29	15,4	15,9	88,5
5	21	11,2	11,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важности праћења оспособљености потчињених руководиоца у оквиру припреме“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност трећерангирана, чиме се дошло до модуса 3 (три, трећа).

Табела 72: Важност праћења начина реализације обуке у оквиру припреме

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
1	22	11,7	12,1	12,1
2	33	17,6	18,1	30,2
Ваља- них 3	28	14,9	15,4	45,6
4	52	27,7	28,6	74,2
5	47	25,0	25,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Заузимајући свој суд о ставу: „Важности праћења начина реализације обуке у оквиру припреме“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност четвторангирана, чиме се дошло до модуса 4 (четири, четврта).

Табела 73: Важност планирања едукације у оквиру припреме

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљаних	1	39	20,7	21,4
	2	24	12,8	34,6
	3	29	15,4	50,5
	4	35	18,6	69,8
	5	55	29,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2	
	Укупно	188	100,0	

Заузимајући свој суд о ставу: „Важност планирања едукације у оквиру припреме“, респонденти су претежно дали одговор да је наведена активност петорангирана, чиме се дошло до модуса 5 (пет, пета).

С друге стране, нормативно-стручне припреме утичу много на разматрани радни профил, имајући у виду да је 62,1% испитаника тако одговорило (Табела 74).

Табела 74: Радни профил у зависности од нормативно-стручних припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваља- них	Мало	3	1,6	1,6
	Средње	66	35,1	37,9
	Много	113	60,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2	
	Укупно	188	100,0	

Даље, нормативно-стручне припреме утичу много на разматрани образовни профил, имајући у виду да је 59,3% испитаника тако одговорило (Табела 75).

Табела 75: Образовни профил у зависности од нормативно-стручних припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	3	1,6	1,6	1,6
Ваља- Средње	71	37,8	39,0	40,7
них Много	108	57,4	59,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

### 2.1.7. Закључак о првој појединачној хипотези друге посебне хипотезе

Након теоријског истраживања садржаја нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршено је моделовање нормативних и стручних припрема. Констатовано је да нормативне припреме обухватају доношење системских, организационих и функционалних организационих прописа (правилници, упутства, инструкције, правила, процедуре) којима се уређују организациона структура, начин извршавања појединих задатака и односи организационе јединице која предузима мере безбедносне заштите са окружењем. Стручне припреме подразумевају образовање руководиоца и службеника обезбеђења у оквиру грађанског образовног система, затим стручно оспособљавање и усавршавање ангажованих службеника обезбеђења, али и њихову непосредну стручну припрему која претходи конкретном задатку. Док су нормативне припреме у надлежности виших организационих и менаџерских нивоа, стручне припреме су стална обавеза свих руководиоца који се баве пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката. С тим у вези, садржај нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, а нарочито стручне припреме, директно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца приликом нормативно-стручних припрема, закључено је да руководиоци, поготову они на највишим руководним дужностима, прате израду, доношење и примену системских и функционалних организационих прописа, те предлажу измене подзаконских аката како би се на адекватан начин законска регулатива довела у корелацију са стварним потребама безбедносне заштите. Они обављају специфичне послове у циљу образовања и стручног оспособљавања и усавршавања потчињених руководиоца и службеника обезбеђења. Такође, обављају непосредне припреме потчињених старешина и организационих јединица пре извршења планираних мера безбедносне заштите. Радње и поступци које том приликом предузимају, директно утичу на оно што руководиоци треба да знају да би те послове обављали.

Истражујући потребна знања руководиоца ради нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да

руководиоци треба да знају садржај нормативних аката којима се регулишу послови безбедносне заштите, начин њиховог доношења, начин примене и поступак њихове измене. Руководиоци безбедносне заштите морају у потпуности бити упознати са организационом структуром својих потчињених организационих јединица и описом радних места. Морају знати да тумаче надлежност и задатке потчињених организационих јединица и појединаца на засебним, а првенствено руководним, радним местима, како би могли да предлажу измене нормативних аката за чије су доношење и измену лично одговорни (упутства, инструкције, процедуре и др.). Руководиоци морају поседовати знања за спровођење поступка измене систематизације и усаглашавања прописаног профила послова за поједина радна места са стварним потребама појединих мера безбедносне заштите. Најзад, руководиоци треба да поседују знања о сачињавању и спровођењу развоја својих организационих јединица, годишњим плановима обуке и да са њима упореде потребе организационе јединице којом руководе. На основу изнетог, јасно се изводи закључак да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом нормативно-стручних припрема директно утичу на њихов радни и образовни профил.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је део који се односи на предузимање нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, делимично заступљен у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, али само у наставним садржајима предвиђеним за последипломско усавршавање.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака организовање мера безбедносне заштите. У опису радних места нису исцрпно наведени сви послови које руководиоци предузимају приликом нормативно-стручних припрема, већ је наведен само један део који се односи на благовремено, законито и правилно извршавање послова из њиховог делокруга рада, непосредно примењивање наменских прописа из којих проистичу њихова овлашћења, обавезу придржавања закона, уредби, упутстава, правилника и других подзаконских аката којима је регулисан начин функционисања њихове организационе јединице и методологије обављања наменских послова.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на нормативно-стручних припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима садржаја нормативно-стручних припрема, као и радњама и поступцима руководиоца приликом ових припрема. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

На основу дела теоријског истраживања који се односи на нормативно-стручне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да

би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима садржаја нормативно-стручних припрема, посебним радњама и поступцима руководиоца при нормативно-стручним припремама и посебним знањима које руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката морају поседовати ради обављања нормативно-стручних припрема. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до закључка да који указују на то да су за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката значајне следеће активности из домена нормативно-стручних припрема (респективно): подсећање на важеће прописе у оквиру припреме, упознавање са врстама, садржајем и начином измене аката у оквиру припреме, праћење оспособљености потчињених руководиоца у оквиру припреме, праћење начина реализације обуке у оквиру припреме и планирање едукације у оквиру припреме. Наведени садржаји утичу много на радни и образовни профил стручњака за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката. Поредџи наведене закључке са ставом прве појединачне прве посебне хипотезе, која гласи: „Нормативно-стручне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представљају један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.) у домену нормативно-стручних припрема, као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизација учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену нормативно-стручних припрема. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за нормативно-стручне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## **2.2. ОРГАНИЗАЦИОНО-ТЕХНОЛОШКЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Структуру ма којих организација, а посебно безбедносних (војних и полицијских), обликује интеракција њихових унутрашњих чинилаца и утицај окружења. Интеракција се испољава посредством организационих односа и веза као што су: човек–средство, део–целина, активност–делатност–акција, менаџмент–обезбеђење, акција–извршилац.<sup>263</sup> Основа унутрашњег димензионисања снага је пројектована организацијско-формацијска структура људства, средстава, опреме, система веза и друго. Структурирање јединице која обавља послове безбедносне заштите одређених личности и објеката је процес димензионисања снага и средстава у односу на потенцијалне носиоце (изворе) угрожавања безбедности. Структурирање снага остварује се у односу на унутрашње делатности и функције јединице за заштиту, а у складу са општим циљем јединице тј. безбедносном заштитом одређених личности и објекта.

Приликом формирања јединице која је намењена за обављање послова безбедносне заштите, успоставља се и њена основна структура (организацијско-формацијска). Међутим, ради прилагођавања јединице појединим задацима, утицају окружења или у складу са тренутном (привременом) безбедносном проценом и стањем безбедности, поједини делови јединице која обавља послове безбедносне заштите могу се стално или привремено променити. Појам организационо-технолошке (структурне) припреме јединице која спроводи мере безбедносне заштите одређених личности и објеката односи се на креирање оптимално диференцираног и интегрисаног привременог модела организационе структуре јединице за заштиту (обезбеђење), примерено предстојећем задатку и безбедносној процени угрожености одређених личности и објеката.

### **2.2.1. Садржај организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

У току припреме за извршење послова безбедносне заштите и у току њиховог реализовања, руководиоци безбедносне заштите успостављају конкретне организационе структуре, функционалне саставе, односно успостављају адекватну функционалну организацију јединице која спроводи мере безбедносне заштите у складу са предстојећим задатком. На овај начин припремају јединице за извршење задатка, обезбеђују одговарајуће груписање снага и средстава, али и њихово прегруписавање или расформирање након извршења задатка. У том смислу организационо-технолошке припреме које спровode руководиоци безбедносне заштите подразумевају: а) превођење основне организационе структуре у привремену; б) успостављање привременог система руковођења; в) прегруписавање снага и средстава и г) нормирање рада.

Према Обраду Стевановићу: „превођење (трансформисање, прилагођавање, реорганизовање, редизајнирање) основне (формацијске) организационе структуре у привремену (тактичку) структуру примерену предстојећем задатку, подразумева: груписање сродних послова којима се задатак реализује; профилисање одговарајућих заједничких организационих делова (група, тимова) и доделу тих привремених структура

---

<sup>263</sup> Више у: Шеших, Б., *Основи методологије друштвених наука*, Научна књига, Београд, 1982, стр. 34-38.

сталним организационим јединицама.<sup>264</sup> Груписање сродних послова односи се на заједничко обављање сродних послова различитих организационих јединица које имају обучено људство и техничка средства за обављање одређених послова у оквиру мера безбедносне заштите. Чест је пример да припадници Војске Србије и Министарства унутрашњих послова формирају заједничке групе и тимове за контрадиверзиону заштиту приликом обезбеђења јавних скупова и манифестација<sup>265</sup> или тимове за антиснајперска дејства.

За новоформиране саставе *успоставља се одговарајући систем руковођења* (менаџмента), одређује се природа односа руководиоца органа (руководиоца или руководног тела) и потчињених јединица, начин одлучивања, информисања, координације, контроле и извештавања. Приликом обављања послова безбедносне заштите одређених личности на јавним скуповима, манифестацијама, конференцијама, самитима и сличним догађајима којима присуствује већи број одређених личности, као привремено руководно тело формира се посебан оперативни штаб. На посебан начин одређује се начин руковођења, начин рада и подела послова чланова штаба.

*Прегруписавање снага и средстава* подразумева њихово окупљање, превозење, довођење у стање функционалне спремности за извршење задатка и спремност за брзо реаговање. У зависности од врсте мера безбедносне заштите које треба реализовати зависи и начин прегруписавања снага и средстава, њихово централизовање у појединим очекујућим рејонима, зонама приправности или радним тачкама. *Нормирање рада* подразумева утврђивање начина рада ангажовања организационих делова јединице која реализује мере безбедносне заштите и њихових припадника. Нормирање се врши по времену, простору (територији) и задацима.

### **2.2.2. Радње и поступци руководиоца при организационо-технолошким припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Иако је структура (организациско-формацијска) јединица које обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђена, прописана и од стране надлежног органа одобрена, руководиоци безбедносне заштите имају потребу да је мењају и прилагођавају појединим задацима. То најчешће чине груписањем сродних послова којима се задаци безбедносне заштите реализују и профилисањем одговарајућих заједничких организационих делова. Готово да нема ни једног задатка који се поставља пред руководиоце безбедносне заштите у вези безбедносне заштите одређених личности, а да они не обављају груписање сродних послова. Пре груписања послова, руководиоци безбедносне заштите утврђују стварне потребе за груписањем послова, дефинишу циљеве предстојећег задатка и неопходност груписања послова и одређују опште и посебне услове за груписање послова.<sup>266</sup>

Приликом сваке посете одређеног лица објекту који није његово место рада или место становања, руководиоци ванредно формирају и ангажују првенствено снаге за

---

<sup>264</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 195.

<sup>265</sup> Пример је Војна парада која је одржана 2014. године, промоције најмлађих класа официра Војске Србије које се сваке године одржавају испред Дома Народне Скупштине и слично.

<sup>266</sup> Више у: Мандић, Г., *Систем обезбеђења и заштите*, Факултет цивилне одбране, Београд, 2004, стр. 107-114.

физичко обезбеђење. Оне обухватају снаге за непосредну физичку заштиту, снаге за физичку заштиту објекта посете (најчешће распоређене у два концентрична „прстена обезбеђења“), снаге за интервенцију и снаге у резерви. Руководилац безбедносне заштите одлучује ко ће чинити те снаге (које јединице ће бити ангажоване), која јединица ће обављати поједине послове, у ком времену ће бити ангажоване и на ком простору (територији). Одређени нормативни акти<sup>267</sup> прописују обавезу руководиоца безбедносне заштите да по потреби врше груписање снага по областима рада и њихово распоређивање у ужој и широј зони безбедности објекта заштите или на трасама кретања, али њима нису прецизирани услови и начин груписања. Руководиоци безбедносне заштите по потреби групишу јединице и појединце који се баве превентивно-безбедносним мерама (израдом процене угрожености), превентивно-техничком заштитом (контрадиверзионом заштитом, противприслушном заштитом, противпожарном заштитом и сл.) и мерама превентивно-медицинске заштите.

Руководиоци безбедносне заштите групишу послове у вези предузимања превентивно-безбедносних мера приликом израде процене угрожености одређених личности и објекта, као и приликом безбедносне заштите скупова и манифестација са великим бројем учесника. То чине обједињавањем рада надлежних јединица служби безбедности које се баве овим пословима ради безбедносне провере лица и идентификовања потенцијалних извора угрожавања. Руководиоци безбедносне заштите често иницирају формирање посебног интернет сајта путем којег се врши акредитовање учесника које проверавају надлежне службе безбедности и израђују заједнички извештај о извршеним проверама.

Груписање снага које обављају послове контрадиверзионе заштите, противприслушне заштите и противпожарне заштите врши се у односу на одређене објекте и моторна возила којима се одређене личности превозе. Приликом обезбеђења одређених личности руководиоци безбедносне заштите организују јединице које се баве медицинском заштитом, санитарном заштитом, хемијском и радиолошком заштитом, хигијеном објекта и транспортних средстава и складиштењем животних намирница. Тимове састављене од наведених служби чине јединице Војске Србије, Министарства унутрашњих послова, Министарства здравља, Санитарне инспекције и др.

Ради превођења основне организационе структуре у привремену, руководиоци безбедносне заштите профилишу одговарајуће мање организационе јединице својих потчињених јединица. Ради извршења целокупног задатка, или његовог дела, најчешће формирају тимове,<sup>268</sup> а понекад формирају и веће привремене саставе (када је ради физичког обезбеђења већих размера неопходно ангажовање посебних јединица полиције, специјалних јединица војске и др.). С обзиром да се обезбеђење одређених објекта врши у безбедносним условима који се ретко мењају, није честа пракса да се мења структура јединица које обезбеђују одређене објекте (сем у случајевима када се у непосредној близини одржава јавни скуп, протест, или постоји сазнање да може доћи до угрожавања безбедности објекта).

---

<sup>267</sup> Углавном су ове обавезе руководиоца безбедносне заштите прописане упутствима, инструкцијама и процедурама о безбедносној заштити које доносе надлежни министри (одбране и унутрашњих послова) на основу Уредбе о безбедносној заштити.

<sup>268</sup> О тимском организационом начину рада у полицији видети у: Субошић, Д., *Организација и послови полиције*, КПА, Београд, 2013, стр. 206-210.



За разлику од објеката, чешћа је промена структуре, тј. формирање тимова за непосредну физичку заштиту одређених личности. У редовним условима одређене личности се физички обезбеђују тимовима или групама пратилаца који имају устаљену структуру, тако да се безбедносна заштита реализује са минималним, али довољним, ангажовањем снага и средстава. У случају да одређено лице присуствује јавном скупу или манифестацији, путује у иностранство, креће се у средини у којој има непознатих људи и слично, руководиоци безбедносне заштите мењају структуру тима, распоред пратилаца и врсту и број ангажованих средстава. Уколико се структура тима мења због активности на територији властите државе, онда се организациона структура и распоред пратилаца у тимовима најчешће привремено проширују (од формације са једним или два пратиоца проширује се на формацију са више пратилаца - Прилог 8).

Руководиоци безбедносне заштите по потреби формирају и нове привремене структуре у оквиру својих организационих јединица. То чине на тај начин што у одређеним случајевима формирају сасвим нове тимове за непосредну физичку заштиту које ангажују у одређено време на одређеној територији, поред већ постојећег тима. Ово чине у случају када одређена личност путује нпр. хеликоптером, па новоформирани тим одлази на место слетања хеликоптера, прихвата личност и обезбеђује га док борави на том простору. У тим приликама се формира и посебан тим за контрадиверзиони преглед и биолошко-хемијску заштиту који чине припадници матичне јединице за обезбеђење одређене личности, али и службеници безбедности партнерске службе безбедности на тој територији, припадници локалне санитарне инспекције и други. Ради обезбеђења одређених објеката у којима у наведеним ситуацијама бораве одређене личности, руководиоци структурирају нове јединице ради обављања послова спољашњег и унутрашњег обезбеђења објекта, успостављања пријавне службе, контролно-пропусне службе, противпожарне службе и друго.

Руководиоци безбедносне заштите, готово по правилу, формирају нове привремене структуре организационих јединица за обезбеђење одређених страних личности и делегација приликом њихових званичних посета Републици Србији. С обзиром да стране личности и делегације имају различит ранг (представници међународних организација, председници држава, премијери, министри, судије, тужиоци и др.), према њима се примењују различити степени и мере безбедносне заштите, па самим тим и организациона структура јединице која предузима мере безбедносне заштите није увек иста. За сваки појединачни задатак обезбеђења страних личности и делегација, руководиоци безбедносне заштите формирају посебне тимове за обезбеђење и предузимање појединих мера безбедности, утврђују начин и време предузимања мера, начин командовања и везе и ангажовање материјално-техничких средстава.

За руковођење пословима безбедносне заштите по првом степену мера, руководиоци безбедносне заштите успостављају привремени систем руковођења формирањем оперативног штаба. Штаб се формира на основу одлуке или наредбе руководица безбедносне заштите којом се дефинише састав штаба, обим послова, организација и начин рада, начин руковођења и достављање извештаја. Састав штаба најчешће чине представници свих организационих јединица (њихови највиши

руководиоци) које учествују у безбедносној заштити, али и други учесници који својим радом доприносе оперативнијем раду штаба.<sup>269</sup>

За руковођење најсложенијим и најзначајнијим пословима безбедносне заштите, руководиоци безбедносне заштите успостављају привремени систем руковођења формирањем комитета за безбедност.<sup>270</sup> Он има управљачку функцију и основни задаци су му да на стратешком нивоу планира оперативне активности на припреми и спровођењу мера безбедносне заштите, као и да обезбеди логистичку подршку реализацији мера заштите. У саставу комитета не морају бити руководиоци појединих јединица које реализују мере безбедносне заштите, али се бирају тако да својим формацијским положајем и утицајем могу омогућити несметано функционисање планирања, организовања и нарочито спровођења планираних мера заштите.

Ради прегруписавања снага и средстава за извршење конкретног задатка руководиоци безбедносне заштите предузимају мере и радње ради њиховог окупљања, превозења и довођења у стање спремности за благовремено извршење задатка. У зависности од врсте мера безбедносне заштите које треба реализовати зависи и начин прегруписавања снага и средстава, њихово централизовање у појединим очекујућим рејонима, зонама приправности или радним тачкама. У појединим случајевима превозење ових снага, иако наизглед једноставан задатак, може представљати посебан изазов руководиоцима безбедносне заштите. Одређени привремени послови безбедносне заштите реализују се вишедневно, у лошим метеоролошким приликама, уз ангажовање великог броја службеника обезбеђења које на место извршења задатка треба довести из удаљених крајева.<sup>271</sup> Ово представља посебан организациони проблем (због потребног великог броја превозних средстава) али и материјални проблем (због трошкова утрошеног горива и других трошкова). Једноставније планове превозења службеника обезбеђења и материјално-техничких средстава руководиоци безбедносне заштите могу сачињавати лично или у на нивоу оперативног штаба, а код сложених превозења примењује се посебна метода операционих истраживања за решавање транспортног проблема.

Један од задатака руководиоца безбедносне заштите је нормирање рада потчињених јединица. Нормирањем постижу утврђивање начина рада ангажованих јединица које реализују мере безбедносне заштите и њихових припадника. Нормирање обављају у односу на време (када ће задатке извршавати), простор (где ће задатке извршавати) и задатке (које ће задатке извршавати). Руководиоци безбедносне заштите утврђују и режим рада службеника обезбеђења, тако што одлучују о сменском радном времену, обављању послова у дневним и ноћним условима, дозвољавају и оправдавају прековремено радно време и организују одмор ангажованог људства. Приликом

---

<sup>269</sup> У састав оперативних штабова често улазе представници Безбедносно-информативне агенције, Војнообавештајне агенције, али и представници страних служби безбедности и амбасада уколико се штаб формира поводом безбедносне заштите страних личности и делегација.

<sup>270</sup> Примери ових послова у Републици Србији су безбедносна заштита генералног секретара Уједињених Нација Бан Ки Муна 2012. године, државног секретара Сједињених Америчких држава Хилари Клинтон 2013. године, председника Руске Федерације Владимира Путина 2014. године, немачке канцеларке Ангеле Меркел 2015. године, Министарског савета ОЕБС-а 2015. године и слично.

<sup>271</sup> Приликом безбедносне заштите учесника Самита Кине и земаља Централне и Источне Европе који је одржан у децембру 2014. године у Београду, четири дана је у сменама по шест сати ангажовано више хиљада полицијских службеника из Подручних полицијских управа у Новом Саду, Смедереву, Панчеву, Сремској Митровици, Крагујевцу, Краљеву, Ваљеву и Шапцу којима није било могуће обезбедити смештај у Београду, већ су на сваку смену превозени аутобусима.

нормирања рада службеника безбедности који обављају послове физичке заштите одређених објеката, најчешће се примењује сменско радно време 12-24-12-48 (12 сати рада, 24 сата одмора, 12 сати рада, 48 сати одмора, такозвани рад у турнусима), док се приликом обављања послова непосредне физичке заштите одређених личности (обављају их пратиоци одређених личности) нормирање рада најчешће врши по принципу 1-1-1 (један дан рада, један дан одмора, један дан стручно-специјалистичког обучавања).<sup>272</sup> Службеницима обезбеђења који реализују остале мере безбедности организује се дневно осмочасовно радно време, или већ наведено сменско радно време (у турнусима).<sup>273</sup>

### **2.2.3. Потребна знања руководиоца за организационо-технолошке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

У вези потребних знања и способности официра 21. века, Момчило Сакан наводи да „организаторске способности официра обухватају широк комплекс активности, од одређивања циљева и планирања које води ка остварењу тих циљева, преко спровођења активности, стварања добрих односа унутар и између јединица до распоређивања и обучавања потчињених“.<sup>274</sup> Стварање добрих односа односи се и на структурирање јединица, успостављање њихових организационих веза и функционисање. Пред руководиоце безбедносне заштите поставља се нужна потреба да поседују одређена знања која се односе на опште ставове о структурирању јединица, процесу организовања и организационо-технолошким припрема.

Да би се успешно могли бавити организационо-технолошким припрема које су у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, руководиоци безбедносне заштите морају знати како се креирају привремене организационе структуре за извршење појединих задатака безбедносне заштите. Морају знати структуру и надлежност садејствујућих јединица, али и других јединица, установа и државних органа са којима у сарадњи извршава послове безбедносне заштите.

Посебна знања која морају поседовати односе се на формирање тимова, успостављање односа у тиму и могуће проблеме који настају тимским начином рада. Такође, потребно је да знају како се успостављају комитети и штабови за безбедност, одређују њихови чланови, делегирају надлежности и како функционишу.

Да би могли да организују време рада потчињених јединица, руководиоци безбедносне заштите морају знати како да појединачним категоријама службеника обезбеђења нормирају рад. Применом ових знања предвиђено је да руководиоци потчињенима омогуће нормално обављање задатака, обезбеде прописане услове и средстава за рад, уз нормално психо-физичко напрезање.

---

<sup>272</sup> Нажалост, чест је случај да због великог обима посла није могуће испоштовати систем рада 1-1-1, већ пратиоци раде циклично по систему 2-2 (два дана рада без обзира на радно време, 2 дана одмора).

<sup>273</sup> Више о нормирању времена видету у: Каровић, С. и Радовановић, Г., *Нормирање времена процеса рада у војној организацији*, Војно дело, лето/2014.

<sup>274</sup> Сакан, М., *Позитивне и негативне особине официра*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009, стр. 254.

#### **2.2.4. Заступљеност потребних садржаја организационо-технолошких припрема приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су руководиоци Војске Србије и Министарства унутрашњих послова који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката теоријски оспособљени за предузимање организационо-технолошких припрема, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама на Војној академији и Криминалистичко-полицијској академији.

Ради идентификовања садржаја који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*.

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом ове литературе утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Такође, анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, као и анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани на мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в)

Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, литературе за предмет *Методика обавештајног рада* „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“, утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. Анализом је утврђено да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме као део функције одлучивања, па самим тим ни у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. Анализом њиховог садржаја закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

Увидом у спецификацију предмета *Нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије*, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox:

tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. У наведеној литератури нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

За предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, предвиђена је литература „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“. За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом садржаја наведених књига констатовано је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организационо-технолошке припреме као део функције организовања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање нормативно-стручних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент*, утврђено је да у њему нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту. Исто важи и за предмет *Организација и послови полиције* за који се користи уџбеник „Организација и послови полиције“.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“, а за предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“, за предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“, за предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“.

Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“, за предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, уџбеника „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“ који се користе за предмет *Превенција криминала*, као и уџбеника „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“ који се користи за предмет *Методика обавештајног рада*, констатовано је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, ђ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите

одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да у њему нису непосредно заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике* а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на организационо-технолошке припреме.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да је у њој делимично заступљен садржај који се односи на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у појединој литератури заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

На основу свега наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се конкретно односе на предузимање организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.



### **2.2.5. Делокруг одговорних руководиљаца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом организационо-технолошких припрема и реализације безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководиљаца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом предузимања организационо-технолошких припрема безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководиљаца безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководиљаца безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководиљаца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и организовање мера безбедносне заштите. Назначено је да су дужни да раде дуже од утврђеног радног времена, у неправилним временским циклусима, у дане државних и других празника и нерадним данима, да се брину о реду, дисциплини и унутрашњим односима међу службеницима обезбеђења. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководилац безбедносне заштите обавља током процеса организовања, а послови предузимања организационо-технолошких припрема се не помињу ни посредно.

## 2.2.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја организационо-технолошких припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Заузимајући свој суд о ставу важности појединих активности руководиоца у вези организационо-технолошких припрема заштите безбедности одређених личности и објеката, респонденти су дали одговоре наредном табелом.

Табела 76: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја организационо-технолошких припрема стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Важност поседовања знања о креирању привремених организационих структура	Важност поседовања знања о нормирању рада	Важност поседовања знања о упознавању са организационом структуром	Важност поседовања знања о успостављању оперативних штабова	Важност поседовања знања о успостављању комитета за безбедност	Важност познавања структуре и надлежности садејствујућих и других јединица	Радни профил у зависности од основних обележја организационо технолошких припрема	Образовни профил у зависности од основних обележја организационо технолошких припрема
N	182	182	182	182	182	182	182	182
Ваљаних	6	6	6	6	6	6	6	6
Недоста- јућих								
Стандардна грешка	,037	,058	,047	,041	,054	,043	,040	,040
средине								
Медијана	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	3,00	3,00
Модус	5	5	5	5	5	5	3	3
Стандардна девијација	,501	,784	,633	,557	,731	,583	,544	,544
Варијанса	,251	,615	,401	,310	,534	,340	,296	,296
Асиметричност	-1,996	-1,576	-1,872	-1,436	-1,057	-1,515	-,946	-,439
Стандардна грешка	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180
асиметричности								
Спљоштеност	4,863	3,013	3,852	2,206	,876	3,019	-,162	-,981
Стандардна грешка	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358
спљоштености								
Распон варијације	3	4	3	3	3	3	2	2
Минимум	2	1	2	2	2	2	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	3	3

Поредећи резултате испитивања ставова испитаника на тему важности појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези организационо-технолошких припрема заштите безбедности одређених личности и објеката, долази се до закључка да су испитаници рангирали све активности као прворазредне, не могавши да их диференцирају по значају, о чему сведоче модус и медијана. Сложеност и прегледност наведених података упућује на њихову анализу наредним табелама.

Табела 77: Важност поседовања знања о креирању привремених организационих структура

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент	
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5	
Ваља- них	Немам свој став	2	1,1	1,1	1,6
	Углавном се слажем	41	21,8	22,5	24,2
	Слажем се	138	73,4	75,8	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,3% испитаника сматра да је важно поседовање знања о креирању привремених организационих структура. Томе следи анализа одговора испитаника на питање о важности поседовања знања о нормирању рада (наредна табела).

Табела 78: Важност поседовања знања о нормирању рада

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент	
Не слажем се	1	,5	,5	,5	
Углавном се не слажем	7	3,7	3,8	4,4	
Ваља- них	Немам свој став	7	3,7	3,8	8,2
	Углавном се слажем	72	38,3	39,6	47,8
	Слажем се	95	50,5	52,2	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 91,8% испитаника сматра да је важно поседовање знања о нормирању рада. Томе следи

анализа одговора испитаника на питање о важности поседовања знања о упознавању са организационом структуром (наредна табела).

Табела 79: Важност поседовања знања о упознавању са организационом структуром

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	1,6
Ваљаних Немам свој став	6	3,2	3,3	4,9
Углавном се слажем	47	25,0	25,8	30,8
Слажем се	126	67,0	69,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,0% испитаника сматра да је важно упознавање са организационом структуром. Томе следи анализа одговора испитаника на питање о важности поседовања знања о успостављању оперативних штабова (наредна табела).

Табела 80: Важност поседовања знања о успостављању оперативних штабова

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљаних Немам свој став	4	2,1	2,2	2,7
Углавном се слажем	55	29,3	30,2	33,0
Слажем се	122	64,9	67,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 97,2% испитаника сматра да је важно поседовање знања о успостављању оперативних штабова. Томе следи анализа одговора испитаника на питање о важности поседовања знања о успостављању комитета за безбедност (наредна табела).

Табела 81: Важност поседовања знања о успостављању комитета за безбедност

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	4	2,1	2,2	2,2
Ваља- них Немам свој став	15	8,0	8,2	10,4
Углавном се слажем	72	38,3	39,6	50,0
Слажем се	91	48,4	50,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 89,6% испитаника сматра да је важно поседовање знања о успостављању комитета за безбедност. Томе следи анализа одговора испитаника на питање о важности познавања структуре и надлежности садејствујућих и других јединица (наредна табела).

Табела 82: Важност познавања структуре и надлежности садејствујућих и других јединица

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваља- них Немам свој став	3	1,6	1,6	2,7
Углавном се слажем	60	31,9	33,0	35,7
Слажем се	117	62,2	64,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 97,3% испитаника сматра да је важно познавање структуре и надлежности садејствујућих и других јединица.

С друге стране, радни профил зависи од основних обележја организационо - технолошких припрема и то много, имајући у виду да је 63,2% испитаника изразило такав став.

Табела 83: Радни профил у зависности од основних обележја организационо - технолошких припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	5	2,7	2,7	2,7
Ваља- Средње	62	33,0	34,1	36,8
них Много	115	61,2	63,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

Даље, образовни профил зависи од основних обележја организационо - технолошких припрема и то много, имајући у виду да је 52,7% испитаника изразило такав став.

Табела 84: Образовни профил у зависности од основних обележја организационо - технолошких припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	4	2,1	2,2	2,2
Ваља- Средње	82	43,6	45,1	47,3
них Много	96	51,1	52,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

### 2.2.7. Закључак о другој појединачној хипотези друге посебне хипотезе

Након теоријског истраживања садржаја организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршено је моделовање организационо-технолошких припрема. Констатовано је да организационо-технолошке припреме обухватају груписање сродних послова којима се реализују задаци безбедносне заштите, профилисање одговарајућих заједничких организационих делова (група, тимова, одсека, одељења) и доделу тих привремених структура сталним организационим јединицама које спроводе мере безбедносне заштите. С тим у вези, закључено је да садржај организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, директно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца безбедносне заштите приликом организационо-технолошких припрема, закључено је да они обухватају превођење основне организационе структуре у привремену, успостављање привременог система руковођења, прегруписавање снага и средстава и нормирање рада, на основу чега је направљен нов модел организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне

заштите одређених личности и објеката. Проблем приликом моделовања представљало је нормирање радњи и поступака руководиоца и службеника обезбеђења, јер не постоје јасни критеријуми за нормирање рада руководиоца и службеника обезбеђења. На основу наведеног, радње и поступци које приликом организационо-технолошких припрема предузимају руководиоци безбедносне заштите директно утичу на оно што они треба да знају да би те послове обављали, а правци даљег истраживања организационо-технолошких припрема треба да буду усмерени на утврђивање критеријума за нормирање рада руководиоца и службеника обезбеђења.

Истражујући потребна знања руководиоца ради организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци морају знати како се креирају привремене организационе структуре за извршење појединих задатака безбедносне заштите, а посебно како се формирају тимови, успостављају односи у тиму и решавају могући проблеми који настају тимским начином рада. Поред тога, морају знати структуру и надлежност садејствујућих јединица, али и других јединица, установа и државних органа са којима у сарадњи извршавају послове безбедносне заштите. Да би могли да организују време рада потчињених организационих јединица, руководиоци безбедносне заштите морају знати како да појединачним категоријама службеника обезбеђења нормирају рад. Посебна знања која морају поседовати односе се на успостављање комитета и штабова за безбедност, одређивање њихових чланова, делегирање надлежности и њихово функционисање. На основу изнетог, јасно се изводи закључак да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом организационо-технолошких припрема директно утичу на њихов радни и образовни профил.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је у њој делимично заступљен садржај који се уопштено односи на организационо-технолошке припреме. У појединој литератури намењеној основним студијима заступљени су општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту. Према томе, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису заступљени садржаји који се конкретно односе на предузимање организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да су дужни да раде дуже од утврђеног радног времена, у неправилним временским циклусима, у дане државних и других празника и нерадним данима, да се брину о реду, дисциплини и унутрашњим односима међу службеницима обезбеђења. Наведени послови могу се довести у индиректну везу са организационо-технолошким припрема, али они нису доследно и исцрпно наведени.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на организационо-технолошке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима садржаја

организационо-технолошких припрема, као и у радњама и поступцима руководилица приликом ових припрема. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

На основу дела теоријског истраживања који се односи на организационо-технолошке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима садржаја организационо-технолошких припрема, радњама и поступци руководилица при организационо-технолошким припремама и потребним знањима руководилица за организационо-технолошке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководилица снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да је за руководиоцима послова безбедносне заштите одређених личности објеката неопходно поседовање знања о: креирању привремених организационих структура, нормирању рада, организационој структури, о успостављању оперативних штабова, успостављању комитета за безбедност и структуре и надлежности садејствујућих и других јединица. При томе, утицај основних обележја организационо-технолошких припрема на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредџи наведене закључке са ставом друге појединачне друге посебне хипотезе, која гласи: „Организационо-технолошке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представљају један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену организационо-технолошких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководилица надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену организационо-технолошке припрема. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за припрему и реализацију организационо-технолошких припрема, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.



## **2.3. МОРАЛНЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Моралне (етичке) припреме као садржај организовања обухватају скуп сталних и конкретних мера и поступака руководиоца безбедносне заштите. Њиховом применом изграђује се и одржава, а уједно и јача, воља и спремност јединице која обавља послове безбедносне заштите одређених личности и објеката и појединаца (службеника обезбеђења) за законито и етичко ангажовање у предстојећим или текућим задацима.

### **2.3.1. Садржај моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Моралне припреме су од изузетне важности како руководиоцима безбедносне заштите тако и потчињеним јединицама. Њиховом применом остварује се двоструки циљ. Први циљ подразумева постизање високог нивоа вољне одређености јединице за безбедносну заштиту и њених појединаца да се увек ангажују без задршке, задатке реализују тачно, на време и потпуно. Ово се посебно односи на задатке из њихове надлежности које реализују у сложеним, тешким, екстремно неповољним и условима опасним по живот и здравље лица која обезбеђују, али и своје здравље и животе. Ово је важно тим више што нпр. припадници непосредне физичке заштите имају обавезу да животом и телом спрече угрожавања личне безбедности одређене личности, његово повређивање или напад на њега који може изазвати смртне последице. Други циљ подразумева развијање високог нивоа колективне и појединачне свести о неопходности професионалног, законитог и етичког, поступања јединице безбедносне заштите и њених појединаца у свим условима. Посебно је важно стриктно поштовање људских права у примени законских овлашћења, нарочито приликом употребе средстава принуде.<sup>275</sup>

Ради адекватних моралних припрема припадника јединице која спроводи безбедносну заштиту одређених личности и објекта спроводе се одређене активности које се могу сматрати садржајем моралних припрема: а) праћење, реално и правилно тумачење безбедносног стања, појава и догађаја; б) информисање припадника јединице која спроводи безбедносну заштиту и сузбијање дезинформација; в) развијање атмосфере поверења, добрих међуљудских односа и колективног духа; г) поштовање службеника безбедности (потчињених руководиоца и извршилаца послова безбедносне заштите), праћење њиховог рада, вредновање и награђивање њиховог успеха;<sup>276</sup> д) разумевање проблема и потреба службеника безбедности; њ) развијање уверења службеника безбедности у исправност и непоходност извршења задатака безбедносне заштите; е) јачање угледа службеника обезбеђења и јединица која се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката код грађана; ж) спровођење мера како би јавност разумела

---

<sup>275</sup> Службеници обезбеђења који обављају послове непосредне физичке заштите ретко примењују средства принуде. Најчешће примењују физичку снагу ради омогућавања несметаног кретања одређене личности кроз масу, приликом присуствовања одређених лица на конференцијама за медије, јавним скуповима и манифестацијама.

<sup>276</sup> Више о оцењивању радне успешности, награђивању и мотивисању запослених водети у: Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 342-402.

легитимне поступке који се спроводе мерама безбедносне заштите<sup>277</sup> и 3) стварање услова за ефикасну логистичку подршку јединица за безбедносну заштиту током извршавања својих задатака.

### **2.3.2. Радње и поступци руководиоца при моралним припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Руководиоци безбедносне заштите предузимају сложене мере, радње и поступке приликом моралних припрема за извршење послова безбедносне заштите. Одржавање редовних годишњих, месечних, недељних и других састанака колектива, указују појединцима на потребу њиховог ангажовања и ваљаног извршавања наменских задатака. Посебним састанцима пре извршења појединачних задатака, а нарочито крајње сложених (обезбеђење одређених лица на протесним скуповима, преговорима са штрајкачима, путовања одређених личности у иностранство, условима када постоје сазнања да може доћи до угрожавања безбедности одређених лица), руководиоци безбедносне заштите развијају висок ниво вољне опредељености појединаца, за потпуно извршавање планираних задатака. Упознајући потчињене јединице и појединце о начину спровођења мера безбедносне заштите (информисањем и обуком) о законитом поступању и забрани самовољног и незаконитог поступања службеника безбедности, руководиоци безбедносне заштите утичу на подизање појединачне и колективне свести о неопходности законитог и професионалног поступања јединица које обављају послове безбедносне заштите.

Ради благовремених моралних припрема руководиоци безбедносне заштите стално прате стање безбедности и израђују безбедносне процене угрожености одређених личности и објеката. Након њихове анализе информишу потчињене руководиоце и јединице при чему их упознају са детаљима који могу утицати на усложњавање безбедносне ситуације и објашњавају све појединости како би се спречило дезинформисање припадника јединице за заштиту. Свакодневном комуникацијом са службеницима безбедности, њиховим организовањем по тимовима и групама, и постепеним укључивањем у сложеније задатке, руководиоци безбедносне заштите развијају атмосферу поверења између њега и припадника јединице за заштиту, као и добре међуљудске односе и колективни дух унутар потчињених јединица. Руководиоци безбедносне заштите се са поштовањем односе према потчињеним службеницима безбедности, при чему не нарушавају принципе једностарешинства и субординације.

Руководиоци непрестано прате рад потчињених јединица и обављају редовна и ванредна вредновања њиховог рада. Вредновање рада се врши у појединим службама безбедности по различитим критеријумима, али заједнички елементи су им: а) обим обављених послова; б) квалитет обављених послова; в) стручна оспособљеност; г) однос према раду и д) однос у раду према другим лицима. Вреднујући обим обављених послова

---

<sup>277</sup> У Информатору о раду МУП-а Републике Србије за 2015. годину који је јавно објављен на сајту [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs) (доступан дана 30.09.2015. године), на страни 91 изнети су подаци о безбедносној заштити председника Руске Федерације Владимира Путина, који је присуствовао свечаности поводом обележавања 70 година од ослобођења Београда. У оквиру свечаности на простору испред Палате „Србија“, одржана је Војна парада под називом „Корак победника“, на којој су присуствовале бројне личности према којима се предузимају сталне мере безбедносне заштите (председник Републике Србије Томислав Николић, председник Владе Александар Вучић, министри одбране и унутрашњих послова, начелник Генералштаба и други). Војну параду је из зоне „Ушћа“ и са простора Калемегдана пратило око 80.000 грађана.

руководиоци анализирају степен извршења задатака (редовних и ванредних), као и послове обављене ван радног времена или у посебно тешким условима. Вредновање квалитета обављених послова односи се на оцену да ли су послови извршени потпуно, тачно и на време, или са одређеним недостацима, да ли су реализовани законито и колика је њихова сложеност. Ценећи стучну оспособљеност руководиоци безбедносне заштите вреднују знања потчињених стечена практичним радом, њихову општу и специјалну физичку оспособљеност, резултате у руковању и гађању ватреним оружјем. Вреднујући рад потчињених руководиоца посебно се осврћу на њихове менаџерске, организационе, наставно-васпитне и друге способности. Приликом оцене односа према раду, руководиоци вреднују самосталност, иницијативност, залагање и креативност у раду, као и поштовање дисциплине, одговорност, понашање и лични изглед, општу културу, тачност и педантност, однос према повереној опреми и средствима. Вреднујући однос у раду према другим лицима, руководиоци цене однос службеника обезбеђења према својим колегама, претпостављеним руководиоцима, грађанима, сарадницима (припадници протокола, припадници других служби безбедности, запосленима у државним органима и сл.) као и њихов ауторитет и смисао за сарадњу и заједнички рад.

На основу резултата рада постигнутих у току календарске године, месеца или на основу изузетних резултата током обављања неког појединачног посла безбедносне заштите, руководиоци безбедносне заштите могу наградити службенике обезбеђења. Награда може бити новчана (посебна награда или увећање коефицијента плате за један месец), у виду похвала, захвалница или плаћеног одсуства са посла.

Ради повећања поверења између руководиоца и потчињених службеника безбедности, руководиоци безбедносне заштите обављају повремене састанке и разговоре са потчињенима. Том приликом сагледавају њихове професионалне али и приватне потребе и проблеме. Самим чином разговора, а посебно уважавањем потреба и решавањем проблема потчињених, руководиоци успостављају посебне међуљудске и професионалне односе који утичу на подизање нивоа вољне опредељености појединаца за активнијим и бољим ангажовањем током обављања послова безбедносне заштите.

Стална дужност и обавеза руководиоца безбедносне заштите је развијање уверења потчињених у исправност и неопходност извршења мера безбедносне заштите. На тај начин их подсећају на своје задатке ради постизања општег циља безбедносне заштите. Уједно им указју на нужност законитог и етичког поступања приликом извршавања службених задатака, али и на понашање у ванрадно време у приватном животу.<sup>278</sup>

Руководиоци безбедносне заштите резултате рада својих потчињених јединица могу јавно представити грађанима. На тај начин јавност се упознаје са легитимним поступцима јединице за безбедносну заштиту, њеним дужностима и активностима. У појединим случајевима јавности се могу саопштити информације о предстојећим мерама безбедносне заштите. Ове информације се путем медија пласирају јавности како би се грађани припремили на поједине мере безбедности које им могу привремено ограничити слободе и права или изазвати незадовољство.<sup>279</sup>

---

<sup>278</sup> Због сталне изложености одређених личности суду јавности (првенствено медија), службеници који учествују у безбедносној заштити, а посебно припадници непосредне физичке заштите одређених личности, имају обавезу да се и ван службених активности, у ванрадно време и за време слободних активности, строго придржавају закона и прописа, како се њихово понашање не би довело у негативан контекст са личностима које обезбеђују.

<sup>279</sup> Приликом безбедносне заштите одређених објеката, или посета страних личности и делегација, руководиоци безбедносне заштите јавним службама градских управа налажу посебне мере које су

Стварање услова за ефикасну логистичку подршку јединицама које спроводе мере безбедносне заштите такође представља радњу којом руководиоци безбедносне заштите обављају морлане припреме потчињених јединица. Обезбеђивање топлих напитака у зимским условима, набавка специјалне тактичке униформе за летње и зимско време, набавка квалитетног наоружања и заштитне опреме, битно утичу на повећање морала појединаца и јединица које предузимају мере безбедносне заштите.

### **2.3.3. Потребна знања руководиоца за моралне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Да би руководиоци безбедносне заштите ваљано предузимали моралне припреме потчињених руководиоца и јединица, морају поседовати посебна знања и вештине. Да би могли информисати потчињене, указати им на значај правилног извршавања задатака, упознати их са евентуалним проблемима који могу настати током реализације задатака и тиме спречити евентуалне дезинформације, руководиоци морају знати да правилно тумаче оцене стања безбедности и безбедносне процене угрожености одређених личности и објеката. Морају бити способни да идентификују садржаје који би могли створити недоумицу код потчињених, изазвати страх и пољуљати им спремност за максимално ангажовање на извршавању задатака. Руководиоци безбедносне заштите морају да поседују знања у вези планирања и реализације састанака са потчињенима и информисања јединица. Требало би да поседују и посебну говорничку вештину, односно вештину беседништва.

Руководиоцима безбедносне заштите је неопходно знање о вредновању рада и поступку награђивања. Истовремено, морају познавати одредбе правилника о дисциплинској одговорности како би могли кажњавати потчињене и тиме санкционисати њихов неправилан и незаконит рад. Такође, морају бити упознати са правним актима који се односе на обавезу етичког поступања службеника обезбеђења.<sup>280</sup>

Ради презентовања резултата рада и упознавања јавности са планираним активностима, руководиоци безбедносне заштите морају знати процедуру за добијање сагласности претпостављеног старешине за иступање у медијима. Да би припремили и презентовали потребне садржаје јавности, неопходно је да владају вештином јавног наступа.

Руководиоци безбедносне заштите морају поседовати и знања за оцену стања морала својих потчињених јединица.<sup>281</sup> Ова знања се односе на познавање елемената морала који обухватају: однос према друштвеним и војним вредностима,

---

непопуларне код грађана. Ове мере односе се на измену траса кретања јавног градског превоза, забране паркирања и саобраћаја у одређеним улицама, каналисање кретања грађана на јавним површинама и слично.

<sup>280</sup> Министар унутрашњих послова Републике Србије је 2003. године прописао *Упутство о полицијској етици и начину обављања послова полиције* ("Сл. Гласник РС", бр. 41/2003). Овоу путство је од школске 2003./2004. године као наставни садржај обухваћено наставним програмима образовања студента и ученика полицијских школа (Полицијска академија, Виша школа унутрашњих послова и Средња школа унутрашњих послова). На Полицијској академији Републике Хрватске постоји предмет на основним студијама под називом *Полицијска етика*, за који се користи уџбеник: Чехок, И. и Вејић, П., *Етика полицијског звања*, МУП РХ, ПА, Загреб, 2000.

<sup>281</sup> Оцена морала у Војсци Србије представља један од елемената оцене борбене готовости јединица.

професионализам и обуку, поштовање правних и моралних норми, негативне појаве, утицај делатности из области морала и задовољење основних животних потреба.<sup>282</sup>

#### **2.3.4. Заступљеност потребних садржаја моралних припрема приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су руководиоци Војске Србије и Министарства унутрашњих послова који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката теоријски оспособљени за предузимање моралних припрема, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама на Војној академији и Криминалистичко-полицијској академији.

Ради идентификовања садржаја који се односе на моралне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента, Војни менаџмент 1, Менаџмент људских ресурса 1, Кризни менаџмент и Основи организације*,

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом литературе је констатовано да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, као и анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације* „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани на мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају

---

<sup>282</sup> Елементи за оцену морала преузети су из: *Правило о контроли и оцењивању борбене готовости Војске Југославије*, ГШ ВЈ, ВИНЦ, 1999, стр. 238.

следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, ђ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, закључено је да у њој нису непосредно заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У њиховим садржајима нису идентификовани садржаји који се односе на моралне припреме.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. Анализом њиховог садржаја закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Утврђено је да у овој литератури нису непосредно заступљени садржаји који се односе на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у спецификацију предмета *Нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије*, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, ђ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management

success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. Анализом је утврђено да у нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

Анализом садржаја литературе за предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, а која обухвата књиге „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“, утврђено је да нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ Анализом наведене литературе утврђено је да у њој нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји који се односе на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на предузимање моралних припрема као део функције организовања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да у њему нису непосредно заступљени садржаји који се односе на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник

„Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја наведене литературе утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

Анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, њ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја свих наведених уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме, па ни моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.



Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да у њој нису заступљени садржаји који се односе на моралне припреме.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да је у њој није заступљен садржај који се односи на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у појединој литератури заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

На основу свега наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се конкретно односе на предузимање моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.

### **2.3.5. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом моралних припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом предузимања моралних припрема безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и организовање мера безбедносне заштите. Међутим, моралне припреме се нигде не помињу, нити је у било ком опису послова прецизирано које послове руководилац безбедносне заштите треба да обавља током моралних припрема службеника обезбеђења.

### 2.3.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја моралних припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Резултати испитивања ставова испитаника о утицају основних обележја моралних припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, приказани су наредним табелама.

Табела 85: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја моралних припрема стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Важно је познавање садржаја правних аката која се односе на етичко поступање	Важно је знање у вези планирања и реализације састанака са потчињенима	Важно је знање у вези информисања потчињених	Важна је вештина беседништва за моралне припреме	Важна је вештина јавног наступа за моралне припреме	Важна су знања за оцену стања морала потчињених	Важно је знање о вредновању рада и поступку награђивања и кажњавања	Радни профил у зависности од моралних припрема	Образовни профил у зависности од моралних припрема
N	182	182	182	182	182	182	182	182	182
Ваљаних	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Недоста-јућих	,042	,035	,042	,067	,064	,051	,032	,038	,043
Стандардна грешка средине	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00
Медијана	5	5	5	4	4	5	5	3	3
Модус	,565	,470	,565	,907	,869	,695	,437	,518	,582
Стандардна девијација	,319	,221	,319	,822	,755	,482	,191	,268	,339
Варијанса	-1,697	-1,058	-1,697	-1,253	-1,402	-1,870	-1,797	-1,179	-,810
Асиметричност	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180
Стандардна грешка асиметричности	3,872	-,459	3,872	1,888	2,442	4,869	2,247	,335	-,325
Спљоштеност	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358
Стандардна грешка спљоштености	3	2	3	4	4	4	2	2	2
Распон варијације	2	3	2	1	1	1	3	1	1
Минимум	5	5	5	5	5	5	5	3	3
Максимум									

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредним табелама.

Табела 86: Важно је познавање садржаја правних аката која се односе на етичко поступање

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Немам свој став	2	1,1	1,1	2,2
Углавном се слажем	55	29,3	30,2	32,4
Слажем се	123	65,4	67,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника (97,8%) који указују на то да је важно познавање садржаја правних аката која се односе на етичко поступање. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је знање у вези планирања и реализације састанака са потчињенима“ (наредна табела).

Табела 87: Важно је знање у вези планирања и реализације састанака са потчињенима

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Углавном се слажем	52	27,7	28,6	29,1
Слажем се	129	68,6	70,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника (99,5%) који указују на то да је важно знање у вези планирања и реализације састанака са потчињенима. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је знање у вези информисања потчињених“ (наредна табела).

Табела 88: Важно је знање у вези информисања потчињених

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваља- Немам свој став	2	1,1	1,1	2,2
них Углавном се слажем	55	29,3	30,2	32,4
Слажем се	123	65,4	67,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника (97,8%) који указују на то да је важно знање у вези информисања потчињених. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је вештина беседништва за моралне припреме“ (наредна табела).

Табела 89: Важна је вештина беседништва за моралне припреме

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	4	2,1	2,2	2,2
Углавном се не слажем	6	3,2	3,3	5,5
Ваља- Немам свој став	22	11,7	12,1	17,6
них Углавном се слажем	80	42,6	44,0	61,5
Слажем се	70	37,2	38,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника (82,5%) који указују на то да је важно знање у вези беседништва за моралне припреме. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је вештина јавног наступа за моралне припреме“ (наредна табела).

Табела 90: Важна је вештина јавног наступа за моралне припреме

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	7	3,7	3,8	5,5
Ваља- них				
Немам свој став	14	7,4	7,7	13,2
Углавном се слажем	82	43,6	45,1	58,2
Слажем се	76	40,4	41,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих				
Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника (86,9%) који указују на то да је важно знање у вези вештине јавног наступа за моралне припреме. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна су знања за оцену стања морала потчињених“ (наредна табела).

Табела 91: Важна су знања за оцену стања морала потчињених

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	2,2
Ваља- них				
Немам свој став	6	3,2	3,3	5,5
Углавном се слажем	60	31,9	33,0	38,5
Слажем се	112	59,6	61,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих				
Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника (94,5%) који указују на то да је важно знање за оцену стања морала потчињених. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је знање о вредновању рада и поступку награђивања и кажњавања“ (наредна табела).

Табела 92: Важно је знање о вредновању рада и поступку награђивања и кажњавања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	2	1,1	1,1	1,1
Ваља- Углавном се них слажем	35	18,6	19,2	20,3
Слажем се	145	77,1	79,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Система тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника (98,9%) који указују на то да је важно знање о вредновању рада и поступку награђивања и кажњавања.

С друге стране, утицај основних обележја моралних припрема на радни и образовни профил утиче много, имајући у виду да је 68,7,8%, односно 57,7% (респективно) испитаника тако одговорило (видите наредне две табеле).

Табела 93: Радни профил у зависности од моралних припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	4	2,1	2,2	2,2
Ваља- Средње них	53	28,2	29,1	31,3
Много	125	66,5	68,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Табела 94: Образовни профил у зависности од моралних припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	8	4,3	4,4	4,4
Ваља- Средње них	69	36,7	37,9	42,3
Много	105	55,9	57,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

### 2.3.7. Закључак о трећој појединачној хипотези друге посебне хипотезе

Након теоријског истраживања садржаја моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршено је моделовање садржаја моралних припрема. Констатовано је да моралне припреме обухватају реално и правилно праћење и тумачење безбедносног стања, појава и догађаја, информисање припадника јединице која спроводи безбедносну заштиту и сузбијање дезинформација, развијање атмосфере поверења, добрих међуљудских односа и колективног духа, поштовање службеника безбедности (потчињених руководилаца и извршилаца послова безбедносне заштите), праћење њиховог рада, вредновање и награђивање њиховог успеха. Поред тога модел моралних припрема садржи и разумевање проблема и потреба службеника безбедности, развијање њиховог уверења у исправност и непоходност извршења задатака безбедносне заштите, јачање угледа службеника обезбеђења и јединица која се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката код грађана, спровођење мера како би јавност разумела легитимне поступке који се спроводе мерама безбедносне заштите и стварање услова за ефикасну логистичку подршку јединица за безбедносну заштиту током извршавања својих задатака. С тим у вези, закључено је да садржај моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, директно утичу на радни и образовни профил руководилаца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководилаца безбедносне заштите приликом моралних припрема, сачињен је модел моралних припрема који садржи елементе који се односе на одржавање састанака, информисање и обуку, комуникацију руководилаца са службеницима безбедности, праћење рада организационих јединица и службеника обезбеђења и вредновање њихових резултата, представљање резултата рада јавности и стварање услова за ефикасну логистичку подршку јединицама које спроводе мере безбедносне заштите. На основу наведеног, радње и поступци које приликом моралних припрема предузимају руководиоци безбедносне заштите директно утичу на оно што они треба да знају да би те послове обављали.

Истражујући потребна знања руководилаца ради моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци морају знати како се оцењује стање морала, како се информишу потчињени, како се спречава појављивање дезинформација, како се вреднује рад и врши награђивање и кажњавање службеника обезбеђења. Поред тога, руководиоци треба да поседују и посебну говорничку вештину и вештину јавног наступа. На основу изнетог, закључено је да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом моралних припрема директно утичу на њихов радни и образовни профил.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је у њој делимично заступљен садржај који се уопштено односи на моралне припреме. У појединој литератури намењеној основним студијима заступљени су општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту. Према томе, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису заступљени садржаји који се конкретно односе на предузимање моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководилаца безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да се

моралне припреме нигде не помињу, нити је у било ком опису послова руководиоца безбедносне заштите прецизирано које послове руководиоци треба да обавља током моралних припрема службеника обезбеђења за обављање послова безбедносне заштите.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на моралне припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима садржаја моралних припрема, као и у радњама и поступцима руководиоца приликом ових припрема. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да је за руководиоцима послова безбедносне заштите одређених личности објеката неопходно поседовање знања о: садржају правних аката која се односе на етичко поступање, планирању и реализацији састанака са потчињенима, информисању потчињених, беседништву, јавном наступу, оцену стања морала потчињених, вредновању рада и поступку награђивања и кажњавања. При томе, утицај основних обележја моралних припрема на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредџи наведене закључке са ставом друге појединачне друге посебне хипотезе, која гласи: „Моралне у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представљају један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену моралних припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену моралних припрема. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за припрему и реализацију морално-технолошких припрема, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.



## 2.4. ЛОГИСТИЧКЕ ПРИПРЕМЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА

Функционисање јединица које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката је немогуће без логистичке (позадинске) подршке. Да би се планирали, организовали и реализовали задаци безбедносне заштите руководиоци безбедносне заштите предузимају низ мера и радњи које припадају пословима који се не односе конкретно на безбедносну заштиту одређених личности и објеката, али пресудно утичу на њен исход.

### 2.4.1. Садржај логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката

Логистичке припреме обухватају примену континуираних и примерених (адекватних) мера: а) материјално-техничког; б) финансијског; в) интендантског; г) санитетског; д) ветеринарског; њ) санитарног; е) против-пожарног; ж) аналитичко-информативног; з) административно-персоналног и безбедносног обезбеђења.<sup>283</sup>

*Материјално-техничке припреме* јединице која обавља послове безбедносне заштите обухвата планирање набавке, конкретну набавку, складиштење, издавање на употребу, одржавање и проверу исправности материјално-техничких средстава која се користе у пословима безбедносне заштите. У ове припреме се убраја и снабдевање резервним деловима, горивом, муницијом, канцеларијским и другим потрошним материјалима. Посебан сегмент материјално-техничких припрема је планирање и извођење грађевинских и техничких (планирање и уградња различитих техничких инсталација) радова у објектима безбедносне заштите.

*Саобраћајно-техничке припреме* односе се на превозење људства и материјално-техничких средстава до рејона извршења задатка, њихово превозење са једне на другу локацију током извршења задатка и повратак на почетну позицију (очекујући реон, објекат сталног или привременог смештаја, адреса становања и сл.) након завршетка задатка. *Финансијско обезбеђење* обухвата планирање и обезбеђење финансијских средстава за планиране организационе активности. У ове припреме се убраја и обезбеђење новчаних средстава за решавање различитих потреба службеника безбедности који обављају послове непосредне физичке заштите одређених личности ван места становања те личности (плаћање горива, хране, путарине, личне накнаде на име дневница и сл.).

*Интенданске припреме* подразумевају организовање прихвата и смештаја, исхране и опремања униформом<sup>284</sup>, тактичком одећом, специјалним наоружањем и опремом јединица које су стално или привремено ангажоване на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката. У интендантске припреме убрајају се и активности које се предузимају ради набавке и опремања специјалних превозних средстава која служе за

<sup>283</sup> Наведени садржај логистичких припрема преузет је од: Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 196.

<sup>284</sup> У Републици Црној Гори, члановима 15. и 30. Уредбе о униформи, ознакама звања и наоружању полицијских службеника из 2013. године, прописане су посебне униформе и цивилна одела за полицијске службенике који обављају послове обезбеђења личности и објеката.

превожење и заштиту одређених личности.<sup>285</sup> *Санитетске припреме* обухватају мере којима се обезбеђује благовремено и ефикасно пружање медицинске помоћи и збрињавање оболелих или повређених одређених личности. *Ветеринарско обезбеђење* обухвата мере за збрињавање службених паса и коња који се ангажују на појединим задацима безбедносне заштите. *Санитарно обезбеђење* подразумева контролу хемијске и биолошке исправности хране и пића које конзумирају одређена лица, као и контролу хигијенских услова у објектима његовог смештаја и рада.

*Против-пожарно обезбеђење* подразумева мере које се спроводе у одређеним објектима и на трасама кретања одређених лица. Мере *аналитичко-информативног обезбеђења* предузимају се од стране стручне службе која се бави овим пословима у оквиру јединице за безбедносне заштите, или ван ње,<sup>286</sup> ради прецизног и хронолошког праћења активности, благовременог и тачног организовања интерног и екстерног информисања и извештавања. *Административно-персоналне* припреме обухватају мере обезбеђења административних и техничких (биротехничких) средстава и особље за вођење одговарајућих службених и радноправних евиденција о ангажовању службеника обезбеђења. *Безбедносне припреме* обухватају одговарајуће мере ради контраобавештајне и физичко-техничке заштите одређених личности и објеката, али јединица и припадника служби безбедности који предузимају мере безбедносне заштите. Овде спадају и мере заштите техничких и комуникационих средстава, као и мере које предузимају руководиоци безбедносне заштите ради праћења и контроле законитости поступања службеника обезбеђења.

Логистичке припреме изискују трошење знатних материјалних, техничких и финансијских средстава због чега представљају често велики проблем приликом организовања мера безбедносне заштите. Задатак руководиоца безбедносне заштите је да предузимањем адекватних логистичких припрема обезбеде максималну искоришћеност постојећих логистичких ресурса. Ова рационализација доводи се у непосредну везу са структурним припремама, јер се дефинисањем одговарајућих норматива и стандарда за расподелу и трошење средстава, материјално-техничка и друга средства троше на брижљив и штедљив начин.

#### **2.4.2. Радње и поступци руководиоца при логистичким припремама у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Иако логистичке припреме не спадају у мере безбедносне заштите, оне су од круцијалног значаја за планирање и реализацију тих мера. У појединим службама безбедности које се баве безбедносном заштитом, организационом структуром су дефинисане јединице чији је задатак предузимање потребних мера и радњи ради логистичких припрема безбедносне заштите. У неким службама безбедности овакве

---

<sup>285</sup> Служба обезбеђења председника Сједињених Америчких Држава има на располагању специјално возило (тзв. „Звер“), специјални аутобус и специјални авион за превоз и обезбеђење председника. Више у: Моратић, З. и Ахић Ј., *Блиска заштита ВИП личности*, Факултет за криминалистику, криминологију и сигурносне студије, Сарајево, 2015, стр. 26-29.

<sup>286</sup> Постоје службе за безбедносну заштиту које нису систематизовале посебне јединице, или радна места, за аналитичко-информативне послове. Ради обављања ових послова, повремено ангажују службенике или јединице који ове послове обављају у оквиру министарства у чијем се саставу налази та јединица безбедносне заштите.

јединице не постоје, па је руководилац безбедносне заштите одговоран и за логистичке припреме.

Руководиоци безбедносне заштите у оквиру материјално-техничких припрема одговорни су за набавку, складиштење, употребу, одржавање и проверу исправности одређених материјално-техничких и других средстава. Првенствено се ангажују на набавци средстава везе, информатичке опреме, муниције, горива, униформе, специјалне тактичке одеће,<sup>287</sup> средстава за личну заштиту одређених личности и службеника обезбеђења (заштитни панцирни прслуци, заштитне балистичке торбе, балистичко ћебе, шлемови, рукавице, заштитне наочаре, рукавице и др.). Рад руководилаца безбедносне заштите подразумева и активности којима планирају и контолишу грађевинско и техничко одржавање одређених објеката, инсталирање телекомуникационе и информатичке опреме, као и одржавање инсталација у одређеним објектима.<sup>288</sup> Задатак руководилаца је да ове послове благовремено планирају, организују и координирају са надлежним службама задуженим за ове послове.

Руководиоци безбедносне заштите у оквиру логистичких припрема планирају превозење службеника обезбеђења или комплетних јединица пре, у току и након извршетка задатка. Службеници обезбеђења који обављају послове обезбеђења одређених објеката најчешће сами долазе на рад и одлазе са рада, сем оних који обезбеђују издвојене (удаљене) објекте. Њима руководиоци безбедносне заштите обезбеђују организовани превоз комби возилима, теренским возилима или специјалним возилима (у зимским уколико се објекти налазе на планини). Службеници који обављају послове непосредне физичке заштите одређених личности најчешће од руководиоца безбедносне заштите добијају одобрење да на личном задужењу имају возило за превозење до посла и са посла. Приликом обављања ванредних задатака обезбеђења (безбедносне претходнице, обезбеђење у удаљеним местима и сл.) руководиоци безбедносне заштите организују посебно превозење јединица. У ту сврху ангажују службена моторна возила из сопствених ресурса, из других организационих јединица или се изнајмљују. У зависности од врсте задатка и броја ангажованих службеника обезбеђења, руководиоци службенике упућују на задатак појединачно службеним возилом, организују им превоз аутобусом, а у појединим случајевима њихово превозење се врши и ваздухопловом. За превозење службеника обезбеђења које се баве пословима контрадиверзионе заштите користе се теретна моторна возила јер ови службеници са собом превозе габаритну и тешку техничку опрему.

Руководиоци безбедносне заштите планирају и обезбеђују финансијска средства за извршење послова безбедносне заштите. У том смислу праве редовне (годишње) и ванредне планове финансијског обезбеђења (за посебне акције) при чему пројектују потребна финансијска средства. Приликом обављања најсложенијих послова безбедносне

---

<sup>287</sup> Припадници службе обезбеђења, а посебно пратиоци који непосредно физички обезбеђују одређене личности, користе специјално дизајнирану одећу, обућу и опрему за обављање ових послова. Светски произвођачи ове опреме су „Tactical 5.11“, „Lemigo“, „8Fields“, „Pentagon“, „Magnum“, „Gorka“, „Дупеета“ и други.

<sup>288</sup> Управа за обезбеђење одређених личности и објеката МУП-а Републике Србије је у 2013. години планирала и потрошила средства у износу од 21.500.000,00 динара ради адаптације магацинског простора и стрелане, три паркинга, замене ПВЦ фасадне столарије на згради, адаптације и кречења заједничких просторија и канцеларијског простора, замене дотрајалих водоводних и канализационих инсталација и адаптација простора Дежурне службе (подаци преузети из *Информатора о раду МУП-а Републике Србије*, са сајта [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs), доступан дана 01.07.2013. године).

заштите често се ангажује и по неколико хиљада службеника обезбеђења. Пројекција финансијских средстава неопходних за реализацију оваквих задатака безбедносне заштите обухвата процену трошкова: утрошеног горива, исхране, дневница за службенике обезбеђења, надокнаде за ноћни рад, набавку потрених материјално-техничких средстава, набавку канцеларијског материјала и друго.<sup>289</sup>

Руководиоци безбедносне заштите предузимају мере ради благовременог требовања готовог новца службеницима обезбеђења приликом службених путовања. Ова средства су намењена за набавку горива, хране, путарине, плаћање трошкова смештаја и друге непланиране трошкове. Руководиоци безбедносне заштите сачињавају налоге за службена путовања ради обезбеђивања готовог новца, а посебну документацију сачињавају ради обезбеђења девизног новца приликом упућивања службеника обезбеђења у иностранство.

Реализујући задатке безбедносне заштите који изискују ангажовање великог броја службеника обезбеђења које из удаљених места (градава, полицијских управа, гарнизона) треба довести на место извршења задатка, руководиоци безбедносне заштите организују њихов прихват и смештај у непосредној близини места на коме ће задатак реализовати. С тим у вези обезбеђују им смештај у хотелима, касарнама, у привременим објектима разних привредних друштава, шаторима и слично. Ангажованим службеницима обезбеђења организују исхрану (топли оброци или суви дневни оброци), а у посебним случајевима им организује справљање топлих и хладних напитака и дистрибуцију на место где своје задатке обављају. У зависности од метеоролошких прилика службеницима обезбеђења се обезбеђује посебна заштитна опрема (пелерине, гумене чизме, рукавице и др.).

У оквиру санитетских припрема руководиоци безбедносне заштите успостављају контакт са сопственим јединицама које се баве медицинском заштитом, а по потреби планирају и координирају рад других здравствених организација и њихово ангажовање (приправност) за потребе безбедносне заштите одређених личности. Ове припреме обухватају обезбеђивање довољног броја стручних медицинских екипа које дежурају у објектима безбедносне заштите, налазе се у саставу колоне возила под пратњом или дежурају у својим матичним здравственим установама. Приликом предузимања мера безбедносне заштите по првом и другом степену мера, руководиоци безбедносне заштите налажу организовање дежурства у здравственим установама (клиничким центрима, болницама) при чему се обезбеђује стално дежурство лекара специјалиста свих области (хирург, анестезиолог, офталмолог, пулмолог, кардиолог, стоматолог, оториноларинголог, ортопед и др.), обезбеђује се стално расположива операциона сала, као и довољне количине крви и крвних деривата оне крвне групе коју има одређена личност. С обзиром да се приликом безбедносне заштите ангажују и службени пси (ради контрадиверзионог прегледа) и коњи (ради физичког обезбеђења појединих праваца и разбијања демонстарација), руководиоци безбедносне заштите предузимају превентивне мере због евентуалног збрињавања повређених животиња током извршавања задатака.

Веома важни послови које предузимају руководиоци безбедносне заштите су мере санитарног обезбеђења. Ови послови руководилаца односе се на планирање, организовање и спровођење контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића које конзумирају одређене личности. Поједине јединице за безбедносну заштиту у свом саставу имају

---

<sup>289</sup> Приликом планирања финансијских средстава ради предузимања мера безбедносне заштите учесника самита Кине и земаља Централне и Источне Европе, Министарског савета ОЕБС-а и сличних манифестација, процена трошкова је износила више стотина милиона динара.

посебну јединицу која се бави овим пословима, што олакшава руководиоцу организовање ових послова. Уколико руководилац нема своју санитарну јединицу, или се безбедносна заштита спроводи на удаљеном месту због чега није рационално користити властите снаге, руководилац безбедносне заштите за обављање ових послова ангажује санитарну инспекцију локалне самоуправе на чијој територији привремено борави одређено лице. Руководилац предузима и мере ради контроле хигијенских услова рада и смештаја одређеног лица. При томе налаже спровођење контроле хигијенских услова у објектима, остваривање увида у санитарни статус лица која се баве пословима припремања и послуживања хране, налаже бактериолошку контролу воде у базену који користи одређено лице и слично.

У оквиру мера противпожарне заштите руководиоци безбедносне заштите предузимају мере пре и у току извршења задатака безбедности. Пре отпочињања мера безбедносне заштите руководилац захтева од надлежне противпожарне јединице да изврши контролу електричних и других инсталација у објектима заштите, прегледа противпожарну опрему и провери план евакуације из објекта. Током извршења задатка превентивно се ангажује довољан број ватрогасних возила и ватрогасаца који се планом безбедносне заштите распоређују око одређених објеката и на трасама кретања одређених личности.

Ради прецизног и хронолошког праћења догађаја током реализације мера безбедносне заштите руководилац предузима мере аналитичко-информативног обезбеђења. С тим у вези, ангажује потребан број аналитичара и информатичара са потребном информатичком опремом. Њима додељује задатке који се односе на прикупљање и обраду података неопходних за интерно и екстерно информисање и извештавање. Уједно их задужују да по престанку мера безбедносне заштите сачине одговарајућу документацију и сачињене списе на прописан начин архивирају.

У оквиру административно-персоналних припрема руководиоци безбедносне заштите одређују потребан број административно-техничког особља за вођење евиденција о радном ангажовању службеника обезбеђења, њиховом дневном, ноћном и прековременом радном времену, упућивању ради испомоћи другим организационим јединицама, коришћењу одмора, плаћеног одсуства и других административних питања.

Ради контраобавештајне и физичко-техничке заштите одређених лица и објеката, али и безбедносне заштите службеника обезбеђења, руководиоци безбедносне заштите наређују надлежним јединицама предузимање посебних безбедносних мера. Превентивно се спроводе мере ради спречавања неовлашћеног одливања тајних информација, успостављања система за видео надзор и контролу приступа у одређеним објектима, а посебним наређењима руководиоца безбедносне заштите проактивно се предузимају мере на заштити техничких, информатичких и комуникационих средстава. Руководиоци безбедносне заштите налажу посебне мере безбедности ради заштите службеника обезбеђења, али и праћења и контроле законитости њиховог поступања.

#### **2.4.3. Потребна знања руководиоца за логистичке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Анализом и синтезом садржаја логистичких припрема, као и на основу радњи и поступака које руководиоци безбедносне заштите предузимају на планирању логистичких

мера, идентификована су знања која руководиоци безбедносне заштите морају поседовати ради предузимања ових припрема. Ова знања односе се на:

- прикупљање и обраду података неопходних за интерно и екстерно информисање и извештавање,
- спречавања неовлашћеног одливања тајних информација,
- проактивно предузимање мера на заштити техничких, информатичких и комуникационих средстава.
- набавку, складиштење, употребу, одржавање и проверу исправности одређених материјално-техничких и других средстава,
- планирање и контролу грађевинског и техничког одржавања одређених објеката,
- инсталирање телекомуникационе и информатичке опреме,
- одржавање инсталација у одређеним објектима,
- планирање превоза службеника обезбеђења,
- обезбеђење финансијских средстава за набавку средстава за извршење послова безбедносне заштите,
- требовања готовог новца службеницима обезбеђења за путовање у земљи и иностранству,
- организовање смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења,
- организовање медицинске и ветеринарске заштите,
- организовање контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића које конзумирају одређене личности и лица која с њима долазе у додир,
- безбедносну заштиту службеника обезбеђења,
- праћења и контроле законитости поступања службеника обезбеђења,
- противпожарну контролу електричних и других инсталација у објектима заштите,
- евидентирање радног ангажовања службеника обезбеђења.

#### **2.4.4. Заступљеност потребних садржаја логистичких припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су руководиоци Војске Србије и Министарства унутрашњих послова који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката теоријски оспособљени за предузимање логистичких припрема, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама на Војној академији и Криминалистичко-полицијској академији.

Ради идентификовања садржаја који се односе на нормативно-стручне припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*,

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да у

наведеним уџбеницима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да да у наведеним уџбеницима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме. Исто је констатовано анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани на мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, закључено је да у наведеним уџбеницима нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Анализом наведене

литературе утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета *Нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије*, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, ђ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. Анализом је утврђено да у наведеним књигама нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Анализом садржаја литературе за предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, а која обухвата књиге „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“, утврђено је да нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме.

За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“

За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, ђ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем



обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на предузимање логистичких припрема као део функције организовања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на логистичке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* и уџбеника „Организација и послови полиције“ који се користи за предмет *Организација и послови полиције*, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информacionих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом наведене литературе утврђено је да у њој нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме.

За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, ђ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката,

извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме.

За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме.

За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на организовање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на предузимање логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко*

насиље користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да је у њој мањим делом заступљен садржај који се односи на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, али су у појединој литератури заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

На основу свега наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се конкретно односе на предузимање логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.

#### **2.4.5. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом логистичких припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом предузимања логистичких припрема безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководиоца безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководиоцац групе, руководиоцац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и организовање мера безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоцац безбедносне заштите обавља током процеса организовања, а послови предузимања логистичких припрема се не помињу ни посредно.

#### 2.4.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја логистичких припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Резултати испитивања ставова испитаника о утицају основних обележја логистичких припрема на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, приказани су наредним табелама.

Табела 95: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја логистичких припрема стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Важна је набавка, складиштење, употреба и провера исправности одр. средстава	Важно је планирање и контрола грађевинског, техничког и противпожарног одржавања објеката	Важно је планирање превозења службеника обезбеђења	Важно је обезбеђивање финансијских средстава за набавку средстава	Важно је организовање смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења	Важно је организовање медицинске и ветеринарске заштите	Важно је организовање контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића	Важна је безбедносна заштита службеника обезбеђења	Радни профил у зависности од логистичких припрема	Образовни профил у зависности од логистичких припрема
N	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182
Валних	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Недостаткућих										
Стандардна грешка средине		,068	,059	,078	,058	,067	,054	,041	,039	,044
Медијана		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	2,50
Модус		4	5	5	5	5	5	5	3	3
Стандардна девијација		,919	,793	1,058	,785	,908	,731	,558	,529	,599
Варијанса		,845	,628	1,120	,616	,824	,535	,311	,280	,359
Асиметричност		-1,292	-1,790	-1,486	-2,190	-1,728	-2,354	-2,509	-,606	-,566
Стандардна грешка асиметричности		,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180	,180
Сплештеност		1,676	4,192	1,564	5,642	2,982	6,079	7,939	-,919	-,593
Стандардна грешка сплештености		,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358	,358
Распон варијације		4	4	4	4	4	4	3	2	2
Минимум		1	1	1	1	1	1	2	1	1
Максимум		5	5	5	5	5	5	5	3	3

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредним табелама.

Табела 96: Важна је набавка, складиштење, употреба и провера исправности одређених средстава

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	11	5,9	6,0	7,7
Немам свој став	4	2,1	2,2	9,9
Углавном се слажем	82	43,6	45,1	54,9
Слажем се	82	43,6	45,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 90,2% њих сматра да је важна набавка, складиштење, употреба и провера исправности одржавања средстава. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је планирање и контрола грађевинског, техничког и противпожарног одржавања објеката“ (наредна табела).

Табела 97: Важно је планирање и контрола грађевинског, техничког и противпожарног одржавања објеката

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	11	5,9	6,0	7,7
Немам свој став	14	7,4	7,7	15,4
Углавном се слажем	82	43,6	45,1	60,4
Слажем се	72	38,3	39,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 84,7% њих сматра да је важно планирање и контрола грађевинског, техничког и противпожарног одржавања објеката. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је планирање превозења службеника обезбеђења“ (наредна табела).

Табела 98: Важно је планирање превозења службеника обезбеђења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	6	3,2	3,3	3,3
Углавном се не слажем	13	6,9	7,1	10,4
Немам свој став	11	5,9	6,0	16,5
Углавном се слажем	58	30,9	31,9	48,4
Слажем се	94	50,0	51,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 83,5% њих сматра да је важно планирање превозења службеника обезбеђења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је обезбеђивање финансијских средстава за набавку средстава“ (наредна табела).

Табела 99: Важно је обезбеђивање финансијских средстава за набавку средстава

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се не слажем	6	3,2	3,3	4,4
Немам свој став	3	1,6	1,6	6,0
Углавном се слажем	55	29,3	30,2	36,3
Слажем се	116	61,7	63,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 93,9% њих сматра да је важно обезбеђивање финансијских средстава за набавку средстава. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је организовање смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења“ (наредна табела).

Табела 100: Важно је организовање смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент	
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6	
Углавном се не слажем	10	5,3	5,5	7,1	
Ваља- них	Немам свој став	6	3,2	3,3	10,4
	Углавном се слажем	65	34,6	35,7	46,2
	Слажем се	98	52,1	53,8	100,0
Недос- тајућих	Укупно	182	96,8	100,0	
	Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0			

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 90,2% њих сматра да је важно организовање смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је организовање медицинске и ветеринарске заштите“ (наредна табела).

Табела 101: Важно је организовање медицинске и ветеринарске заштите

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент	
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6	
Углавном се не слажем	10	5,3	5,5	7,1	
Ваља- них	Немам свој став	6	3,2	3,3	10,4
	Углавном се слажем	65	34,6	35,7	46,2
	Слажем се	98	52,1	53,8	100,0
Недос- тајућих	Укупно	182	96,8	100,0	
	Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0			

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 89,5% њих сматра да је важно је организовање медицинске и ветеринарске заштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је организовање контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића“ (наредна табела).

Табела 102: Важно је организовање контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваља- них	Не слажем се	1	,5	,5
	Углавном се не слажем	5	2,7	3,3
	Немам свој став	6	3,2	3,3
	Углавном се слажем	38	20,2	20,9
	Слажем се	132	70,2	72,5
Недос- тајућих	Укупно	182	96,8	100,0
	Систем	6	3,2	
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 93,4% њих сматра да је важно организовање контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је безбедносна заштита службеника обезбеђења“ (наредна табела).

Табела 103: Важна је безбедносна заштита службеника обезбеђења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваља- них	Углавном се не слажем	3	1,6	1,6
	Немам свој став	1	,5	,5
	Углавном се слажем	39	20,7	21,4
	Слажем се	139	73,9	76,4
Недос- тајућих	Укупно	182	96,8	100,0
	Систем	6	3,2	
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 97,8% њих сматра да је важна безбедносна заштита службеника обезбеђења.

С друге стране, утицај основних обележја логистичких припрема на радни и образовни профил утиче много, имајући у виду да је 58,2%, односно 50,0% (респективно) испитаника тако одговорило (видите наредне две табеле).



Табела 104: Радни профил у зависности од логистичких припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	3	1,6	1,6	1,6
Ваља- Средње	73	38,8	40,1	41,8
них Много	106	56,4	58,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

Табела 105: Образовни профил у зависности од логистичких припрема

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	10	5,3	5,5	5,5
Ваља- Средње	81	43,1	44,5	50,0
них Много	91	48,4	50,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

#### 2.4.7. Закључак о четвртој појединачној хипотези друге посебне хипотезе

Након теоријског истраживања садржаја логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршено је моделовање садржаја логистичких припрема. Констатовано је да овај модел садржи елементе који се односе на материјално-техничко, финансијско, интендантско, санитетско, ветеринарско, санитарно, против-пожарно, аналитичко-информативног, административно-персонално и безбедносно обезбеђење. Декомпоновањем и описом сваког појединачног елемента идентификовани су послови руководиоца безбедносне заштите ради логистичких припрема. С тим у вези, закључено је да садржај логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, директно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца безбедносне заштите приликом логистичких припрема, сачињен је модел логистичких припрема који садржи елементе који се односе на набавку, складиштење, употребу, одржавање и проверу исправности одређених материјално-техничких средстава, обезбеђење финансијских средстава за извршење послова безбедносне заштите, медицинску заштиту одређених личности, мере санитарног обезбеђења у одређеним објектима а првенствено контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића које конзумирају одређене личности, мере противпожарне заштите, као и превозење службеника обезбеђења или комплетних организационих јединица. Поред тога, модел логистичких припрема садржи и мере на

заштити техничких, информатичких и комуникационих средстава, мере аналитичко-информативног обезбеђења, административно-персоналне мере и мере безбедносне заштите службеника обезбеђења који спроводе мере безбедносне заштите одређених личности и објеката. Сваки од наведених садржаја логистичких припрема индукује послове и задатке које обављају руководиоци безбедносне заштите ради логистичких припрема. На основу наведеног, радње и поступци које приликом логистичких припрема предузимају руководиоци безбедносне заштите директно утичу на оно што они треба да знају да би те послове обављали.

Теоријским истраживањем потребних знања руководиоца ради логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци треба да поседују знања о набавци, складиштењу, употреби и одржавању материјално-техничких и других средстава, начину техничког одржавања одређених објеката, планирању превозења, организовању смештаја и исхране службеника обезбеђења, организовању медицинске и ветеринарске заштите, организовању контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића, начину противпожарне контроле одређених објеката, безбедносној заштити службеника обезбеђења и евидентирању радног ангажовања службеника обезбеђења. На основу изнетог, закључено је да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом логистичких припрема директно утичу на њихов радни и образовни профил.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је у њој мањим делом директно заступљен садржај који се односи на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, али су у појединој литератури заступљени општи садржаји ових припрема који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту. С тим и вези, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се конкретно односе на предузимање логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да се у опису послова појединих одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наводи да је један од њихових задатака и организовање мера безбедносне заштите службеника обезбеђења. Међутим, ни у једном другом опису послова није прецизирано које послове руководиоци безбедносне заштите обавља током логистичких припрема, а послови предузимања логистичких припрема се не помињу ни посредно.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на логистичке припреме у функцији организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима садржаја логистичких припрема, као и у радњама и поступцима руководиоца приликом ових припрема. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да је за руководиоцима послова

безбедносне заштите одређених личности објеката неопходно поседовање знања о: набавкама, складиштењу, употреби и провери исправности одр. средстава, планирању и контроли грађевинског, техничког и противпожарног одржавања објеката, планирању превоза службеника обезбеђења, обезбеђивању финансијских средстава за набавку средстава, организовању смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења, организовању медицинске и ветеринарске заштите, као и организовању контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића. При томе, утицај основних обележја логистичких припрема на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредџи наведене закључке са ставом друге појединачне друге посебне хипотезе, која гласи: „Логистичке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представљају један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену логистичких припрема. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за припрему и реализацију логистичких припрема, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## 2.5. Закључак о другој посебној хипотези

На основу дела теоријског истраживања који се односи на организовање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима организовања у функцији безбедносне заштите, које се односе на нормативно-стручне, организационо-технолошке, моралне и логистичке припреме руководиоца и извршилаца за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката. Конкретније, наведени закључци се односе на ставове:

- садржај нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема руководиоца и извршилаца за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил,

- радње и поступци које приликом нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема предузимају руководиоци снага за обезбеђење одређених личности и објеката директно утичу на оно што они треба да знају да би те послове законито и успешно обављали,
- специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите на теме нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема безбедносне заштите одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил,
- теоријским истраживањем садржаја нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, сачињени су њихови нови модели који су потпунији, доследнији и исцрпнији од постојећих,
- анализом садржаја литературе релевантне за похађање студија Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије закључено је да у тим наставним плановима и програмима нису заступљени садржаја који се директно односе на праћење и процењивање, одлучивање и израду планова безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ се садржаји појединих наставних области менаџмента, које обухватају функцију организовања (нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема), могу индиректно односити и на ову област, изузев, делимично, када је реч о у наставним садржајима предвиђеним за последипломско усавршавање на ВА и КПА,
- у опису послова није потпуно наведено које службене радње подразумевају предузимање нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема заштите одређених личности и објеката, због чега надлежни руководиоци приступају овим службеним радњама на основу властитог знања, искуства и процене,
- емпиријским истраживањем дошло се до закључка да руководиоци снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката треба да поседују обимна и специфична знања, као и способности из домена нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, при чему та знања, према већини испитаника, много утичу на радни и образовни профил стручњака за обављање таквих послова и задатака.

Имајући у виду да су потврђене све четири појединачне хипотезе друге посебне хипотезе, која гласи: „Организовање безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, индуктивно се долази до закључка да је и она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма који се односе на организовање као функцију руковођења, матичних високошколских образовних институција, које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену организовања. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена руковођења, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за организовање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

### **III) КОМАНДОВАЊЕ КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Да би потчињени добили конкретне задатке потребно је да им руководиоци пренесу своје одлуке. То се постиже командовањем,<sup>290</sup> функцијом руковођења која следи након процеса планирања и организовања. Командовање је функција руковођења којом се остварују планови, односно реализују донесене одлуке. „Командовање није независна функција руковођења, већ проистиче из плана акције и њоме се потчињени органи и јединице ангажују (обавезују) да поступе у складу са донетом одлуком“.<sup>291</sup> Командовање (а у даљем тексту чешће коришћен термин наређивање) представља специфичну врсту вертикално усмереног комуницирања од руководиоца према потчињенима.

Према Обраду Стевановићу „наређивање се, као и одлучивање, формално дефинише и као право менаџера да подређенима издаје наређења (команде, налоге), наредбе, заповести, упутства, директиве или инструкције које обавезују подређене да нешто изврше или не изврше, са одређеним ресурсима, у одређеном времену и простору, на одређен начин и са одређеним циљем.“<sup>292</sup> Руководилац наређивањем може на подређене пренети сопствену одлуку, али и одлуку свог надређеног руководиоца или колективног органа (нпр. Комитета за безбедност приликом безбедносне заштите). Да би руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објекта издавали наређења неопходно је да поседују посебна знања у вези начина издавања наређења и аката којим се наређења преносе на њихове потчињене.

#### **3.1. НАЧИН ИЗДАВАЊА НАРЕЂЕЊА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Руководиоци своја наређења на потчињене преносе непосредно или посредно, у различитим временским и просторним условима. То чине издавањем усмених наређења или достављањем писаних аката. У зависности од начина, времена и простора издавања, начин издавања наређења може бити: 1) усмено, у писаној форми, сигналима или комбиновано; 2) непосредно (лицем у лице) или посредно (средствима везе, куриром, поштом); 3) на радном месту руководиоца, на радном месту подређеног, на радном састанку или приликом упућивања потчињених на извршење задатака; 4) пре или током извршавања задатака и 5) у форми молбе, сугестије или команде.<sup>293</sup>

Момчило и Мирослав Талијан наводе да „издавање задатака мора, по садржају, бити потпуно и у начелу обухвата: циљ, задатак акције (решења проблема), рок, место, средства и методе, овлашћења и одговорност, контролу и помоћ.“<sup>294</sup> Све наведено важи за наређивање које се примењује у безбедносном менаџменту (војном и полицијском), а с обзиром да се руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објекта у

<sup>290</sup> Командовање је појам који има синониме наређивање, додела задатака, издавање налога и сл. и као такви се користе за потребе ове докторске дисертације.

<sup>291</sup> Група аутора, *Руковођење и командовање*, ЦВШ ВЈ, Београд, 1997, стр. 91стр.101.

<sup>292</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 256.

<sup>293</sup> Исто, стр.259.

<sup>294</sup> Талијан, М., Талијан, М.М., *Опти и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011, стр. 214.

односу на безбедносни менаџмент може посматрати као посебно у односу на опште, наведени ставови се по аналогiji могу применити и на руковођење безбедносном заштитом.

### **3.1.1. Врсте наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката својим потчињенима наређења саопштавају усмено, писаним путем и средствима везе. *Усмено издавање наређења* има најчешћу примену, јер је најпогоднији начин којим се обезбеђује највећи ефекат при извршењу било ког безбедносног задатка, па самим тим и задатака безбедносне заштите. На овај начин руководиоци безбедносне заштите на потчињене преносе неупоредиво већи број информација од наређења издатих на друге начине. Усмена наређења се често издају ради усаглашавања ставова и координације између руководиоца безбедносне заштите и потчињених руководилаца и јединица. Усмено издата наређења служе да се на најбржи начин изврши координација рада јединица у хоризонталном односу.

Издавање наређења усменим путем омогућава руководиоцима безбедносне заштите да посебно истакну и потенцирају важне фазе и елементе задатка. То им уједно даје могућност да се увере колико је наређење разумљиво, да ли су га потчињени добро схватили и оставља могућност да се потчињенима одмах разјасне све недоумице. Руководиоци безбедносне заштите због тога усмена наређења издају кратко и јасно.

Важност издавања усмених наређења огледа се у њиховој практичности, јер само на овај начин руководиоци безбедносне заштите могу употпунити своја наређења изадата на други начин, а нарочито уколико је део наређења представљен графички, табеларно или на неки други мање јасан начин. Приликом усмених издавања наређења руководиоци се могу служити наведеним графичким приказима као помагалима, јер приказано може сугестивно утицати на потчињене.

Недостатак усменог издавања наређења је често непостојање писаних трагова о издатом и примљеном наређењу, што у систему руковођења безбедносном заштитом није добро. Овај недостатак отклања се тако што руководиоци безбедносне заштите и лица која примају наређења имају обавезу да све што је саопштено приликом издавања наређења записују у службене радне белешнице.<sup>295</sup> У одређеним случајевима могу се сачинити тонски, видео и фото снимци о издатим наређењима. Они служе да се у случају неспоразума приликом извршавања задатака или правдања поступака, употребе као доказни материјал ради утврђивања појединачних одговорности.

*Наређења издата у писаном облику* имају предност над усмено издатим наређењима, јер постоји материјално (писано) дефинисана активност коју треба извршити. Писани документ је сугестиван, јер се подаци који су у њему наведени лако користе, поготово ако су задаци добро прецизирани и потпуни. Писана документа о безбедносној заштити одређених личности и објеката представљају поверљиву документацију и на посебан начин се регулише њихово чување. Акти којим се наређују мере безбедносне заштите чувају се у посебно намењеним архивама трајно, а остала документа која су у вези са њима чувају се до престанка њиховог важења или према одлуци руководиоца безбедносне заштите.

---

<sup>295</sup> Ради документовања усмено издатих наређења, нарочито ако су издата на терену, често се накнадно сачињавају службене белешке или записници у којима се наводи ток активности и издата наређења.

Посебан значај писаних наређења имају она документа која чине прилоге писаним актима, а представљена су графички, табеларно и другим показатељима. Руководиоци безбедносне заштите своја наређења преносе графичким путем на своје потчињене у случају када нема довољно времена за сачињавање основних писаних аката наређења (наредба, наређење, процедура и сл.). Тако добијена наређења су слика акције коју треба извршити и веома често се односе на тактички распоред пешачке формације пратилаца око лица које се безбедносно штити или распоред возила у колони возила под пратњом.

Руководиоци безбедносне заштите своја наређења издају и *сигналима*. Овај вид издавања наређења најчешће практикују руководиоци тактичких јединица за безбедносну заштиту (руководиоци тимова и група). Сигнали се упућују непосредним извршиоцима, а могу бити: светлосни (сигнали упућени батеријском лампом или сигналним пиштољем), звучни (упућени звиждаљком, посебним звучним сигналима из моторних возила и сл.) или сигнали покретима тела (главом, раменима, рукама, прстима).

Наређења која руководиоци безбедносне заштите издају потчињенима преносе се у непосредном контакту приликом састанака, извиђања терена и безбедносних претходница. У току извршења задатака безбедносне заштите руководиоци своја наређења најчешће преносе *средствима везе* (радио веза, фиксни и мобилни телефони, интернет, интранет и сл.). Наређења пренета преко средстава везе која имају писани траг сматрају се оригиналним наредбодавним документима, иако она углавном нису потписана ни оверена (све чешће у употребу улази коришћење електронског потписа). Ова документа чувају се на исти начин, као и сва друга писана наредбодавна акта. Недостатак наређења пренетих средствима везе је у томе што су кратка, а њихова предаја је подложна прислушкивању, ометању и техничким сметњама.

Почетна наређења руководиоци безбедносне заштите најчешће потчињенима преносе на радним састанцима на свом радном месту. Овакав начин издавања наређења омогућава потчињенима да добро схвате наређење и по потреби поставе питања, а свим учесницима омогућава да сагледају своју улогу током извршења задатка, али и улогу координирајућих јединица. Руководиоци безбедносне заштите задатке издају и на самом месту извршења рада. Ово се дешава у случајевима када више различитих организационих јединица извршава задатке на истом простору.<sup>296</sup> Наређења која руководиоци безбедносне заштите издају потчињенима непосредно пред њихов полазак на извршење задатка су најчешће комбинована, јер им уручује писани налог за извршење задатка, а по потреби га и усмено објашњава.

Ради постизања већих ефеката и успостављања бољих радних односа са потчињенима, руководилац безбедносне заштите „наређење може доставити потчињенима и у виду: 1) захтева/молбе; 2) сугестија/препорука; 3) команда (наредба, наређење, налог, заповест, директива, инструкција).“<sup>297</sup> Захтев или молбу руководилац безбедносне заштите упућује потчињенима када се од њих очекује да учествују у одлучивању (нпр. захтев руководиоцу саобраћајног обезбеђења да предложи оптималне трасе кретања). Сугестија омогућава подређеном да донесе смислену одлуку о одговарајућем току активности (нпр. препорука руководиоцу резервних снага где и како да распореди људство и возила ради

---

<sup>296</sup> Приликом безбедносне заштите страних личности и делегација руководилац безбедносне заштите на граничном прелазу на ком треба извршити прихват делегације организује састанак са свим руководиоцима јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Овим састанцима присуствују и руководиоци иностране службе безбедности, а руководилац безбедносне заштите том приликом свима издаје наређења у складу са њиховим надлежностима.

<sup>297</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 261.



брзе интервенције на више различитих објеката). Команда потчињенима даје изричит налог за стриктно спровођење наређења и не оставља места за непослушност, јер добијени задатак морају реализовати потпуно, тачно и на време.

### **3.1.2. Радње и поступци руководиоца током или поводом наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката**

У зависности од врсте и начина наређивања зависи рад и поступање руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом издавања наређења или предузимања других радњи које се доводе у непосредну везу са издавањем наређења. У општем смислу, њихов рад се састоји од припреме за издавање наређења, преношење наређења на потчињене и рад након издатог наређења. Рад и поступање руководиоца безбедносне заштите се делимично разликује приликом усменог издавања наређења, наређивања у писаној форми или саопштавања наређења путем средстава везе.

Ради издавања усмених наређења на радном састанку руководиоци безбедносне заштите врше припреме које се састоје од: а) упућивања позива потчињенима за састанак; б) припреме просторије у којој ће бити одржан састанак; в) прављење концепта за издавање усменог наређења; г) припреме потребних шема, табела, слика и других графичких модела.

*Позив за састанак* руководиоци безбедносне заштите упућују потчињеним и садејствујућим јединицама усменим или писаним путем. Усменим путем позивају руководиоце јединица које ће предузимати поједине мере заштите и од њих захтевају да лично присуствују састанку и приме наређење или да делегирају руководиоца из своје организационе јединице који ће бити одговоран за предузимање мера из њихове надлежности. Позив са састанак који се упућује писаним путем обично је у форми депеше, обавештења или се доставља електронском поштом<sup>298</sup>. У њему се наводи датум одржавања састанка, време, место, разлог одржавања састанка и по потреби издају припремна наређења.

Руководиоци безбедносне заштите своја усмена наређења издају на састанцима који могу бити у њиховим *службеним просторијама* (Војске Србије, МУП-а, БИА), у просторијама потчињених јединица (касарнама, подручним полицијским управама, станицама граничне полиције и др.), у просторијама садејствујућих јединица или у установама или државним органима који сарађују приликом припреме и реализације безбедносне заштите (Влада Републике Србије, Министарство спољних послова, Министарство правде и др.). Руководиоци безбедносне заштите благовремено обезбеђују адекватну просторију за састанак која мора имати довољно места за све учеснике и информатичка средства за приказивање презентација.

*Концепт* који руководиоци сачињавају ради усменог саопштавања наређења представља подсетник руководиоцима за хронолошко излагање. Он садржи поздравну реч, разлог одржавања састанка (безбедносна заштита одређеног лица, дефинисање мера заштите, координација активности и сл.), степен мера по којем ће бити предузете мере безбедносне заштите, програм активности (одређеног лица или у одређеном објекту или његовој околини), оцену стања безбедности (са посебним освртом на стање јавног реда и мира тј. одржавање јавних скупова који могу утицати на извршење задатка), извод из безбедносне процене угрожености одређеног лица или објекта, извод из одлуке са задацима потчињеним и садејствујућим јединицама, начин командовања, начин

<sup>298</sup> Мисли се на Е-mail који се доставља интернетом или интранетом.

одржавања везе, готовост за извршење задатка и датум и време извиђања (објеката, траса кретања, одређених рејона и сл.).

Ради сликовитог и јасног приказивања појединих делова одлуке, руководиоци безбедносне заштите припремају *табеларне, графичке или шематске приказе*. Њима приказују тактичке формације службеника обезбеђења (пратилаца) у непосредној физичкој формацији, састав колоне возила под пратњом, распоред појединих елемената противпожарног, анτισнајперског, медицинског и другог обезбеђења, распоред снага за физичко, саобраћајно и оперативно обезбеђење према „прстеновима“ обезбеђења, распоред снага за интервенцију, снага у резерви и друго. Ове приказе сачињавају у штампаном или електронском облику и умножавају их у потребном броју примерака.

*Усмено преношење наређења на потчињене* састоји се у излагању руководиоца безбедносне заштите. Према сачињеном подсетнику потчињенима се саопштава наређење, појашњавају евентуално нејасни садржаји одлуке и одговара на питања. Руководиоци том приликом користе и припремљене графичке приказе које по потреби дају потчињенима. Руководиоци током излагања воде белешке (евиденцију) о свом излагању одлуке, али и о коментарима потчињених. Све ово се евидентира у радним бележницама руководиоца и потчињених. Описани рад руководиоца безбедносне заштите важи и приликом њиховог преношења одлуке на отвореном простору спроводећи извиђање или током безбедносне претходнице. *Након издатог усменог наређења* руководиоци безбедносне заштите могу наредити сачињавање службене белешке или извештаја о састанку и току издавања наређења. Овај документ шаљу претпостављеном старешини на упознавање, а након тога се одлаже у списе предмета.

Припрема за *наређивање у писаном облику* састоји се у обезбеђивању техничке подршке за „преношење одлуке на папир“ (прибављање рачунара, штампача, писаћих машина, папира, коверти и сл.) и утврђивање начина за доставу писаног наређења потчињенима. Руководиоци безбедносне заштите за свако писано наређење понаособ одређују потребан степен заштите тајности података. Овакви документи се након завођења достављају потчињенима путем курира, специјалним (криптованим) факсом, телепринтером или електронском поштом. Сва акта која се сачињавају у вези безбедносне заштите одређених личности и објеката архивирају се и чувају према правилницима о канцеларијском пословању. Руководиоци безбедносне заштите у складу са правилницима о излучивању архивске грађе после законом утврђеног времена наређују формирање комисије за уништење документације о безбедносној заштити одређених личности и објеката и о томе сачињавају посебан записник који се чува трајно.

Наређења која руководиоци безбедносне заштите преносе *путем средства везе* углавном преносе радио-станицама и мобилним телефонима. Ова наређења су обично тактичког нивоа, служе за координацију рада потчињених јединица или за хитно реаговање услед нагле промене ситуације. Преносе их у виду кратких, јасних концизних команди у складу са планом везе и кодовником.

### **3.1.3. Потребна знања руководиоца за наређивање током или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Дедукцијом наведених радњи и поступака руководиоца током или поводом наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, издвојена су потребна знања и вештине које би требало да поседују ради успешног наређивања. Њихова потребна знања односе се на:

- врсте наређивања;

- начин наређивања усменим путем, писаним путем и средствима везе;
- сачињавање депеше и обавештења ради позивања потчињених на састанак;
- коришћење електронске поште (E-mail) путем Интернета и Интранета;
- сачињавање концепта за издавање усменог наређења;
- сачињавање шема, табела, слика и других графичких модела помоћу рачунара;
- сачињавање презентације,
- кратко, јасно и концизно формулисање наређења;
- вештину јавног наступа;
- сачињавање писаних наређења;
- одређивање степена тајности наредбодавних аката;
- сачињавање таблице сигнала;
- сачињавање службене белешке или извештаја о састанку и извиђању;
- употребу средстава радио-везе, факса, телепринтера;
- криптозаштиту средстава везе;
- начин архивирања и чувања наредбодавних аката и
- начин излучивања архивске грађе.

### **3.1.4. Заступљеност потребних садржаја начина наређивања при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су руководиоци Војске Србије и Дирекције полиције Министарства унутрашњих послова који се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката теоријски оспособљени за наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама на Војној академији и Криминалистичко-полицијској академији.

Ради идентификовања садржаја који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*.

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса I*, утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани* на *мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, закључено је да нису заступљени садржаји који се односе на наређивање.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У њиховим садржајима није заступљено наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Утврђено је да у наведеној литератури нису заступљени садржаји који се односе на наређивање, па самим тим ни на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета *Нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и

безбедносне делатности, ђ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. Анализом је утврђено да нису заступљени садржаји који се односе на наређивање.

Литература за предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране* обухвата књиге „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“. За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом садржаја наведене литературе утврђено је да нису заступљени садржаји који се односе на наређивање.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, ђ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на наређивање као функцију организовања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* и уџбеника „Организација и послови полиције“ који се користи за предмет *Организација и послови полиције*, утврђено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационог система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја наведених уџбеника констатовано је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на наређивање. Такође, анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, утврђено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на наређивање.

За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“, а за предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на наређивање.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, њ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на наређивање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. За

предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји који се односе на наређивање, па ни на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се индиректно односе на наређивање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји који се односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да је у њој није заступљен садржај који се односи на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у појединој литератури заступљени општи садржаји наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

На основу свега наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се конкретно односе на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

### **3.1.5. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом наређивања безбедносне заштите одређених личности и објеката издавања наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом наређивања при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац Групе и руководилац Тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један

од њихових задатака и наређивање мера безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоца безбедносне заштите обавља током процеса наређивања, а послови наређивања при или поводом безбедносне заштите се не помињу ни посредно.

### 3.1.6. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја издавања наређења на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Резултати испитивања ставова испитаника на тему важности појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја издавања наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката приказани су наредним табелама.

Табела 106: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја издавања наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Колико је важан начин наређивања	Колико је важно сачињавање депеше и обавештења	Колико је важно коришћење електронске поште	Колико је важно сачињавање концепта за издавање усменог наређења	Колико је важно сачињавање шема, табела и других графичких модела
Ваљан- их N	182	182	182	182	182
Недос- тајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Модус	5	5	5	5	4
Распон	1	1	4	4	4
варијације					
Минимум	4	4	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5



Табела 107: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја издавања наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Колико је важна способност кратког, јасног и концизног формулисања наређења	Колико је важно одређивање степена тајности наредбодавних аката	Колико је важно сачињавање таблице сигнала	Колико је важна употреба средстава везе, факса, телепринтера	Колико је важна криптозаштита података
Ваљаних	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Модус	5	5	5	5	5
Распон	2	4	4	3	4
варијације					
Минимум	3	1	1	2	1
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 108: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја издавања наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Колико је важан начин архивирања и чувања наредбодавних аката	Радни профил у зависности од основних обележја издавања наређења	Образовни профил у зависности од основних обележја издавања наређења
Ваљаних	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6
Медијана	5,00	3,00	3,00
Модус	5	3	3
Распон варијације	4	1	2
Минимум	1	2	1
Максимум	5	3	3

Због сложености података у претходне три табеле и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредним табелама.

Табела 109: Важан је начин наређивања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се Ваљаних слажем	25	13,3	13,7	13,7
Слажем се	157	83,5	86,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да сви испитаници углавном или потпуно сматрају да је важан начин наређивања. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је сачињавање депеше и обавештења“ (наредна табела).

Табела 110: Важно је сачињавање депеше и обавештења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се Ваљаних слажем	41	21,8	22,5	22,5
Слажем се	141	75,0	77,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да сви испитаници углавном или потпуно сматрају да је важно сачињавање депеше и обавештења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је коришћење електронске поште“ (наредна табела).

Табела 111: Важно је коришћење електронске поште

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се не слажем	4	2,1	2,2	3,3
Немам свој став	4	2,1	2,2	5,5
Углавном се слажем	49	26,1	26,9	32,4
Слажем се	123	65,4	67,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 94,5% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важно коришћење електронске поште. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је сачињавање концепта за издавање усменог наређења“ (наредна табела).

Табела 112: Важно је сачињавање концепта за издавање усменог наређења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се не слажем	4	2,1	2,2	3,3
Немам свој став	10	5,3	5,5	8,8
Углавном се слажем	70	37,2	38,5	47,3
Слажем се	96	51,1	52,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 91,2% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важно сачињавање концепта за издавање усменог наређења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је сачињавање шема, табела и других графичких модела“ (наредна табела).

Табела 113: Важно је сачињавање шема, табела и других графичких модела

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	4	2,1	2,2	2,7
Немам свој став	11	5,9	6,0	8,8
Углавном се слажем	86	45,7	47,3	56,0
Слажем се	80	42,6	44,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 91,3% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важно сачињавање шема, табела и других графичких модела. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је способност кратког, јасног и концизног формулисања наређења“ (наредна табела).

Табела 114: Важна је способност кратког, јасног и концизног формулисања наређења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Углавном се	28	14,9	15,4	15,9
Ваљан- их слажем	153	81,4	84,1	100,0
Слажем се	182	96,8	100,0	
Укупно	6	3,2		
Недос- тајућих Систем	188	100,0		
Укупно				

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 99,5% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важна способност кратког, јасног и концизног формулисања наређења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је одређивање степена тајности наредбодавних аката“ (наредна табела).

Табела 115: Важно је одређивање степена тајности наредбодавних аката

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не	1	,5	,5	1,1
Ваљан- их слажем	4	2,1	2,2	3,3
Немам свој став	28	14,9	15,4	18,7
Углавном се слажем	148	78,7	81,3	100,0
Слажем се	182	96,8	100,0	
Укупно	6	3,2		
Недос- тајућих Систем	188	100,0		
Укупно				

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 96,7% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важно одређивање степена тајности наредбодавних аката. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је сачињавање таблице сигнала“ (наредна табела).

Табела 116: Важно је сачињавање таблице сигнала

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се не слажем	6	3,2	3,3	4,4
Немам свој став	11	5,9	6,0	10,4
Углавном се слажем	75	39,9	41,2	51,6
Слажем се	88	46,8	48,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 89,6% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важно сачињавање таблице сигнала. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је употреба средстава везе, факса, телепринтера“ (наредна табела).

Табела 117: Важна је употреба средстава везе, факса, телепринтера

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Немам свој став	6	3,2	3,3	4,4
Углавном се слажем	56	29,8	30,8	35,2
Слажем се	118	62,8	64,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важна употреба средстава везе, факса, телепринтера. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је криптозаштита података“ (наредна табела).

Табела 118: Важна је криптозаштита података

		Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљан- их	Не слажем се	4	2,1	2,2	2,2
	Углавном се не слажем	7	3,7	3,8	6,0
	Немам свој став	13	6,9	7,1	13,2
	Углавном се слажем	61	32,4	33,5	46,7
	Слажем се	97	51,6	53,3	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 86,8% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важна криптозаштита података. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важан је начин архивирања и чувања наредбодавних аката“ (наредна табела).

Табела 119: Важан је начин архивирања и чувања наредбодавних аката

		Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљан- их	Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
	Углавном се не слажем	5	2,7	2,7	3,8
	Немам свој став	7	3,7	3,8	7,7
	Углавном се слажем	61	32,4	33,5	41,2
	Слажем се	107	56,9	58,8	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 91,2% испитаника углавном или потпуно сматрају да је важан начин архивирања и чувања наредбодавних аката.

Томе следи анализа утицаја основних обележја издавања наређења на радни и образовни профил руководиоца обезбеђења одређених личности и објеката. Наиме, утицај израде планова безбедносне заштите на радни и образовни профил утиче много, имајући у виду да је 80,8%, односно 70,9% (респективно) испитаника тако одговорило (видите наредне две табеле).

Табела 120: Радни профил у зависности од основних обележја издавања наређења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Средње	35	18,6	19,2	19,2
Ваљаних Много	147	78,2	80,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Табела 121: Образовни профил у зависности од основних обележја издавања наређења

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	4	2,1	2,2	2,2
Средње	49	26,1	26,9	29,1
Ваљаних Много	129	68,6	70,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

### 3.1.7. Закључак о првој појединачној хипотези треће посебне хипотезе

Након теоријског истраживања начина издавања наређења у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је класификација наређења. Констатовано је да руководиоци безбедносне заштите своја наређења издају усмено, писаним путем и средствима везе, али и сигнаlima. Анализом сваког појединачног начина наређивања утврђене су њихове специфичности које се односе на рад руководиоца безбедносне заштите приликом процеса наређивања. С тим у вези, закључено је да врсте наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, непосредно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца безбедносне заштите приликом наређивања, утврђено је да од врсте и начина наређивања зависи рад и поступање руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом издавања наређења или предузимања других радњи које се доводе у непосредну везу са издавањем наређења. У општем смислу, њихов рад се састоји од припреме за издавање наређења, преношења наређења на потчињене и рада након издатог наређења. У оквиру сваког наведеног процеса наређивања постоје и специфичности које руководиоце безбедносне заштите диференцирају у односу на наређења руководиоца других организационих јединица који не одлучују о безбедносној заштити. На основу наведеног, радње и поступци

које приликом издавања наређења предузимају руководиоци безбедносне заштите директно утичу на оно што они треба да знају да би те послове обављали.

Теоријским истраживањем потребних знања руководиоца ради издавања наређења у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци треба да поседују знања о врстама и начину наређивања, сачињавању аката наређивања, коришћењу електронске поште, сачињавању концепта за издавање наређења, одређивању степена тајности наредбодавних аката, сачињавању таблице сигнала, употребе средстава везе, начину архивирања и чувања наредбодавних аката и излучивања архивске грађе. На основу изнетог, закључено је да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом издавања наређења директно утичу на њихов радни и образовни профил.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да у њој није директно заступљен садржај који се односи на наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у појединој литератури заступљени општи садржаји наређивања који се индиректно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и наређивање мера безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоци безбедносне заштите обавља током процеса наређивања, а послови наређивања при или поводом безбедносне заштите се не помињу ни посредно.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на издавање наређења у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима врста наређивања, као и у радњама и поступцима руководиоца приликом издавања наређења. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да је за руководиоцима послова безбедносне заштите одређених личности објеката неопходно поседовање знања о: набавкама, складиштењу, употреби и провери исправности одр. средстава, планирању и контроли грађевинског, техничког и противпожарног одржавања објеката, планирању превоза службеника обезбеђења, обезбеђивању финансијских средстава за набавку средстава, организовању смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења, организовању медицинске и ветеринарске заштите, као и организовању контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића. При томе, утицај основних обележја логистичких припрема на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредених наведене закључке са ставом друге појединачне друге посебне хипотезе, која гласи: „Логистичке припреме у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представљају један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим



увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену логистичких припрема у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену логистичких припрема. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за припрему и реализацију логистичких припрема, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да је за руководиоцима послова безбедносне заштите одређених личности објеката неопходно поседовање знања о: начину наређивања, сачињавању депеше и обавештења, коришћењу електронске поште, сачињавању концепта за издавање усменог наређења, сачињавању шема, табела и других графичких модела, одређивању степена тајности наредбодавних аката, сачињавању таблице сигнала, употреби средстава везе, факса, телепринтера, криптозаштити података и начин архивирања и чувању наредбодавних аката, као и способности кратког, јасног и концизног формулисања наређења. При томе, утицај основних обележја наређивања на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредићи наведене закључке са ставом друге појединачне друге посебне хипотезе, која гласи: „Начин издавања наређења у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену начина наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену начина наређивања. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена наређивања, наведени руководиоци треба да буду

способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за начин наређивања, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

### **3.2. АКТИ НАРЕЂИВАЊА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Под актима командовања подразумевају се писана документа о употреби јединица приликом извршавања одређених задатака. Акти командовања се разликују од осталих аката руковођења јер се њима одређују задаци потчињеним јединицама у виду наређења. При том се извршиоцима наређења јасно ставља до знања да постоји вертикална комуникација у систему командовања, тј. да постоји однос претпостављени-потчињени. Приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката руководиоци безбедносне заштите користе следеће акте командовања: а) наредбе, б) наређења, в) инструкције, г) упутства и д) процедуре. Основ за доношење наведених аката, руководиоци безбедносне заштите налазе у Уредби о безбедносној заштити одређених личности и објеката или сличном документу који прописују највиши органи државне власти.<sup>299</sup>

#### **3.2.1. Садржај наредбе за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Наредбе су документа која сачињавају руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката, а везују се за одређене законе или подзаконске акте (уредба о безбедносној заштити, упутство о безбедносној заштити и сл.). Оне се односе на ангажовање појединих јединица које спроводе мере безбедносне заштите и извршење одређених задатака. Наредба се као акт командовања сачињава у писаној форми, а ова форма одређује садржај наредбе.

Све службе безбедности које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката сачињавају наредбе о безбедносној заштити, али оне имају различит садржај. Увидом у садржаје доступних наредби утврђено је да све садрже законски основ на основу којег се доносе. Свака наредба има наслов у којем се јасно наводи на шта се односи наредба (нпр. Наредба за успостављање мера безбедносне заштите према одређеном лицу или објекту, наредба за формирање штаба ради безбедносне заштите страних личности и делегација и сл.). У појединим наредбама наводи се само задатак јединице који има исти ниво општости као и наслов, док се у другим наводи начелан задатак јединице и садејствујућих јединица. У овим наредбама наводи се и лице које је задужено за координацију мера безбедносне заштите између садејствујућих јединица или се наводе лица која су одговорна за предузимање појединих мера безбедности. У неким наредбама се налаже на који начин ће се вршити извештавање, када и ко се извештава о реализованим активностима. Руководилац који доноси наредбу у њој наводи коме се она доставља.

Анализом садржаја наредби које сачињавају службе безбедности балканских земаља идентификоване су заједничке одреднице које дефинишу њихов садржај. На

---

<sup>299</sup> Уредбу о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката у Републици Србији (Службени гласник РС, број 72/2010) донела је Влада Републике Србије, а у неким државама их доносе и Народне Скупштине као врховни орган законодавне власти.

основу тога сачињен је *модел садржаја наредбе* за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Он садржи:

- уводни део;
- наслов;
- податке о задатку који треба реализовати (шта је задатак, када је готовост за извршење задатка);
- начелан задатак потчињених јединица;
- начелан задатак садејствујућих јединица;
- лице које је одређено за координацију мера заштите;
- начин извештавања и
- списак јединица којима наредбу треба доставити.

### 3.2.2. Садржај наређења за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Наређења су акти командовања којима се регулишу рад и активност јединица које предузимају мере безбедносне заштите у вези конкретног задатка. Наређења могу бити издата усмено или у писаној форми. Ако су донета у писаној форми, онда немају садржај исти као наредбе, јер се не везују за неки законски основ. Уместо уводног дела најчешће садрже заглавље организационе јединице руководиоца безбедносне заштите који наређење доноси. Према Мирославу Талијану „наређења имају пет параграфа: 1) ситуацију (противничке снаге, сопствене снаге, придодате и изузете снаге); 2) мисију; 3) извршење-замисао; 4) логистичку подршку и 5) командовање и телекомуникације.“<sup>300</sup>

Упутством о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије дефинисан је садржај наређења за обезбеђење објеката које се доноси као почетно или претходно „наређење за обезбеђење, којим се прецизира: а) одговорност команди, јединица, односно установа за обезбеђење појединих објеката; б) елементи потребни потчињеним командама, јединицама и установама за процену угрожености објеката; в) садејство непосредно потчињених команди, јединица и установа у обезбеђењу и при одбрани објеката; г) одређивање и припрема људства за обезбеђење објеката; д) логистичка подршка људству ангажованом на обезбеђењу објеката; љ) контрола обезбеђења објеката и друго.“<sup>301</sup> Овим наређењем се потчињеним јединицама не дају детаљни и прецизни задаци, јер се они дефинишу тек након израде процене угрожености објекта. Наведеним упутством предвиђено је да се ради израде процене угрожености образује комисија, а само „извршење процене угрожености објекта регулише се наређењем којим се прецизира: а) задатак комисије; б) састав комисије; г) време и место рада комисије (укључујући и одлазак на објекат за који се врши процена); д) место, време и лице које ће извршити припрему комисије; љ) рок за доношење закључка о процени угрожености објекта; е) начин превоза, одевања и евентуални трошкови и ж) начин ажурирања закључака о процени угрожености објеката и друго.“<sup>302</sup>

На основу почетног наређења и закључака комисије која је извршила процену угрожености објекта, „за сваки објекат посебно наређењем се регулише: а) одговорност за обезбеђење објекта (носиоца обезбеђења); б) ангажовање јединица (установа) у

<sup>300</sup> Талијан, М., *Безбедносни менаџмент у супротстављању тероризму и борби против тероризма*, Медија центар Одбрана, Београд, 2012, стр. 177.

<sup>301</sup> *Упутство о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Београд, 2012, стр. 11.

<sup>302</sup> Исто, стр. 12.

обезбеђењу; в) начин и врсту обезбеђења (стражарска служба, чуварска служба, пријавна или унутрашња служба) и услове за примену убојите (смртоносне силе); г) састав обезбеђења, наоружање и муницију; д) одређивање и припрему људства за обезбеђење; ђ) сарадњу људства на обезбеђењу објекта са другим службама при обезбеђењу објекта (дежурни, пожарни и др.); е) укључивање органа унутрашње или пријавне службе у систем обезбеђења; ж) примену техничких средстава и осветљавање рејона, праваца и простора око објекта; з) употребу службених паса; и) мере инжињеријског уређења; ј) мере безбедносног обезбеђења; к) постављање знакова упозорења и забране; љ) мере заштите у Војсци Србије; м) друге опште и посебне мере заштите; н) остваривање сарадње са становништвом и органима власти на терену; њ) организацију и начин коришћења средстава телекомуникационо-информатичке подршке; о) сигнале; п) извештавање о стању на објекту који се обезбеђује и р) друга питања значајна за функционисање обезбеђења.<sup>303</sup>

Садржаји наведених наређења односе се на обезбеђење објеката за чије обезбеђење је надлежна Војска Србије. С обзиром да се и одређени објекти према којима припадници Војске предузимају мере безбедносне заштите (објекат Министарства одбране, објекат Генералштаба и др.) сврставају у општу категорију војних објеката, по аналогији се сви садржаји наређења која се односе на обезбеђење војних објеката могу применити и на наређења која се доносе у вези безбедносне заштите одређених објеката.

Поред наведених наређења која се односе на безбедносну заштиту одређених објеката, руководиоци безбедносне заштите у Војсци Србије сачињавају посебна наређења ради безбедносне заштите одређених лица. То су: а) наређење за формирање комисије за процену физичке угрожености одређеног лица, б) наређење за обезбеђење одређеног лица; в) наређење о одређивању руководиоца обезбеђења одређеног лица, надлежностима и задацима руководиоца обезбеђења и г) наређење руководиоца безбедносне заштите за ангажовање људства за обезбеђење одређеног лица. С обзиром на очигледност садржаја ових наређења, није извршена посебна анализа садржаја ових аката.

Анализом доступне литературе и аката који се односе на безбедносну заштиту одређених личности у Министарству унутрашњих послова Републике Србије закључено је да није прописан садржај наређења који се јединицама издаје за било који задатак, па самим тим ни за обављање послова безбедносне заштите. Структурном анализом доступних наредби за безбедносну заштиту одређених личности и објеката констатовано је да садржај оних наредби чине целине које се односе на: а) елементе процене угрожености; б) програм активности одређеног лица или програм активности у одређеном објекту; в) задатке и одговорност појединих јединица; г) начин садејства и сарадње; д) одређивање и припрему људства за послове обезбеђења; ђ) логистичку подршку, е) контролу спровођења обезбеђења, ж) начин командовања и везе и з) начин извештавања.

На основу садржаја наведених наредби које сачињавају јединице које се баве безбедносном заштитом у Војсци Србије и Министарству унутрашњих послова, закључено је да су наређења које сачињавају службе безбедности Војске Србије (Војна полиција и специјалне јединице) примерена потребама руководиоца безбедносне заштите у Републици Србији.

### **3.2.3. Садржај упутства за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Упутство је акт командовања које се доноси ради прецизног одређења послова и задатака безбедносне заштите и давања смерница за њихово извршење. Израђује се у

<sup>303</sup> Исто, стр. 14.

писаном облику. Његову форму чини: заглавље, текстуални део и потпис доносиоца упутства. С обзиром да није прецизирано шта тачно треба да садржи текстуални део упутства, у зависности од његовог доносиоца разликује се и његов садржај.

Упутство о начину обављања послова безбедносне заштите одређених лица и објеката које је прописало Министарство унутрашњих послова<sup>304</sup> садржи: а) основне одредбе; б) мере и радње у обављању послова безбедносне заштите; г) степеновање мера безбедносне заштите; д) израда планова безбедносне заштите; њ) остале активности у вези са обављањем послова безбедносне заштите; е) завршне одредбе.

*Основним одредбама* дефинисано је шта се упутством уређује (начин обављања послова), ко је носилац послова безбедносне заштите, ко су одређена лица и одређени објекти, начин остваривања сарадње са садејствујућим јединицама. Мере и радње се односе на набрајање послова и задатака регулисаних Уредбом о безбедносној заштити. У делу који се односи на *степеновање мера безбедносне заштите* дефинисана су три степена: први (најсложенији који обухвата све мере безбедносне заштите), други степен (који обухвата мере заштите у мањем обиму него мере предвиђене првим степеном) и трећи степен (мере безбедносне заштите најнижег нивоа који обухватају довољне мере које се примењују стално или привремено). Део који се односи на *израду планова* безбедносне заштите дефинише врсте планова, начин израде и њихов садржај. Део упутства који се односи на *остале активности* у вези са обављањем послова безбедносне заштите односи се на начин остваривања сарадње са другим службама безбедности и протоколима, начин формирања оперативног штаба, начин поступања са поверљивим подацима, употребом пропусних докумената и начин приоритетног поступања са актима у вези безбедносне заштите. *Завршне одредбе* садрже податке о ступању на снагу упутства и обавезу достављања упутства свим организационим јединицама које учествују у спровођењу мера безбедносне заштите.

Упутством о безбедносној заштити прецизирају се мере које се примењују у складу са одређеним степеном безбедносне заштите: а) превентивно-безбедносне мере, б) мере превентивно-техничке заштите, в) мере физичке заштите и г) мере превентивно-медицинске заштите. У зависности од појединих служби безбедности, ове мере имају различит садржај. Анализом и синтезом садржаја упутстава која су прописале службе безбедности балканских земаља, идентификован је заједнички садржај мера безбедносне заштите.

*Превентивно-безбедносне мере* обухватају: сарадњу са безбедносно-информативним агенцијама и другим обавештајно-безбедносним институцијама ради праћења намера, планова и истраживања средстава и метода деловања унутрашњих екстремиста и терориста, страних обавештајних служби и међународних терористичких организација; прикупљање података и обавештења од значаја за безбедност, а у циљу предузимања потребних мера обезбеђења; благовремено обавештавање надлежних организационих јединица полиције, Војске и других органа о програму боравка и путовања одређених лица; оперативно-безбедносно снимање и предузимање оперативно-превентивних и безбедносних мера у односу на лица, објекте, трасе кретања одређених лица и подручја; превентивно деловање и остваривање надзора над одређеним групама и категоријама лица (потенцијално опасна и лица склона претњама, насиљу и сл.) и предузимање потребних мера за спречавање њихове активности; предузимање мера према појединцима за које се оцени да могу угрозити личну безбедност одређених личности и објеката или реметити нормално одвијање заштите; организовање и вршење

---

<sup>304</sup> Упутство о начину обављања послова безбедносне заштите одређених лица и објеката, МУП Републике Србије, 2010.

безбедносне заштите лица запослених у објектима које одређене личности стално или повремено користе и одређених категорија лица која по својој професионалној активности долазе у непосредни контакт са њима; проверавање података за лица која се стално или повремено ангажују на пословима од значаја за обезбеђење и лица која пребивају, односно бораве у непосредној околини објекта које користе одређене личности; безбедносна припрема службеника обезбеђења који се ангажују по задацима обезбеђења; коришћење посебних пропусних докумената; сарадња и усаглашавање мера обезбеђења са представницима других служби безбедности; појачана контрола прелажења државне границе; појачана контрола превозних средстава, лица и пртљага у свим врстама саобраћаја; појачана контрола пријављивања пребивалишта и боравишта; појачана контрола набављања, држања и ношења оружја и муниције и преношења оружја преко државне границе и појачана контрола производње, промета и чувања експлозива, запаљивих течности и гасова.

*Мере превентивно-техничке заштите* односе се на: преглед објеката и њихове уже околине, средстава превоза и траса кретања које се користе ради откривања, проналажења, деактивирања и уклањања запаљивих и експлозивних направа; преглед објеката, средстава превоза и траса кретања ради откривања, проналажења и уклањања радиоактивних, хемијских и других опасних материја; преглед исправности објеката, електричних и других инсталација у објекту и отклањање утврђених недостатака; примена заштитних противприслушних оперативно-техничких средстава и предузимање мера за спречавање уградње и откривање уграђених прислушних средстава; откривање оружја и других опасних средстава; заштита од тајног или насилног продирања у објекте и просторије одређених објеката; коришћење техничких уређаја за контролу приступа (система за видео-надзор, сензора покрета, уређаја за контролу кретања запослених лица и гостију у одређеним објектима, електронског система за ограничавање или каналисање кретања возила и сл.), анализа горива и мазива за превозна средства и загревање објеката; преглед пакета и других материјала пре уношења у одређене објекте и средства превоза која користе одређена лица.

*Мере физичке заштите* садрже: физичко обезбеђење објеката који се стално или повремено користе; физичко обезбеђење траса кретања, објеката на траси и терена; физичко обезбеђење превозних средстава; регулисање и контролу саобраћаја и обезбеђење кретања возила под пратњом (обустава саобраћаја и уклањање возила са траса кретања); мере физичког обезбеђења прилагођене различитим превозним средствима која користе одређене личности (аутомобил, специјални воз, брод, авион, хеликоптер и сл.).

*Мере превентивно-медицинске заштите* обухватају: преглед објеката и средстава превоза ради откривања, проналажења и уклањања биолошких, бактериолошких, хемијских и других опасних материја; санитарно-биохемијски преглед одређених објеката; остваривање безбедносног увида у набавке прехранбених и других артикала; контрола прехранбених и других артикала; увид у документацију санитарног стања особља које рукује намирницама; контролу хигијенских услова транспорта и ускладиштења намирница; здравствено обезбеђење одређених личности (ангажовање специјализованих лекарских екипа и санитетских возила, одређивање здравствених установа и сл.); пружање хитне медицинске помоћи одређеним лицима у одређеним објектима и у току транспорта (до објекта рада, смештаја или до здравствене установе).<sup>305</sup>

---

<sup>305</sup> Више о степеновању мера безбедносне заштите и садржајима појединих степенова видети у: Врбанц, Д., *Особна заштита*, Загреб штит-Врбанц, Загреб, 2002.; Милошевић, М., *Обезбеђење имовине, лица и пословања*, Интермекс, Београд, 2004.; Пајковић, Д., *Обезбеђење одређених личности и објеката*, МУП Републике Србије, Београд, 2003.; Рађеновић, Р., *Безбедност личности и објеката*, МДД Систем Београд, 2003.; Рађеновић, Р., *Обезбеђење и безбедносна заштита одређених личности и објеката*, МУП Републике

Руководиоци јединица безбедносне заштите, на основу уредбе о безбедносној заштити доносе упутства о безбедносној заштити.<sup>306</sup> У појединим службама безбедности доноси се само једно упутство којим се регулише безбедносна заштита одређених личности и објеката (као што је пример у Министарству унутрашњих послова Републике Србије), док у неким службама безбедности постоје упутства која се односе на поједине сегменте безбедносне заштите (у Министарству унутрашњих послова Македоније).

У Војсци Србије постоји Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије, али и још два упутства која се посредно примењују и на безбедносну заштиту одређених лица и објеката: 1) Упутство о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије и 2) Упутство за евиденције, анализе и извештавања о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Министарству одбране и Војсци Србије. *Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије*<sup>307</sup> садржи: а) уводне одредбе које се односе на основ доношења и начелан опис мера безбедносне заштите, као и одговорност руководиоца обезбеђења и његовим обавезама; б) мере безбедносне заштите; в) одредбе у вези планирања и организацији безбедносне заштите одређених лица и објеката и г) одредбе у вези планирања и организовања безбедносне заштите страних делегација. *Упутство о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије*<sup>308</sup> садржи: а) уводне одредбе; б) организацију обезбеђења објеката; в) документацију за обезбеђење објеката; г) део који се односи на стражарску службу; д) део који се односи на чуварску службу; њ) начин обезбеђења објекта унутрашњом и пријавном службом; е) обезбеђење у покрету и ж) прилоге. *Упутство за евиденције, анализе и извештавања о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Министарству одбране и Војсци Србије*<sup>309</sup> се не односи конкретно само на безбедносну заштиту одређених личности и објеката, али ако ово упутство посматрамо као посебно у односу на опште, тј. као део система обезбеђења војних објеката, онда се може сматрати да се ове одредбе односе и на обезбеђење одређених објеката. Ово Упутство садржи: а) уводне напомене; б) опште одредбе; в) начин устројавања и вођења евиденција; г) начин анализе и извештавања о обезбеђењу објеката; д) рокове за ажурирање анализе и достављање извештаја; њ) завршне одредбе и е) прилоге.

Анализом садржаја Упутства за евиденције, анализе и извештавања о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Министарству одбране и Војсци Србије утврђено је да је њиме прописано да руководиоци обезбеђења (безбедносне заштите) морају сачињавати и следећа документа: Картон обезбеђења објекта, Преглед обезбеђења објекта, Преглед броја објеката који се обезбеђују према врсти и начину обезбеђења, Преглед ангажовања људства за обезбеђење објеката према начину обезбеђења, Преглед ангажовања људства за обезбеђење објеката стражарском службом, унутрашњом службом

---

Србије – Институт безбедности, Београд, 1995.; Доревски, З., *Обезбедување*, Практикум, Скопје, 2004. и Крстић, С., *Безбедносна процена угрожености одређених личности*, Миленијум груп, Београд, 2012.

<sup>306</sup> У одређеним државама Упутства о безбедносној заштити доносе чак и министри (одбране и унутрашњих послова) на основу законских обавеза проистеклих из владине уредбе о безбедносној заштити.

<sup>307</sup> *Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Управа Војне полиције, Београд, 2012.

<sup>308</sup> *Упутство о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Београд, 2012.

<sup>309</sup> *Упутство за евиденције, анализе и извештавања о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Министарству одбране и Војсци Србије*, Генералштаб Војске Србије, Београд, 2009.

и пријавном службом, Преглед обезбеђења објеката привременим формацијама, Преглед службених паса и средстава техничке заштите.<sup>310</sup>

### 3.2.4. Садржај инструкције за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Инструкција као писани акт командовања регулише поступке јединице за безбедносну заштиту за дужи временски период. Садржај јој је сличан упутству, али даје детаљније податке и смернице за извршење задатака безбедносне заштите од упутства. Њена главна карактеристика је да систематизује поједине активности према реду којим их треба реализовати и обавезује службенике обезбеђења да примене одређени облик рада.

Инструкција о безбедносној заштити садржи: опште одредбе, мере заштите, обавезе руководиоца безбедносне заштите, обавезе службеника обезбеђења и завршне одредбе.<sup>311</sup> Руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката веома ретко користе инструкције као акт наређивања, јер чешће прибегавају упутствима и безбедносним процедурама.

### 3.2.5. Садржај процедура за поступање службеника обезбеђења приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката

Процедуре су акти руковођења који представљају унапред одређене, утврђене, успостављене и документоване методе и начине рада службеника обезбеђења. Према Данету Субошићу „процедуре обухватају међусобно зависне фазе рада полицијских службеника, које уједно представљају стандард, тј. минимум квалитета њиховог рада. Систем процедура, њихово доношење, ажурирање и други аспекти сагледавања квалитета рада полицијских службеника представљају *полицијску стандардизацију*.”<sup>312</sup> Циљ безбедносних процедура којима се регулише поступање службеника обезбеђења приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката је правилно функционисање процеса рада службеника обезбеђења и доследно извршавање постављених задатака. Њиховим коришћењем постиже се стандардизација начина обављања појединих послова безбедносне заштите.

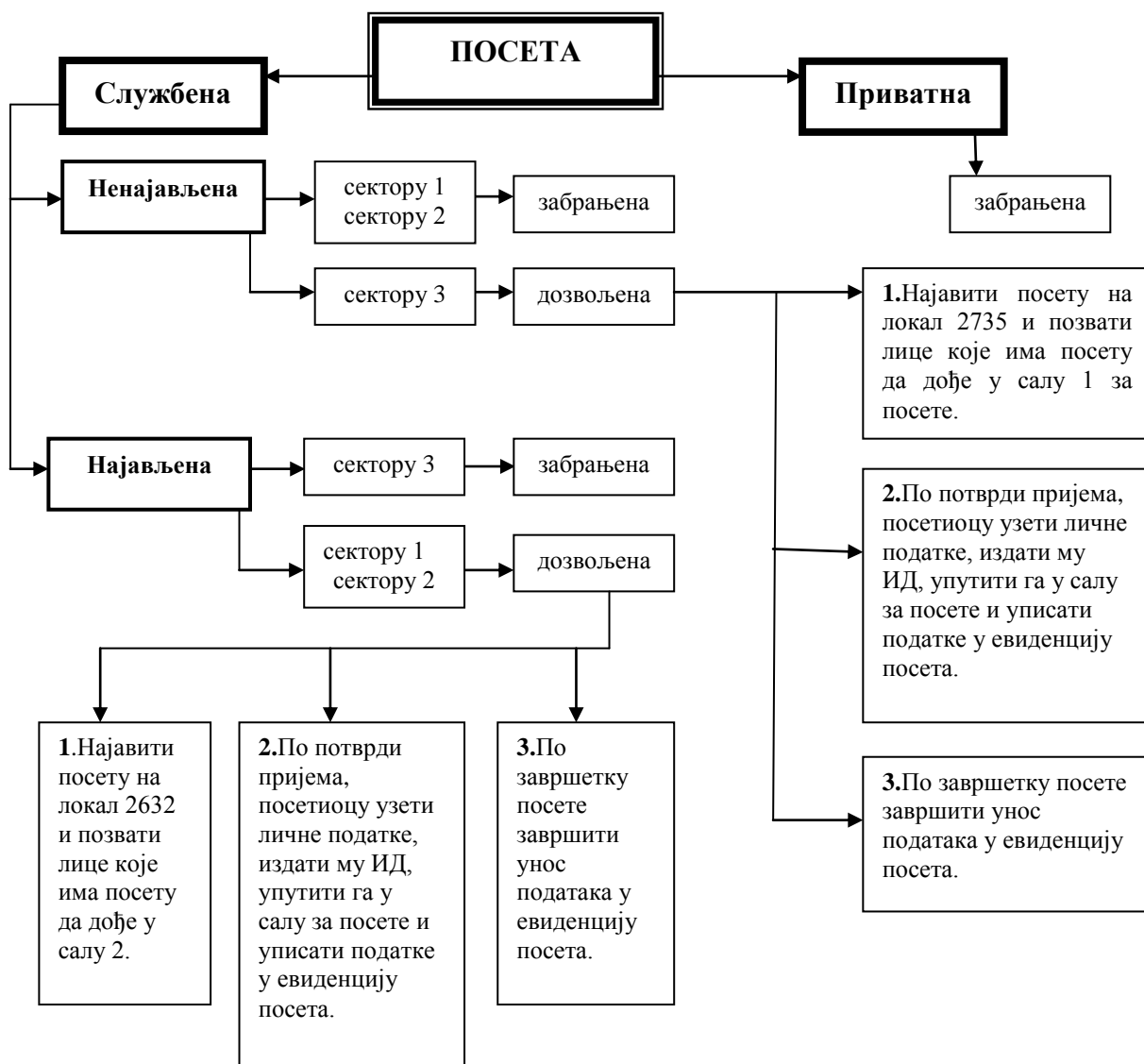
Безбедносне процедуре израђују се у текстуалној форми (најчешћи начин), у облику алгорита (Модел 5) или њиховом комбинацијом. Да би испуниле своју намену процедуре морају бити прецизне, јасне, применљиве, ажурне и што детаљније. Процедуре које се примењују приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката могу бити опште или посебне. *Опште процедуре* односе се на истоветно поступање службеника обезбеђења приликом извршавања задатака који се периодично понављају (нпр. успостављање антиснајперског обезбеђења и поступања у случају ватреног дејства приликом извршавања било ког задатка по првом степену мера безбедносне заштите), а *посебне процедуре* израђују се за конкретну ситуацију која се неће понављати (нпр. процедура за обезбеђење дела пловног пута реке Дунав приликом манифестације свечаног отварања моста “Михајло Пупин”). Процедуре немају посебну форму ни садржај већ зависе од конкретног задатка.

<sup>310</sup> Исто, стр. 21.

<sup>311</sup> С обзиром да се и инструкције степенују ознаком тајности „строго поверљиво“ као и остала наредбодавна акта која се доносе ради безбедносне заштите одређених личности и објеката, из разумљивих разлога није могуће саопштити појединости садржаја инструкције.

<sup>312</sup> Субошић, Д., *Организација и послови полиције*, КПА, Београд, 2013, стр. 130.





Модел 5: Алгоритам процедуре за контролу приступа одређеном објекту

Процедуре које се доносе као акти наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката односе се на следеће области: праћење стања безбедности и израду процене угрожености одређених личности и објеката, поступање појединих учесника у безбедносној заштити одређених личности (руководиоца безбедносне заштите одређене личности, руководиоца тима за непосредну физичку заштиту, личног пратиоца, осталих пратилаца, возача главног возила, возача пратећих возила, службеника обезбеђења у безбедносној претходници, координатора за вођење колоне возила под пратњом и сл.), поступање појединих учесника у безбедносној заштити одређених објеката (руководиоца безбедносне заштите одређеног објекта, службеника обезбеђења пријавне службе, руководиоца безбедносне заштите објекта привременог смештаја одређене личности, службеника обезбеђења испред апартмана у којем је смештено одређено лице и сл.), извршење контрадиверзионог прегледа, безбедносни преглед возила, обезбеђење мостова са реке, антинсајперска дејства, противпожарно обезбеђење, медицинско обезбеђење, поступке у различитим ситуацијама (напад на одређено лице и објекат, пожар у објекту,

квар на возилима у колони возила под пратњом, саобраћајна незгода возила под пратњом и др.), поступак са откривеним минско-експлозивним средствима, поступак за спровођење контроле, поступак са новинарима приликом уласка у одређене објекте, уништавање радних материјала и документације и провере спровођења кућног реда у објектима безбедносне заштите.

Од свих наведених процедура издвајају се: а) процедура за поступање руководиоца безбедносне заштите одређене личности; б) процедура за поступање руководиоца безбедносне заштите одређеног објекта и в) процедура за поступање руководиоца безбедносне заштите објекта привременог смештаја одређене личности. Њихова посебност огледа се у томе што имају највећи степен корелације с образовним и радним профилем свршених студената основних академских студија Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије.

*Процедура за поступање руководиоца безбедносне заштите одређене личности* садржи уводне напомене, делокруг и задатке руководиоца безбедносне заштите приликом припреме, реализације и анализе реализоване безбедносне заштите. *Уводне напомене* односе се на циљ и намену процедуре, начин њеног спровођења и одговорност руководиоца безбедносне заштите за њено спровођење. Делокруг руководиоца безбедносне заштите одређене личности приликом *припреме за предузимање мера заштите* садржи:

- проучавање добијеног наредбодавног акта за спровођење мера безбедносне заштите;
- прикупљање потребних информација ради даљег поступања;
- упознавање са специфичностима одређеног лица (здравствено стање, физичка ограничења, ограничења у исхрани, алергије, крвна група и сл.) и његовим специфичним интересовањима;
- сачињавање предлога (наређења) за израду безбедносне процене угрожености одређене личности;
- сачињавање акта (наређења) за ангажовање службеника обезбеђења који ће учествовати у безбедносној заштити (пратилаца, чланова претходнице, руководиоца и извршилаца на безбедносним пунктовима (нпр. месту смештаја и специфичним објектима посете), оперативних радника за видео и фото документовање, возача главног возила, резервног возила, пратећих безбедносних возила, возило за безбедносну претходницу и др.);
- сачињавање потребних докумената (наредби, наређења, депеша и сл.) ради доделе задатака и координације садејствујућих јединица: специјалних јединица, Сектора за ванредне ситуације, здравствених установа, Хеликоптерске јединице, Управе за везу, Управе за послове исхране и смештаја, аеродромских служби безбедности, протокола у државним институцијама и сл.
- присуство на припремним састанцима (са представницима протокола институција које одређена личност посећује, представницима амбасада, безбедносним претходницама страних личности које долазе у посету одређеној личности и сл.);
- поступке у редовним и посебним условима обезбеђења (лов, скијање, пливање, посета догађајима културе, спортским догађајима и сл.);
- начин набавке улазница и акредитација за јавне догађаје,
- спецификацију потребних возила, наоружања, одеће и опреме,
- благовремену израду одговарајућих пропусних докумената и ознака за возила и службенике обезбеђења и поступак њихове расподеле,
- реализацију безбедносне претходнице (извиђање траса и објеката посете) и састав тима за безбедносну претходницу (руководилац обезбеђења одређеног објекта, возач

главног и пратећег возила, руководиоца против-диверзионе заштите, руководиоци саобраћајног, физичког, антитерористичког и другог обезбеђења, руководиоци подручних полицијских управа, руководиоци територијално надлежних војних јединица и др.),

- поступак провере лица која ће бити присутна у одређеним објектима (хотели, ресторани, приватна предузећа, позоришта и др.) или у колони возила под пратњом (возачи аутобуса, комбија, мини венова и др.),
- израду плана везе,
- начин организовања припремног састанка са учесницима безбедносне заштите и упознавања са задатком,
- израду Плана безбедносне заштите,
- проверу исправности моторних возила, наоружања, опреме и техничких средстава;
- планирање развоза службеника обезбеђења,
- начин сачињавања, коришћења и уништавања поверљивих докумената и
- комуникацију са дежурним оперативним центром јединице за безбедносну заштиту.

Делокруг руководиоца безбедносне заштите одређене личности приликом *реализације мера* заштите садржи:

- смотру службеника обезбеђења пре одласка на извршење задатка (адекватна одећа и обућа, лични изглед сваког полицијског службеника, комплетност наоружања и опреме),
- формирање колоне возила под пратњом и пешачке формације пратилаца;
- проверу система веза,
- поступак противдиверзионог прегледа возила која ће се кретати у колони возила под пратњом,
- поступак прегледа хране, пића и особља који њима рукују,
- координацију са садејствујућим јединицама,
- начин сарадње са службеницима иностраних и домаћих служби безбедности,
- начин употребе светлосне и звучне сигнализације на возилима,
- вођење временика активности (прихват лица, долазак и одлазак на тачку и др.),
- контролу рада службеника обезбеђења,
- начин обезбеђења исхране и смештаја ангажованих службеника обезбеђења и
- сачињавање извештаја о безбедносној заштити.

Делокруг руководиоца безбедносне заштите одређене личности ради *анализе предузетих мера* заштите садржи:

- обавештавање службеника обезбеђења о датуму и времену анализе,
- обавештавање службеника обезбеђења о елементима анализе,
- указивање на позитивне поступке и уочене недостатке и специфичности у вези са реализацијом послова и
- сачињавање записника о извршеној анализи.

*Процедура за поступање руководиоца безбедносне заштите одређеног објекта* садржи поступање руководиоца приликом редовног и ванредног обезбеђења одређеног објекта. Поступање приликом *редовног обезбеђења* објекта односи се на:

- давање конкретних задатака службеницима обезбеђења,
- упућивање службеника обезбеђења на место обезбеђења,
- контролисање да ли су службеници обезбеђења на својим местима и да ли правилно извршавају своје задатке,
- одржавање везе са службеницима обезбеђења,
- по потреби, упућивање помоћи у случају угрожавања објекта и сл.,

- упућивање нове смене службеника обезбеђења,
- евидентирање значајних безбедносних догађаја и
- извештавање надлежног руководиоца у случајевима који захтевају хитност у поступању.<sup>313</sup>

Поступање приликом *ванредног обезбеђења* обухвата припрему за извршење обезбеђења, извршење обезбеђења и поступање након завршетка обезбеђења. *Припрема обухвата:*

- постројавање јединице непосредно пре извршења задатка,
- саопштавање извода из безбедносне процене угрожености,
- саопштавање задатка,
- конкретизација задатка службеницима обезбеђења на сваком радном месту,
- објашњавање поступка службеника обезбеђења у различитим (ванредним) ситуацијама,
- утврђивања начина комуникације и извештавање о безбедносним појавама и догађајима,
- распоређивање службеника за обезбеђење сходно плану поступања и
- смотру и проверу исправности редовне и посебне опреме службеника обезбеђења.

*Извршење обезбеђења* односи се на:

- предузимање планираних мера обезбеђења,
- редован обилазак одређеног објекта,
- опсервација објекта и простора око њега и
- примена овлашћења ради спречавања и сузбијања кривичних дела и прекршаја.

Поступање *након завршетка обезбеђења* обухвата:

- постројавање јединице,
- извештавање о свим безбедносно интересантним појавама и догађајима;
- раздужење опреме и средстава и
- анализа реализованих задатака.<sup>314</sup>

*Процедура за поступање руководиоца безбедносне заштите објекта привременог смештаја одређене личности* садржи уводне напомене, делокруг и задатке руководиоца приликом припреме, реализације и анализе реализоване безбедносне заштите. *Уводне напомене* односе се на циљ и намену процедуре, начин њеног спровођења и одговорност руководиоца безбедносне заштите за њено спровођење. Делокруг руководиоца приликом *припреме мера* безбедносне заштите садржи:

- проучавање иницијалног акта за обезбеђење одређеног објекта,
- упознавање са архивираним предметима евентуалних претходних посета одређеног лица истом објекту посете,
- упознаје се са специфичностима одређеног лица (здравствено стање, физичка ограничења, ограничења у исхрани, алергије, крвна група и сл.) и његовим специфичним интересовањима,
- одлазак у безбедносну претходницу (извиђање) са одговорним лицима задуженим за спровођење мера безбедносне заштите предвиђених планом безбедносне заштите одређеног лица (руководиоцем безбедносне заштите, руководиоцима саобраћајног и

<sup>313</sup> Поред наведеног садржаја процедуре за редовно обезбеђење објеката, стандардима ОЕБС-а предвиђена је израда безбедносних процедура приликом опремања радног простора у објектима заштите, постављања техничке опреме и средстава за комуникацију (видети у: *Logistical Administrative Aspects Relating to Ministerial Council Meetings*, OSCE, Viena, 2015, chapter 3.).

<sup>314</sup> Упоредити са: Субошић, Д., *Организација и послови полиције*, КПА, Београд, 2013, стр. 135.

- физичког обезбеђења, ПД и БХЗ, подручне полицијске управе и сл.) и обилазак објеката,
- извиђање објекта посете:
    - утврђивање врсте и намене објекта (јавни, резиденцијални, војни објекат и сл.),
    - остваривање контакта са одговорним лицем задуженим за протокол приликом боравка одређеног лица у објекту (објекат државног органа, музеј, библиотека, позориште и сл.),
    - прибављање података о предвиђеним активностима у објекту за време боравка одређеног лица у њему,
    - прибављање спискова запослених и других лица која ће боравити у објекту;
    - безбедносна провера лица која ће боравити у објекту,
    - прибављање шема и планова објекта и прикупљање сазнања о безбедносној ситуацији у и око објекта,
    - извиђање прилаза објекту и утврђивање удаљености главних саобраћајница,
    - идентификовање главних и алтернативних улаза у објекат (путнички, колски, теретни, технички, противпожарни, кровни и др.),
    - сагледавање позиције и величине паркинг простора, ради уклањања појединих возила и обезбеђивања места за паркирање возила под пратњом,
    - опсервирање суседних и доминантних објеката у окружењу,
    - утврђивање где се налази најближа здравствена установа, полицијска станица и војни објекат и
    - утврђивање места у објекту на ком ће бити стационирана лекарска екипа.
  - одређивање позиције ватрогасних возила и распореда ватрогасаца,
  - одређивање места где ће се зауставити главно возило испред објекта, као и места где ће оно бити паркирано док се одређено лице налази у објекту,
  - одређивање позиције колоне возила под пратњом док се одређено лице налази у објекту,
  - одређивање места где ће бити позиционирано резервно главно возило током ноћи,
  - одређивање погодног места у близини објекта за евентуално слетање хеликоптер,
  - одређивање рестриктивне зоне за ограничен приступ грађана,
  - извиђање траса кретања унутар објекта,
  - одређивање места за командну собу, сигурну собу, просторију за одмор службеника обезбеђења, као и просторију за одлагање и контролу поклона,
  - проверавање капацитета и техничке исправности лифтова,
  - одређивање лифта који ће користити одређено лице и утврђивање начина његовог коришћења (ко, када и како блокира лифт, начин манипулације лифтом и сл.),
  - проверавање пожарних путева (унутрашња и спољашња степеништа, технички улази у објекат, локација електричних и водоводних инсталација и др.),
  - проверавање могућности коришћења радио-везе и мобилних телефона,
  - проверавање надлежности, позиције и овлашћења евентуално успостављеног приватног физичко-техничког обезбеђења у објекту,
  - обезбеђивање доступности свих кључева од просторија које ће се користити,
  - одређивање места седења и стајања одређеног лица у објекту, као и позиције где ће се налазити припадници непосредне физичке заштите (први пратилац, остали пратиоци, претходница и др.),
  - контактирање оперативног радника надлежне подручне полицијске управе и преузимање безбедносно интересантних сазнања,
  - упознавање са безбедносном проценом угрожености одређеног лица,

- упознавање са планом мера непосредне физичке заштите одређеног лица,
- прибављање имена службеника обезбеђења који ће бити ангажовани на предузимању мера физичке заштите око и унутар објекта, као и испред апартмана у коме ће бити смештено одређено лице,
- сачињавање посебног плана мера безбедносне заштите са освртом на:
  - смене службеника обезбеђења који ће бити ангажовани на предузимању мера физичке заштите у и око објекта,
  - обавештавање полицијских службеника о планираном радном ангажовању и сменама и
  - по потреби обезбеђивање радио-станица и планова везе за ангажоване службенике обезбеђења.

Делокруг руководиоца безбедносне заштите објекта привременог смештаја одређене личности приликом *реализације мера* безбедносне заштите односи се на:

- присуствовање састанку руководиоца појединих сегмената безбедносне заштите пре отпочињања акције,
- преузимање пропусних докумената и подела полицијским службеницима ангажованим на пословима безбедносне заштите у објекту,
- прибављање података о безбедносно интересантним лицима и њихових фотографија,
- прибављање фотографије лица које се безбедносно штити (уколико није познат),
- контролисање предузимања мера физичког, саобраћајног, оперативног и противпожарног обезбеђења у зони објекта (спољашњи периметар) и успостављање контакта са руководиоцима појединих мера обезбеђења,
- обавештавање руководиоца безбедносне заштите одређене личности о извршеној контроли,
- успостављање контакта са протоколом или лицем задуженим за безбедност у објекту (менаџер, комесар за безбедност, руководиоца приватног обезбеђења и сл.),
- успостављање контакта са руководиоцем противдиверзионе заштите,
- присуствовање противдиверзионој и биолошко-хемијској контроли,
- постројавање службеника обезбеђења ангажованих на пословима безбедносне заштите у објекту и њихово информисање о посети одређеног лица објекту, активностима у објекту и распоређивање службеника обезбеђења на предвиђене позиције (радна места),
- успостављање мера физичке заштите испред апартмана одређеног лица по завршеном противдиверзионом прегледу,
- обавештавање руководиоца безбедносне заштите одређене личности о безбедносно интересантним сазнањима,
- распоређивање антиснајперских и противтерористичких тимова у складу са њиховим посебним плановима мера безбедносне заштите,
- прихват и надгледање кретања одређеног лица и тима за обезбеђење од тренутка изласка из возила до уласка у просторију у којој је предвиђен његов боравак,
- блокаду лифтова и сензорских врата приликом уласка одређене личности у објекат и омогућавање несметаног и безбедног пролаза одређеном лицу кроз објекат,
- опсервирање непосредне околине објекта,
- смену службеника обезбеђења који обављају физичку заштиту у објекту и око њега,
- старање о тајности података,
- задуживање службеног возила ради доласка на посао и одласка с посла,

- преузимање ланч-пакета (сувих дневних obroка) и распоређивање службеницима обезбеђења и
- организовање развоза ангажованих службеника обезбеђења. Делокруг руководиоца безбедносне заштите објекта привременог смештаја одређене личности приликом *анализе реализованих мера* заштите садржи:
- обавештавање службеника обезбеђења о датуму и времену анализе,
- обавештавање службеника обезбеђења о елементима анализе,
- указивање на позитивне поступке и уочене недостатке и специфичности у вези са реализацијом послова и
- сачињавање извештаја о извршеној анализи.

### **3.2.6. Заступљеност потребних садржаја аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су акти наређивања које сачињавају руководиоци безбедносне заштите у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката садржани у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама ових високошколских установа.

Ради идентификовања садржаја који се односе на акте наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*,

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди –штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, утврђено је да нису заступљени садржаји аката наређивања.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката,

већ су делимично заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је да нису заступљени садржаји аката наређивања.

Спецификацијом предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани на мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Анализом садржаја литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика*, „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“, закључено је да нису заступљени садржаји аката наређивања.

За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Анализом садржаја наведене литературе утврђено је да нису заступљени садржаји аката наређивања.

Увидом у спецификацију предмета *Нацрта студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у литератури делимично заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring



project performance“. За предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране*, предвиђени су уџбеници „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“. За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом садржаја наведене литературе утврђено је да нису заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на наређивање као функцију организовања у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на акте наређивања који се сачињавају у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да у њему нису непосредно заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Уџбеници „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ користе се у настави предмета *Национална безбедност*. За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја наведених уџбеника закључено је да нису непосредно заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, њ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на наређивање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на акте наређивања који се сачињавају у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја свих наведених уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на наређивање. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на акте наређивања који се сачињавају у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да нису заступљени садржаји аката наређивања приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе садржаја наведене литературе, утврђено је да у њој није заступљен садржај који се директно односи на акте наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у појединој литератури заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

На основу свега наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на акте наређивање за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

### **3.2.7. Делокруг одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом израде аката наређивања за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом израде аката наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководиоца безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководиоца Групе и руководиоца тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и наређивање мера безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоца безбедносне заштите обавља током израде аката наређивања.

### **3.2.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја аката наређивања на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Резултати испитивања ставова испитаника на тему важности појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја аката наређивања за безбедносну заштиту одређених личности и објеката приказани су наредним табелама.

Табела 122: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја аката наређивања за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи уводни део	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи наслов	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи податке о задатку који треба реализовати	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак потчињених јединица	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак садејствујућих јединица
Ваљаних	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Модус	5	5	5	5	5
Распон	3	3	1	3	3
варијације					
Минимум	2	2	4	2	2
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 123: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја аката наређивања за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи лице које је одређено за координацију	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начин извештавања	Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи списак организационих јединица	Колико садржаји различитих процедура утичу на радни и образовни профил	Радни профил у зависности од аката наређивања
Ваљаних	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00
Модус	5	5	5	3	3
Распон	2	2	2	1	2
варијације					
Минимум	3	3	3	2	1
Максимум	5	5	5	3	3

Табела 124: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја аката наређивања за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

		Образовни профил у зависности од аката наређивања
N	Ваљаних	182
	Недостајућих	6
Медијана		3,00
Модус		3
Распон варијације		3
Минимум		1
Максимум		4

Због сложености података у претходној табели и њихове боље прегледности, исти подаци се анализирају наредним табелама.

Табела 125: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи уводни део

		Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљан- их	Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
	Немам свој став	6	3,2	3,3	4,4
	Углавном се слажем	41	21,8	22,5	26,9
	Слажем се	133	70,7	73,1	100,0
Укупно		182	96,8	100,0	
Недостај ућих	Систем	6	3,2		
	Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 95,6% испитаника углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи уводни део. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи наслов“ (наредна табела).

Табела 126: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи наслов

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	5	2,7	2,7	2,7
Ваљан- их Немам свој став	5	2,7	2,7	5,5
Углавном се слажем	31	16,5	17,0	22,5
Слажем се	141	75,0	77,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 94,5% испитаника углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи наслов. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи податке о задатку који треба реализовати“ (наредна табела).

Табела 127: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи податке о задатку који треба реализовати

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се слажем	20	10,6	11,0	11,0
Ваљан- их Слажем се	162	86,2	89,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да сви испитаници углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи податке о задатку који треба реализовати. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак потчињених јединица“ (наредна табела).

Табела 128: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак потчињених јединица

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- их Немам свој став	1	,5	,5	1,1
Углавном се слажем	26	13,8	14,3	15,4
Слажем се	154	81,9	84,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,9% испитаника углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак потчињених јединица. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак садејствујућих јединица“ (наредна табела).

Табела 129: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак садејствујућих јединица

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- их Немам свој став	4	2,1	2,2	2,7
Углавном се слажем	29	15,4	15,9	18,7
Слажем се	148	78,7	81,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 97,2% испитаника углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начелан задатак садејствујућих јединица. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи лице које је одређено за координацију“ (наредна табела).

Табела 130: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи лице које је одређено за координацију

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Углавном се	19	10,1	10,4	11,0
Ваљаних слажем				
Слажем се	162	86,2	89,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 99,4% испитаника углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи лице које је одређено за координацију. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начин извештавања“ (наредна табела).

Табела 131: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начин извештавања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се	28	14,9	15,4	16,5
Ваљаних слажем				
Слажем се	152	80,9	83,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недост- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,9% испитаника углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи начин извештавања. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи списак организационих јединица“ (наредна табела).



Табела 132: Наредба за безбедносну заштиту треба да садржи списак организационих јединица

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Углавном се	21	11,2	11,5	12,1
Ваљаних Слажем				
Слажем се	160	85,1	87,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 99,4% испитаника углавном или потпуно сматрају да наредба за безбедносну заштиту треба да садржи списак организационих јединица. Томе следи анализа одговора испитаника на питање: „Колико садржаји различитих процедура утичу на радни и образовни профил“ (наредна табела).

Табела 133: Колико садржаји различитих процедура утичу на радни и образовни профил

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Средње	47	25,0	25,8	25,8
Ваљаних Много	135	71,8	74,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Томе следи анализа утицаја основних обележја различитих процедура на радни и образовни профил руководица обезбеђења одређених личности и објеката. Наиме, утицај различитих процедура на радни и образовни профил утиче много, имајући у виду да је 74,2%, испитаника тако одговорило (видите наредне две табеле).

Најзад, следи анализа утицаја основних обележја различитих процедура на радни и образовни профил руководица обезбеђења одређених личности и објеката. Наиме, утицај садржаја аката наређивања на радни и образовни профил утиче много, имајући у виду да је 74,2%, односно 70,3% (респективно) испитаника тако одговорило (видите наредне две табеле).

Табела 134: Радни профил у зависности од аката наређивања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	5	2,7	2,7	2,7
Средње	49	26,1	26,9	29,7
Много	128	68,1	70,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Табела 135: Образовни профил у зависности од аката наређивања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Мало	7	3,7	3,8	3,8
Средње	57	30,3	31,3	35,2
Много	117	62,2	64,3	99,5
4	1	,5	,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

### 3.2.8. Закључак о другој појединачној хипотези треће посебне хипотезе

Теоријским истраживањем аката наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја наредбе, наређења, упутства, инструкције и процедура за поступање службеника обезбеђења приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката. Потом су идентификоване заједничке одреднице које дефинишу њихов садржај, на основу којих су сачињени нови модели садржаја наведених аката. Модел наредбе за безбедносну заштиту садржи уводни део, наслов, податке о задатку који треба реализовати, начелан задатак потчињених јединица, начелан задатак садејствујућих јединица, лице које је одређено за координацију мера заштите, начин извештавања и списак јединица којима наредбу треба доставити.

Анализом садржаја наредби које сачињавају јединице које се баве безбедносном заштитом у Војсци Србије и Министарству унутрашњих послова, закључено је да су наређења која сачињавају службе безбедности Војске Србије (Војна полиција и специјалне јединице) примерена потребама руководиоца безбедносне заштите у Републици Србији па се као таква могу сматрати ваљаним. Потом, моделовањем садржаја упутства за безбедносну заштиту утврђено је да његову форму чини заглавље, текстуални део и потпис доносиоца упутства. Упоредном анализом је констатовано да је инструкција слична упутству, али да даје детаљније податке и смернице за извршење задатака безбедносне заштите од упутства. Њена главна карактеристика је да систематизује поједине активности према реду којим их треба реализовати и обавезује службенике обезбеђења да примене

одређени облик рада. Инструкција о безбедносној заштити садржи опште одредбе, мере заштите, обавезе руководиоца безбедносне заштите, обавезе службеника обезбеђења и завршне одредбе.

Моделовањем процедура за безбедносну заштиту одређених личности и објеката утврђено је да немају утврђен садржај. Њихов садржај зависи од намене појединих процедура, због чега су оне често потпуно различите. Теоријским страживањем су идентификоване процедуре које се могу стандардизовати па су моделоване процедуре које се односе на поступање руководиоца безбедносне заштите одређене личности, поступање руководиоца безбедносне заштите одређеног објекта и поступање руководиоца безбедносне заштите објекта привременог смештаја одређене личности. Најзад, на основу врста, садржаја и начина израде свих наведених наредбодавних аката утврђено је да врсте наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, са својим специфичностима, утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да у њој није заступљен садржај који се директно односи на акте наређивање при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у појединој литератури заступљени општи садржаји аката наређивања који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту. На основу наведеног, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису заступљени садржаји који се односе на акте наређивање за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и наређивање мера безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано која наредбодавна акта руководиоци безбедносне заштите треба да сачињавају.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на акте наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима врста и садржаја наредбодавних аката. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

На основу дела теоријског истраживања који се односи на акте наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима садржаја наредбе, наређења, упутства, инструкције и процедура за поступање службеника обезбеђења приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да је за руководиоцима послова

безбедносне заштите одређених личности објеката неопходно поседовање знања о садржају наредбе за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, који обухвата: уводни део, наслов, податке о задатку који треба реализовати, начелан задатак потчињених јединица, начелан задатак садејствујућих јединица, лице које је одређено за координацију, начин извештавања, списак организационих јединица и различите процедуре. При томе, утицај основних обележја наредбодавних аката на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредићи наведене закључке са ставом друге појединачне друге посебне хипотезе, која гласи: „Акти наређивања у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представљају један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену наредбодавних аката у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену наредбодавних аката. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена наређивања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за припрему и реализацију наредбодавних аката, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

### **3.3. Закључак о трећој посебној хипотези**

На основу дела теоријског истраживања који се односи на командовање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима командовања у функцији безбедносне заштите, које се односе на начин издавања наређења и акта наређивања руководиоца и извршилаца за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката. Конкретније, наведени закључци се односе на ставове:

- начин издавања наређења и садржај акта наређивања руководиоца и извршилаца за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил,
- радње и поступци које приликом наређивања и израде свих наредбодавних аката предузимају руководиоци снага за обезбеђење одређених личности и објеката директно утичу на оно што они треба да знају да би те послове законито и успешно обављали,

- специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом издавања наређења и израде наредбодавних аката у вези безбедносне заштите одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил,
- у оквиру процеса наређивања постоје и специфичности које руководиоце безбедносне заштите диференцирају у односу на наређења руководиоца других организационих јединица који не одлучују о безбедносној заштити, с чим у вези су моделоване процедуре које се односе на поступање руководиоца безбедносне заштите одређене личности, поступање руководиоца безбедносне заштите одређеног објекта и поступање руководиоца безбедносне заштите објекта привременог смештаја одређене личности,
- на основу анализе садржаја литературе релевантне за похађање студија Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да у њој није директно заступљен садржај који се односи на наређивање и акте наређивања при или поводом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су у појединој литератури заступљени општи садржаји наређивања који се индиректно могу односити и на безбедносну заштиту одређених личности и објеката,
- ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоци безбедносне заштите обавља током процеса наређивања, ни која наредбодавна акта руководиоци безбедносне заштите треба да сачињавају, при чему се послови наређивања током или поводом безбедносне заштите се не помињу ни посредно,
- емпиријским истраживањем дошло се до закључка да руководиоци снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката треба да поседују обимна и специфична знања, као и способности из домена командовања, при чему та знања, према већини испитаника, много утичу на радни и образовни профил стручњака за обављање таквих послова и задатака.

Имајући у виду да су потврђене обе појединачне хипотезе треће посебне хипотезе, која гласи: „Модел командовања безбедносном заштитом одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, индуктивно се долази до закључка да је и она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма који се односе на командовање као функцију руковођења, матичних високошколских образовних институција, које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену командовања. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена руковођења, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне

индикаторе њихових перформанси које су од значаја за командовање у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

#### IV) КООРДИНАЦИЈА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА

Координација представља процес организацијског усмеравања и у непосредној је вези са појмовима интеграција, кооперација, диференцијација, централизација, децентрализација, концентрација и деконцентрација. Обрад Стевановић координацију дефинише као „усклађивање активности (деловања) између два или више учесника у једном процесу, ради остварења заједничког циља. У организацијама се координацијом усклађују (хармонизују, синхронизују) односи и деловања (напори) организационих делова и коришћење организационих ресурса (људи, средстава, информација) ради обезбеђења јединства акције, по циљу, месту, времену и начину.“<sup>315</sup>

Координација је процес којим се интегришу активности појединих јединица које предузимају мере безбедносне заштите ради ефикасног реализовања постављених циљева. Без јасно дефинисаних елемената координације, појединци и јединице би могли изгубити представу о својој улози у постављеном задатку, па се њихови циљеви могу удаљити од главног циља. Обим координације учесника у безбедносној заштити зависи од њихових међусобних веза и зависи од природе задатка. За обављање сложених послова безбедносне заштите, који подразумевају укључивање већег броја ангажованих јединица, потребан је и висок степен координације. Уколико послови безбедносне заштите захтевају висок степен конспиративности и ангажовање мањег броја службеника обезбеђења и јединица, тада ће и координација бити мањег интензитета. Висок степен координације нужан је код послова безбедносне заштите који се не обављају рутински (ванредна обезбеђења) и чији ток се не може предвидети (као у случају промене програма посете одређених лица на неком простору). У оваквим случајевима фактори окружења својим наглим променама битно утичу на међузависност учесника у безбедносној заштити.

Координација као функција руковођења утиче на стварање складних односа у функционисању учесника безбедносне заштите, а њен резултат је синхронизовано извршавање задатака по месту и времену, уз ангажовање службеника обезбеђења и потребних материјално-техничких средстава. Када виши нивои руковођења безбедносном заштитом усклађују активности у својој линији рада (као приликом поступања по првом или другом степену мера безбедносне заштите) одређујући временске и просторне димензије задатка и интервенишући у случајевима временског и просторног одступања у његовој реализацији, таквом интервенцијом вишег нивоа руковођења према потчињенима остварује се вертикална (линијска) координација. Координација између суседних (нпр. територијалних) јединица представља хоризонтални облик координације. За руковођење безбедносне заштите карактеристична је и функционална зависност и повезаност елемената организације који нису везани ни вертикално ни хоризонтално, већ линијом сарадње и стручног усмеравања. Оваква координација представља дијагоналну, или функционалну област координације.

Остваривањем координације у све три наведене димензије систем безбедносне заштите одређених личности и објеката остаје стабилан и успешно се прилагођава окружењу. Стабилност руковођења безбедносном заштитом и извршавање постављених задатака постиже се, дакле, добром координацијом која обухвата *садејство* и *сарадњу*, чиме се спречава дезорганизација и успешно надокнађује недостатак времена и материјално-техничких средстава.

<sup>315</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012, стр. 263.

## **4.1. САДЕЈСТВО КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Под појмом *садејство* подразумева се усмеравање, интеграција и кооперација активности различитих учесника у безбедносној заштити одређених личности и објеката. Према Момчилу и Мирославу Талијану „садејство се остварује у извођењу конкретних радних процеса, мера и радњи, када у непосредној реализацији учествује више учесника или линија рада и организационих делова, а циљ му је обезбеђење логичке усклађености дејстава ради што потпунијег, ефикаснијег и квалитетнијег решавања задатака“.<sup>316</sup> Садејством се постиже усклађивање односа и активности у односу на циљ, место, време и начин обављања послова безбедносне заштите.

Садејство се може односити на успостављање складних односа унутар организационе јединице која реализује мере безбедносне заштите, интеграцију њених послова са другим службама безбедности које учествују у реализацији предвиђених мера безбедности, али и усмеравање рада окружења чији послови утичу на коначан циљ безбедносне заштите. Међутим, за потребе ове докторске дисертације, под појмом садејство подразумева се однос између организационих јединица Министарства унутрашњих послова које учествују у безбедносној заштити одређених личности и објеката, док се усмеравање и интеграција активности Министарства унутрашњих послова са Министарством одбране, Министарством здравља и другим државним органима сматра сарадњом.

### **4.1.1. Субјекти садејства**

Због сложености задатака безбедносне заштите одређених личности, није могуће да све мере безбедности реализује само једна организациона јединица Министарства унутрашњих послова или Војске Србије која је одговорна за њихово спровођење. И приликом предузимања минималних мера безбедносне заштите, готово по правилу потребно је ангажовати више различитих организационих јединица које су специјализоване за спровођење мера превентивне, физичке, техничке и медицинске заштите. Обавезу њиховог садејства прописују различити нормативни акти.

Уредбом о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката Републике Србије прописано је да су у обављању послова безбедносне заштите надлежни органи дужни да садејствују приликом предузимања мера физичке заштите, превентивно-техничке, превентивно-медицинске и здравствене заштите, као и да размењују податке од значаја за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.<sup>317</sup> Упутством о начину обављања послова безбедносне заштите одређених лица и објеката дефинисано је да се на пословима безбедносне заштите ангажују, по потреби и под одређеним безбедносним условима, одговарајуће стручне службе Министарства унутрашњих послова.<sup>318</sup>

Чланом 3 Уредбе о одређивању штићених особа, објеката и простора те спровођењу њихове заштите и осигурања у Републици Хрватској прописано је да организационе

<sup>316</sup> Талијан, М. и Талијан, М.М., *Опти и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011, стр. 217.

<sup>317</sup> Више у: *Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010, чл. 9., 10., 11., 13., 14. и 15.

<sup>318</sup> *Упутство о начину обављања послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, МУП Републике Србије, 2010, чл. 26.



јединице Министарства унутрашњих послова остварују непосредну сарадњу ради обављања послова безбедносне заштите.<sup>319</sup>

У Министарству унутрашњих послова Републике Србије носилац послова безбедносне заштите одређених личности и објеката је Јединица за обезбеђење одређених личности и објеката. Она у свом саставу има посебне организационе јединице намењене за спровођење мера превентивне, физичке, техничке и биолошко-хемијске заштите. Међутим, ради предузимања адекватних мера безбедносне заштите у различитим просторним и временским условима, а посебно приликом примена мера безбедносне заштите по првом и другом степену заштите, неопходно је садејство са другим организационим јединицама Министарства унутрашњих послова. Те организационе јединице су:

- *Сектор за ванредне ситуације* (Управа за ватрогасне и спасилачке јединице, Управа за превентивну заштиту, Управа за ванредне ситуације у Београду, Управа за ванредне ситуације у Крагујевцу, Управа за ванредне ситуације у Нишу и Управа за ванредне ситуације у Новом Саду),
- *Сектор за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије* (Одељење за тетра и радио комуникације, Одељење за комуникације и Одељење за информациону безбедност),
- *Сектор за људске ресурсе* (Одељење за здравље запослених и безбедност на раду),
- *Сектор за материјално-финансијске послове* (Одељење за изградњу и одржавање објеката и опреме, Одељење за одржавање и експлоатацију возила и Одељење за организовање исхране и смештаја),
- *Управа полиције Дирекције полиције,*
- *Управа криминалистичке полиције Дирекције полиције,*
- *Управа саобраћајне полиције Дирекције полиције,*
- *Управа граничне полиције* (Оперативни центар и Станице граничне полиције),
- *Специјална антитерористичка јединица,*
- *Жандармерија,*
- *Хеликоптерска јединица,*
- *Полицијска управа за град Београд* (Оперативни центар, Управа полиције, Управа саобраћајне полиције, Управа криминалистичке полиције, Управа за странце и Полицијска бригада) и
- *подручне полицијске управе.*

Када ће и која од наведених организационих јединица бити ангажована приликом безбедносне заштите, каква ће им улога бити у склопу општег задатка и коме ће бити потчињена, зависи од одлуке руководиоца безбедносне заштите и режима руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката.

#### **4.1.2. Режим руковођења у условима садејства**

Координација као функција менаџмента, па самим тим и садејство као њен саставни део, прожима све остале функције руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката и саставни је део процеса руковођења. Садејство се примењује и у фази планирања, али се и само планира. Садејство се у процесном смислу планира, организује и реализује. Према Обраду Стевановићу „систем и механизми координације успостављају се у оквиру функције планирања и/или организовања. Координација се

---

<sup>319</sup> Уредба о одређивању иштићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014.

припрема у оквиру функције организовања (претходна координација), а реализује се у оквиру функције вођења (текућа координација). С друге стране, може се говорити и о координацији, планирања, организовања или контроле. Полазећи од тога, може се, на пример, рећи да се координација може планирати, као што се планирање може координирати.<sup>320</sup> Потпуно исто се може рећи за садејство и у односу на све остале процесне функције руковођења.

Према наведеном, да би се сагледало садејство организационих јединица Министарства унутрашњих послова приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршено је *моделовање режима руковођења безбедносном заштитом* у условима садејства. Применом метода анализе, синтезе и конкретизације, процесне функције руковођења (планирање, организовање, наређивање, координација и контрола) доведене су у везу са мерама безбедносне заштите (превентивно-безбедносне мере, мере физичке заштите, мере превентивно-техничке заштите и мере превентивно-медицинске заштите) у односу на организационе јединице Министарства унутрашњих послова које садејствују Јединици за обезбеђење одређених личности и објеката приликом планирања и реализације наведених мера заштите.

Приликом *планирања безбедносне заштите*, Управа криминалистичке полиције, Управа за превентивну заштиту Сектора за ванредне ситуације, Полицијска управа за град Београд и подручне полицијске управе садејствују Јединици за обезбеђење одређених личности и објеката, тако што прате и процењују безбедносну ситуацију и са осталим организационим јединицама које учествују у безбедносној заштити учествују у процесу одлучивања и изради планова безбедносне заштите.

Приликом *организовања безбедносне заштите*, Одељење за тетра и радио комуникације и Одељење за комуникације и Одељење за информациону безбедност из Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије и Одељење за изградњу и одржавање објеката и опреме, Одељење за одржавање и експлоатацију возила и Одељење за организовање исхране и смештаја из Сектора за материјално-финансијске послове садејствују у оквиру организационо-технолошких и логистичких припрема безбедносне заштите.

Руководилац безбедносне заштите приликом *наређивања* додељује задатке и организује садејство са Управом за ватрогасне и спасилачке јединице ради ватрогасног обезбеђења одређених објеката и траса кретања одређених личности, Управом за ванредне ситуације ради инспекцијског прегледа електричних, противпожарних и других инсталација у одређеним објектима и израде плана евакуације, Одељењем за здравље запослених и безбедност на раду ради медицинске заштите одређених личности, Управом полиције ради ангажовања Интервентних јединица полиције за физичко обезбеђење, Управом саобраћајне полиције ради саобраћајног вођења колона возила под пратњом и саобраћајног обезбеђења траса кретања и објеката посете одређених личности, Полицијском управом за град Београд ради успостављања оперативног штаба у Оперативном центру, контроле боравишта и кретања странаца у објектима посете одређених личности, физичког и контрадиверзионог обезбеђења објеката и траса кретања, подручним полицијским управама ради предузимања мера физичког, саобраћајног, оперативног и противдиверзионог обезбеђења, Специјалном антитерористичком јединицом ради успостављања мера антиснајперске заштите и ангажовање тимова за противтерористичка дејства у колони возила под пратњом и одређеним објектима у којима бораве одређене личности, Жандармеријом ради физичког обезбеђења траса кретања и

<sup>320</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012, стр. 263.

одређених објеката, контроле пловних путева, контрадиверзионе заштите мостова, приправности снага за интервенције и успостављање нарушеног јавног реда и мира у већем обиму у близини одређених објеката, Хеликоптерском јединицом ради опсервације из ваздуха, видео и фотографског документовања активности и стања безбедности, превозења антитерористичких тимова и неутралисања беспилотних летилица („дронов“) и Управе граничне полиције ради предузимања мера физичког, саобраћајног, оперативног и контрадиверзионог обезбеђења у граничном (међународном) простору приликом боравка одређених личности, физичког обезбеђења ваздухоплова које користе одређене личности и саобраћајног вођења колона возила под пратњом у међународном простору.

Приликом организовања *садејства* јединица које учествују у безбедносној заштити, руководиоца безбедносне заштите утврђује време и простор на којем ће реализовати задатке свака потчињена организациона јединица. Посебна пажња придаје се дефинисању линија разграничења надлежности појединих организационих јединица (нпр. граница физичког и саобраћајног обезбеђења суседних полицијских управа) и времена готовости за извршење задатка и отпочињања активности сваког учесника у безбедносној заштити.

Јединице које учествују у безбедносној заштити садејствују и у *контроли* спровођења планираних мера заштите. Оваква врста садејства се увек планира и организује када различите организационе јединице Министарства унутрашњих послова заједнички истовремено спроводе мере заштите већег броја одређених објеката (нпр. обезбеђење различитих хотела смештаја одређених личности приликом међународних конференција када сваки хотел заједнички обезбеђује Полицијска бригада контрадиверзионим обезбеђењем, Жандармерија физичким обезбеђењем, Специјална антитерористичка јединица тимовима за интервенције).

#### 4.1.3. Временска обележја садејства

Време представља веома битну карактеристику извршења послова безбедносне заштите. Сви послови безбедносне заштите одвијају се у неком временском интервалу, а са становишта садејства посматра се као почетак, ток трајања и завршетак неке активности. Временско садејство активности организационих јединица које обављају послове безбедносне заштите омогућава складну динамику њиховог поступања, тако да се задатак појединих организационих јединица временски поклапа, допуњује или преклапа без међусобног ометања. Време укључења појединих организационих јединица у активност се пажљиво планира, с јасним дефинисањем момената њиховог укључења и искључења из активности. Моменат укључења може бити одређен хронолошки, приликом дефинисања времена када се нека организациона јединица укључује у активност, или према процесу одвијања активности, када је потребно да се заврши претходна фаза да би организациона јединица која је задужена за наредну фазу активности отпочела са радом (нпр. приликом извршења контрадиверзионог прегледа одређеног објекта, а након чега се успостављају мере физичког обезбеђења).

Временско садејство може се постићи на више начина. Први начин је унапред дефинисаним временом укључења поједине организационе јединице у активности, а други начин је коришћење сигнала, порука и других средстава комуникације током реализације активности. Унапред дефинисано време укључивања појединих организационих јединица у активности примењује се при предузимању мера безбедносне заштите када више различитих организационих јединица користи исти простор у различитом времену. Оваквом временском сарадњом спречава се међусобно преклапање и међусобно ометање у

простору. Планирање временске димензије сарадње је веома значајно када активност једне организационе јединице зависи од завршетка друге организационе јединице и када је потребно да се у одређеној фази неке активности укључе и друге јединице које предузимају поједине мере безбедносне заштите.

#### 4.1.4. Просторна обележја садејства

Садејство има и своју просторну димензију, а испољава се у случају када више организационих јединица извршава исту активност (нпр. предузимају мере физичке заштите траса кретања) у истом времену на различитом простору, чиме се постиже да они своју активност обаве правовремено на различитим тачкама, рејонима, зонама или правцима. Временска димензија планирања садејства постоји у случајевима када више организационих јединица треба да при обављању својих активности користи исти простор у различито време, без међусобног преклапања и ометања у простору. Код овог садејства веома је важно да почетак активности једне организационе јединице зависи од завршетка активности друге организационе јединице, али и када је потребно да се у одређеној фази неке активности укључи и друга јединица.

Просторно садејство Бранислав Јовановић разматра у оквиру обележја простора који чине: правци, линије, објекти, тачке, рејони и зоне.<sup>321</sup> Обрад Стевановић у обележја простора, поред наведених, убраја и границе.<sup>322</sup> С обзиром да је простор обележен ширином, дужином и висином, све активности безбедносне заштите се одвијају у том простору. Ради извршења било ког задатка безбедносне заштите неопходно је активности појединих организационих јединица ускладити у овом простору на основу просторних обележја.

*Границе* између појединих организационих јединица које предузимају мере безбедносне заштите могу бити природне (географске), вештачке и административне. Природне границе најчешће представљају реке, косе, гребени, ивице шума и слични географски линијски објекти. Вештачке границе су најчешће улице, зидови, ограде, далеководи и слични вештачки објекти. Административне границе су границе између подручја полицијских управа, полицијских станица, месних заједница, општина, региона и других административно-територијалних целина. Ове границе могу представљати и зоне надлежности појединих државних органа, као и републичке и државне границе.

*Правцима* се означава смер извођења акције у простору приликом обављања послова безбедносне заштите. Приликом предузимања мера заштите по првом и другом степену, може се одредити више праваца у оквиру једног задатка (нпр. одређивање основних и резервних траса кретања) или више праваца у оквиру више различитих задатака (одређивање траса кретања различитим колонама возила под пратњом приликом истовремене безбедносне заштите бројних страних делегација које имају различите програме активности). Правац се означава тачкама или објектима. Приликом безбедносне заштите одређених личности као полазна тачка најчешће се узима место становања одређене личности, а као крајња тачка место његовог рада.

*Линије* спајају више тачака или објеката у простору на ком се предузимају мере безбедносне заштите фронтално распоређених у односу на правац извршења задатка. Помоћу линија означава се подела задатка на ближи, следећи, наредни, распоред снага и средстава. Линијама се најчешће разграничава надлежност појединих Подручних

<sup>321</sup> Јовановић, Б; *Увод у теорију војног руковођења*, ВИНЦ, Београд, 1984, стр. 214-219.

<sup>322</sup> Стевановић, О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999, стр. 126.

полицијских управа или Полицијских станица приликом успостављања мера физичког и саобраћајног обезбеђења на трасама кретања одређених личности или око одређених објеката.

*Објекти* су природне или вештачке творевине у простору, у зони у којој се предузимају мере безбедносне заштите, а који су битни за извршење задатка. Они се могу користити као место становања одређене личности, место рада, место за евакуацију, место за осматрање и положај антиснајперских тимова и слично.

*Тачке* су бездимензионална обележја у простору којима се означавају правци, линије, објекти, или се помоћу њих додељују задаци организационим јединицама које предузимају мере безбедносне заштите у одређеном простору.

*Рејони* су шири простори који се обележавају са три тачке и најчешће се користе као координациона обележја ради означавања распореда организационих јединица које предузимају мере безбедносне заштите на одређеном простору.

*Зона* је део простора који има неколико праваца и обележава се са четири тачке. Подељена је правцима и линијама и садржи рејоне као уже просторне целине. Полазећи од овог просторног обележја утврђује се зона задатка као и зона одговорности свих организационих јединица које учествују у безбедносној заштити.

#### **4.1.5. Документовање садејства**

Анализом доступних законских и подзаконских аката који се односе на рад служби безбедности које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката у Републици Србији и свету, утврђено је да није прописан начин документовања садејства организационих јединица које учествују у безбедносној заштити. Структурном анализом докумената које сачињавају руководиоци безбедносне заштите констатовано је да у општим и посебним плановима безбедносне заштите, службеним белешкама, записницима, дописима и извештајима постоје делови који се односе на документовање планираног или реализованог садејства организационих јединица које учествују у безбедносној заштити.

У дописима који се сачињавају ради прикупљања сазнања ради израде процене угрожености одређених личности објеката могу се идентификовати организационе јединице које учествују у праћењу и процењивању безбедносне ситуације, као и оне које заједно обликују безбедносну оцену и процену угрожености. Те организационе јединице су Управа криминалистичке полиције Дирекције полиције и Одељења криминалистичке полиције у подручним полицијским управама. У службеним белешкама о међусобној комуникацији организационих јединица надлежних за безбедносну заштиту и извештајима који се сачињавају о извиђању простора, објеката и траса на којима је планирано предузимање мера безбедносне заштите, могу се идентификовати организационе јединице које су планиране за предузимање појединих мера безбедности и планирани правци усмеравања њихових заједничких активности.

На основу анализе садржаја записника о реализованим припремним координирајућим састанцима и планова безбедносне заштите, утврђено је да они садрже податке о организационим јединицама које ће спровести само неке од превентивно-безбедносних мера, мера физичке заштите, мера превентивно-техничке заштите и мера превентивно-медицинске заштите. Утврђено је да се поједине активности у оквиру наведених мера увек примењују и на њима садејствују организационе јединице, али се те активности нигде не документују. На пример, проверу лица која стално или привремено бораве у одређеним објектима обавља надлежна полицијска станица путем Јединственог

информационог система, а Управа криминалистичке полиције путем својих оперативних евиденција. Дакле, документовање садејства није прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно, што је последица необавезности наведене активности. Наведена слабост треба да буде превазиђена прописивањем обавезности документовања садејства.

#### **4.1.6. Заступљеност потребних садржаја садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су потребни садржаји садејства организационих јединица које учествују у безбедносној заштити одређених личности и објеката заступљени у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама ових високошколских установа.

Ради идентификовања садржаја који се односе на садејство у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент I*, *Менаџмент људских ресурса I*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*,

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент I*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса I*, утврђено је да нису заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је да нису заступљени садржаји садејства.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани на мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

За предмет *Безбедносна аналитика* користе се уџбеници „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“. За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У садржајима наведене литературе није заступљено садејство, па ни у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Утврђено је да у наведеним књигама нису заступљени садржаји садејства.

Увидом у Нацрт студијског програма *Менаџмент у одбрани докторских студија* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. За предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране* предвиђени су уџбеници „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“. За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија*

одлучивања користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, ђ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на садејство као део функције координације у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на садејство које је у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационог система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Национална безбедност* користе се уџбеници „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“. За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису



заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, њ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на садејство. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на садејство у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да су њима непосредно заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да су у њима заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да су у њима заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе

обухватају и поједине теме које се односе на садејство. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на садејство у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да нису заступљени садржаји садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе наведене литературе, утврђено је да је у мањем делу њених садржаја заступљено садејство приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, да у већем делу литературе нема садржаја који се односе на садејство, док су у појединој литератури заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити на безбедносну заштиту.

Дакле, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на садејство приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

#### **4.1.7. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом садејства у безбедносној заштити одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом садејства у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и садејство јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Наведено је да треба да остварују садејство са другим руководиоцима на припреми безбедносне заштите, учествују у безбедносним претходницама и сарађују са подручним полицијским управама и другим службама безбедности у обављању послова безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководилац безбедносне заштите обавља током садејства, а послови садејства при или поводом безбедносне заштите се помињу само посредно.

#### 4.1.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја садејства на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Заузимајући свој суд о ставу важности појединих активности руководиоца о утицају основних обележја садејства на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, респонденти су дали одговоре наредним табелама.

Табела 136: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја садејства за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Проблем спорог организовања садејства	Проблем компликоване међусобне кореспонденције	Проблем неадекватне материјално техничке опремљености	Проблем великих трошкова ангажовања организационих јединица	Проблем неадекватног међусобног поверења
N	182	182	182	182	182
Ваљаних Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Модус	5	5	5	4	5
Распон варијације	4	4	4	53	4
Минимум	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	54	5

Табела 137: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја садејства за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Проблем непрецизно-сти и неусклађености законске регулативе	Проблем недовољне увежбаности за заједничко поступање	Проблем недовољног познавања наменских задатака садејствујућих јединица	Проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих орг. јединица	Проблем немогућности остваривања међусобне радио везе
N	182	182	182	182	182
Ваљаних Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Модус	5	5	5	4	5
Распон варијације	4	4	4	4	4
Минимум	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 138: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја садејства за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Документовање садејства није прецизно прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно	Радни профил у зависности од основних обележја садејства	Образовни профил у зависности од основних обележја садејства
N	Ваљаних	182	182
	Недостајућих	6	6
Медијана	1,00	3,00	3,00
Модус	1	3	3
Распон варијације	1	2	2
Минимум	1	1	1
Максимум	2	3	3

Сложеност и прегледност наведених података упућује на њихову анализу наредним табелама

Табела 139: Постоји проблем спорог организовања садејства

	Фреквенција	Процент	Ваљани проценат	Кумулативни проценат
Ваљаних	Не слажем се	2	1,1	1,1
	Углавном се не слажем	29	15,4	17,0
	Немам свој став	4	2,1	2,2
	Углавном се слажем	60	31,9	33,0
	Слажем се	87	46,3	47,8
	Укупно	182	96,8	100,0
Недостајућих	Систем	6	3,2	
	Укупно	188	100,0	

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 80,8% испитаника сматра да постоји проблем спорог организовања садејства. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем компликоване међусобне кореспонденције“ (наредна табела).

Табела 140: Постоји проблем компликоване међусобне кореспонденције

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
	Углавном се не слажем	23	12,2	12,6	13,7
	Немам свој став	3	1,6	1,6	15,4
	Углавном се слажем	64	34,0	35,2	50,5
	Слажем се	90	47,9	49,5	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 84,7% испитаника сматра да постоји проблем компликоване међусобне кореспонденције. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем неадекватне материјално техничке опремљености“ (наредна табела).

Табела 141: Постоји проблем неадекватне материјално техничке опремљености

		Фреквен- ција	Процен-ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
	Углавном се не слажем	8	4,3	4,4	6,0
	Немам свој став	5	2,7	2,7	8,8
	Углавном се слажем	70	37,2	38,5	47,3
	Слажем се	96	51,1	52,7	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 91,2% испитаника сматра да постоји проблем неадекватне материјално техничке опремљености. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем великих трошкова ангажовања организационих јединица“ (наредна табела).

Табела 142: Постоји проблем великих трошкова ангажовања организационих јединица

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	5	2,7	2,7	2,7
Углавном се не слажем	22	11,7	12,1	14,8
Немам свој став	26	13,8	14,3	29,1
Углавном се слажем	73	38,8	40,1	69,2
Слажем се	55	29,3	30,2	99,5
54	1	,5	,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 70,3% испитаника сматра да постоји проблем великих трошкова ангажовања организационих јединица. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем неадекватног међусобног поверења“ (наредна табела).

Табела 143: Постоји проблем неадекватног међусобног поверења

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	6	3,2	3,3	3,3
Углавном се не слажем	35	18,6	19,2	22,5
Немам свој став	20	10,6	11,0	33,5
Углавном се слажем	59	31,4	32,4	65,9
Слажем се	62	33,0	34,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 66,5% испитаника сматра да постоји проблем неадекватног међусобног поверења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем непрецизности и неусклађености законске регулативе“ (наредна табела).

Табела 144: Постоји проблем непрецизности и неусклађености законске регулативе

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	9	4,8	4,9	4,9
Углавном се не слажем	22	11,7	12,1	17,0
Немам свој став	20	10,6	11,0	28,0
Углавном се слажем	56	29,8	30,8	58,8
Слажем се	75	39,9	41,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостигајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 72,0% испитаника сматра да постоји проблем непрецизности и неусклађености законске регулативе. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем недовољне увежбаности за заједничко поступање“ (наредна табела).

Табела 145: Постоји проблем недовољне увежбаности за заједничко поступање

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	7	3,7	3,8	3,8
Углавном се не слажем	12	6,4	6,6	10,4
Немам свој став	6	3,2	3,3	13,7
Углавном се слажем	63	33,5	34,6	48,4
Слажем се	94	50,0	51,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостигајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 86,2% испитаника сматра да постоји проблем недовољне увежбаности за заједничко поступање. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем недовољног познавања наменских задатака садејствујућих јединица“ (наредна табела).

Табела 146: Постоји проблем недовољног познавања наменских задатака садејствујућих јединица

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	6	3,2	3,3	3,3
Углавном се не слажем	24	12,8	13,2	16,5
Немам свој став	12	6,4	6,6	23,1
Углавном се слажем	63	33,5	34,6	57,7
Слажем се	77	41,0	42,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 76,9% испитаника сматра да постоји проблем недовољног познавања наменских задатака садејствујућих јединица. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих орг јединица“ (наредна табела).

Табела 147: Постоји проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих орг јединица

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	11	5,9	6,0	6,0
Углавном се не слажем	20	10,6	11,0	17,0
Немам свој став	18	9,6	9,9	26,9
Углавном се слажем	70	37,2	38,5	65,4
Слажем се	63	33,5	34,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 73,1% испитаника сматра да постоји проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих орг јединица. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем немогућности остваривања међусобне радио везе“ (наредна табела).



Табела 148: Постоји проблем немогућности остваривања међусобне радио везе

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљаних	Не слажем се	10	5,3	5,5	5,5
	Углавном се не слажем	33	17,6	18,1	23,6
	Немам свој став	7	3,7	3,8	27,5
	Углавном се слажем	64	34,0	35,2	62,6
	Слажем се	68	36,2	37,4	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недостигајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 72,6% испитаника сматра да постоји проблем немогућности остваривања међусобне радио везе. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Документовање садејства није прецизно прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно“ (наредна табела).

Табела 149: Документовање садејства није прецизно прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљаних	Да	163	86,7	89,6	89,6
	Не	19	10,1	10,4	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недостигајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 89,6% испитаника сматра да „Документовање садејства није прецизно прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно“.

Томе следе ставови испитаника о утицају основних обележја садејства на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (наредне две табеле).

Табела 150: Радни профил у зависности од основних обележја садејства

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	1	,5	,5	,5
Средње	64	34,0	35,2	35,7
Много	117	62,2	64,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Табела 151: Образовни профил у зависности од основних обележја садејства

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	8	4,3	4,4	4,4
Средње	81	43,1	44,5	48,9
Много	93	49,5	51,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Из претходне две табеле су очигледни ставови испитаника о томе да основна обележја садејства много утичу на радни (64,3%) и образовни (51,1%) профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

#### 4.1.9. Закључак о првој појединачној хипотези четврте посебне хипотезе

С обзиром да је Министарство унутрашњих послова Републике Србије носилац послова безбедносне заштите одређених личности и објеката и у свом саставу има специјалну Јединицу за обезбеђење одређених личности и објеката која се бави безбедносном заштитом највећег броја одређених личности и објеката Републике Србије, теоријским истраживањем сагледан је модел садејства организационих јединица Министарства унутрашњих послова приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката. Моделовањем садејства, утврђено је да су субјекти садејства, поред наведене Јединице за обезбеђење одређених личности и објеката, Сектор за ванредне ситуације, Сектор за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије, Сектор за људске ресурсе, Сектор за материјално-финансијске послове, Управа полиције Дирекције полиције, Управа криминалистичке полиције Дирекције полиције, Управа саобраћајне полиције Дирекције полиције, Управа граничне полиције (Оперативни центар и Станице граничне полиције), Специјална антитерористичка јединица, Жандармерија,

Хеликоптерска јединица, Полицијска управа за град Београд (Оперативни центар, Управа полиције, Управа саобраћајне полиције, Управа криминалистичке полиције, Управа за странце и Полицијска бригада) и подручне полицијске управе. Све наведене организационе јединице на специфичан начин међусобно садејствују, што утиче на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Да би се сагледало садејство организационих јединица Министарства унутрашњих послова приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршено је моделовање режима руковођења безбедносном заштитом у условима садејства. Применом метода анализе, синтезе и конкретизације, процесне функције руковођења (планирање, организовање, наређивање, координација и контрола) доведене су у везу са мерама безбедносне заштите (превентивно-безбедносне мере, мере физичке заштите, мере превентивно-техничке заштите и мере превентивно-медицинске заштите) у односу на организационе јединице Министарства унутрашњих послова које садејствују Јединици за обезбеђење одређених личности и објеката приликом планирања и реализације наведених мера заштите. Анализом модела, идентификоване су особености режима руковођења за које је утврђено да утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Теоријским истраживањем временских обележја садејства приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, закључено је да постоје посебна обележја садејства у почетку, током или на завршетку појединих активности у вези безбедносне заштите. Објашњено је време укључења појединих организационих јединица у активност и начин постизања временског садејства. С тим у вези, констатовано је да временска обележја садејства утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Садејство има и своју просторну димензију, а испољава се у случајевима када више организационих јединица обавља послове безбедносне заштите. На основу спроведеног теоријског истраживања утврђено је да се просторна обележја садејства, у које се срвставају правци, линије, објекти, тачке, рејони, зоне и границе, најочитије испољавању приликом обављања сложених послова безбедносне заштите (по првом и другом степену мера безбедносне заштите). У тим случајевима уочавају се особености просторног садејства које директно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Анализом докумената и нормативних аката у вези руковођења безбедносном заштитом, утврђено је да документовање садејства није прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно, што је последица необавезности наведене активности. Наведена слабост треба да буде превазиђена прописивањем обавезности документовања садејства, што би директно утицало на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је у мањем делу њених садржаја непосредно заступљено садејство приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, да у већем делу литературе нема садржаја који се односе на садејство, док су у појединој литератури заступљени општи садржаји садејства који се посредно могу односити на безбедносну заштиту.

Дакле, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на садејство приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца приликом садејства у безбедносној заштити одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и садејство са другим организационим јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Наведено је да треба да остварују садејство са другим руководиоцима на припреми безбедносне заштите, да учествују у безбедносним претходницама и садејствују са подручним полицијским управама и другим службама безбедности. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоца безбедносне заштите обавља током садејства, а послови садејства при или поводом безбедносне заштите се помињу само посредно.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на садејство приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима субјеката и модела сарадње, временским и просторним обележјима сарадње, као и у документовању сарадње. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до закључка да који указују на то да су за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката значајни следећи проблеми (тине и активности) из домена садејства (респективно): споро организовање садејства, компликована међусобне кореспонденција, неадекватна материјално - техничка опремљеност, велики трошкови ангажовања организационих јединица, неадекватно међусобно поверење, непрецизност и неусклађеност законске регулативе, недовољна увежбаност за заједничко поступање, недовољно познавање наменских задатака садејствујућих јединица, компликована процедуре за ангажовање појединих организационих јединица, немогућност остваривања међусобне радио-везе, документовање садејства није прецизно прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно. Наведени садржаји утичу много на радни и образовни профил стручњака за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката. Поредом наведене закључке са ставом прве појединачне четврте посебне хипотезе, која гласи: „Садејство у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.) у домену садејства, као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката. Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену садејства. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и

мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за садејство у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## **4.2. САРАДЊА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Све што је већ наведено за садејство може се односити и на сарадњу. Суштина и циљ су исти, али постоје и разлике које се огледају у учесницима безбедносне заштите и њиховом међусобном командном односу. Приликом израде ове докторске дисертације заузет је став да је *сарадња* међусобно усаглашавање послова и задатака које приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката предузимају припадници Министарства унутрашњих послова и Војске Србије с једне стране, друге службе безбедности, државни органи и институције с друге стране.

Што се тиче њиховог међусобног руководног (командног, наредбодавног) односа, приликом сарадње постоји равноправан однос између учесника у безбедносној заштити. Основна карактеристика сарадње је постизање договора који подједнаком снагом обавезује све учеснике у безбедносној заштити одређених личности и објеката, за разлику од садејства где је јасно изражен принцип субординације и једностарештинства. Разлику између садејства и сарадње најлакше је уочити анализом њихових субјеката, временских и просторних обележја, као и начина руковођења и документовања сарадње.

### **4.2.1. Субјекти сарадње**

Мере безбедносне заштите одређених личности и објеката које реализују организационе јединице Министарства унутрашњих послова или Војске Србије веома често није могуће потпуно спровести без ангажовања других служби безбедности, државних органа и институција (екстерни учесници). Ко ће све и у ком домену учествовати у безбедносној заштити зависи од безбедносне процене угрожености одређених личности и објеката и одлуке руководиоца безбедносне заштите. Међутим, различитим нормативним актима прописана је обавеза, или је дата препорука, за ангажовање појединих екстерних учесника у безбедносној заштити и самим тим дефисана сарадња са војно-полицијским јединицама које су носиоци мера безбедносне заштите.

Чланом 15. Уредбе о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката Републике Србије прописано је да су у обављању послова безбедносне заштите надлежни органи дужни да сарађују и размењују податке од значаја за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Чланом 14. прописано је које службе безбедности предузимају поједине мере безбедносне заштите, тако да само Безбедносно-информативна агенција и Војнобезбедносна агенција могу обављати контраобавештајну заштиту објеката безбедносне заштите, па је због тога Министарство унутрашњих послова упућено на сарадњу с њима како би систем безбедносне заштите био потпуно успостављен. Чланом 16. прецизирано је да координацију послова безбедносне заштите одређених личности и објеката врши савет за националну безбедност, преко Бироа за координацију рада служби безбедности.<sup>323</sup>

---

<sup>323</sup> Више у: *Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010, чл. 14., 15. и 16.

Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије дефинише сарадњу Војне полиције приликом безбедносне заштите министара одбране, директора војнообавештајних и војнобезбедносних служби и начелника генералштаба страних земаља приликом посете и боравка у Републици Србији, а посебно се истиче сарадња са Министарством унутрашњих послова.<sup>324</sup>

Члан 6. Уредбе о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања у Републици Хрватској прописује обавезну сарадњу Министарства унутрашњих послова, сигурносно-обавештајних агенција, Министарства одбране, Оружаних снага Републике Хрватске, Министарства спољних и европских послова и Страже Хрватког сабора приликом заштите и осигурања одређених личности и објеката. Истим чланом предвиђено је да у безбедносној заштити учествују и друга државна тела, али нису конкретно наведена. Чланом 3. прописано је да су државна тела дужна да одреде особу за контакт са безбедносним службама које спроводе безбедносну заштиту одређених личности, објеката и простора, ради сарадње и пружања потребне помоћи. Такође, чланом 19. прописано је да надлежне организационе јединице Министарства унутрашњих послова које спроводе мере безбедносне заштите сарађују са сродним службама овлашћеним за обављање истих или сличних послова других земаља.<sup>325</sup>

Уредба о заштити појединих лица, простора и објеката Републике Словеније својим чланом 19. прописује да при безбедносној заштити одређених личности и објеката полиција, као носилац безбедносне заштите, сарађује са другим државним органима, владиним службама, јавним заводима, привредним друштвима, пословним агенцијама, невладиним организацијама, локалним самоуправама и приватним безбедносним агенцијама.<sup>326</sup> Чланом 4. Одлуке о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују у Републици Српској прописано је да се посебно обезбеђење личности врши у сарадњи са Дирекцијом за координацију полицијских тела Босне и Херцеговине.<sup>327</sup> Члановима 16. и 26. Уредбе за обезбеђење личности и објеката у Републици Македонији предвиђено је да мере безбедносне заштите одређених личности и објеката предузимају у сарадњи Министарство унутрашњих послова и Армија Републике Македоније. У случају обезбеђења страних државних и војних делегација током посета у Републици Македонији предвиђена је сарадња са другим службама безбедности (Републике Македоније и иностраним).<sup>328</sup>

Анализом документа Организације за европску безбедност и сарадњу (ОЕБС) под насловом *Logistical and Administrative Aspects Relating to Ministerial Council Meetings* (Логистички и административни аспекти у вези са састанцима Министарског савета ОЕБС-а), утврђено је да служба безбедности ОЕБС-а приликом планирања и реализације мера безбедносне заштите одређених личности и објеката сарађује са службом безбедности Уједињених нација, војним и полицијским службама безбедности свих држава света, службама безбедности у министарствима спољних послова, дипломатско-

<sup>324</sup> Детаљније у: *Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Управа Војне полиције, Београд, 2012, чл. 27. и 33.

<sup>325</sup> Видети шире у: *Уредба о одређивању штићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014, чл. 3., 6. и 19.

<sup>326</sup> *Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*, Урадни лист Републике Словеније, бр. 63/13.

<sup>327</sup> *Одлука о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују*, Службени гласник Републике Српске, број 123/2012.

<sup>328</sup> Више у: *Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување*, Службен весник на Република Македонија, бр. 56/2014, чл. 16. и 26.

конзуларним представништвима, службама обезбеђења на аеродромима, приватним службама безбедности, агенцијама за организовање исхране и смештаја, агенцијама за изнајмљивање луксузних аутомобила и ваздухоплова и невладиним организацијама које се баве пословима безбедности.<sup>329</sup>

Одлуком Савета Европе, 2012. године формирана је европска мрежа за заштиту јавних личности (одређених личности).<sup>330</sup> Пре тога, десетогодишњом сарадњом служби безбедности земаља чланица Европске Уније усаглашен је начин међусобне размене безбедносних информација, начин предузимања заједничких послова безбедносне заштите и размена искустава и припадника служби безбедности који обављају послове непосредне физичке заштите одређених личности.

#### 4.2.2. Модел сарадње

Од степена, врсте и обима мера безбедносне заштите одређених личности и објеката зависи ко ће све учествовати у безбедносној заштити и остваривати међусобну сарадњу. На основу претходно идентификованих субјеката безбедносне заштите, применом метода анализе, синтезе, специјализације и генерализације, сачињен је нов модел сарадње служби безбедности које предузимају мере безбедносне заштите и других државних и недржавних органа који својим поступањем посредно, или непосредно, доприносе квалитету планираних мера безбедносне заштите. Овај модел базиран је на садржају појединих мера безбедносне заштите.

Сарадња надлежне организационе јединице Министарства унутрашњих послова или Војске Србије која је одговорна за безбедносну заштиту одређених личности и објеката са другим учесницима у безбедносној заштити приликом предузимања *превентивно-безбедносних мера* огледа се у:

- међусобном обавештавању надлежних организационих јединица Министарства унутрашњих послова, Министарства одбране, Министарства спољних послова и безбедносних агенција и уступања података и сазнања од значаја за безбедносну заштиту;
- сарадњи са страним службама безбедности задуженим за безбедносну заштиту страних државника – носилаца највиших државних и војних функција током њихове посете Републици Србији;
- сарадњи са представницима служби протокола ради усаглашавања програма активности и мера безбедности одређених лица;
- заједничкој изради процене ургожености одређених личности и објеката у сарадњи са Безбедносно-информативном агенцијом, Војнобезбедносном агенцијом, Службом безбедности Министарства спољних послова и иностраним службама уз помоћ наших дипломатско конзуларних представништава у иностранству, а нарочито у земљама у окружењу Републике Србије;
- формирању заједничке безбедносно-протоколарне претходнице са припадницима протокола кабинета одређених личности и страних служби безбедности задуженим за безбедносну заштиту страних државника током њихове посете Републици Србији;

<sup>329</sup> Детаљније у: *Logistical and Administrative Aspects Relating to Ministerial Council Meetings*, OSCE-Organization for Security and Co-operation in Europe, 2015.

<sup>330</sup> Council decision, *Setting up a European Network for the Protection of Public Figures* (2002/(956/JNA), (OJ L 333, 10.12.2002. p.1), Official Journal, No. L 283, 2009, page 62.

- сарадњи са Безбедносно-информативном агенцијом, Војнобезбедносном агенцијом, Службом безбедности Министарства спољних послова и иностраним службама безбедности ради провере података у односу на лица, објекте, трасе и подручја;
- безбедносној припреми припадника протокола и страних служби безбедности задуженим за безбедносну заштиту страних државника током њихове посете Републици Србији;
- ангажовању Завода за израду новчаница, јавних и приватних предузећа (ливнице и штампарије) ради израде посебних пропусних докумената и идентификационих ознака;
- благовременом прибављању података од Републичког хидрометеоролошког завода о временској прогнози;
- утврђивању битних података са управама аеродрома и аеродромских контрола лета ради прецизирања времена и места слетања ваздухоплова којима путују одређене личности, њиховог позиционирања на стајанкама у међународном простору аеродрома и давања приоритета приликом слетања и полетања;
- сарадњи са менаџерима хотела у којима су смештене одређене личности ради утврђивања њиховог смештаја у најбезбедније апартмане, успостављање мера обезбеђења, контроле пића и хране које ће конзумирати одређене личности, коришћења пропратних садржаја у хотелу (базена, сауне, теретане и сл.), режима коришћења лифтова и др.;
- сарадњи са Републичком радио-дифузном агенцијом ради омогућавања коришћења средстава радио везе припадника иностраних служби безбедности који у Републику Србију далазе у пратњи страних личности и делегација;<sup>331</sup>
- сарадњи са предузећима наменске индустрије која производе муницију и експлозиве, предузећима хемијске индустрије, рафинеријама нафте, Нуклеарним институтом „Винча“, предузећима која се баве увозом, превозом и складиштењем опасних материја (нпр. пиротехничких средстава) и сличним предузећима, ради контроле производње, промета и чувања експлозива, нуклеарног горива и отпада и запаљивих материја, нарочито у зони у којој се предузимају мере безбедносне заштите и на трасама кретања одређених личности;<sup>332</sup>
- заједничком надзору наплатних рампи на ауто-путевима са Јавним предузећем „Путеви Србије“ ради омогућавања несметаног проласка колона возила под пратњом;
- стављању у приправност електричних агрегата Електродистрибуције у непосредној близини одређених објеката заштите и
- ангажовању специјализованих предузећа за чишћење снега, одржавање путева, градског зеленила и јавне расвете, ради уређења траса кретања и омогућавања безбедног проласка колона возила под пратњом.

Сарадња са другим учесницима у безбедносној заштити приликом предузимања *мера превентивно-техничке заштите* огледа се у ангажовању:

- специјализованих информатичких предузећа ради инсталирања наменске опреме за читавање акредитација;

<sup>331</sup> Припадницима иностраних служби безбедности није дозвољено да користе своје радио-уређаје уколико ометају рад било ког учесника на фреквенцији коју је Републичка радио-дифузна агенција доделила корисницима Републике Србије.

<sup>332</sup> Приликом обављања послова безбедносне заштите по првом и другом степену мера заштите забрањује се превоз опасних материја на територији целе Републике Србије.



- капацитета за контрадиверзиону заштиту које поседују приватне агенције за обезбеђење;<sup>333</sup>
  - специјализованих предузећа за одржавање електричних, телекомуникационих, водоводних и канализационих мрежа ради прегледа и одржавања инсталација у одређеним објектима;
  - „Телекома Србије“ ради инсталирања привремених базних станица за радио-сигнал или репетитора мобилне телефоније;
  - предузећа која пројектују и уграђују средства техничке и механичке заштите и јавног предузећа „Поште Србије“ за преглед пакета и пошиљки великих габарита.
- Сарадња са другим учесницима у безбедносној заштити приликом предузимања мера физичке заштите огледа се у ангажовању:

- пратилаца других служби безбедности и иностраних служби безбедности приликом посета страних личности и делегација у пешачкој формацији непосредне физичке заштите у другом и трећем прстену обезбеђења;
- службеника аеродромског приватног обезбеђења на непосредној физичкој заштити спољног периметра зоне у којој ће се кретати одређене личности;
- приватног обезбеђења јавних предузећа у трећем прстену обезбеђења када одређене личности посећују предузеће;<sup>334</sup>
- редарске службе које успостављају политичке партије приликом организовања јавних скупова на којима присуствују одређене личности;
- локалне самоуправе ради постављања физичких баријера (металне ограде, бетонски и потапајући стубићи и сл.) ради каналисања лица и возила на простору у којем стално или привремено бораве одређене личности и
- паркинг сервиса и Комуналне полиције ради уклањања возила паркираних на траси кретања колона возила под пратњом.

Сарадња са другим учесницима у безбедносној заштити приликом предузимања *мера превентивно-медицинске заштите* огледа се у ангажовању:

- Санитарне инспекције ради санитарно-биохемијског прегледа одређених објеката, проналажања и уклањања биолошких, бактериолошких, хемијских и других опасних материја, контроле хигијенских услова транспорта и складиштења намирница;
- Министарства надлежног за послове здравља ради одређивања здравствених установа које ће ставити у приправност специјализоване медицинске екипе и операционе сале за пружање редовне и хитне медицинске помоћи одређеним личностима и благовремено прибављање довољних количина крви и крвних деривата свих крвних група, као и ради контроле здравственог стања особља које рукује намирницима које конзумирају одређене личности;
- Токсиколошких служби које проверавају исправност воде у базенима које користе одређене личности и исправност ваздуха у просторијама у одређеним објектима које се загревају и расхлађују централним вентилационим системом и

<sup>333</sup> Централна манифестација Министарске конференције ОЕБС-а одржана је 2015. године у Комбанк арени у Београду. Том приликом, ради контроле посетилаца арене, поред уређаја за контрадиверзиону заштиту Министарства унутрашњих послова коришћени су и уређаји приватне агенције за обезбеђење која на основу уговора о пословно-техничкој сарадњи са Комбанк ареном има уговор за обављање ових послова приликом свих манифестација у наведеном објекту.

<sup>334</sup> Приликом посета страних личности и делегација веома често је програмима посете предвиђено полагање венаца на спомен обележја која се налазе на београдском Новом гробљу. Тада се службеници обезбеђења гробља ангажују за обезбеђење спољног периметра гробља и контролу и надзор лица која из приватних разлога посећују гробље.

- Специјализованих лабораторија за анализу горива и мазива за превозна средства која користе одређене личности, као и за загревање одређених објеката.

#### 4.2.3. Временска обележја сарадње

Послови безбедносне заштите одвијају се и са становишта сарадње, као и са становишта садејства, као почетак, ток трајања и завршетак неке активности безбедносне заштите одређених личности и објеката. Временска усклађеност активности учесника безбедносне заштите омогућава складну динамику њиховог поступања. Сарадњом се постиже то да се задаци појединих учесника у безбедносној заштити временски поклапају, допуњују или преклапају без међусобног ометања. Моменат укључења појединих учесника одређује се хронолошки, или према потреби за реализацијом одређене активности.

Временска димензија сарадње је карактеристична по томе што одређене активности појединих учесника могу бити започете и завршене и пре отпочињања главних мера безбедносне заштите. Грађевинско уређење саобраћајница, уређење зелених површина или постављање заштитних баријера најчешће претходи мерама физичке и превентивно-техничке заштите које се најчешће примењују приликом успостављања мера безбедносне заштите над одређеним лицем или објектом. Такође, сарадња са припадницима иностраних служби протокола и безбедности које учествују у предузимању мера физичке заштите отпочиње при сазнању да ће се реализовати заједничке активности.

Време ангажовања појединих учесника у безбедносној заштити може бити такво да се њиме дефинише циклично предузимање потребних радњи и поступака као нпр. приликом санитарно-биохемијског прегледа одређених објеката. Временском сарадњом се дефинише и заједнички рад организационих јединица Министарства унутрашњих послова и Војне полиције у односу на друге учеснике у безбедносној заштити. То време не мора увек бити тачно дефинисано, већ ће зависити од одвијања активности и стварне потребе за предузимањем одређених активности.

#### 4.2.4. Просторна обележја сарадње

Приликом сарадње појединих организационих јединица које учествују у безбедносној заштити одређених личности и објеката разматрају се просторна обележја као и током садејства, а то су: границе, правци, линије, објекти, тачке, рејони и зоне.

*Границе* могу бити географске, вештачке и административне. Географске границе најчешће представљају реке, гребени, шуме и слични објекти, док су вештачке границе најчешће објекти који су изграђени на одређеном простору. Административне границе су границе између подручја територијално надлежних војних јединица, месних заједница, општина, региона и других административно-територијалних целина. Ове границе могу представљати и зоне надлежности појединих државних органа. Приликом безбедносне заштите страних личности и делегација ове границе могу представљати и државне граничне линије помоћу којих се дефинише место и начин преузимања обезбеђења делегације или заједничке мере обезбеђења служби безбедности две суседне државе.<sup>335</sup>

*Правцима* се означава смер активности организационих јединица које сарађују на одређеном простору приликом обављања послова безбедносне заштите. Правац се

<sup>335</sup> Приликом посета страних личности и делегација уобичајна је пракса да се њихов прихват и успостављање мера безбедносне заштите врши на граничном прелазу земље из које долазе (нпр. друмском граничном прелазу „Роске“ на мађарској граници уколико долазе из Републике Мађарске), а да се њихов испраћај обавља на наспрамном граничном прелазу Републике Србије („Хоргош“).

означава тачкама или објектима. Приликом безбедносне заштите одређених личности као полазна тачка садејства често се узима место смештаја одређене личности, а као крајња тачка место повременог или привременог боравка.

Помоћу *линија* означава се подела задатка по етапама, распоред снага и средстава. Линијама се често разграничава надлежност појединих предузећа за одржавање путева, расвете или зеленила на трасама кретања одређених личности.

*Објекти* су вештачке творевине у простору, у зони у којој се предузимају мере безбедносне заштите, а који су битни за извршење задатка. То су објекти који се нпр. могу користити као сугурна места за евакуацију одређених лица, њихово медицинско збрињавање, одмор и слично.

*Тачкама* се означавају правци, линије, објекти, или се помоћу њих додељују задаци организационим јединицама које сарађују приликом предузимања мера безбедносне заштите у одређеном простору. Тачкама се често обележавају и позиције на којима ће се налазити поједине организационе јединице током приправности или извођења планираних активности.

*Рејони* су шири простори који се обележавају са три тачке и најчешће се користе као обележја сарадње ради означавања распореда учесника у безбедносној заштити на одређеном простору. Њима се, такође, дефинише простор за постављање појединих уређаја и техничких средстава као у случајевима инсталирања привремених базних станица за радио-сигнал или репетитора мобилне телефоније.

*Зона* је обележје којим се утврђује простор у оквиру којег се реализују мере безбедносне заштите и зона одговорности свих учесника у безбедносној заштити.

#### 4.2.5. Документовање сарадње

Анализом законске регулативе у Републици Србији, утврђено је да, као и код садејства, није прописан начин документовања сарадње организационих јединица које учествују у безбедносној заштити. Дописи који се сачињавају ради ангажовања појединих државних и недржавних органа ради ангажовања у безбедносној заштити представљају уједно и документе о сарадњи. То су дописи министарству надлежном за послове заштите здравља, Безбедносно-информативној агенцији, Војнобезбедносној агенцији, Служби безбедности министарству надлежном за спољне послове, дипломатско-конзуларним представништвима Републике Србије у иностранству, службама протокола државних органа Републике Србије, страним службама безбедности задуженим за безбедносну заштиту страних државника, јавним предузећима („Телеком Србије“, „Поште Србије“, „Електродистрибуција Србије“, „Паркинг сервис“, „Градско зеленило“, „Први партизан“, „Крушик“, „НИС петрол“, „Ер Србија“ и др.), државним органима (Комунална полиције, Завод за израду новчаница, Републички хидрометеоролошки завод, Републичка радиодифузна агенција, Санитарна инспекција и сл.), угоститељским објектима (хотелима Хајат, Краун Плаза, Ин, Холидеј Ин, Фалкенштајнер и др.) и носиоцима власти у локалним самоуправама.

Планови безбедносне заштите, службене белешке, информације, депеше, записници и друга слична документа такође представљају и акте за која се може рећи да документују сарадњу јер се њима дефинише место и улога сваког учесника у безбедносној заштити одређених личности и објеката у односу на поједине мере безбедносне заштите. Подсетник који заједнички сачињавају службеници протокола одређених личности и руководиоци безбедносне заштите приликом посета страних личности и делегација Републици Србији представља једини аутентични документ сарадње између носилаца безбедносне заштите,

служби протокола и иностране службе безбедности чији се службеници обезбеђења налазе у пратњи страних личности и делегација (Прилог 9). Овај документ садржи међусобно усаглашен састав делегација (домаћина и гостију), програм посете, састав колоне возила под пратњом са распоредом седења у возилима, именик учесника у безбедносној заштити и потребне шеме и скице.

Дакле, документовање сарадње није прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно. С тим у вези, потребно је нормирати документовање сарадње на наведеним пословима, на начин да оно остане обавезујуће за све субјекте ове врсте координације безбедносне заштите одређених личности и објеката.

#### **4.2.6. Заступљеност потребних садржаја сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су потребни садржаји сарадње организационих јединица које учествују у безбедносној заштити одређених личности и објеката заступљени у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама ових високошколских установа.

Ради идентификовања садржаја који се односе на сарадњу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*.

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, утврђено је да нису заступљени садржаји сарадње.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“, утврђено је да нису заступљени садржаји сарадње.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани на мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

За предмет *Безбедносна аналитика* користе се уџбеници „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“. За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У садржајима наведене литературе није заступљена сарадња, па ни у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Утврђено је да у наведеним књигама нису заступљени садржаји сарадње.

Увидом у Нацрт студијског програма Менаџмент у одбрани докторских студија Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је бројна литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. За предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране* предвиђени

су уџбеници „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“. За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на сарадња као део функције координације у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на сарадњу која је у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Национална безбедност* користе се уџбеници „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“. За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, ђ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на сарадња. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на сарадња у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да су њима непосредно заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да су у њима заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да су у њима заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у

њима нису заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на сарадњу. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на сарадњу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да нису заступљени садржаји сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе наведене литературе, утврђено је да је у мањем делу садржаја заступљена сарадња приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, да у већем делу литературе нема садржаја који се односе на сарадњу, док су у појединој литератури заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити на безбедносну заштиту.

Дакле, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на сарадњу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

#### **4.2.7. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом сарадње у безбедносној заштити одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом сарадње у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и сарадња јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководилац безбедносне заштите обавља током сарадње, а послови сарадње при или поводом безбедносне заштите се не помињу ни посредно.



#### 4.2.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја сарадње на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

Заузимајући свој став о важности појединих активности руководиоца о утицају основних обележја сарадње на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, респонденти су дали одговоре наредним табелама.

Табела 152: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја сарадње за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Проблем споре међусобне комуникације	Проблем инсистирања на међусобним формалним односима	Проблем инсистирања на међусобним неформалним односима	Проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих институција или органа	Проблем компликоване међусобне кореспонденције
N	182	182	182	182	182
Ваљаних Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Модус	4	4	4	4	4
Распон варијације	4	4	4	4	4
Минимум	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 153: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја сарадње за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (2)

	Проблем непрецизности и неусклађености законске регулативе	Проблем великих трошкова ангажовања појединих институција или органа	Проблем недовољне мотивисаности појединих институција или органа	Проблем непотпуног извршавања добијених задатака	Проблем ангажовања безбедносно неподобних лица
N	182	182	182	182	182
Ваљаних Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Модус	5	4	4	5	5
Распон варијације	4	4	4	4	4
Минимум	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 154: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја сарадње за безбедносну заштиту одређених личности и објеката

	Проблем немогућности чувања безбедносно поверљивих информација	Радни профил у зависности од сарадње	Образовни профил у зависности од сарадње
N	182	182	182
Ваљаних	6	6	6
Недостајућих	4,00	3,00	3,00
Медијана	5	3	3
Модус	4	2	2
Распон варијације	1	1	1
Минимум	5	3	3
Максимум			

Сложеност и прегледност наведених података упућује на њихову анализу наредним табелама.

Табела 155: Постоји проблем споре међусобне комуникације

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	11	5,9	6,0	7,7
Немам свој став	6	3,2	3,3	11,0
Углавном се слажем	83	44,1	45,6	56,6
Слажем се	79	42,0	43,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 89,0% њих сматра да постоји проблем споре међусобне комуникације. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем инсистирања на међусобним формалним односима“ (наредна табела).

Табела 156: Постоји проблем инсистирања на међусобним формалним односима

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	4	2,1	2,2	2,2
	Углавном се не слажем	11	5,9	6,0	8,2
	Немам свој став	17	9,0	9,3	17,6
	Углавном се слажем	78	41,5	42,9	60,4
	Слажем се	72	38,3	39,6	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 82,5% њих сматра да постоји проблем инсистирања на међусобним формалним односима. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем инсистирања на међусобним неформалним односима“ (наредна табела).

Табела 157: Постоји проблем инсистирања на међусобним неформалним односима

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	12	6,4	6,6	6,6
	Углавном се не слажем	33	17,6	18,1	24,7
	Немам свој став	24	12,8	13,2	37,9
	Углавном се слажем	65	34,6	35,7	73,6
	Слажем се	48	25,5	26,4	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
Укупно		188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 62,1% њих сматра да постоји проблем инсистирања на међусобним неформалним односима. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих институција или органа“ (наредна табела).

Табела 158: Постоји проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих институција или органа

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	3	1,6	1,6	1,6
Углавном се не слажем	19	10,1	10,4	12,1
Немам свој став	13	6,9	7,1	19,2
Углавном се слажем	76	40,4	41,8	61,0
Слажем се	71	37,8	39,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 80,8% њих сматра да постоји проблем компликоване процедуре за ангажовање појединих институција или органа. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем компликоване међусобне кореспонденције“ (наредна табела).

Табела 159: Постоји проблем компликоване међусобне кореспонденције

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	2	1,1	1,1	1,1
Углавном се не слажем	16	8,5	8,8	9,9
Немам свој став	10	5,3	5,5	15,4
Углавном се слажем	79	42,0	43,4	58,8
Слажем се	75	39,9	41,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 84,6% њих сматра да постоји проблем компликоване међусобне кореспонденције. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем непрецизности и неусклађености законске регулативе“ (наредна табела).

Табела 160: Постоји проблем непрецизности и неусклађености законске регулативе

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	7	3,7	3,8	3,8
Углавном се не слажем	14	7,4	7,7	11,5
Немам свој став	14	7,4	7,7	19,2
Углавном се слажем	64	34,0	35,2	54,4
Слажем се	83	44,1	45,6	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 80,8% њих сматра да постоји проблем компликоване међусобне кореспонденције. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем великих трошкова ангажовања појединих институција или органа“ (наредна табела).

Табела 161: Постоји проблем великих трошкова ангажовања појединих институција или органа

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	4	2,1	2,2	2,2
Углавном се не слажем	18	9,6	9,9	12,1
Немам свој став	33	17,6	18,1	30,2
Углавном се слажем	76	40,4	41,8	72,0
Слажем се	51	27,1	28,0	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 80,8% њих сматра да постоји проблем великих трошкова ангажовања појединих институција или органа. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем недовољне мотивисаности појединих институција или органа“ (наредна табела).

Табела 162: Постоји проблем недовољне мотивисаности појединих институција или органа

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	3	1,6	1,6
	Углавном се не слажем	13	6,9	8,8
	Немам свој став	18	9,6	9,9
	Слажем се	76	40,4	41,8
	Потпуно се слажем	72	38,3	39,6
	Укупно	182	96,8	100,0
Недос- тајућих	Систем	6	3,2	
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 81,4% њих сматра да постоји проблем недовољне мотивисаности појединих институција или органа. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем непотпуног извршавања добијених задатака“ (наредна табела).

Табела 163: Постоји проблем непотпуног извршавања добијених задатака

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	6	3,2	3,3
	Углавном се не слажем	11	5,9	6,0
	Немам свој став	14	7,4	7,7
	Углавном се слажем	72	38,3	39,6
	Слажем се	79	42,0	43,4
	Укупно	182	96,8	100,0
Недос- тајућих	Систем	6	3,2	
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 81,4% њих сматра да постоји проблем непотпуног извршавања добијених задатака. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем ангажовања безбедносно неподобних лица“ (наредна табела).

Табела 164: Постоји проблем ангажовања безбедносно неподобних лица

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	1	,5	,5	,5
	Углавном се не слажем	13	6,9	7,1	7,7
	Немам свој став	17	9,0	9,3	17,0
	Углавном се слажем	71	37,8	39,0	56,0
	Слажем се	80	42,6	44,0	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
	Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 83,0% њих сматра да постоји проблем ангажовања безбедносно неподобних лица. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Постоји проблем немогућности чувања безбедносно поверљивих информација“ (наредна табела).

Табела 165: Постоји проблем немогућности чувања безбедносно поверљивих информација

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Ваљан- их	Не слажем се	8	4,3	4,4	4,4
	Углавном се не слажем	11	5,9	6,0	10,4
	Немам свој став	19	10,1	10,4	20,9
	Углавном се слажем	62	33,0	34,1	54,9
	Слажем се	82	43,6	45,1	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	Систем	6	3,2		
	Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 79,2% њих сматра да постоји проблем ангажовања безбедносно неподобних лица.

Томе следе ставови испитаника о утицају основних обележја сарадње на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (наредне две табеле).

Табела 166: Радни профил у зависности од сарадње

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	2	1,1	1,1	1,1
Средње	68	36,2	37,4	38,5
Много	112	59,6	61,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	6	3,2		
Систем				
Укупно	188	100,0		

Табела 167: Образовни профил у зависности од сарадње

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	8	4,3	4,4	4,4
Средње	78	41,5	42,9	47,3
Много	96	51,1	52,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	6	3,2		
Систем				
Укупно	188	100,0		

Из претходне две табеле су очигледни ставови испитаника о томе да основна обележја сарадње много утичу на радни (61,5%) и образовни (52,7%) профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

#### 4.2.9. Закључак о другој појединачној хипотези четврте посебне хипотезе

Мере безбедносне заштите одређених личности и објеката које реализују организационе јединице Министарства унутрашњих послова или Војске Србије веома често није могуће потпуно спровести без сарадње са другим службама безбедности, државним органима и институцијама (екстерни учесници, тј. субјекти сарадње). Теоријским истраживањем нормативних аката у вези субјеката сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, закључено је да су основни субјекти сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката Безбедносно-информативна агенција, Војнобезбедносна агенција, Служба безбедности у министарству надлежном за спољне послове, дипломатско-конзуларна представништва Републике Србије у иностранству, службе протокола државних органа Републике Србије, стране службе безбедности задужене за безбедносну заштиту страних државника, јавна предузећа („Телеком Србије“, „Поште Србије“, „Електродистрибуција Србије“, „Паркинг сервис“, „Градско зеленило“, „Први партизан“, „Крушик“, „НИС петрол“, „Ер Србија“ и др.), државни органи (Комунална полиције, Завод за израду новчаница, Републички хидрометеоролошки завод, Републичка радио-дифузна агенција, Санитарна инспекција и сл.), руководиоци угоститељских објеката и носиоци власти у локалним самоуправама. Специфичности њиховог ангажовања и међусобне сарадње са надлежном службом



безбедности која је одговорна за спровођење мера безбедносне заштите, утиче на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Да би се сагледала сарадња учесника у безбедносној заштити одређених личности и објеката, извршено је моделовање режима руковођења безбедносном заштитом у условима сарадње. Теоријским истраживањем обележја сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, применом метода анализе, синтезе, специјализације и генерализације, сачињен је нов модел сарадње служби безбедности које предузимају мере безбедносне заштите и других државних и недржавних органа који својим поступањем посредно, или непосредно, доприносе квалитету планираних мера безбедносне заштите. Овај модел базиран је на садржају појединих мера безбедносне заштите. Анализом њихових особености закључено је да постоје бројне специфичности сарадње које утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Теоријским истраживањем временских обележја сарадње приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, закључено је да постоје посебна обележја сарадње која утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Сарадња, као и садејство, има и своју просторну димензију. На основу спроведеног теоријског истраживања утврђено је да се специфичности просторних обележја сарадње, у које се сврставају правци, линије, објекти, тачке, рејони, зоне и границе, већином испољавању приликом обављања најсложених послова безбедносне заштите. С тим у вези, закључено је да особености просторне сарадње директно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Анализом докумената и нормативних аката у вези руковођења безбедносном заштитом, утврђено је да документовање сарадње није прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно. Ипак, планови безбедносне заштите, службене белешке, информације, депеше, записници и друга слична документа представљају акте за која се може рећи да документују сарадњу јер се њима дефинише место и улога сваког учесника у безбедносној заштити одређених личности и објеката у односу на поједине мере безбедносне заштите. С тим у вези, потребно је нормирати документовање сарадње на наведеним пословима, на начин да оно постане обавезујуће за све субјекте ове врсте координације безбедносне заштите одређених личности и објеката, што би непосредно утицало на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је у мањем делу садржаја заступљена сарадња приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, да у већем делу литературе нема садржаја који се односе на сарадњу, док су у појединој литератури заступљени општи садржаји сарадње који се посредно могу односити на безбедносну заштиту. Дакле, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на сарадњу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у Формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и сарадња јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Међутим, ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоца безбедносне заштите обавља током сарадње, а послови сарадње при или поводом безбедносне заштите се не помињу ни посредно.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на сарадњу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима субјеката и модела сарадње, временским и просторним обележјима сарадње, као и у документовању сарадње. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да је за руководиоце послова безбедносне заштите одређених личности и објеката значајни следећи проблеми (тима и активности) из домена садејства (респективно): спора међусобна комуникација, инсистирање на међусобним формалним односима, инсистирање на међусобним неформалним односима, компликоване процедуре за ангажовање појединих институција или органа, компликована међусобна кореспонденција непрецизности и неусклађености законске регулативе, велики трошкови ангажовања појединих институција или органа, недовољна мотивисаност појединих институција или органа, непотпуно извршавање добијених задатака, ангажовање безбедносно неподобних лица и немогућност чувања безбедносно поверљивих информација. При томе, утицај основних обележја сарадње на радни и образовни профил је такав да утиче много. Поредени наведене закључке са ставом друге појединачне четврте посебне хипотезе, која гласи: „Сарадња у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену сарадње у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену сарадње. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за припрему и реализацију сарадње, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

### **4.3. Закључак о четвртој посебној хипотези**

На основу дела теоријског истраживања који се односи на координацију у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности

садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима координације у функцији безбедносне заштите, које се односе на начин садејства и сарадње у функцији обављања послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката. Конкретније, наведени закључци се односе на ставове:

- субјекти садејства и сарадње на специфичан начин међусобно координирају рад, што утиче на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, што директно утиче на њихов радни и образовни профил,
- анализом модела садејства и сарадње, идентификоване су особености координације, тиме и режима руковођења у целини, за које је утврђено да утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- временска и просторна обележја садејства и сарадње утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- документовање садејства и сарадње није прописано, због чега се не врши на адекватан начин, што треба да буде превазиђено прописивањем обавезности документовања садејства и сарадње, што ће директно утицати на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите,
- специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом садејства и сарадње у вези безбедносне заштите одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил,
- сачињен је нов модел сарадње служби безбедности које предузимају мере безбедносне заштите и других државних и недржавних органа који је базиран на садржају појединих мера безбедносне заштите, које утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите,
- у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на садејство и сарадњу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- ни у једном опису послова није прецизирано које послове руководиоца безбедносне заштите обавља током садејства и сарадње, а послови садејства при или поводом безбедносне заштите се помињу само посредно,
- емпиријским истраживањем дошло се до закључка да руководиоци снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката треба да поседују обимна и специфична знања, као и способности из домена садејства и сарадње, при чему та знања, према већини испитаника, много утичу на радни и образовни профил стручњака за обављање таквих послова и задатака.

Имајући у виду да су потврђене обе појединачне хипотезе четврте посебне хипотезе, која гласи: „Координација безбедносном заштитом одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, индуктивно се долази до закључка да је и она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма који се односе на координацију као функцију руковођења, матичних високошколских образовних институција, које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену координације. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена руковођења, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за координацију у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## V) КОНТРОЛА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА

Контрола је једна од пет интегралних функција процеса менаџмента. Често се истиче као последња фаза у процесу менаџмента којом се даје одговор на питање да ли је све урађено као што је наређено. Овакав приступ је у основи погрешан, јер контрола временски не долази на крају процеса руковођења, већ је укључена у све његове фазе. Циљ контроле је да открије одступање од наређених исхода и омогући њихову корекцију пре него што одређена активност буде завршена.

Контрола је веома блиско повезана са процесом планирања којим се дефинишу циљеви и начин остварења тих циљева. У том смислу, контролу можемо дефинисати као “процес којим се мери степен реализације планираних циљева, утврђује степен одступања реализованих од планираних величина и стварају се услови за благовремено и адекватно предузимање корективних активности.”<sup>336</sup> Према Обраду Стевановићу: „контрола је функција којом се у менаџменту прате кретање и понашање организационих елемената у реализацији постављених задатака да би се утврдиле и отклониле разлике (одступања, девијације) између планираних и остварених вредности и тиме одржала стабилност организације на изабраном путу до постизања постављених или изабраних циљева.”<sup>337</sup> Процесом контроле се непрестално прате, мере и упоређују остварени резултати са планираним, а у случају неприхватљивих одступања, предузимају се одговарајуће корективне мере. На тај начин, утврђена одступања се неутралишу или ублажавају, али се и стварају услови за редефинисање планираних циљева.

Упоређивање остварених резултата са планираним врши се на основу квалитета, рокова, количине (квантитета) реализованих активности и остварених трошкова. Према Момчилу и Мирославу Талијану „од нарочите важности за полицију и друге институције безбедности је и оцена остварених резултата с гледишта правних правила по којима се морају остваривати, тј. контрола законитости”<sup>338</sup> чиме се утврђује да ли се послови безбедносне заштите обављају у складу са прописаном правном регулативом. Момчило Талијан заступа став да је „основно начело руковођења, па дакле и контроле, 'веровати али и проверавати'. Наравно, поставља се питање мере, тј. интензивности и учесталости контроле, њеног запостављања или пренаглашавања, затим потребе да извршиоци послова буду самоиницијативни и одговорни, да имају простор за иницијативу, рад и креативност.”<sup>339</sup> Да би контрола постигла свој циљ мора бити комплексна и стална, објективна, аргументована и аналитичка, организована и планска, стручна и економична, благовремена и диференцирана, јавна и подстицајна и припремљена.<sup>340</sup>

На основу наведеног, анализом и синтезом цитираних дефиниција, може се рећи да *контрола безбедносне заштите одређених личности и објекта* представља континуирано праћење планираних мера безбедносне заштите, реализованих мера и њиховог међусобног одступања, с намером да се планиране активности одрже у оквирима којима се обезбеђује остваривање планираних циљева. Контролом спровођења мера безбедносне заштите одређених личности и објекта проверава се да ли се сви планирани послови извршавају на

<sup>336</sup> Драгишић, З., *Безбедносни менаџмент*, ЈП Службени гласник, Београд 2007, стр. 129.

<sup>337</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012, стр. 274.

<sup>338</sup> Талијан, М. и Талијан, М.М., *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011, стр. 218.

<sup>339</sup> Талијан, М., *Руковођење унутрашњим пословима*, ВШУП, Београд, 2004., стр. 117.

<sup>340</sup> О наведеним квалитативним елементима контроле видети опширније у: Талијан, М. и Талијан, М.М., *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011, стр. 219.

време, правилно и у сагласности са утврђеним планом безбедносне заштите и наређењима руководиоца безбедносне заштите. Контрола обезбеђења објеката и личности врши се ради стицања увида у стање и правилност рада службе обезбеђења и ради унапређења њиховог обезбеђења.<sup>341</sup>

Међутим, начин контролисања безбедносне заштите одређених личности и објеката није посебно дефинисан. Контрола обезбеђења личности и објеката за чију безбедносну заштиту су одговорне надлежне организационе јединице Војске Србије обавља се на основу Правила о контролама у Војсци Србије које је намењено свим војним јединицама, док у Министарству унутрашњих послова Републике Србије и другим службама безбедности које се баве безбедносном заштитом не постоје посебни правилници, правила и упутства за контролисање. Да би се утврдио утицај образовне и радне оспособљености руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката на начин руковођења током обављања својих послова, извршена је анализа врсти, форми и садржаја контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката у односу на субјекте контроле (унутрашњу и спољну контролу).

## **5.1. УНУТРАШЊА КОНТРОЛА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Обављање послова безбедносне заштите одређених личности и објеката има изузетно велику важност, јер се мерама безбедносне заштите штите одређене личности и стварају им се услови да обављају најважније државне функције на које су именовани. Пропусти у планирању и реализовању ових активности могли би имати катастрофалне последице на функционисање државе и одржавање стабилности друштвеног уређења. Угрожавање безбедности одређених страних личности и делегација приликом њихових посета Републици Србији могло би довести до политичких, економских и међународних последица. С обзиром да службеници безбедности који предузимају мере безбедносне заштите имају право примене средстава принуде, као и других овлашћења, злоупотребом њиховог поступања могло би доћи до озбиљног кршења основних људских права и слобода.

Дакле, да би се спречило непланирано, недоследно и незаконито поступање службеника безбедности приликом безбедносне заштите, успоставља се посебан систем контроле унутар безбедносних организација које предузимају ове мере. Ова контрола назива се *унутрашњом* или *интерном* контролом.

### **5.1.1. Субјекти унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Анализом различитих класификација које су извршили домаћи и инострани теоретичари безбедносног менаџмента, утврђено је да се подела субјеката, тј. носилаца унутрашње контроле може извршити на: а) менаџерску; б) институционалну и в) самоконтролу.<sup>342</sup>

<sup>341</sup> Шире у: *Правило службе Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Београд, 2012, стр. 65.

<sup>342</sup> О класификацији субјеката унутрашње контроле више видети у: Драгишић, З., *Безбедносни менаџмент*, ЈП Службени гласник, Београд 2007.; Група аутора, *Руковођење и командовање – скрипта*, ЦВВШ, Београд, 1997.; Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012.; Стевановић, О., *Руковођење и*

*Менаџерска контрола* подразумева контролу руководиоца безбедносне заштите кроз субординацију. Спроводи се дуж хијерархије у систему руковођења безбедносном заштитом. У току спровођења мера безбедносне заштите сви руководиоци прате рад својих потчињених старешина и организационих јединица. С обзиром да они најбоље познају садржај плана безбедносне заштите и одлуку руководиоца који је одговоран за предузимање свих мера безбедносне заштите, они су у прилици да утврде одступање од планираних активности и ток извршења задатка коригују у планираном смеру. Свако запостављање контроле од стране руководиоца безбедносне заштите доводи у неизвесност доследно спровођење одлуке, а самим тим повећање могућности угрожавања безбедности одређених личности и објеката. Због тога руководиоци безбедносне заштите методама контроле утврђују неправилности у раду потчињених организационих јединица како би њихове активности вратили у дефинисане границе. Према критеријуму организационих нивоа, менаџерска контрола може бити оперативног, координирајућег и стратешког нивоа.<sup>343</sup>

*Институционална контрола* се по потреби организује и спроводи ради контроле безбедносне заштите. Она подразумева формирање посебних организационих јединица за контролу рада руководиоца безбедносне заштите и њихових организационих јединица. Оваква врста контроле у службама безбедности у Републици Србији није сталног карактера већ се спроводи у случају када менаџерска контрола није у могућности да у потпуности изврши своју контролну функцију, или постоје наговештаји да може доћи до одступања од планираних резултата у значајној мери.

*Самоконтрола* је специфичан облик унутрашње контроле који подразумева да руководиоци безбедносне заштите, током планирања и реализације мера безбедносне заштите, сами вреднују свој рад, упоређују своје резултате рада са планираним резултатима, и сами предузимају мере како би отклонили евентуална одступања од планираних задатака.

### **5.1.2. Врсте и форме контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Класификација контроле као функције руковођења може се извршити према времену, садржају, јавности и обиму контроле:

1. Према *времену* обављања контрола може бити:
  - годишња (оцена рада јединица), месечна (нпр. контрола противпожарног обезбеђења), недељна (нпр. санитарна контрола у одређеним објектима), дневна (нпр. контрола физичког обезбеђења одређених објеката) или
  - претходна (пре отпочињања мера безбедносне заштите), накнадна (у току или након реализације мера заштите) и фазна (постепена у фазама пре, у току и након спровођења мера безбедносне заштите).
2. Према *начину* планирања:
  - редовна (планирана) и
  - ванредна (непланирана).
3. Према *јавности*:
  - најављена и
  - ненајављена.
4. Према *садржају*:

---

командовање, Полицијска академија, Београд, 1999. и Стевановић, О., *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, Београд, 2003.

<sup>343</sup> Више у: Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012, стр. 283.

- контрола аката (извештаја, записника, планова и сл. и њихове законитости, форме, садржаја, благовремености, сврсисходности и заштићености),
- контрола рада (нпр. извођење противприслушног прегледа објеката и службених возила),
- контрола оспособљености (физичке, ватрене, тактичке и др.) и
- контрола организације (нпр. формирање адекватних тимова за непосредну физичку заштиту).

5. Према *областима* на које се односи:

- општа (за све мере безбедносне заштите),
- специјална (само за поједине сегменте безбедносне заштите) и
- комбинована.<sup>344</sup>

Форме контроле представљају начин на који руководиоци безбедносне заштите контролишу рад својих потчињених руководилаца и организационих јединица. Као доминантан критеријум за препознавање одређене форме контроле јесте начин прикупљања података за мерење постигнутих резултата. Најчешће примењиване форме контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката су: а) усмено комуницирање; б) увид у документацију и евиденције; в) надгледање активности и г) провера знања, способности и опремљености службеника безбедности и организационих јединица које спроводе мере безбедносне заштите.

*Усмено комуницирање* остварује се прикупљањем усмених обавештења и информација од потчињених руководилаца, службеника обезбеђења који обављају непосредну заштиту лица и објеката, лица која сарађују и садејствују у безбедносној заштити, и вођењем разговора са њима. Путем реферисања и извештавања руководилац безбедносне заштите од потчињених прикупља податке о реализацији планираних задатака али нема лични увид у стварно стање већ се ослања на поузданост информација које добија од потчињених.

*Увид у документацију и евиденције* руководиоци безбедносне заштите остварују прегледом извештаја о обављеним разговорима, оперативних информација, записника о реализованим састанцима, службеним белешкама о извиђању терена и сл. Такође, остварују увид у документацију сачињену током процеса планирања безбедносне заштите (депеше, дописи, обавештења, наредбе и др.), фотографске и видео материјале сачињене током безбедносних претходница, обиласка траса кретања и др. Најчешћа форма контроле је комбинација усменог комуницирања и увида у документацију.

*Надгледање активности* подређених руководилаца безбедносне заштите и организационих јединица спроводи се надзирањем њиховог рада непосредним увидом, обиласцима појединих места на којима се предузимају мере безбедносне заштите, осматрањем спровођења активности у одређеним објектима и трасама кретања, обиласцима објеката у којима се стално или повремено налазе одређене личности, или праћењем ситуације из штабних просторија путем видео надзора.

*Провера знања* односи се на проверу стручне, физичке, тактичке и ватрене оспособљености службеника безбедности, као и проверу техничке исправности материјалних средстава која се користе приликом безбедносне заштите. Провера стручне, физичке, тактичке и ватрене оспособљености реализује се два пута годишње, а полицијски

<sup>344</sup> Наведена класификација садржаја и форме контроле преузета је из: Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012. и Стевановић, О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999. С обзиром да се класификација односи на безбедносни менаџмент, по аналогији важи и за руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката.



службеници који два пута узастопно не испуне неку од задатих норми, не могу више обављати послове безбедносне заштите.

Посебан вид провере знања представљају и вежбе које спроводе садејствујуће јединице у безбедносној заштити, као и вежбе у којима учествују и припадници иностраних служби безбедности. На овим вежбама утврђује се ниво оспособљености и спремности за заједничко извршавање задатака.

### 5.1.3. Садржај унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката

Елементи система контроле дефинисани су на основу тврдње према којој је основни циљ контроле да се плански циљеви преточе у стандарде контроле, да се дефинише повратна спрега, да се пореде постигнути резултати с претходно дефинисаним стандардима, да се одреде величина и значај одступања и да се предузму корективне акције како би се евентуална одступања довела у склад са стандардима.<sup>345</sup> Садржај контроле састоји се из четири фазе: а) дефинисање стандарда и метода мерења резултата, б) мерење резултата, в) поређење резултата са стандардима и г) предузимање корективне акције.<sup>346</sup>

*Дефинисање стандарда* и метода мерења резултата представља прву фазу процеса контролисања. Стандарди се дефинишу на основу планираних циљева безбедносне заштите и уједно се одређују руководиоци безбедносне заштите који су одговорни за остваривање планираних резултата. Такође, утврђују се методе на основу којих ће резултати бити мерени. Стандарди се тако одређују да буду разумљиви, реални и прихватљиви учесницима безбедносне заштите који су обухваћени контролом. Методе за мерење резултата морају бити поуздане. Да би циљ контроле могао постати стандард за контролисање, уз њега се морају дефинисати одговарајућа мерила резултата.<sup>347</sup>

Стандарди морају бити добро дефинисани и имати мотивациону функцију, као и функцију „прага“ поређења. Достижање стандарда мотивише службенике обезбеђења да боље и одговорније раде али ако су сувише високо постављени (нпр. код контроле ватрене оспособљености), они могу деловати демотивишуће уколико су запослени унапред свесни да ће их тешко достићи или их не могу достићи. Уколико су стандарди ниско постављени, то такође демотивише запослене јер их могу постићи без много напора, па ефикасност рада може бити много испод реалних могућности службеника обезбеђења и јединице која обавља послове безбедносне заштите. Стандарди могу бити изражени у времену (нпр. брзина тактичког поступања пратилаца и возача специјалног возила), квантитету (нпр. број контрадиверзионо прегледаних лица), квалитету (нпр. биолошко-хемијска провера воде и хране) и новцу (нпр. утрошено гориво, муниција и сл.).

*Мерење резултата* је фаза контроле без које није могуће поредити остварене резултате са планираним. Мерење захтева постојање повратне спреге при чему се резултати мерења достављају руководиоцу свих мера безбедносне заштите чиме

<sup>345</sup> Наведено према: Драгишић, З., *Безбедносни менаџмент*, ЈП Службени гласник, Београд, 2007, стр. 133.

<sup>346</sup> Више у: Група аутора, *Руковођење и командовање – скрипта*, ЦВВШ, Београд, 1997. и Талијан, М. и Талијан, М.М., *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011.

<sup>347</sup> За формирање појединих пешачких тактичких формација пратилаца, тачно се утврђује њихов распоред, зоне одговорности, међусобно одстојање, време за евакуацију одређене личности у различитим ситуацијама и сл. Приликом одређивања техничких стандарда за нпр. блиндирана возила, у зависности од степена заштите (од 1 до 7), прецизно се дефинише које стандарде возило мора да испуни да би имало одређени степен заштите.

целокупан процес руковођења добија кружни облик. Мерење резултата је активност која се непрекидно понавља, а фреквенција понављања зависи од природе активности чији се резултати мере. Руководилац безбедносне заштите одређује које ће се активности мерити и стандарде резултата за све потчињене организационе јединице. Нижи руководиоци који командују појединим сегментима безбедносне заштите такође могу одредити у оквиру свог делокруга деловања које ће се активности мерити. Фреквенција мерења зависи од природе активности чији се резултати мере. У кратким интервалима (дневним) мере се резултати једноставнијих активности који се могу квантификовати (нпр. број легитимисаних и контрадиверзионо прегледаних лица на појединим пријавницама), док се у недељно, месечно, квартално и годишње мере резултати организационих јединица који се у виду извештаја достављају руководиоцима безбедносне заштите.

Мерење мора бити поуздано и валидно. Поузданост подразумева стабилност резултата мерења током времена, а валидност је обавеза да се мери оно што би заиста требало да се мери, а не нешто друго. Мерни инструменти који се користе (тестови, упитници, бројачи и сл.) морају да дају податке о величинама на основу којих се врши контрола. Уколико мерење није поуздано и валидно долази до лоше контроле, то се лоше одражава на процес планирања и доводи до неконтролисаних одступања у комплетном процесу руковођења безбедносном заштитом.

*Поређење резултата са стандардима* подразумева компарацију постигнутог с оним што је требало постићи. Поређењем ових величина установљавају се одступања остварених од планираних учинака. Пракса показује да приликом обављања послова безбедносне заштите због сталних промена програма активности одређених личности долази до честих одступања од стандардних учинака. Због тога се главна пажња менаџера не усмерава на постојање девијације већ на толерантне границе у којима се крећу девијације. Руководиоци безбедносне заштите због тога утврђују границе толеранције приликом утврђивања стандарда за сваку делатност. Постојање граница толеранције је важно јер нижи нивои менаџера безбедносне заштите не морају да реагују на мала и безначајна одступања која не могу довести до штетних последица, тј. угрожавања одређених личности, нити могу угрозити реализацију коначног циља.

Приликом обављања безбедносне заштите постоје делатности које имају тзв. нулту толеранцију, односно нису дозвољена ни најмања одступања од стандардних величина. Такве активности су, на пример, контрола лица која улазе у одређене објекте, прилазак новинара и непознатих лица лицима која се безбедносно штите, кретање возила са опасним материјама на траси кретања одређених личности и сл. Такве активности су недопустиве јер би одступање од стандарда могло изазвати катастрофалне последице по безбедност одређених личности.

Предузимање корективне акције, за разлику од претходне три фазе, не предузимају се увек у оквиру контролних процеса. Када се установљене девијације крећу у границама толеранције, односно када су девијације мале, оне се не анализирају нити захтевају корективну акцију већ се занемарују. Међутим, одступања од стандарда која су веома значајна захтевају корективну акцију. Отклањање узрока девијације врши се путем корективне акције која се предузима након што се узроци настанка одступања детаљно анализирају и установи њихова права природа и димензије. Веома често узроци девијација приликом обављања безбедносне заштите одређених личности и објеката налазе се у лошим безбедносним проценама, непотпуним извиђањима терена, лошим плановима безбедносне заштите, лошој координацији, и другим пропустима у фази планирања. Корективна акција укључује спровођење организационих промена, обуку људства,

премештање појединих службеника обезбеђења на друга радна места, појачавање превентивних мера, набавку заштитне опреме и безбедносне технике и слично.

#### **5.1.4. Радње и поступци руководиоца приликом контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Приликом контролисања безбедносне заштите руководиоци сачињавају план контроле, припремају се за контролу и сачињавају извештај након спроведене контроле. План контроле израђују сви нивои руковођења у безбедносној заштити осим оних који контролу остварују надгледањем (углавном то чине руководиоци тимова за непосредну физичку заштиту). План контроле начелно садржи:

- основ контролисања (налог за контролну делатност, наређење или план контролне делатности),
- назив органа који обавља контролу, његов састав и име руководиоца, организациону јединицу или делатност која се контролише,
- циљ и задатке контроле,
- врсту и начин контроле,
- потребна материјална средства за контролу,
- простор на коме ће се извршити контрола,
- време за припрему и реализацију контроле,
- време за израду извештаја о контроли и
- време саопштавања резултата контроле и налагања мера.

План контроле може бити текстуалан, графички или табеларан, а може садржати и прилоге који ближе прописују поједине поступке и методе контроле.

Ради остварења циљева контроле, руководиоци безбедносне заштите обављају припрему за контролу које садрже:

- изучавање организационе јединице (тим за непосредну физичку заштиту, тим за контрапатњу, тим за антиснајперска дејства и сл.) која се контролише,
- проучавање критеријума, параметара и оцена за поједине контролисане делатности,
- проучавање метода којима ће се контрола остварити,
- утврђивање норми и критеријума као референтних вредности,
- изучавање система оцењивања и вредновања резултата,
- припрема материјално-финансијских средстава и
- одређивање начина, места и времена анализе контроле.

Након контроле, руководиоци безбедносне заштите израђују извештаје о спроведеној контроли који у начелу садрже следеће елементе:

- основ обављања контроле,
- назив органа који је извршио контролу, његов састав и име руководиоца,
- организациону јединицу или делатност која је контролисана,
- време спровођења контроле,
- простор на коме је извршена контрола,
- врсту, циљ и задатке контроле,
- начин контролисања,
- чињенично стање утврђено контролом,
- закључке о утврђеном стању,
- предузете хитне мере (наређења, одлуке и др.),
- предлоге мера за отклањање утврђених недостатака и мере према контролисаним извршиоцима (награде или санкције) и

- прилоге (изјаве, белешке, шеме, фотографије, копије докумената и др.).<sup>348</sup>

### **5.1.5. Потребна знања руководиоца за унутрашњу контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Да би руководиоци безбедносне заштите могли да спроведу унутрашњу, односно интерну контролу, морају поседовати теоријска знања о менаџерској контроли, институционалној контроли и самоконтроли. Да би знали коју ће врсту контроле применити, када и на који начин, морају знати класификацију контроле. Морају поседовати и знања о садржају контроле, начину дефинисања стандарда и методама мерења резултата, мерењу резултата, поређењу резултата са стандардима и предузимање корективних акција.

Такође, морају поседовати теоријска и практична знања о документацији која се сачињава ради унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката, њихову форму и садржај. Морају бити упознати са нормативима за проверу знања службеника безбедности који се односе на контролу стручне, физичке, тактичке и ватрене оспособљености службеника безбедности, као и проверу техничке исправности материјалних средстава која се користе приликом безбедносне заштите. Да би извршили контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката, руководиоци морају знати да сачине план контроле, да обаве припреме за контролу и сачине извештај након спроведене контроле.

### **5.1.6. Заступљеност потребних садржаја унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су потребни садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката заступљени у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама ових високошколских установа.

Ради идентификовања садржаја који се односе на унутрашњу контролу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*.

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

---

<sup>348</sup> Преузето из: Група аутора, *Руковођење и командовање – скрипта*, ЦВВШ, Београд, 1997. и Стевановић, О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“, који се користе у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*, утврђено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Кризни менаџмент* користи се следећа литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката. До истог закључка дошло се анализом садржаја литературе која је предвиђена за предмет *Основи организације*, „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија организације и менаџмент“.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани* на *мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Литературе која се користи за предмет *Безбедносна аналитика* је „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“. За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. У садржајима наведених уџбеника није заступљена унутрашња контрола.

Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. Анализом њиховог садржаја закључено је да нису непосредно заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. У садржајима наведених уџбеника није заступљена унутрашња контрола.

Увидом у Нацрт студијског програма *Менаџмент у одбрани* докторских студија Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г)

Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. За предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране* предвиђени су уџбеници „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“. За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом њиховог садржаја утврђено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на функцију контроле у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на унутрашњу контролу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да нису непосредно заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационог система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. Анализом садржаја наведених уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да нису непосредно заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

Анализом садржаја уџбеника „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ који се користе у настави предмета *Национална безбедност*, утврђено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле.

За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, ђ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на контролу. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на унутрашњу контролу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. За предмет *Угрожавање лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбедност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле.

За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да нису непосредно заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. Анализом садржаја овог уџбеника закључено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на контролу. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на унутрашњу контролу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да нису заступљени садржаји унутрашње контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе наведене литературе, утврђено је да је у мањем делу садржаја заступљена унутрашња контрола приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, да у већем делу литературе нема садржаја који се односе на унутрашњу контролу, док су у појединој литератури заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити на безбедносну заштиту.

Дакле, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на унутрашњу контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката.

#### **5.1.7. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Ради утврђивања садржаја описа послова одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом унутрашње контроле у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у



систематизације радних места и делокруг руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководиоца безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководиоца групе, руководиоца тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да је један од њихових задатака и контрола јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Прописано је да руководиоца пружа стручну помоћ службеницима обезбеђења и потчињеним руководиоцима у вршењу послова, налаже мере, прати, планира и врши контролу рада организационе јединице којом руководи. Обавеза му је да редовно информисе непосредне старешине о стању своје организационе јединице, оцењује рад службеника обезбеђења на годишњем нивоу, испитује повреде службене дужности службеника обезбеђења и предлаже покретање дисциплинског поступка. Такође, предлаже увећање коефицијента плате службеника обезбеђења за остварене резултате рада на месечном нивоу, врши редовну, најављену и ненајављену контролу полицијских службеника у складу са планом контролне делатности. Према наведеном, у опису послова руководиоца безбедносне заштите није прецизирано да су у обавези да спроведу све мере унутрашње контроле, нити су те мере исцрпно дефинисане.

#### **5.1.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја унутрашње контроле на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Одговарајући на питања о важности појединих активности руководиоца о утицају основних обележја унутрашње контроле на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, респонденти су дали одговоре наредним табелама.

Табела 168: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја унутрашње контроле за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (1)

	Важност контроле као функције руковођења	Важност институционалне контроле	Важност самоконтроле	Важност врста контроле	Важност припрема за контролу
N	182	182	182	182	182
Ваљаних Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Модус	5	5	5	5	5
Распон	3	3	3	4	2
варијације					
Минимум	2	2	2	1	3
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 169: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја унутрашње контроле за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (2)

	Важност планирања контроле	Важност поступка спровођења контроле	Важност начина дефинисања стандарда и метода мерења резултата	Важност поступка мерења резултата	Важност поређења резултата са стандардима
Ваљаних	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Модус	5	5	5	5	5
Распон варијације	2	2	4	4	3
Минимум	3	3	1	1	2
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 170: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја унутрашње контроле за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (3)

	Важност предузимања корективних акција	Важност форме и садржаја документације која се сачињава ради унутрашње контроле	Важност форме и садржаја извештаја о реализованој контроли	Радни профил у зависности од унутрашње контроле	Образовни профил у зависности од унутрашње контроле
Ваљаних	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00
Модус	5	5	5	3	3
Распон варијације	2	3	3	2	2
Минимум	3	2	2	1	1
Максимум	5	5	5	3	3

Сложеност и прегледност наведених података упућује на њихову анализу наредним табелама.

Табела 171: Важна је контрола као функција руковођења

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- их	Немам свој став	2	1,1	1,1
	Углавном се слажем	55	29,3	30,2
	Слажем се	124	66,0	68,1
	Укупно	182	96,8	100,0
Недос- тајућих	Систем	6	3,2	
Укупно		188	100,0	

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 98,3% испитаника сматра да је важна контрола као функција руковођења. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је институционална контрола“ (наредна табела).

Табела 172: Важна је институционална контрола

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваљан- их	Немам свој став	9	4,8	4,9
	Углавном се слажем	74	39,4	40,7
	Слажем се	97	51,6	53,3
	Укупно	182	96,8	100,0
Недос- тајућих	Систем	6	3,2	
Укупно		188	100,0	

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 94,0% испитаника сматра да је важна институционална контрола. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је самоконтрола“ (наредна табела).

Табела 173: Важна је самоконтрола

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваљан- их Немам свој став	6	3,2	3,3	4,4
Углавном се слажем	44	23,4	24,2	28,6
Слажем се	130	69,1	71,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 95,6% испитаника сматра да је важна самоконтрола. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је врста контроле“ (наредна табела).

Табела 174: Важна је врста контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Немам свој став	15	8,0	8,2	8,8
Ваљан- их Углавном се слажем	68	36,2	37,4	46,2
Слажем се	98	52,1	53,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 91,2% испитаника сматра да је важна врста контроле. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је припрема за контролу“ (наредна табела).

Табела 175: Важна је припрема за контролу

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Немам свој став	9	4,8	4,9	4,9
Ваљан- их Углавном се слажем	77	41,0	42,3	47,3
Слажем се	96	51,1	52,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 95,0% испитаника сматра да је важна припрема за контролу. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је планирање контроле“ (наредна табела).

Табела 176: Важно је планирање контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Немам свој став	5	2,7	2,7	2,7
Ваљан- их Углавном слажем се	64	34,0	35,2	37,9
Слажем се	113	60,1	62,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 97,3% испитаника сматра да је важно планирање контроле. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важан је поступак спровођења контроле“ (наредна табела).

Табела 177: Важан је поступак спровођења контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Немам свој став	4	2,1	2,2	2,2
Ваљан- их Углавном слажем се	63	33,5	34,6	36,8
Слажем се	115	61,2	63,2	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 97,8% испитаника сматра да је важан је поступак спровођења контроле. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важан је начин дефинисања стандарда и метода мерења резултата“ (наредна табела).

Табела 178: Важан је начин дефинисања стандарда и метода мерења резултата

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Немам свој став	14	7,4	7,7	8,2
Ваљан- Углавном се их слажем	69	36,7	37,9	46,2
Слажем се	98	52,1	53,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Н едос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 97,3% испитаника сматра да је важан је начин дефинисања стандарда и метода мерења резултата. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важан је поступак мерења резултата“ (наредна табела).

Табела 179: Важан је поступак мерења резултата

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Немам свој став	13	6,9	7,1	7,7
Ваљан- Углавном се их слажем	63	33,5	34,6	42,3
Слажем се	105	55,9	57,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 92,3% испитаника сматра да је важан је поступак мерења резултата. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је поређење резултата са стандардима“ (наредна табела).

Табела 180: Важно је поређење резултата са стандардима

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- их Немам свој став	17	9,0	9,3	9,9
Углавном се слажем	72	38,3	39,6	49,5
Слажем се	92	48,9	50,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 90,1% испитаника сматра да је важно поређење резултата са стандардима. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је предузимање корективних акција“ (наредна табела).

Табела 181: Важно је предузимање корективних акција

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Немам свој став	8	4,3	4,4	4,4
Ваљан- их Углавном се слажем	65	34,6	35,7	40,1
Слажем се	109	58,0	59,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 95,6% испитаника сматра да је важно предузимање корективних акција. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је форма и садржај документације која се сачињава ради унутрашње контроле“ (наредна табела).

Табела 182: Важна је форма и садржај документације која се сачињава ради унутрашње контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- их Немам свој став	14	7,4	7,7	8,2
Углавном се слажем	69	36,7	37,9	46,2
Слажем се	98	52,1	53,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 91,7% испитаника сматра да су важни форма и садржај документације која се сачињава ради унутрашње контроле. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је форма и садржај извештаја о реализованој контроли“ (наредна табела).

Табела 183: Важна је форма и садржај извештаја о реализованој контроли

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,1
Ваљан- их Немам свој став	9	4,8	4,9	6,0
Углавном се слажем	63	33,5	34,6	40,7
Слажем се	108	57,4	59,3	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 93,9% испитаника сматра да су важни форма и садржај извештаја о реализованој контроли.

Томе следе ставови испитаника о утицају основних обележја унутрашње контроле на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (наредне две табеле).



Табела 184: Радни профил у зависности од унутрашње контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	1	,5	,5	,5
Средње	71	37,8	39,0	39,6
Много	110	58,5	60,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	6	3,2		
Систем				
Укупно	188	100,0		

Табела 185: Образовни профил у зависности од унутрашње контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	6	3,2	3,3	3,3
Средње	78	41,5	42,9	46,2
Много	98	52,1	53,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- тајућих	6	3,2		
Систем				
Укупно	188	100,0		

Из претходне две табеле су очигледни ставови испитаника о томе да основна обележја унутрашње контроле много утичу на радни (60,4%) и образовни (53,8%) профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

### 5.1.9. Закључак о првој појединачној хипотези пете посебне хипотезе

Анализом различитих класификација унутрашње контроле које су извршили домаћи и инострани теоретичари безбедносног менаџмента, у теоријском делу истраживања утврђено је да субјекте, тј. носиоце унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката чине, кроз субординацију, руководиоци организационих јединица које предузимају мере безбедносне заштите и посебне организационе јединице државних институција формиране ради контроле рада руководиоца безбедносне заштите и њихових организационих јединица. Као засебни субјекти унутрашње контроле могу се сматрати сви појединци на руководним и извршилачким радним местима који путем самоконтроле током планирања и реализације мера безбедносне заштите, сами вреднују свој рад. С тим у вези, идентификоване специфичности субјеката унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Ради сагледавања утицаја врста и форме унутрашње контроле безбедносне заштите на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите извршена је класификација унутрашње контроле према времену, садржају, јавности и обиму контроле. Анализом појединачних врста контроле, методом дедукције идентификоване су

особености врсти и форме унутрашње контроле за које је утврђено да несумњиво утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Теоријским истраживањем садржаја унутрашње контроле утврђено је да се она састоји се из фазе дефинисања стандарда и метода мерења резултата, поступка мерења резултата, поређења резултата са стандардима и предузимања корективне акције. Даљим декомпоновањем наведених фаза дошло се до њихових специфичности које се односе на рад руководиоца безбедносне заштите приликом унутрашње контроле. С тим у вези, закључено је да специфичности садржаја унутрашње контроле у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, непосредно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака руководиоца безбедносне заштите приликом унутрашње контроле у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да се рад руководиоца састоји од сачињавања плана контроле, припрема за контролу и сачињавања извештаја након спроведене контроле. Након идентификовања садржаја и врста наведених активности, закључено је да постоје особености које непосредно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Теоријским истраживањем потребних знања руководиоца за унутрашњу контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци морају поседовати теоријска знања о менаџерској контроли, институционалној контроли и самоконтроли, морају знати класификацију контроле и поседовати знања о садржају контроле, начину дефинисања стандарда и методама мерења резултата, мерењу резултата, поређењу резултата са стандардима и предузимању корективних акција. Поред тога, морају поседовати практична знања о сачињавају документације у вези контроле и бити упознати са нормативима за проверу знања службеника безбедности. На основу изнетог, закључено је да специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом унутрашње контроле непосредно утичу на њихов радни и образовни профил.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да је у мањем делу садржаја заступљена унутрашња контрола приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, да у већем делу литературе нема садржаја који се односе на унутрашњу контролу, док су у појединој литератури заступљени општи садржаји унутрашње контроле који се посредно могу односити на безбедносну заштиту. Дакле, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на унутрашњу контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да је један од њихових задатака и контрола јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Прописано је да руководиоци пружају стручну помоћ службеницима обезбеђења и потчињеним руководиоцима у вршењу послова, налажу мере, прате, планирају и врше контролу рада организационе јединице којом руководе. Обавеза им је да редовно информису непосредне старешине о стању својих организационих јединица, оцењују рад службеника обезбеђења на годишњем нивоу, испитују повреде службене дужности службеника обезбеђења и предлажу покретање дисциплинског поступка. Такође, треба да предлажу увећање коефицијента плате службеника обезбеђења за остварене резултате рада на месечном нивоу и врше редовну, најављену и ненајављену контролу службеника обезбеђења у складу са планом контролне делатности. Према наведеном, у опису послова

руководилаца безбедносне заштите нису исцрпно дефинисани њихови наменски задаци ради унутрашње контроле безбедносне заштите.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на унутрашњу контролу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима субјеката унутрашње контроле, врстама, форми и садржају контроле, као и у радњама и поступцима руководилица приликом унутрашње контроле. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до закључка да који указују на то да су за радни и образовни профил руководилица снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката значајни следећи садржаји унутрашње контроле: контрола као функција руковођења, институционална контрола, самоконтрола, врста контроле, припрема за контролу, планирање контроле, поступак спровођења контроле, начин дефинисања стандарда и метода мерења резултата, поступак мерења резултата, поређење резултата са стандардима, предузимање корективних акција, форма и садржај документације која се сачињава ради унутрашње контроле, као и форма и садржај извештаја о реализованој контроли. Наведени садржаји утичу много на радни и образовни профил стручњака за обављање послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката. Поредџи наведене закључке са ставом прве појединачне пете посебне хипотезе, која гласи: „Унутрашња контрола безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.) у домену унутрашње контроле, као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији учинка руководилица надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену унутрашње контроле. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена организовања, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за унутрашњу контролу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## **5.2. СПОЉНА КОНТРОЛА КАО ЧИНИЛАЦ УСАГЛАШАВАЊА ОБРАЗОВНОГ И РАДНОГ ПРОФИЛА СТРУЧЊАКА ЗА ЗАШТИТУ ОДРЕЂЕНИХ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА**

Контролу коју над радом служби безбедности које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката обављају органи државне власти ради утврђивања уставности и законитости у раду, називамо спољном или цивилном контролом. У домаћој и иностраној литератури која се бави цивилно-безбедносним односима користи се и израз „цивилна и демократска контрола“, која више говори о политичкој природи те контроле. Контрола коју органи државне власти обављају над радом организационих јединица служби безбедности у домену безбедносне заштите је цивилна у односу на врсте носилаца контроле.

Спољну контролу рада носилаца мера безбедносне заштите реализују законом утврђени и овлашћени државни субјекти ван састава организационих јединица које реализују мере безбедносне заштите, па због тога спољна контрола не спада у категорију менаџерске контроле. Да би се утврдио однос радне и образовне способности руководиоца безбедносне заштите и спољне контроле, извршена је анализа субјеката, врсте, форме и садржаја спољне контроле.

### **5.2.1. Субјекти спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Према Обраду Стевановићу, „спољна контрола се најчешће остварује као а) парламентарна; б) владина; в) судска; г) управна (административна) и као д) контрола јавног мњења“.<sup>349</sup>

Устав Републике Србије Народну скупштину дефинише као највише представничко тело и носиоца уставотворне и законодавне власти. Уставом се одређују надлежности и међусобни однос највиших органа државне власти у свим аспектима функционисања државе, што подразумева и одређивање њиховог места, улоге и односа у систему националне безбедности. Уставотворна власт која се налази у рукама Народне скупштине чини Народну скупштину највишим управљачким органом у систему националне безбедности.

Законодавна делатност је главни инструмент помоћу кога се управља системом националне безбедности. Уставне основе система безбедности разрађују се законима који одређују надлежност организационих јединица које предузимају мере безбедносне заштите. Ови закони односе се на одбрану, војску, унутрашње послове, полицију, обавештајно-безбедносне службе, ванредне ситуације и друге учеснике безбедносне заштите одређених личности и објеката. Уставни и законски оквири дефинишу доношење закона који омогућавају Народној скупштини прибављање података од свих учесника безбедносне заштите и њихову контролу, као део контроле система националне безбедности. Народни посланици, а посебно чланови скупштинског Одбора за безбедност, имају овлашћење да траже, проверавају и контролишу податке о безбедносној заштити одређених личности и објеката. Овде се јавља проблем који представља тајност многих података који су везани за систем обезбеђења одређених личности и објеката, а који су највећим делом степеновани као „службена тајна-строга поверљиво“, или „државна тајна“. То пред Народну скупштину ставља задатак да обезбеди равнотежу између потребе за

<sup>349</sup> Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012, стр. 283.

обављањем спољне контроле и поверљивости одређених података и докумената који се сачињавају приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Да би се наведени проблем превазишао и Народној скупштини одредила јасна функција контроле служби безбедности које се баве безбедносном заштитом одређених личности и објеката, потребно је да Народна скупштина измени Стратегију националне безбедности и регулише механизме контроле. Посебно значајно место у контроли требало би да има стално радно тело парламента – Одбор за безбедност. Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката Републике Србије прописује да координацију и контролу послова безбедносне заштите одређених лица и објеката врши и Савет за националну безбедност, преко Бироа за координацију рада служби безбедности.<sup>350</sup>

Успостављање омбудсмана или инспектора за надзор над службама безбедности које обављају безбедносну заштиту одређених лица и објеката било би веома корисно, јер би се преко професионалног службеника Народне скупштине и службе коју би он успоставио, превазишао проблем који представља недостатак стручних компетенција народних посланика који би требало да контролишу рад служби безбедности које обављају послове безбедносне заштите. Омбудсман би имао двојаку улогу: пружање стручне помоћи Народној скупштини у спровођењу надзора над службама безбедности одговорних за безбедносну заштиту, с једне стране, и пријем и поступање по притужбама грађана и припадника служби безбедности на рад властитих организационих јединица, с друге стране. Ови механизми обезбедили би законит и целисходнији рад служби безбедности које предузимају мере безбедносне заштите.

Влада има пресудан значај за вођење државне политике у свакој земљи јер одређује правац државне политике, извршава законе, организује, усклађује, усмерава и контролише активности свих државних органа, а самим тим и рад служби безбедности које обављају послове безбедносне заштите. Ради обављања својих основних функција Влада доноси подзаконске акте (уредбе и друге опште акте) којима се омогућава примена закона. Поред тога, Влада у циљу спровођења закона и судских одлука може доносити појединачне правне акте и предузимати друге неопходне мере. Влада Републике Србије, као и владе Словеније, Хрватске, Македоније, Републике Српске и Црне Горе, донеле су уредбе на основу којих се ближе одређују послови безбедносне заштите одређених лица и објеката у земљи и иностранству, које непосредно обављају органи надлежни за безбедносну заштиту.<sup>351</sup> Једна од најважнијих функција Владе је и контрола рада служби безбедности које обављају безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

Међутим, није јасно утврђено када и на који начин Влада треба да врши контролу. Чест је случај да Влада ову контролу врши након нежељеног безбедносног догађаја који је за последицу имао угрожавање живота или ометање рада одређених личности. Влада у тим

---

<sup>350</sup> Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010, члан 16.

<sup>351</sup> Видети: Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката, Службени гласник Републике Србије, број 72/2010.; Уредба о *varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*, Uradni list Republike Slovenije, br. 63/13.; Уредба о одређивању иштићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014.; Одлука о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују, Службени гласник Републике Српске, број 123/2012.; Одлука о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције, Службени лист Црне Горе, бр.37/2013 и Уредба за личностите и објектите што се обезбеђувају, видовите на мерки и активности и степените на обезбеђивање, Службен весник на Република Македонија, бр. 56/2014.

случајевима формира посебну комисију за испитивање и контролу рада служби безбедности које су биле одговорне за безбедносну заштиту.<sup>352</sup>

*Судска контрола* заснива се на судској власти која је у свим демократским државама независна јер суди на основу устава и закона. У систему националне безбедности, судови и тужилаштва представљају веома важан елемент система који валоризује резултате рада других делова система као што су полиција и обавештајно-безбедносне службе. Судови и тужилаштва имају кључну улогу у борби против криминала јер изричу пресуде извршиоцима кривичних дела и остварују функцију превенције криминала. Поред казнене политике, ефикасност тужилаштва и судова представља изузетно важан чинилац успешности државе у борби против криминала.

Судска власт се, с једне стране, појављује као елемент система националне безбедности, а с друге стране, као контролор рада система, односно гарант начела законитости рада служби безбедности које предузимају мере безбедносне заштите и као заштитник грађана од злоупотреба службеника обезбеђења. Судови у сваком судском поступку који се води против службеника обезбеђења, контролишу законитост и целисходност њиховог рада.<sup>353</sup> Свака судска пресуда која се донесе поводом пријаве (прекршајне и кривичне) против службеника обезбеђења, представља оцену њиховог рада.

*Управна контрола* остварује се вођењем управних поступака који настају због нужности да се приликом безбедносне заштите предузимају одређене активности којима се ограничавају или укидају имовинска и основна људска права грађана. Контролом решења и других управних аката које су издали органи безбедности, проверава се њихова законитост. Приликом обављања послова безбедносне заштите, у складу са стварним безбедносним потребама, често се решењима потпуно обуставља саобраћај на одређеним правцима, мењају линије градског јавног превоза, искључују базе станице мобилне телефоније и сл. Покретањем управних поступака врши се контрола законитости наведеног поступања. Решења донета након спроведених управних поступака представљају вид спољне контроле рада служби безбедности које спроводе безбедносну заштиту.

*Контрола јавног мњења* остварује се легалним и легитимним активностима независних агенција и институција, медија, невладиних организација за заштиту људских и других права грађана, независних комисија локалних заједница за контролу и надзор и сл.

### **5.2.2. Врсте и форме спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Класификација спољне контроле као функције руковођења може се, као и код унутрашње контроле, извршити према времену, садржају, јавности и обиму контроле:

1. Према *времену* обављања спољна контрола може бити:
  - годишња и месечна,
  - претходна и накнадна.
2. Према *начину* планирања:
  - редовна (планирана) и

<sup>352</sup> Пример за формирање овакве комисије је убиство Зорана Ђинђића, председника Владе Републике Србије, 2003. године.

<sup>353</sup> Лични пратиоци бившег министра унутрашњих послова Душана Михајловића су 2001. године, ради спречавања напада на министра, употребили службено ватрено оружје због чега се против њих водио кривични поступак (више у: [www.nin.co.rs/2001-02/22/16754.html](http://www.nin.co.rs/2001-02/22/16754.html), доступан дана 12.02.2001. године).

- ванредна (непланирана).
- 3. Према *јавности*:
  - најављена и
  - ненајављена.
- 4. Према *садржају*:
  - контрола аката,
  - контрола рада,
  - контрола оспособљености и
  - контрола организације.
- 5. Према *областима* на које се односи:
  - општа,
  - специјална и
  - комбинована.<sup>354</sup>

Најчешће примењиване форме спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката су: а) усмено комуницирање; б) увид у документацију и евиденције; в) надгледање активности и г) провера знања, способности и опремљености службеника безбедности и организационих јединица које спроводе мере безбедносне заштите.

*Усмено комуницирање* остварује се прикупљањем усмених обавештења и информација од руководиоца безбедносне заштите и вођењем разговора са њима. Овај начин контроле се не примењује често и углавном се односи на поједине сегменте судске и управне контроле.

*Увид у документацију и евиденције* руководиоца безбедносне заштите органи спољне контроле остварују прегледом извештаја, записника, планова безбедносне заштите, извештаја о реализованим мерама заштите и сл. Овај вид контроле најчешће остварују субјекти парламентарне, судске и управне контроле.

*Надгледање активности* руководиоца и организационих јединица које реализују мере безбедносне заштите спроводе сви субјекти спољне контроле, али првенствено субјекти јавног мњења. Медији који су у сталној близини одређених личности и невладине организације које се баве заштитом људских и других права грађана, непрекидно прате и надзиру одвијање безбедносне заштите и понашање учесника који у њој учествују.<sup>355</sup>

*Провера знања* односи се на проверу оспособљености службеника безбедности, као и проверу опремљености материјалним средствима која се користе приликом безбедносне заштите. Ову врсту провера најчешће предузимају субјекти који предузимају судску контролу послова безбедносне заштите.

### **5.2.3. Садржај спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Садржај спољне контроле састоји се, као и код унутрашње контроле, из четири фазе: а) дефинисање стандарда и метода мерења резултата, б) мерење резултата, в) поређење резултата са стандардима и г) предузимање корективне акције.

<sup>354</sup> Због очигледности значења наведених термина није потребно детаљније их појашњавати.

<sup>355</sup> Медији у Републици Србији су 2014. године данима извештавали о неовлашћеном коришћењу специјалног блиндираног аутомобила за превоз одређених личности којем је непажљивом вожњом пробни возач нанео тоталну штету док се возило налазило на поправци у овлашћеном сервису (више у: [www.naslovi.net/tema/623840](http://www.naslovi.net/tema/623840) од 11.04.2014. године). Такође, дневне новине су током 2012. и 2013. године објављивале вести о неадекватним пнеуматичима на председничком аутомобилу (више у: [www.kurir.rs/nikolic-ljut-na-mup-zbog-zimskih-guma-clanak-1121239](http://www.kurir.rs/nikolic-ljut-na-mup-zbog-zimskih-guma-clanak-1121239) од 06.12.2013. године).

*Дефинисање стандарда* и метода мерења резултата представља прву фазу процеса контролисања. Стандарди који су у функцији унутрашње контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката подразумевају законе и подзаконске акте који се у ту сврху прописују. Најчешће се изражавају квалитативно, јер прописују мере и радње које је потребно предузети ради адекватне безбедносне заштите.

*Мерење резултата* је фаза спољне контроле којом се пореде остварени резултати са планираним. Фреквенција мерења зависи од времена и начина контролисања, тако да су најчешћи облици контроле редовна годишња контрола и ванредна накнадна контрола.

*Поређење резултата са стандардима* подразумева компарацију стварног стања безбедносне заштите с оним што је требало постићи. Постојање граница толеранције је важно и приликом спољне контроле, али егзистирају и услови за које важи нулта толеранција, као што је случај код судске и управне контроле.

*Предузимање корективне акције*, за разлику од унутрашње контроле, углавном се предузимају у оквиру контролних процеса. Када се установљене девијације крећу и у најмањим границама толеранције, оне се анализирају и увек производе корективну акцију ради довођења мера безбедносне заштите на прописан ниво. Идентификоване девијације поређења резултата код парламентарне и владине контроле могу се испољити тако да оне утичу на измену или допуну правних норми које се односе на безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

#### **5.2.4. Радње и поступци надлежних органа током спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Приликом спољне контроле безбедносне заштите, субјекти задужени за контролу (а нарочито парламентарни и владини) обављају припреме за контролу, сачињавају план контроле, спроводе контролу и сачињавају извештај након контроле. Садржај спољне контроле је идентичан већ наведеном садржају унутрашње контроле, али постоје и друге радње и поступци које надлежни органи за спровођење спољне контроле предузимају на припреми контроле. Њихове радње и поступци нису прецизно дефинисани, већ се ослањају на општа начела, механизме и праксу надзора државног безбедносног сектора.

Током припрема за контролу, субјекти спољне контроле се детаљно упознају са правним нормама које се односе на предмет контроле, упознају се са извештајима раније извршених контрола и резултатима скупштинских расправа и интерпелација,<sup>356</sup> размењују искуства и праксу са партнерским органима из иностранства (нпр. посланицима и министрима приликом заједничког заседања скупштинских одбора за безбедност или Влада). Приликом сачињавања плана контроле субјекти контроле одређују циљ и задатке контроле, врсту и начин контроле и време саопштавања резултата контроле и налагања мера. Током спровођења контроле сакупљају релевантне податке о учесницима и мерама безбедносне заштите (укључујући поверљива и тајна документа), узимају изјаве и организују јавна и затворена саслушања. По завршетку контроле, сачињавају извештај о извршеној контроли, доносе предлоге за исправљање констатованих неправилности и покретање одговарајућих поступака за утврђивање одговорности или награђивање. Најзад, подnose и предлоге за измену и допуну одговарајућих закона и правних аката ради унапређења безбедносне заштите одређених личности и објеката.

---

<sup>356</sup> Интерпелација је процедура намењена добијању података и спровођењу контроле у класичном парламентарном систему.



### **5.2.5. Потребна знања представника органа надлежних за спољну контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Да би органи надлежни за спољну контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката могли ваљано да обављају контролу, неопходно је да поседују знања о врстама, формама и садржају спољне контроле. Поред ових општих знања, морају знати нормативно уређење система безбедносне заштите одређених личности и објеката (законе, уредбе и упутства), дужности и обавезе свих учесника у безбедносној заштити и функционисање система безбедносне заштите. Такође, морају знати како се планира, припрема и реализује контрола, како се сачињава извештај о извршеној контроли, његову форму и садржај, као и предузимање одговарајућих поступака за измену постојеће законске и подзаконске регулативе ради унапређења безбедносне заштите.

### **5.2.6. Заступљеност потребних садржаја спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката у наставном плану и програму Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије**

Да би се утврдило у којој мери су потребни садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката заступљени у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, остварен је увид у литературу садржаја предмета на основним и последипломским студијама ових високошколских установа.

Ради идентификовања садржаја који се односе на спољну контролу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника и друге литературе која се користи на *основним академским студијама* Војне академије, на студијском програму *Менаџмент у одбрани*, за предмете: *Основи менаџмента*, *Војни менаџмент 1*, *Менаџмент људских ресурса 1*, *Кризни менаџмент* и *Основи организације*.

Анализом садржаја уџбеника који се користе у настави предмета *Основи менаџмента*, „Увод у менаџмент“, „Менаџмент: теорија и пракса“, „Стратегијско планирање одбране“, „Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе“, „Организационо реструктурирање војске“ и „Management“, утврђено је да нису директно заступљени садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји спољне контроле који се индиректно могу односити и на безбедносну заштиту.

За потребе предмета *Војни менаџмент 1*, користи се литература „Руковођење и командовање“, „Одлучивање у борбеним дејствима“, „Упутство за рад команди – штабова“ и „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“. Анализом ове литературе утврђено је да нису заступљени садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Уџбеници „Менаџмент људских ресурса“ и „Менаџмент људских потенцијала“ користе се у настави предмета *Менаџмент људских ресурса 1*. За предмет *Кризни менаџмент* користи се литература: „Менаџмент“, „Кризни менаџмент и превенција кризе“, „Управљање кризним ситуацијама“, „Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије“, „Кризни менаџмент“ и „Кризно комуницирање“. Литература која је предвиђена за предмет *Основи организације* је „Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер“, „Организација саобраћајних предузећа“ и „Теорија

организације и менаџмент“. Анализом садржаја наведене литературе утврђено је да нису заступљени садржаји спољне контроле.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *Менаџмент у одбрани* на *мастер академским студијама* Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Безбедносна аналитика, б) Методика обавештајног рада, в) Пројектовање организације, г) Управљање променама, д) Безбедносни и обавештајни системи, њ) Безбедносни менаџмент и е) Лидерство.

Литература која се користи за предмет *Безбедносна аналитика* је „Основи методологије политичких наука“, „Методика обавештајног рада“ и „Psychology of Intelligence Analysis“. За предмет *Методика обавештајног рада* предвиђена је литература „Strategic Intelligence“ и „Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација“. Литература за предмет *Пројектовање организације* је књига „Пројектовање организације“. За предмет *Управљање променама* предвиђене су књиге „Управљање променама“ и „Вођење промене“. Литература за предмет *Безбедносни и обавештајни системи* су књиге „Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи“, „Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs“ и „Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security“. Књиге „Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма“, „Национална безбедност“ и „Екстремна десница“ чине литературу за предмет *Безбедносни менаџмент*. За предмет *Лидерство* предвиђена је литература „Организационо понашање“, „Лидерство“ и „Управљање људским ресурсима у систему одбране“. Анализом њиховог садржаја закључено је да нису заступљени садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у Нацрт студијског програма *Менаџмент у одбрани* докторских студија Војне академије, предвиђено је да студенти изучавају следеће предмете: а) Теорија организације, б) Системи за подршку одлучивању, в) Пројектни менаџмент, г) Стратегијски менаџмент у систему одбране, д) Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности, њ) Теорија одлучивања и е) Управљање људским ресурсима у систему одбране.

Анализом садржаја литературе за предмет *Теорија организације*, и то „Основи организације пословних система“, „Организација саобраћајних предузећа“, „Менаџмент - теорија и пракса“ и „Увод у менаџмент“, утврђено је да нису директно заступљени садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји спољне контроле који се индиректно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Системи за подршку одлучивању* предвиђена је литература „Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању“ и „Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима“. За предмет *Пројектни менаџмент* предвиђена је литература: „Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling“, „Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme“, „Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager“, „Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results“, „Achieving project management success in the federal government“, „A guide to the project management body of knowledge“ и „Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance“. За предмет *Стратегијски менаџмент у систему одбране* предвиђени су уџбеници „Стратегијско планирање одбране“, „Менаџмент и стратегија“ и „Стратегијски менаџмент“. За предмет *Менаџмент обавештајне и безбедносне делатности* предвиђена је литература „Методика обавештајног рада“ и „Strategic Intelligence: A Handbook for

Practitioners, Managers, and Users“. За предмет *Теорија одлучивања* користи се литература „Одлучивање“, „The New Science of Management Decisions“, „The Managerial Decision-Making Process“ и „Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ.“ За предмет *Управљање људским ресурсима у систему одбране* предвиђене су књиге „Управљање људским ресурсима у систему одбране“ и „Менаџмент људских ресурса“. Анализом садржаја наведене литературе утврђено је да нису заступљени садржаји спољне контроле, па ни спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *основних академских студија Криминалистике на Криминалистичко-полицијској академији*: а) Безбедносни менаџмент, б) Организација и послови полиције, в) Криминалистика тактика, г) Криминологија, д) Безбедност саобраћаја, њ) Полицијска тактика, е) Безбедност података и информација, ж) Криминалистичка оператива, з) Полицијска аналитика, и) Систем обезбеђења лица и имовине, ј) Национална безбедност, к) Превенција криминала и л) Методика обавештајног рада, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на функцију контроле у општем безбедносном менаџменту. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на спољну контролу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

Анализом садржаја уџбеника „Безбедносни менаџмент“ који се користи за предмет *Безбедносни менаџмент* утврђено је да нису директно заступљени садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, већ су делимично заступљени општи садржаји спољне контроле који се индиректно могу односити и на безбедносну заштиту.

За предмет *Организација и послови полиције* користи се уџбеник „Организација и послови полиције“. За предмет *Криминалистика тактика* користи се уџбеник „Криминалистика тактика“. За предмет *Криминологија* користи се уџбеник „Криминологија“. За предмет *Безбедност саобраћаја* користи се уџбеник „Безбедност саобраћаја“. За предмет *Полицијска тактика* користи се уџбеник „Средства и тактика полиције“. За предмет *Безбедност података и информација* користе се уџбеници „Основи безбедности и заштите информационих система“, „Телекомуникације“ и „Примењена криптографија“. За предмет *Криминалистичка оператива* користи се уџбеник „Криминалистичка оператива“. За предмет *Полицијска аналитика* користи се уџбеник „Прогностика криминалитета“. За предмет *Систем обезбеђења лица и имовине* користе се уџбеници „Обезбеђење одређених личности и објеката“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. Уџбеници „Национална безбедност“ и „Безбедносна култура“ користе се у настави предмета *Национална безбедност*. За предмет *Превенција криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“ и „Прогностика криминалитета“. За предмет *Методика обавештајног рада* користи се уџбеник „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја свих наведених уџбеника закључено је да у њима нису директно заступљени садржаји спољне контроле.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *специјалистичких академских студија Криминалистике*: а) Превенција и прогностика криминала, б) Угрожавање лица, имовине и пословања, в) Правни основи безбедносне заштите лица и имовине, г) Системи физичко-техничке заштите, д) Управљање безбедносним организационим системима, њ) Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине, е) Обезбеђење и заштита личности, ж) Чиниоци угрожавања безбедности и з) Системи безбедности, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на контролу. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на спољну контролу

приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користе у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Превенција и прогностика криминала* користе се уџбеници „Превенција криминалитета“, „Прогностика криминалитета“, „Криминалистичка превенција и прогностика“ и „Примењена криминалистика“. За предмет *Угрожавања лица, имовине и пословања* користе се уџбеници „Приватна безбједност“, „Основи физичко-техничког обезбеђења“ и „Физичко-техничка заштита објеката“. За предмет *Правни основи безбедносне заштите лица и имовине* користе се уџбеници „Police and private security: what the future holds“ и „Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита“. За предмет *Системи физичко-техничке заштите* користе се уџбеници „Физичко-техничка заштита објеката“, „Безбедност личности и објеката“ и „Основи физичко-техничког обезбеђења“. За предмет *Управљање безбедносним организационим системима* користе се уџбеници „Стратешки менаџмент и организацијска динамика“, „Police organization and management“, „Етиологија угрожавања система безбједности“ и „Теорије и системи сигурности“. За предмет *Упоредни модели безбедносне заштите лица и имовине* користи се уџбеник „Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа“. За предмет *Обезбеђење и заштита личности* користи се уџбеник „Обезбеђење одређених личности и објеката“. За предмет *Чиниоци угрожавања безбедности* користе се уџбеници „Трговина људима“, књига под истим насловом „Трговина људима“, „Основи безбедности“, „Социјалнопатолошке појаве“ и „Национална безбедност“. За предмет *Системи безбедности* користе се уџбеници „Безбедност света: од тајности до јавности“, „Encyclopédie du renseignement et des services secrets“ и „Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД“. Анализом садржаја ових уџбеника закључено је да у њима нису заступљени садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у спецификацију предмета студијског програма *дипломских академских студија Криминалистике*: а) Управљање људским и материјалним ресурсима, б) Кризни менаџмент и в) Тероризам и политичко насиље, утврђено је да теоријски садржаји наставе обухватају и поједине теме које се односе на контролу. Да би се утврдило да ли се ти садржаји односе на спољну контролу приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршена је анализа садржаја уџбеника који се користи у настави сваког наведеног предмета.

За предмет *Управљање људским и материјалним ресурсима* користи се литература „Управљање кадровима и њиховим потенцијалима“. За предмет *Кризни менаџмент* користи се уџбеник „Основи теорије конфликта“. За предмет *Тероризам и политичко насиље* користи се литература „Тероризам“, „Систем државне безбедности“, „The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls“, „The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks“ и „Terrorism in the twenty-first century“. Анализом садржаја ове литературе закључено је да у њој нису заступљени садржаји спољне контроле приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката.

На основу анализе наведене литературе, утврђено је да ни у једном уџбенику није заступљена спољна контрола приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, док су само у једном уџбенику заступљени општи садржаји спољне контроле који се посредно могу односити на безбедносну заштиту.

Дакле, изводи се закључак да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису заступљени садржаји који се односе на спољну контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката.

### **5.2.7. Делокруг одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката**

Ради утврђивања делокруга одговорних руководилица на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката приликом спољне контроле у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, извршен је увид у систематизације радних места и делокруг руководилица безбедносне заштите одређених личности и објеката у службама безбедности Републике Србије. Увид је остварен у опис радних места руководилица безбедносне заштите распоређених на радна места начелник Управе, заменик начелника Управе, помоћник начелника Управе, саветник начелника Управе, начелник Одељења, заменик начелника Одељења, шеф Одсека, руководилац групе, руководилац тима.

Анализом је утврђено да је у опису послова одговорних руководилица који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да они учествује у процесу праћења и реализације програма европских интеграција у областима из делокруга безбедности, прате прописе Европске Уније и учествује у процесу усклађивања националног законодавства са законодавством Европске Уније, прате спровођење обавеза из Европског партнерства и испуњавање препорука из Годишњег извештаја о напретку Републике Србије у процесу приступања Европској Унији и по налогу руководиоца организационе јединице учествује у раду подгрупа Стручне групе Координационог тела за процес приступања Европској Унији. Наведени послови се посредно могу довести у везу са спољном контролом безбедносне заштите, али нису потпуно и исцрпно дефинисани.

### **5.2.8. Вредносни судови стручњака о утицају основних обележја спољне контроле на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката**

Одговарајући на питања о важности појединих активности руководиоца о утицају основних обележја спољне контроле на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, респонденти су дали одговоре наредним табелама.

Табела 186: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја спољне контроле за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (1)

	Важност нормативног уређења система безбедносне заштите	Важност дужности и обавеза свих учесника у безбедносној заштити	Важност функционирања система безбедносне заштите	Важност врста, форме и садржаја спољне контроле	Важност планирања, припремања и реализовања контроле
Ваљаних	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Модус	5	5	5	5	5
Распон варијације	3	4	2	2	3
Минимум	2	1	3	3	2
Максимум	5	5	5	5	5

Табела 187: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја спољне контроле за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (2)

	Важност сачињавања извештаја о извршеној контроли	Важност поступка награђивања и санкционисања учесника у безбедносној заштити	Важност поступка за измену постојеће законске и подзаконске регулативе	Важност заштите тајности података о безбедносној заштити	Радни профил у зависности од спољне контроле
Ваљаних	182	182	182	182	182
N Недостајућих	6	6	6	6	6
Медијана	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00
Модус	5	5	5	5	3
Распон варијације	3	4	4	3	2
Минимум	2	1	1	2	1
Максимум	5	5	5	5	3

Табела 188: Важност појединих активности, радног и образовног профила руководиоца у вези и у зависности од основних обележја спољне контроле за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (3)

		Образовни профил у зависности од спољне контроле
N	Ваљаних	182
	Недостајућих	6
Медијана		2,00
Модус		2
Распон варијације		2
Минимум		1
Максимум		3

Сложеност и прегледност наведених података упућује на њихову анализу наредним табелама.

Табела 189: Важно је нормативно уређење система безбедносне заштите

		Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
	Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљаних	Немам свој став	5	2,7	2,7	3,3
	Углавном се слажем	39	20,7	21,4	24,7
	Слажем се	137	72,9	75,3	100,0
	Укупно	182	96,8	100,0	
Недостајућих	Систем	6	3,2		
	Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 96,7% њих сматра да је важно нормативно уређење система безбедносне заштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важне су дужности и обавеза свих учесника у безбедносној заштити“ (наредна табела).

Табела 190: Важне су дужности и обавеза свих учесника у безбедносној заштити

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	2	1,1	1,1	1,6
Немам свој став	2	1,1	1,1	2,7
Углавном се слажем	38	20,2	20,9	23,6
Слажем се	139	73,9	76,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 97,3% њих сматра да су важне дужности и обавеза свих учесника у безбедносној заштити. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је функционисање система безбедносне заштите“ (наредна табела).

Табела 191: Важно је функционисање система безбедносне заштите

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Немам свој став	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	45	23,9	24,7	25,3
Слажем се	136	72,3	74,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 99,4% њих сматра да је важно функционисање система безбедносне заштите. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је врста, форма и садржај спољне контроле“ (наредна табела).



Табела 192: Важна је врста, форма и садржај спољне контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни проценат
Немам свој став	8	4,3	4,4	4,4
Ваљан- Углавном се не слажем их	55	29,3	30,2	34,6
Слажем се	119	63,3	65,4	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 95,6% њих сматра да је важна врста, форма и садржај спољне контроле. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је планирање, припремање и реализовање контроле“ (наредна табела).

Табела 193: Важно је планирање, припремање и реализовање контроле

	Фреквен- ција	Процен-ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни проценат
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- Немам свој став их	7	3,7	3,8	4,4
Углавном се слажем	53	28,2	29,1	33,5
Слажем се	121	64,4	66,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 95,6% њих сматра да је важно планирање, припремање и реализовање контроле. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важно је сачињавање извештаја о извршеној контроли“ (наредна табела).

Табела 194: Важно је сачињавање извештаја о извршеној контроли

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни проценат
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- Немам свој став их	6	3,2	3,3	3,8
Углавном се слажем	55	29,3	30,2	34,1
Слажем се	120	63,8	65,9	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем тајућих	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 96,1% њих сматра да је важно сачињавање извештаја о извршеној контроли. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важан је поступак награђивања и санкционисања учесника у безбедносној заштити“ (наредна табела).

Табела 195: Важан је поступак награђивања и санкционисања учесника у безбедносној заштити

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Углавном се не слажем	3	1,6	1,6	2,2
Немам свој став	10	5,3	5,5	7,7
Углавном се слажем	61	32,4	33,5	41,2
Слажем се	107	56,9	58,8	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 92,3% њих сматра да је важан поступак награђивања и санкционисања учесника у безбедносној заштити. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важан је поступак за измену постојеће законске и подзаконске регулативе“ (наредна табела).

Табела 196: Важан је поступак за измену постојеће законске и подзаконске регулативе

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Не слажем се	1	,5	,5	,5
Немам свој став	10	5,3	5,5	6,0
Углавном се слажем	66	35,1	36,3	42,3
Слажем се	105	55,9	57,7	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недостатајућих Систем	6	3,2		
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до ставова испитаника који указују на то да 94,0% њих сматра да је важан поступак за измену постојеће законске и подзаконске регулативе. Томе следи анализа судова испитаника о ставу: „Важна је заштита тајности података о безбедносној заштити“ (наредна табела).

Табела 197: Важна је заштита тајности података о безбедносној заштити

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Углавном се не слажем	1	,5	,5	,5
Ваљан- Немам свој став	2	1,1	1,1	1,6
их Углавном се слажем	38	20,2	20,9	22,5
Слажем се	141	75,0	77,5	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

Претходном табелом се дошло до резултата одговора испитаника који указују на то да 98,4% њих сматра да постоји проблем ангажовања безбедносно неподобних лица.

Томе следе ставови испитаника о утицају основних обележја сарадње на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката (наредне две табеле).

Табела 198: Радни профил у зависности од спољне контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	8	4,3	4,4	4,4
Ваљаних Средње	81	43,1	44,5	48,9
Много	93	49,5	51,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

Табела 199: Образовни профил у зависности од спољне контроле

	Фреквен- ција	Процен- ат	Ваљани процент	Кумулатив- ни процент
Мало	16	8,5	8,8	8,8
Ваљаних Средње	84	44,7	46,2	54,9
Много	82	43,6	45,1	100,0
Укупно	182	96,8	100,0	
Недос- Систем	6	3,2		
тајућих				
Укупно	188	100,0		

Из претходне две табеле су очигледни ставови највећег броја испитаника о томе да основна обележја сарадње много утичу на радни (51,1%) и између средње (46,2%) и много (45,1%) на образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката.

### **5.2.9. Закључак о другој појединачној хипотези четврте посебне хипотезе**

У теоријском истраживању утврђено је да субјекте, тј. носиоце спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката чине парламентарна, владина, судска, управна (административна) и контрола јавног мњења. За сваку од њих моделован је садржај и начин обављања контроле. Њиховом анализом и синтезом утврђене су специфичности за које се може рећи да индиректно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Ради сагледавања утицаја врсти и форме спољне контроле безбедносне заштите на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите извршена је класификација спољне контроле према времену, садржају, јавности и обиму контроле. Анализом садржаја сваке од њих, утврђено је да постоје специфичности које утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Теоријским истраживањем садржаја спољне контроле утврђено је да се она, као и унутрашња контрола, састоји се из фазе дефинисање стандарда и метода мерења резултата, поступка мерења резултата, поређења резултата са стандардима и предузимања корективне акције. И њиховом анализом садржаја идентификоване су специфичности које се односе на рад лица или органа који контролише спровођење безбедносне заштите. С тим у вези, закључено је да специфичности садржаја спољне контроле у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, директно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Истраживањем радњи и поступака субјеката спољне контроле приликом контролисања спровођења безбедносне заштите, утврђено је да се они детаљно упознају са правним нормама које се односе на предмет контроле, упознају се са извештајима раније извршених контрола и размењују искуства и праксу са партнерским органима из иностранства. Приликом сачињавања плана контроле, субјекти спољне контроле одређују циљ и задатке контроле, врсту и начин контроле и време саопштавања резултата контроле и налагања мера. Током спровођења контроле сакупљају релевантне податке о учесницима и мерама безбедносне заштите (укључујући поверљива и тајна документа), узимају изјаве и организују јавна и затворена саслушања. По завршетку контроле, сачињавају извештај о извршеној контроли, доносе предлоге за исправљање констатованих неправилности и покретање одговарајућих поступака за утврђивање одговорности или награђивање. Најзад, подносе и предлоге за измену и допуну одговарајућих закона и правних аката ради унапређења безбедносне заштите одређених личности и објеката. Њихове радње и поступци нису прецизно дефинисани, већ се ослањају на општа начела, механизме и праксу надзора државног безбедносног сектора. На основу наведеног, закључено је да радње и поступци субјеката спољне контроле посредно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Теоријским истраживањем потребних знања руководиоца за спољну контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да руководиоци морају поседовати теоријска знања о врстама, формама и садржају спољне контроле. Поред тога, морају знати нормативно уређење система безбедносне заштите одређених личности и

објеката (законе, уредбе и упутства), дужности и обавезе свих учесника у безбедносној заштити и функционисање система безбедносне заштите. Такође, морају знати како се планира, припрема и реализује контрола, како се сачињава извештај о извршеној контроли, његову форму и садржај, као и предузимање одговарајућих поступака за измену постојеће законске и подзаконске регулативе ради унапређења безбедносне заштите. С тим у вези, закључено је да специфичности знања која треба да поседују субјекти спољне контроле безбедносне заштите непосредно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

На основу анализе садржаја литературе наставних планова и програма Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије, утврђено је да ни у једном уџбенику није заступљена спољна контрола приликом безбедносне заштите одређених личности и објеката, док су само у једном уџбенику заступљени општи садржаји спољне контроле који се посредно могу односити на безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Дакле, закључено је да у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије нису заступљени садржаји који се односе на спољну контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката.

Увидом у формацију и систематизацију радних места и делокруг рада руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да у опису послова одговорних руководиоца који обављају послове безбедносне заштите одређених личности и објеката наведено да они учествује у процесу праћења и реализације програма европских интеграција у областима из делокруга безбедности, прате прописе Европске Уније и учествује у процесу усклађивања националног законодавства са законодавством Европске Уније, прате спровођење обавеза из Европског партнерства и испуњавање препорука из Годишњег извештаја о напретку Републике Србије у процесу приступања Европској Унији и по налогу руководиоца организационе јединице учествује у раду подгрупа Стручне групе Координационог тела за процес приступања Европској Унији. Наведени послови се посредно могу довести у везу са спољном контролом безбедносне заштите. Према наведеном, у опису послова руководиоца безбедносне заштите нису исцрпно дефинисани њихови наменски задаци ради спољне контроле безбедносне заштите.

Дакле, на основу дела теоријског истраживања који се односи на спољну контролу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима субјеката спољне контроле, врстама, форми и садржају контроле, као и у радњама и поступцима руководиоца приликом спољне контроле. Увидом у теорију предметне области формулисана су питања у анкетном упитнику, који је послужио за прикупљање података у функцији емпиријског дела овог истраживања.

Емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључка од значаја за радни и образовни профил руководиоца снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Наиме, највећи број испитаника сматра да су за руководиоце послова безбедносне заштите одређених личности и објеката значајне следећи аспекти спољне контроле: нормативно уређење система безбедносне заштите, дужности и обавезе свих учесника у безбедносној заштити, функционисање система безбедносне заштите, врсте, форме и садржаји спољне контроле, планирање, припремање и реализовање такве контроле, сачињавање извештаја о извршеној контроли, поступак награђивања и санкционисања учесника у безбедносној заштити, поступак за измену постојеће законске и

подзаконске регулативе и заштита тајности података о безбедносној заштити. При томе, утицај основних обележја контроле на радни профил је такав да утиче много и између средње и много на образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Поредићи наведене закључке са ставом друге појединачне пете посебне хипотезе, која гласи: „Спољна контрола безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, долази се до закључка да је она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма у домену спољне контроле у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, матичних високошколских образовних институција које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности наведених вредности.

Правци будућих истраживања у предметној области оријентисани су ка оптимизацији утицаја руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену спољне контроле. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена спољне контроле, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за припрему и реализацију спољне контроле, у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

### **5.3. Закључак по петој посебној хипотези**

На основу дела теоријског истраживања који се односи на контролу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утврђено је да постоје специфичности садржаја рада руководиоца на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката, као и специфичности знања која они треба да поседују да би законито и успешно обављали своје функционалне дужности. Ове специфичности огледају се у посебним обележјима контроле у функцији безбедносне заштите, које се односе на начин садејства и сарадње у функцији обављања послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката. Конкретније, наведени закључци се односе на ставове:

- идентификоване специфичности субјеката унутрашње контроле безбедносне заштите утичу директно, а спољне контроле индиректно на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- идентификоване су особености врста и форми контроле, за које је утврђено да непосредно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите,
- специфичности садржаја унутрашње контроле у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, непосредно утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите, док је тај утицај субјеката спољне контроле посредан,

- специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите приликом контроле у вези безбедносне заштите одређених личности и објеката директно утичу на њихов радни и образовни профил,
- у наставним плановима и програмима Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије и релевантној литератури нису у довољној мери заступљени садржаји који се односе на контролу безбедносне заштите одређених личности и објеката,
- у опису послова руководиоца безбедносне заштите нису исцрпно дефинисани њихови наменски задаци ради контроле безбедносне заштите,
- емпиријским истраживањем дошло се до закључка да руководиоци снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката треба да поседују обимна и специфична знања, као и способности из домена унутрашње контроле, при чему та знања, према већини испитаника, много утичу на радни и образовни профил стручњака за обављање таквих послова и задатака, док је у случају спољне контроле тај утицај такав, да су се испитаници изјаснили да наведена активност на разматрани радни и образовни профил утиче између средње до много.

Имајући у виду да су потврђене обе појединачне хипотезе пете посебне хипотезе, која гласи: „Контрола безбедносне заштите одређених личности и објеката представља један од кључних чинилаца усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“, индуктивно се долази до закључка да је и она потврђена. С тим увези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма који се односе на контролу као функцију руковођења, матичних високошколских образовних институција, које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену контроле. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена руковођења, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за контролу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## ОПШТИ ЗАКЉУЧАК

Реализованим теоријско-емпиријским истраживањем дошло се до бројних закључака о утицају које специфичности планирања, организовања, командовања, координације и контроле, као функција руковођења, испољавају на радни и образовни профил стручњака за безбедносну заштиту одређених личности и објеката. Конкретније, наведени закључци се односе на ставове:

- од врста и обима безбедносних података, одлука, планова и времена њихове израде, садржаја нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, начина издавања наређења и садржаја акта наређивања, међусобног координирања рада и унутрашње и спољне контроле руководиоца и извршилаца послова и задатака безбедносне заштите одређених личности и објеката, зависи и њихов радни и образовни профил,
- радње и поступци које приликом праћења и процењивања, одлучивања, израде планова безбедносне заштите, нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, наређивања и израде свих наредбодавних аката, садејства, сарадње, као и унутрашње и спољне контроле које предузимају руководиоци снага за обезбеђење одређених личности и објеката, утичу на оно што они треба да знају да би те послове законито и успешно обављали,
- специфичности знања која треба да поседују руководиоци безбедносне заштите на теме праћења и процењивања, одлучивања, израде планова, нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, издавања наређења и израде наредбодавних аката, временских и просторних обележја садејства и сарадње, као и њиховог документовања, односно унутрашње и спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката, утичу на њихов радни и образовни профил,
- теоријским истраживањем садржаја безбедносних оцена, процена и предлога мера, одлука и планова за безбедносну заштиту одређених личности и објеката, нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, наређивања и наредбодавних аката (укључујући и специфичне стандарде у виду стандардних оперативних процедура), садејства и сарадње (укључујући прописивање њене обавезности, уз то да је сачињен је нов модел сарадње служби безбедности које предузимају мере безбедносне заштите и других државних и недржавних органа који је базиран на садржају појединих мера безбедносне заштите), као и контроле, сачињени су њихови нови модели који су потпунији, доследнији и исцрпнији од постојећих, што утиче на развој радног и образовног профила руководиоца снага за обезбеђење одређених личности и објеката,
- анализом наставних планова и програма, као и садржаја литературе релевантне за похађање студија Војне академије и Криминалистичко-полицијске академије закључено је да у тим наставним плановима и програмима нису заступљени садржаја који се директно односе на праћење и процењивање, одлучивање, израду планова, припрему и реализацију нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, издавања наређења и израду аката наређивања,



остваривање садејства и сарадње, односно припрему и реализовање унутрашње и спољне контроле, већ се садржаји појединих наставних области управљачке функције безбедносне организације, које обухватају функцију планирања, организовања, командовања, координације и контроле могу индиректно односити и на ову област,

- у опису послова садржаним формацијом и систематизацијом радних места надлежних државних органа и организација није прецизирано које службене радње подразумевају припрему и реализацију нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, издавања наређења и израду аката наређивања, остваривање садејства и сарадње, односно припрему и реализовање унутрашње и спољне контроле безбедносне заштите одређених личности и објеката, због чега надлежни руководиоци приступају овим службеним радњама на основу властитог знања, искуства и процене,
- емпиријским истраживањем дошло се до закључка да руководиоци снага за безбедносну заштиту одређених личности и објеката треба да поседују обимна и специфична знања и способности из домена праћења и процењивања, одлучивања и израде планова, нормативно-стручних, организационо-технолошких, моралних и логистичких припрема, командовања, садејства и сарадње, унутрашње контроле, при чему та знања, према већини испитаника, много утичу на радни и образовни профил стручњака за обављање таквих послова и задатака, док у случају спољне контроле, тај утицај варира између средње до много.

Верификацијом свих пет посебних хипотеза, индуктивним путем је потврђена и општа хипотеза, која је изражена ставом: „Руковођење (планирање, организовање, командовање, координација и контрола) безбедносном заштитом одређених личности и објеката представља кључни чинилац усаглашавања образовног и радног профила стручњака за обављање таквих послова и задатака“. С тим у вези, постављају се питања примене наведеног закључка у пракси и праваца будућих истраживања у предметној области.

Примена наведеног закључка у пракси могућа је области усавршавања студијских програма који се односе на функције руковођења (планирање, организовање, командовање, координација и контрола), матичних високошколских образовних институција, које су формиране за образовање високообразованог кадра за потребе система одбране и безбедности Републике Србије (Универзитет одбране, Криминалистичко-полицијска академија и др.), као и усавршавања наставних планова и програма стручне обуке (оспособљавања и усавршавања) припадника МО и ВС, односно полицијских службеника МУП РС, БИА и др. субјеката заштите безбедности одређених личности и објеката.

Правци будућих истраживања у предметној области орјентисани су ка оптимизацији учинка руководиоца надлежних за безбедносну заштиту одређених личности и објеката у домену планирања, организовања, командовања, координације и контроле. Наиме, да би максимизирали ефекте предметне активности из домена руковођења, наведени руководиоци треба да буду способни, компетентни и мотивисани. С тим у вези је потребно мерити и пратити кључне индикаторе њихових перформанси које су од значаја за планирање, организовање, командовање, координацију и контролу у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката. Управо идентификација наведених индикатора представља кључни правац истраживања у овој области.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), Fifth edition*, Project Management Institute, Inc., 2013.
2. Adičes, I., *Upravljanje promenama*, Adičes, Novi Sad, 2008.
3. Anderson, V., More, H., *Police organization and management*, The Foundation Press, Inc. Westbury, New York, 1993.
4. Бајагић, М., *Методика обавештајног рада, уџбеник*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2010.
5. Бајагић, М., *Обавештајна активност и спољна политика: студија случаја САД*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2004.
6. Бајагић, М., *Основи безбедности*, КПА, Београд, 2007.
7. Бајагић, М., *Улога и значај техничког метода (Technical Intelligence) у прикупљању обавештајних информација (кумулятивна војнотехничка информација)*, Војнотехнички институт, Београд, Вол. 46, Бр. 3, 2011.
8. Бајагић, М., *Шпијунажа у XXI веку - савремени обавештајно-безбедносни системи (друго измењено и допуњено издање)*, Београд: Book&Marso, 2010.
9. Vaud, J., *Encyclopédie du renseignement et des services secrets*, Lavauzelle, Paris, 1998.
10. Бахтијаревић-Шибер, Ф., *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.
11. Белић, М., *Непосредна физичка заштита одређених лица*, PROOF, Београд, 2014.
12. Богићевић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.
13. Боровић, С. и Николић, И., *Вишекритеријумска оптимизација, методе, примена у логистици, софтвер*, Сектор ШОНИД ГШ ВЈ, Београд, 1998.
14. Бошковић, М., Кековић, З., *Обезбеђење лица, имовине и пословања предузећа*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2003.
15. Бошковић, М., Матијевић, М., *Криминалистичка оператива*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2007.
16. Braunig, M.J., *The New Executive Protection Bible*, ESI Education Development Corporation, 225 Teal Court, Aspen, Colorado, 2000.
17. Булат, Б., *Организација саобраћајних предузећа*, Саобраћајни факултет, Београд, 2002.
18. Вешовић В., Бојовић Н., *Организација саобраћајних предузећа*, Саобраћајни факултет, Београд, 2002.
19. Weinstein, J., Jaques, T., *Achieving project management success in the federal government*, Management Concepts Inc., Vienna, 2010.
20. Wirick, D., *Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
21. Wysocki, R., *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Seventh Edition*, John Wiley & Sons, Inc., John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana, 2014.
22. Gantzer, L., *Polizeiliche Massnahmen bei Staatsbesuchen Erfahrungen beim besuch des französischen Staatspräsidenten*, Die Polizei, Köln, 6/93.
23. Гађиновић, Р., *Тероризам*, Драслар, Београд, 2005.
24. Група аутора, *Менаџмент*, ФОН, Београд, 1996.
25. Група аутора, *Руковођење и командовање*, ЦВШ ВЈ, Београд, 1997.
26. Група аутора, *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије (привремено)*, ГШ ВС, Београд, 2008.
27. Даничић, М., Стајић, Љ., *Приватна безбједност*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2008.

28. Делибашић, Б., Сукновић, М., *Алгоритми машинског учења за откривање законитости у подацима*, ФОН, Београд, 2009.
29. Department of the Army USA, *Modern Physical Security*, 1991.
30. Department of the Army USA, *Physical Security*, 2001.
31. Department of the Army USA, *Risk Analysis for Army Property*, 1993.
32. Department of the Army USA, *The Army Physical Security Program*, 1993.
33. Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A., *Strategijski menadžment*, Data status, Београд, 2007.
34. Доревски, З., *Обезбедување*, Практикум, Скопје, 2004.
35. Драгишић, З., *Безбедносни менаџмент*, ЈП Службени гласник, Београд 2007.
36. *Drafting Guidelines for Security Risk Assessments*, United Nations, Department of Safety and Security Division of Regional Operations, May 2012.
37. Дулановић Ж., Јашко О., *Основи организације пословних система*, Факултет организационих наука, Београд, 2007.
38. Дулановић, Ж. и Јашко, О., *Теорија организације и менаџмент*, ИЦИМ, Крушевац, 1995.
39. Ђорић, М., *Екстремна десница*, Удружење „Наука и друштво Србије“, Београд, 2014.
40. Ђурићин, Д., Јаношевић, С., Калићанин, Ђ., *Менаџмент и стратегија*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Београд, 2013.
41. Ерић, Д., *Увод у менаџмент*, Чигоја штампа, Београд, 2000.
42. *Информатор о раду МУП-а Републике Србије за 2015. годину*, [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs), доступан дана 30.09.2015. године.
43. *Информатор о раду МУП-а Републике Србије за 2013. годину*, [www.mup.gov.rs](http://www.mup.gov.rs), доступан дана 01.07.2013.године.
44. Јашко, О., Ћуданов, М., Јевтић, М., Кривокарић, Ј., *Projektovanje organizacije*, FON, Београд, 2013.
45. Јаворовић, Б. и др., *Кризни менаџмент*, Загреб, 2005.
46. Јевтовић, М., Милашиновић, С., *Социјалнопатолошке појаве*, Полицијска академија, Београд, 2006.
47. Јовановић, Б., *Руковођење ОНО и ДСЗ*, ВИНЦ, Београд, 1987.
48. Јовановић, Б., *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
49. Јовановић, П., *Менаџмент: теорија и пракса*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2007.
50. Јовановић, Р., *Upravljanje promenama*, Yurpa, Београд, 2006.
51. Johnson, L., *Strategic Intelligence (Volumes 1-5)*, Westport, Connecticut, London: Praeger Security International, 2007.
52. Каровић, С. и др., *Визија и мисија војске – основа потребних знања официра војске*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009.
53. Каровић, С. и Комазец, Н., *Управљање ризиком на системским основама*, Војно дело, лето/2010.
54. Каровић, С. и Радовановић, Г., *Нормирање времена процеса рада у војној организацији*, Војно дело, лето/2014.
55. Kegley, C., *The New Global Terrorism: Characteristics, Causes, Controls*, Pearson Education, New Jersey, 2003.
56. Кековић, З. и Кешетовић, Ж., *Кризни менаџмент и превенција кризе*, Факултет безбедности, Београд, 2006.

57. Kerzner, H., *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2013.
58. Kerzner, H., *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 10th edition*, John Wiley & Sons, Inc., 2009.
59. Ковач, М., Дулановић, Ж., Стојковић Д., *Одређивање ефикасности војноорганизационих система – теоријске основе*, ВИЗ, Београд, 2006.
60. Ковач, М., Стојковић, Д., *Стратегијско планирање одбране*, ВИЗ, Београд, 2009.
61. Константиновић-Вилић, С., Николић-Ристановић, В., Костић, М., *Криминологија*, Центар за публикације Правног факултета у Нишу, Ниш, 2009.
62. Костић, Б., *Менаџмент и кореспонденција*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994.
63. Kotter, Dž., *Vodjenje promene*, Želnid, Beograd, 1998.
64. Кривокапић, В., *Криминалистика–тактика*, Полицијска академија, Београд, 2005.
65. Крстић, О., *Етиологија угрожавања система безбједности*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2007.
66. Крстић, О., *Криминалистичка превенција и прогностика*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2005.
67. Крстић, О., *Превенција криминалитета*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2007.
68. Крстић, О., *Примењена криминалистика*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1997.
69. Крстић, О., *Прогностика криминалитета*, Полицијска академија, Београд, 2003.
70. Крстић, С., *Безбедносна процена угрожености одређених личности*, Миленијум груп, Београд, 2012.
71. Кулић, Ж., Милошевић, Г., Ристић, С., *Управљање кадровима и њиховим потенцијалима*, Виша железничка школа, Београд, 2005.
72. Лазовић, М., Милошевић, В., Милојевић, С., *Средства и тактика полиције*, Полицијска академија, Београд, 2002.
73. Лаки, Р., *Управљање кризним ситуацијама*, Згомбић и партнери, Загреб, 2005.
74. Lerner, K., Lerner, V., *Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security*, New York: Gale Group, Inc., A Division of Thomson Learning, Inc., 2004.
75. *Logistical and Administrative Aspects Relating to Ministerial Council Meetings*, OSCE-Organization for Security and Co-operation in Europe, 2015.
76. Лојић, Р. и Кулић, Ж., *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.
77. Лојић, Р., *Организационо понашање*, Медија центар Одбрана, Београд 2011.
78. Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011.
79. Мандић, Г., *Систем обезбеђења и заштите*, Факултет цивилне одбране, Београд, 2004.
80. Martin, G., *The new era of terrorism: Selected readings Thousand Oaks*, Sage Publications, 2004.
81. Маслеша, Р., *Теорије и системи сигурности*, Магистрат, Сарајево, 2001.
82. Матић, Г., *Основи физичко-техничког обезбеђења*, Привредна комора Србије, Удружење предузећа за физичко-техничко обезбеђење, Београд, 2006.
83. Мијалковић, С., *Национална безбедност*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009.
84. Мијалковић, С., *Трговина људима*, БеоСинг, Београд, 2005.
85. Милашиновић, Р., Милашиновић, С., *Основи теорије конфликта*, Факултет безбедности, Београд, 2007.

86. *Military Police Leader's Handbook*, Department of the Army, Washington, 2002.
87. Миловановић, М., *Одлучивање у борбеним дејствима*, ВИЗ, Београд, 2010.
88. Милосављевић, М., Грубор, Г., *Основи безбедности и заштите информационих система*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2006.
89. Милосављевић, С. и Радосављевић, И., *Основи методологије политичких наука*, Београд: Службени гласник, 2003.
90. Milosevic, D., *Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager*, JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.
91. Милошевић, М., *Систем државне безбедности*, Полицијска академија, Београд, 2001.
92. Милошевић, М., *Физичко-техничко обезбеђење и противпожарна заштита*, Глосаријум, Београд, 2006.
93. Милошевић, Н. и Милојевић, С., *Основи методологије безбедносних наука*, Полицијска академија, Београд, 2001.
94. Мојсиловић, Д., *Криминалистичка аналитика*, Факултет безбедности, Београд, 2008.
95. Моратић, З. и Ахић Ј., *Блиска заштита ВИП личности*, Факултет за криминалистику, криминологију и сигурносне студије, Сарајево, 2015.
96. McDowell, D., Godman, J., *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users (Revised Edition)*, Lanham, Maryland, Toronto, Plymouth, UK, The Scarecrow Press., Inc., 2009.
97. Новак, Б., *Кризно комуницирање*, Биноза прес, Загреб, 2001.
98. *Обезбеђење и безбедносна заштита одређених личности и објеката*, МУП Републике Србије – Институт безбедности, Београд, 1995.
99. *Обезбеђење личности у покрету у насељеним местима*, ССНО, Управа безбедности, 1971.
100. *Обезбеђење личности у разним приликама*, Школски центар безбедности ЈНА, 1965.
101. *Обезбеђење личности*, Школски центар безбедности ЈНА, Школа војне полиције, 1958.
102. *Обезбеђење резиденције*, ССНО, Управа безбедности, 1971.
103. *Одлука о одређивању лица и објеката које обезбеђује Управа полиције*, Службени лист Црне Горе, бр.37/2013.
104. *Одлука о одређивању личности и објеката који се посебно обезбеђују*, Службени гласник Републике Српске, број 123/2012.
105. Пајковић, Д., *Обезбеђење одређених личности и објеката*, Министарство унутрашњих послова Републике Србије, Београд, 2003.
106. Пајковић, Д., *Обезбеђење одређених личности и објеката*, МУП РС, Београд, 2003.
107. Пантазијевић, С., *Безбедност саобраћаја*, Полицијска академија, Београд, 2000.
108. Peter, G. N., *Лидерство*, Дата статус, Београд, 2008.
109. Петровић, Л., *Телекомуникације*, Полицијска академија, Београд, 2003.
110. *Планирање и организација обезбеђења личности у покрету аутомобилом ван насељеног места – на отвореном путу*, ССНО, Управа безбедности, 1971.
111. *Police Briefing and Security Information*, United States Department of State, Diplomatic Security Service, 2015.
112. *Правило о контроли и оцењивању борбене готовости Војске Југославије*, ГШ ВЈ, ВИНЦ, 1999.
113. *Правило службе Војске Југославије*, ГШ ВЈ, НИУ „Војска“, 1996.
114. *Правило службе Војске Србије*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2012.
115. Пушељић, М., *Организација и функционисање полиције*, МУП Републике Хрватске, Загреб, 2008.

116. *The Physical Protection of Nuclear Material and Nuclear Facilities*, International Atomic Energy Agency, Austria, Wien, 1999.
117. Рађеновић, Р., *Безбедност личности и објеката*, МДД Систем, Београд, 2003.
118. Рађеновић, Р., *Обезбеђење и безбедносна заштита одређених личности и објеката*, МУП Републике Србије, Институт безбедности, Београд, 1995.
119. Richardson, J., *Police and private security: what the future holds*, Canadian Association of Chiefs of Police, Ottawa, 2000.
120. *Руководство по обезбеченоју безбедности личности и предпринимателства*, Институт безбедности предпринимателства при содејствию Совета по безбедности предпринимателства России, Виком, Москва, 1996.
121. Robbins, S., Coulter, M., *Management*, 9<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
122. Савић, А., Бајагић, М., *Безбедност света: од тајности до јавности*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2005.
123. Савић, А., *Национална безбедност*, КПА, Београд, 2007.
124. Сакан, М., *Позитивне и негативне особине официра*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009.
125. Симић, Р., Бошковић, М., *Физичко-техничка заштита објеката*, Институт безбедности, Београд, 1991.
126. Simon, H., *The New Science of Management Decisions*, Harper&Row, New York, 1960.
127. Симпкин, Е. Р., *Надметање у брзини маневра*, ВИНЦ, Београд, 1991.
128. *Служба обезбеђења војне полиције*, ССНО, Управа безбедности, 1973.
129. *Служба обезбеђења*, Школски центар безбедности, Школа војне полиције, 1970.
130. Стајић, Љ., Мијалковић, С., Станаревић, С., *Безбедносна култура*, Драганић, Београд, 2004.
131. Стајић, Љ., Мијалковић, С., Станаревић, С., *Безбедносна култура младих: како живети безбедно*, „Драганић“ Београд, 2006.
132. Стевановић, О., *Безбедносни менаџмент*, КПА, Београд, 2012.
133. Стевановић, О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999.
134. Стевановић, О., *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, 2003.
135. Стејси, Р., *Стратешки менаџмент и организацијска динамика*, Мате, Загреб, 1997.
136. Стојковић, Д., *Организационо реструктурирање војске*, ВИЗ, Београд, 2008.
137. Стонер, Ц. и др., *Менаџмент*, Желнид, Београд, 2002.
138. Студијски програм „*Менаџмент у одбрани – основне академске студије*“, Војна академија, Београд, 2010.
139. Студијски програм „*Менаџмент у одбрани – мастер академске студије*“, Војна академија, Београд, 2015.
140. Студијски програм „*Менаџмент у одбрани – докторке студије - нацрт*“, Војна академија, Београд, 2015.
141. Студијски програм „*Основне академске студије Криминалистике*“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009.
142. Студијски програм „*Специјалистичке академске студије Криминалистике*“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009.
143. Студијски програм „*Дипломске академске студије Криминалистике*“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2009.
144. Субошић Д. и Даничић М., *Безбедносни менаџмент – организација и одлучивање*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2012.
145. Субошић, Д., *Организација и послови полиције*, КПА, Београд, 2013.

146. Сукновић, М., Делибашић, Б., *Пословна интелигенција и системи за подршку одлучивању*, ФОН, 2010.
147. Сукновић, М., Чупић, М., *Вишекритеријумско одлучивање: Формални приступ*, ФОН, Београд, 2003.
148. Schneider, G., *Close Protection Operation in South Africa*, University of South Africa, march 2005.
149. Талијан, М. и Бјелић, А., *Основна полазишта за дефинисање потребних знања официра Војске Србије*, Зборник радова „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020“, Војна Академија, Београд, 2009.
150. Талијан, М. и Талијан, М.М., *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011.
151. Талијан, М., *Безбедносни менаџмент у супротстављању тероризму и борби против тероризма*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2012.
152. Талијан, М., *Руковођење унутрашњим пословима*, ВШУП, Београд, 2004.
153. Торингтон, Д., *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004.
154. *Упутство за рад команди - штабова (са прилозима)*, ГШ, Београд, 1997.
155. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, Генералштаб Војске Србије, 2009.
156. *Упутство за рад команди - штабова (нацрт)*, ЦВВШ, Београд, 1983.
157. *Упутство о безбедносној заштити одређених лица и објеката из надлежности Војне полиције Војске Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Управа Војне полиције, Београд, 2012.
158. *Упутство о начину обављања послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, МУП Републике Србије, 2010.
159. *Упутство о начину обављања послова обезбеђења одређених личности и објеката*, „Службени гласник РС“, бр. 44/91.
160. *Упутство о начину обављања послова обезбеђења одређених личности и објеката*, МУП Републике Србије, Београд, 2003.
161. *Упутство о обезбеђењу објеката, покретних ствари и људства у Војсци Србије*, Министарство одбране, Генералштаб Војске Србије, Београд, 2012.
162. *Упутство о полицијској етици и начину обављања послова полиције*, „Службени гласник РС“, бр. 41/2003.
163. Чехок, И. и Вејић, П., *Етика полицијског звања*, МУП РХ, ПА, Загреб, 2000.
164. *Уредба о одређивању послова безбедносне заштите одређених лица и објеката*, „Службени гласник Републике Србије“, број 72/2010.
165. *Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување*, Службен весник на Република Македонија, бр. 56/2014.
166. *Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*, Uradni list Republike Slovenije, br. 63/13.
167. *Уредба о одређивању иштићених особа, објеката и простора те провођењу њихове заштите и осигурања*, Народне новине Републике Хрватске, бр. 46/2013 и 151/2014.
168. Фајол, А., *Општи и индустријски менаџмент*, Адигес, Нови Сад, 2006.
169. Fein, A.R., and Vossekuil, B., *Protective Intelligence and Threat Assessment Investigation*, U.S. Department of Justice, Washington, 1998.
170. *Field Manual FM-34, Intelligence Analysis*, Washington, DC, 15 March 1990.
171. *Format of Security Risk Assessment*, UNDSS, New York, 2015.

172. Harrison E., *The Managerial Decision-Making Process*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1987.
173. Harrison, F., *The managerial Decision-Making Process*, HMC, Boston, 2003.
174. Herman, M., *Intelligence Power in Peace and War (Eleventh printing) The Royal Institute of International Affairs*, Cambridge University Press, 2008.
175. Heuer, R.J. Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*, History Staff, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999.
176. Combs, C., *Terrorism in the twenty-first century*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
177. Council decision, *Setting up a European Network for the Protection of Public Figures* (2002/956/JNA), (OJ L 333, 10.12.2002. p.1), Official Journal, No. L 283, 2009.
178. Цупара, М., *Економски чинилац у војном руковођењу*, ВИНЦ, Београд, 1989.
179. Чупић, М., Сукновић, М., *Одлучивање*, ФОН, Београд, 2008.
180. Чупић, М., Тумала, Р., *Савремено одлучивање, метода и примена*, Научна књига, Београд, 1991.
181. Чупић, М., *Увод у теорију одлучивања*, Нова књига, Београд, 1987.
182. Шешкић, Б., *Основи методологије друштвених наука*, Научна књига, Београд, 1982.
183. Шнајдер, Б., *Примењена криптографија*, Микро књига, Београд, 2007.
184. [www.kurir.rs/nikolic-ljut-na-mur-zbog-zimskih-guma-clanak-1121239](http://www.kurir.rs/nikolic-ljut-na-mur-zbog-zimskih-guma-clanak-1121239) доступан 06.12.2013. године.
185. [www.mur.gov.rs](http://www.mur.gov.rs)
186. [www.naslovi.net/tema/623840](http://www.naslovi.net/tema/623840) доступан 11.04.2014. године



## ПРИЛОЗИ<sup>357</sup>

- ПРИЛОГ 1: Одобрење министра унутрашњих послова за анкетирање полицијских
- ПРИЛОГ 2: Одобрење министра унутрашњих послова за анкетирање полицијских службеника Министарства унутрашњих послова
- ПРИЛОГ 3: Образац анкетног упитника
- ПРИЛОГ 4: Табеларни приказ Плана ангажовања снага и средстава
- ПРИЛОГ 5: Скица распореда снага и возила у моторизованој формацији
- ПРИЛОГ 6: Скица распореда припадника непосредне физичке заштите одређеног лица у пешачкој формацији
- ПРИЛОГ 7: Шема распореда снага за безбедносну заштиту одређеног објекта
- ПРИЛОГ 8: Шема распореда непосредног физичког обезбеђења у зависности од броја пратилаца
- ПРИЛОГ 9: Подсетник за сарадњу руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката са службама протокола председника Републике, председника Владе, председника Народне Скупштине, Министарства спољних послова, иностраним протоколима и службама безбедности, Војском Србије и протоколом аеродрома „Никола Тесла“

---

<sup>357</sup> Сви догађаји, имена, бројеви телефона, регистарске ознаке возила и други подаци у прилозима нису стварни.

## ПРИЛОГ 1: Обележја испитаника

Степен образовања испитаника је статистички обрађен модусом, при чему је његова вредност 3 (три), што одговара високој стручној спреми (видите наредну табелу).

Табела 1: Степен образовања

	Ваљаних	178
N	Недоста- јућих	10
Модус		3

Заступљеност појединих степена стручне спреме испитаника приказан је наредном табелом.

Табела 2: Степен образовања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Средња стручна спрема	16	8,5	9,0	9,0
Виша стручна спрема	6	3,2	3,4	12,4
Висока стручна спрема	113	60,1	63,5	75,8
Ваљаних Специјалиста	7	3,7	3,9	79,8
<i>Мастер</i>	25	13,3	14,0	93,8
<i>Магистар</i>	8	4,3	4,5	98,3
Доктор наука	3	1,6	1,7	100,0
Укупно	178	94,7	100,0	
Недоста- јућих Систем	10	5,3		
Укупно	188	100,0		

На основу података из претходне табеле може да се закључи да је висока стручна спрема најзаступљенија међу испитаницама и то са 60,1%. Томе следи анализа укупног радног стажа респондентата (наредна табела).

Табела 3: Укупни радни стаж (у годинама)

	Ваљаних	170
N	Недоста- јућих	18
	Аритметичка средина	19,29
	Стандардна грешка аритметичке средине	,653
	Стандардна девијација	8,510
	Варијанса	72,419
	Асиметричност	,272
	Стандардна грешка асиметричности	,186
	Спљоштеност	-,063
	Стандардна грешка спљоштености	,370
	Распон варијације	44
	Минимум	1
	Максимум	45

Из претходне табеле може да се закључи да је просечан радни стаж респондента 19,29 година, а варира од једне до 45 година. Томе следи анализа радног стажа на актуелној дужности респондента (наредна табела).

Табела 4: Радни стаж на актуелној дужности

	Ваљаних	167
N	Недоста- јућих	21
	Аритметичка средина	5,22
	Стандардна грешка аритметичке средине	,319
	Стандардна девијација	4,119
	Варијанса	16,969
	Асиметричност	1,002
	Стандардна грешка асиметричности	,188
	Спљоштеност	,157
	Стандардна грешка спљоштености	,374
	Распон варијације	17
	Минимум	1
	Максимум	18

Из претходне табеле може да се закључи да је просечан радни стаж респондента на актуелној дужности 5,22 године, а варира од једне до 18 година. Томе следи анализа организација у којој су респонденти запослени (наредна табела).

Табела 5: Радна организација

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљаних	6	3,2	3,2	3,2
БИА	11	5,9	5,9	9,0
ДИРЕКЦИЈА ПОЛИЦИЈЕ	2	1,1	1,1	10,1
DSS USA	5	2,7	2,7	12,8
ФАКУЛТЕТ ЗА ПОСЛОВНЕ СТУДИЈЕ И ПРАВО	1	,5	,5	13,3
ЈЗО	111	59,0	59,0	72,3
КАБИНЕТ МИНИСТРА	2	1,1	1,1	73,4
МУП Р. ХРВАТСКЕ	5	2,7	2,7	76,1
МУП Р. МАКЕДОНИЈЕ	2	1,1	1,1	77,1
МУП Р. СРПСКЕ	5	2,7	2,7	79,8
ПОЛИЦИЈСКА БРИГАДА, ПУ БГД	5	2,7	2,7	82,4
ПУ БГД	1	,5	,5	83,0
САЈ	9	4,8	4,8	87,8
СЛУЖБА ЗА БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТУ ПОДАТАКА	1	,5	,5	88,3
УГП	5	2,7	2,7	91,0
УП	1	,5	,5	91,5
УП, ПУ БГД	5	2,7	2,7	94,1
УПРАВА ПОЛИЦИЈЕ ЦГ	1	,5	,5	94,7
УСП, ПУ БГД	4	2,1	2,1	96,8
УСП ПУ БГД	1	,5	,5	97,3
ЖАНДАРМЕРИЈА	5	2,7	2,7	100,0
Укупно	188	100,0	100,0	

Из претходне табеле може да се закључи да је највећи број респондента из Јединице за обезбеђење одређених личности и објеката Дирекције полиције МУП РС (111 респондента), а да је укупно обухваћено 188 респондента из 20 организација, од којих су четири иностране. Томе следи анализа актуелних радних места респондента (наредна табела).

Табела 6: Актуелно радно место

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Ваљаних	17	9,0	9,0	9,0
АПД, ПРАТИЛАЦ	1	,5	,5	9,6
ЧЛАН ТИМА ЗА ОСИГУРАЊЕ АМБАСАДОРА	2	1,1	1,1	10,6
ДРЖАВНИ СЕКРЕТАР	1	,5	,5	11,2
ГЛАВНИ ПОЛИЦИЈСКИ ИНСПЕКТОР У ЈЕДИНИЦИ ЗА ЗАШТИТУ У УПРАВИ ЗА ОБЕЗБЕЂЕЊЕ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	1	,5	,5	11,7
ИНСПЕКТОР ПОЛИЦИЈЕ	1	,5	,5	12,2
ИНСТРУКТОР	2	1,1	1,1	13,3
ИНСТРУКТОР ГАЂАЊА	1	,5	,5	13,8
КОМАНДАНТ	2	1,1	1,1	14,9
КОМАНДАНТ 1. БАТАЉОНА	1	,5	,5	15,4
КОМАНДАНТ 4. БАТАЉОНА	1	,5	,5	16,0
КОМАНДАНТ БАТАЉОНА	1	,5	,5	16,5
КОМАНДИР СГП "БЕОГРАД"	1	,5	,5	17,0
КОМАНДИР СПИ "СЕВЕР"	1	,5	,5	17,6
НАЧЕЛНИК ЈЕДИНИЦЕ	1	,5	,5	18,1
НАЧЕЛНИК ЈЕДИНИЦЕ ЗА ОПЕРАТИВНУ ПОДРШКУ, УПРАВА ЗА ОБЕЗБЕЂЕЊЕ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	1	,5	,5	18,6

НАЧЕЛНИК ОДЕЉЕЊА	2	1,1	1,1	19,7
НАЧЕЛНИК ОДЕЉЕЊА	15	8,0	8,0	27,7
НАЧЕЛНИК СЛУЗБЕ ЗА БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТУ ПОДАТАКА	1	,5	,5	28,2
НАЧЕЛНИК УПРАВЕ	2	1,1	1,1	29,3
НАЧЕЛНИК УПРАВЕ ЗА ОБЕЗБЕЂЕЊЕ ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТА	1	,5	,5	29,8
НАЧЕЛНИК ЗА ОБЕЗБЕЂЕЊЕ НА ПРМ	1	,5	,5	30,3
ОФИЦИР У ОД. ЗА ОБЕЗБЕЂЕЊЕ	1	,5	,5	30,9
ОПЕРАТИВНИ РАДНИК	8	4,3	4,3	35,1
ПД ПРАТИЛАЦ	1	,5	,5	35,6
ПОМОЋНИК ДИРЕКТОРА	1	,5	,5	36,2
ПОМОЋНИК ДИРЕКТОРА ПОЛИЦИЈЕ	2	1,1	1,1	37,2
ПОМОЋНИК КОМАНДАНТА	5	2,7	2,7	39,9
ПОМОЋНИК КОМАНДАНТА ЈЕДИНИЦЕ	3	1,6	1,6	41,5
ПОМОЋНИК КОМАНДАНТА ЗА ЛОГИСТИКУ	1	,5	,5	42,0
ПОМОЋНИК КОМАНДИРА	1	,5	,5	42,6
ПОМОЋНИК НАЦЕЛНИКА	1	,5	,5	43,1
ПОМОЋНИК НАЧЕЛНИКА УПРАВЕ	1	,5	,5	43,6
ПОМОЋНИК ШЕФА СМЕНЕ	1	,5	,5	44,1
ПОСЛОВИ БЕЗБЕДНОСТИ	1	,5	,5	44,7

ПОСЛОВИ УНАПРЕЂЕЊА ОПВ	2	1,1	1,1	45,7
ПОСЛОВИ УНАПРЕЂЕЊА ОПВ- А	1	,5	,5	46,3
ПРАТИЛАЦ РУКОВОДИЛАЦ ГРУПЕ	29	15,4	15,4	61,7
РУКОВОДИЛАЦ ГРУПЕ ЗА БЕЗБЕДНОСНЕ ПОСЛОВЕ	11	5,9	5,9	67,6
РУКОВОДИЛАЦ ГРУПЕ ЗА БЕЗБЕДНОСНЕ ПОСЛОВЕ	1	,5	,5	68,1
РУКОВОДИЛАЦ ТИМА	9	4,8	4,8	72,9
ШЕФ ОДСЕКА	1	,5	,5	73,4
САМОСТАЛНИ ИНСПЕКТОР НА ОБЕЗБЕЂЕЊУ	1	,5	,5	73,9
САМОСТАЛНИ СТРУЧНИ САРАДНИК	1	,5	,5	74,5
САВЕТНИК КОМАНДАНТА ЈЕДИНИЦЕ	1	,5	,5	75,0
ШЕФ ОДЕСКА	1	,5	,5	75,5
ШЕФ ОДСЕКА	3	1,6	1,6	77,1
ШЕФ ОДСЕКА	8	4,3	4,3	81,4
ШЕФ ОДСЕКА ЗА РАЗВОЈ ОПВ	1	,5	,5	81,9
ШЕФ СМЕНЕ	2	1,1	1,1	83,0
СТРУЧНИ САРАДНИК	1	,5	,5	83,5
УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ДИРЕКЦИЈЕ	1	,5	,5	84,0
ВАНРЕДНА ОБЕЗБЕЂЕЊА	1	,5	,5	84,6
ВАНРЕДНИ ПРОФЕСОР	1	,5	,5	85,1
ВОЂА ГРУПЕ	1	,5	,5	85,6
ВОЂА СМЕНЕ	1	,5	,5	86,2
ВОЂА ТИМА	1	,5	,5	86,7
ВСВ	9	4,8	4,8	91,5
ЗАМЕНИК КОМАНДАНТА	2	1,1	1,1	92,6

ЗАМЕНИК КОМАНДИРА	1	,5	,5	93,1
ЗАМЕНИК НАЧЕЛНИКА ОДЕЉЕЊА	1	,5	,5	93,6
ЗАМЕНИК НАЧЕЛНИКА ОДЕЉЕЊА	2	1,1	1,1	94,7
ЗАМЕНИК НАЧЕЛНИКА ОДЕЉЕЊА	5	2,7	2,7	97,3
ЗАМЕНИК НАЧЕЛНИКА УПРАВЕ	2	1,1	1,1	98,4
ЗАМЕНИК РУКОВОДИОЦА ГРУПЕ	3	1,6	1,6	100,0
Укупно	188	100,0	100,0	

Из претходне табеле може се закључити да су респонденти распоређени на 64 различита радна места. Томе следи анализа награда и признања респондентата (наредна табела).

Табела 7: Награде и признања

	Фреквен- ција	Процент	Ваљани процент	Кумулативни процент
Новчана или материјална награда (1)	130	69,1	82,3	82,3
Признање (похвалница, захвалница) (2)	9	4,8	5,7	88,0
Одликовање (3)	12	6,4	7,6	95,6
12	6	3,2	3,8	99,4
123	1	,5	,6	100,0
Укупно	158	84,0	100,0	
Недос- тајућих Укупно	30	16,0		
	188	100,0		

Из претходне табеле може се закључити да је 158 од 188 (84%) респондентата добило неку награду или признање.



**ПРИЛОГ 2: Одобрење министра унутрашњих послова за анкетирање полицијских службеника Министарства унутрашњих послова Републике Србије**

Република Србија  
МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА  
Дирекција полиције  
Јединица за обезбеђење одређених личности и објеката  
03/5 број: 490/16  
05.05.2016. године  
Београд  
СК/114

ОДОБРАВА:  
РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА  
КАБИНЕТ МИНИСТРА  
01 број: 4233 / 20 16-2  
11 MAY 2016 20  
11070 Нови Београд  
Булевар Михајла Пуплина 21

ОДОБРАВА:  
РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА  
КАБИНЕТ МИНИСТРА  
др Небојша Стефановић

КАБИНЕТ МИНИСТРА  
ШЕФ КАБИНЕТА  
госпођа Јана Љубичић

**ПРЕДМЕТ: СЛАВИША КРСТИЋ, Молба за анкетирање полицијских службеника**

Поштовани,

На Војној академији Универзитета одбране у Београду одобрена ми је израда докторске дисертације под називом: „Руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката“.

Ради добијања мишљења стручњака који обављају послове руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката о теоријским ставовима које заступам својом дисертацијом, Молим Вас да ми одобрите анкетирање компетентних руководилаца и полицијских службеника Министарства унутрашњих послова, према упитнику који Вам достављам у прилогу. Напомињем да ни један податак садржан упитником не представља службену тајну.

У нади да ћете изаћи у сусрет мојој молби, унапред Вам се захваљујем.

САГЛАСАН:  
В.Д. ДИРЕКТОРА ПОЛИЦИЈЕ  
главни полицијски саветник

  
Владимир Ребић

САГЛАСАН:  
КОМАНДАНТ ЈЕДИНИЦЕ  
главни полицијски саветник

  
Милан Глишовић

ПОДНОСИЛАЦ МОЛБЕ:  
НАЧЕЛНИК ОДЕЉЕЊА  
главни полицијски саветник

  
мр Славиша Крстић

## ПРИЛОГ 3: Образац анкетног упитника

### У П И Т Н И К

Поштовани,

Циљ овог упитника је прикупљање података у виду ставова стручњака о руковођењу безбедносном заштитом одређених личности и објеката. Молим Вас да пажљиво прочитате ставове и питања и да на њих одговорите у складу са властитим знањем о појединим аспектима руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката. Ниједан од тражених ставова не представља службену тајну, тако да слободно можете исказати своје мишљење. Подаци добијени овим упитником биће употребљени у сврху израде моје докторске дисертације под називом: „Руковођење безбедносном заштитом одређених личности и објеката“, коју сам пријавио на Војној академији у Београду.

У појединим ставовима и питањима помињу се појмови *радни и образовни профил* руководиоца безбедносне заштите. Под појмом *радни профил* подразумева се оно што руководиоци безбедносне заштите *раде*, а под појмом *образовни профил* подразумева се оно што они *треба да знају* да би обављали своје задатке. Под појмом *службеник обезбеђења* подразумева се полицијски службеник, војни службеник, службеник Безбедносно-информативне агенције и службеници других безбедносних агенција који обављају послове безбедносне заштите.

На питања која се односе на изношење судова о наведеним ставовима, понуђени су одговори: не слажем се, углавном се не слажем, немам свој став, углавном се слажем, потпуно се слажем. Определите се само за један одговор који сматрате адекватним и за сваки наведени став у одговарајућој колони упишите знак: X.

На питања која се односе на утврђивање важности одређених ставова, уписивањем бројева од 1 до *n* (највећи број) у кућицу испред сваке активности, рангирајте по важности сваку активност тако да број 1 представља најважнију, а број *n* најмање важну активност.

На питања која се односе на утврђивање утицаја једне појаве у односу на другу, понуђени су одговори: мало, средње и много. Свака апсолутна вредност је подједнаке дескриптивне вредности: мало ( $0\% \leq x \leq 33,33\%$ ), средње ( $33,33\% < x \leq 66,67\%$ ) и много ( $66,67\% < x \leq 100\%$ ). Молим Вас да се определите за један одговор и у кућицу испод одговарајућег утицаја ставите знак: X.

Уколико током попуњавања упитника будете имали недоумице, молим Вас да ми се обратите на телефон **+381 64 8922 703** или Е-mail: **slavishakrstic@gmail.com**.

Унапред Вам се захваљујем на сарадњи,

мр Славиша Крстић

## ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

Име и презиме: \_\_\_\_\_

Упишите знак X испред назива степена стручне спреме који поседујете:

<input type="checkbox"/>	Средња стручна спрема
<input type="checkbox"/>	Виша стручна спрема
<input type="checkbox"/>	Висока стручна спрема
<input type="checkbox"/>	Специјалиста
<input type="checkbox"/>	Мастер
<input type="checkbox"/>	Магистар
<input type="checkbox"/>	Доктор наука

Наведите назив највише завршене школе и годину завршетка:

\_\_\_\_\_

Укупни радни стаж: \_\_\_\_\_

Орган или организација у којој сте запослени: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Актуелна дужност (радно место): \_\_\_\_\_

Радни стаж на актуелној дужности: \_\_\_\_\_

Уколико сте награђивани због резултата постигнутих у раду, напишите знак X на одговарајућем месту :

<input type="checkbox"/>	Награда (новчана, материјална и сл.)
<input type="checkbox"/>	Признање (похвалница, захвалница и сл.)
<input type="checkbox"/>	Одликовање

Датум попуњавања упитника: \_\_\_\_\_

## СУДОВИ ИСПИТАНИКА О НАВЕДЕНИМ СТАВОВИМА И ОДГОВОРИ НА ПОСТАВЉЕНА ПИТАЊА

1. Руководиоци безбедносне заштите одређених личности и објеката треба да поседују особине и својства који су наведени у наредној табели.

р.б.	Потребне особине руководиоца	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Теоријска знања					
2.	Физичка способност					
3.	Искуство					
4.	Општа култура					
5.	Интелектуална способност					
6.	Одсуство безбедносних сметњи					

2. Руководиоци безбедносне заштите који се баве **праћењем и процењивањем безбедносне ситуације и угрожености** одређених личности и објеката треба да знају да обављају послове наведене у следећој табели. Уписивањем бројева од 1 до 7 у кућицу испред сваке активности рангирајте појединачне активности по важности (1 - најважнија до 7 – најмање важна).

Важност активности	Назив активности
	Опсервација и прикупљање података
	Процена прикупљених података
	Ваљаност прикупљених података (потпуност, поузданост, исцрпност)
	Класификовање података
	Дефинисање и објашњавање података
	Предлагање мера безбедносне заштите
	Провера података

3. У којој мери основна обележја **праћења и процењивања безбедносног стања угрожености** одређених личности и објеката (врсте и обим безбедносних података, начин безбедносног оцењивања и процењивања, садржај безбедносних оцена, процена и предлога мера безбедносне заштите) утичу на **радни профил**<sup>358</sup> руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

<sup>358</sup> Радни профил је оно што руководиоци ради током и поводом руковођења безбедносном заштитом одређених личности и објеката.

4. У којој мери основна обележја **праћења и процењивања безбедносног стања угрожености** одређених личности и објеката (врсте и обим безбедносних података, начин безбедносног оцењивања и процењивања, садржај безбедносних оцена, процена и предлога мера безбедносне заштите) утичу на **образовни профил**<sup>359</sup> руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

5. **Одлука** руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката треба да садржи елементе наведене у наредној табели.

рб	Садржај одлуке	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1	Идејни део одлуке (активност, циљ, простор, снаге, распоред)					
2	Задаци ангажованих јединица					
3	Састав и задаци резерве					
4	Састав и задаци државних органа и органа локалне самоуправе					
5	Снаге и задаци јединица за противдиверзиону заштиту					
6	Снаге и задаци јединица за противелектронску заштиту					
7	Запречавање <sup>360</sup>					
8	Мере безбедности					
9	Мере самозаштите					
10	Логистичко обезбеђење					
11	Време активности (почетак, трајање и завршетак)					
12	Начин руковођења					
13	Начин одржавања везе					

6. У којој мери основна обележја **одлучивања** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (врсте, садржај и начин доношења одлука) утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

<sup>359</sup> Оно што руководиоца треба да зна да би могао законито и успешно да руководи безбедносном заштитом одређених личности и објеката.

<sup>360</sup> Постављање заштитних ограда, баријера, рампи, трака и сл.

7. У којој мери основна обележја **одлучивања** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (врсте, садржај и начин доношења одлука) утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

8. **План безбедносне заштите** одређених личности и објеката треба да садржи елементе садржане у следећој табели.

р.б.	Елементи плана безбедносне заштите	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Наредба за успостављање мера безбедносне заштите					
2.	Наређење о одређивању руководиоца безбедносне заштите					
3.	Безбедносна процена стања угрожености					
4.	Програм активности одређеног лица или активности у одређеном објекту					
5.	Степен мера безбедносне заштите					
6.	Мере безбедносне заштите					
7.	Време, место и начин спровођења мера заштите					
8.	Варијанте редовног и појачаног обезбеђења					
9.	Процедуре за поступање у различитим ситуацијама					
10.	План евакуације и сигурно место					
11.	Коришћење пропусних докумената					
12.	Координација учесника у безбедносној заштити					
13.	Коришћење материјално-техничких средстава					
14.	Рекапитулација ангажованог људства и средстава					
15.	Скице пешачких формација са зонама одговорности					
16.	Скице формације возила под пратњом са зонама одговорности					

р.б.	Елементи плана безбедносне заштите	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
17.	Скице објеката и безбедносних периметара					
18.	Скице траса кретања са критичним тачкама					
19.	Готовост за примену појединих мера безбедносне заштите					
20.	Начин извештавања					
21.	План веза и начин одржавања веза					

9. У којој мери основна обележја **израде планова безбедносне заштите** одређених личности и објеката (врсте, садржај и начин израде планова) утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

10. У којој мери основна обележја **израде планова безбедносне заштите** одређених личности и објеката (врсте, садржај и начин израде планова) утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

11. Током процеса организовања безбедносне заштите одређених личности и објеката руководиоци безбедносне заштите обављају **нормативно-стручне припреме** чији је садржај наведен у следећој табели. Уписивањем бројева од 1 до 5 у кућицу испред сваког садржаја рангирајте их по важности (1 - најважнија до 5 – најмање важна).

Важност активности	Назив активности
	Подсећање на важеће прописе (законска и подзаконска акта) који се односе на област безбедносне заштите одређених личности и објеката
	Упознавање са врстама, садржајем и начином измене нормативних аката којима се регулишу послови безбедносне заштите
	Праћење оспособљености потчињених руководиоца и организационих јединица
	Праћење начина реализације различитих видова обуке
	Планирање едукације

12. У којој мери основна обележја **нормативно-стручних припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

13. У којој мери основна обележја **нормативно-стручних припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

14. Важно је да руководиоци безбедносне заштите поседују знања о садржајима **организационо-технолошких припрема** које су у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, а који су наведени у следећој табели.

р.б.	Садржај организационо-технолошких припрема	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Креирање привремених организационих структура (тимова, група и сл.) ради извршења појединих задатака безбедносне заштите					
2.	Нормирање рада у смислу учинка потчињених руководиоца, организационих јединица и појединаца					
3.	Упознавање са организационом структуром својих потчињених организационих јединица и начином њихове измене					
4.	Успостављање оперативних штабова, одређивање њихових чланова, делегирање надлежности и начина функционисања штабова					
5.	Успостављање комитета за безбедност, <sup>361</sup> одређивање чланова, надлежности и начина функционисања					

<sup>361</sup> Руководно тело вишег нивоа од оперативног штаба.



р.б.	Садржај организационо-технолошких припрема	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
б.	Познавање структуре и надлежности садејствујућих јединица, као и других јединица, установа и државних органа са којима се у сарадњи извршавају послови безбедносне заштите					

15. Које су **основне норме рада** (кључни индикатори или показатељи учинка, тј. резултата рада)<sup>362</sup> службеника обезбеђења ангажованих на пословима безбедносне заштите одређених личности и објеката:

- а. \_\_\_\_\_,
- б. \_\_\_\_\_,
- в. \_\_\_\_\_,
- г. \_\_\_\_\_,
- д. \_\_\_\_\_,
- ђ. \_\_\_\_\_,
- е. \_\_\_\_\_,
- ж. \_\_\_\_\_,
- з. \_\_\_\_\_,
- и. \_\_\_\_\_,
- ј. \_\_\_\_\_,
- к. \_\_\_\_\_.

16. У којој мери основна обележја **организационо-технолошких припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

17. У којој мери основна обележја **организационо-технолошких припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

<sup>362</sup> Наведите оно што Вам је прописано да радите, а што може да се измери или квантификује т.ј. бројчано изрази.

18. Важно је да руководиоци безбедносне заштите поседују знања о садржајима **моралних припрема** које су у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, а који су наведени у следећој табели.

р.б.	Садржај моралних припрема	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Познавање садржаја правних аката која се односе на обавезу етичког поступања службеника обезбеђења					
2.	Знања у вези планирања и реализације састанака са потчињеним руководиоцима и организационим јединицама					
3.	Знања у вези информисања потчињених					
4.	Вештина беседништва					
5.	Вештина јавног наступа					
6.	Знања за оцену стања морала потчињених					
7.	Знање о вредновању рада и поступку награђивања и кажњавања потчињених					

19. У којој мери основна обележја **моралних припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

20. У којој мери основна обележја **моралних припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

21. Важно је да руководиоци безбедносне заштите поседују знања о садржајима **логистичких припрема** које су у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, а који су наведени у следећој табели:

р.б.	Садржај логистичких припрема	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Набавка, складиштење, употреба, одржавање и провера исправности одређених средстава					
2.	Планирање и контрола грађевинског, техничког и противпожарног одржавања одређених објеката					
3.	Планирање превозења службеника обезбеђења					
4.	Обезбеђивање финансијских средстава за набавку средстава за извршење послова безбедносне заштите					
5.	Организовање смештаја, исхране и опремања службеника обезбеђења					
6.	Организовање медицинске и ветеринарске заштите					
7.	Организовање контроле хемијске и биолошке исправности хране и пића које конзумирају одређене личности					
8.	Безбедносна заштита службеника обезбеђења					

22. У којој мери основна обележја **логистичких припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

23. У којој мери основна обележја **логистичких припрема** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

24. Важно је да руководиоци безбедносне заштите поседују знања и способности о садржајима **издавања наређења** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката, а који су наведени у следећој табели.

р.б.	Садржај издавања наређења	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Начин наређивања усменим путем, писаним путем и средствима везе					
2.	Сачињавање депеше и обавештења					
3.	Коришћење електронске поште					
4.	Сачињавање концепта за издавање усменог наређења					
5.	Сачињавање шема, табела, слика и других графичких модела помоћу рачунара					
6.	Способност кратког, јасног и концизног формулисања наређења					
7.	Одређивање степена тајности наредбодавних аката					
8.	Сачињавање таблице сигнала					
9.	Употреба средстава радио-везе, факса, телепринтера					
10.	Криптозаштита података					
11.	Начин архивирања и чувања наредбодавних аката и излучивања архивске грађе					

25. У којој мери основна обележја **издавања наређења** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

26. У којој мери основна обележја **издавања наређења** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите.

Мало	Средње	Много

27. **Наредба за безбедносну заштиту** одређених личности и објеката треба да садржи елементе наведене у следећој табели.

р.б.	Садржај наредбе за безбедносну заштиту	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Уводни део					
2.	Наслов					
3.	Податке о задатку који треба реализовати					
4.	Начелан задатак потчињених јединица					
5.	Начелан задатак садејствујућих јединица					
6.	Лице које је одређено за реализацију и координацију мера безбедносне заштите					
7.	Начин извештавања					
8.	Списак организационих јединица којима наредбу треба доставити					

28. Оцените у којој мери **садржаји различитих процедура** за поступање руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката, и поступци руководиоца приликом припреме, реализације и анализе безбедносне заштите, утичу на радни и образовни профил руководиоца безбедносне заштите.

Мало	Средње	Много

29. У којој мери основна обележја **аката (докумената) наређивања** (наредба, наређење, упутство, инструкција, процедура) у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

30. У којој мери основна обележја **аката (докумената) наређивања** (наредба, наређење, упутство, инструкција, процедура) у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

31. Проблеми који су кључна препрека за **садејство са појединим субјектима безбедносне заштите** (организацине јединице у седишту Министарства унутрашњих послова, управе

саобраћајне, граничне и криминалистичке полиције, специјалне јединице, посебне јединице полиције, подручне полицијске управе) одређених лица и објеката су наведени у наредној табели.

р.б.	Кључне препреке садејства	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Споро организовање садејства					
2.	Компликована међусобна кореспонденција					
3.	Неадекватна материјално-техничка опремљеност садејствујућих организационих јединица					
4.	Велики трошкови ангажовања организационих јединица					
5.	Неадекватно међусобно поверење					
6.	Непрецизност и неусклађеност законске регулативе којом се регулише садејство					
7.	Недовољна увежбаност организационих јединица за заједничко поступање					
8.	Недовољно познавање наменских задатака садејствујућих организационих јединица					
9.	Компликована процедура за ангажовање појединих организационих јединица					
10.	Немогућност остваривања међусобне радио-везе					

32. **Документовање садејства** није прецизно прописано, не врши се на адекватан начин, није потпуно и доследно, због чега треба да се пропише обавезност документовања садејства, форма и садржај докумената сарадње.

Да

Не

33. У којој мери основна обележја **садејства** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, временска и просторна обележја и документовање садејства) утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

34. У којој мери основна обележја **садејства** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, временска и просторна обележја и документовање садејства) утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

35. Проблеми који су кључна препрека за **сарадњу са појединим субјектима безбедносне заштите** (безбедносне и војно-безбедносне службе, иностране службе безбедности, службе протокола државних органа, јавна предузећа, носиоци власти у локалним самоуправама, менаџери у хотелима и ресторанима) одређених лица и објеката су наведени у наредној табели.

р. б.	Кључне препреке сарадње	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Спора међусобна комуникација					
2.	Инсистирање на међусобним формалних односима					
3.	Инсистирање на међусобним неформалних односима					
4.	Компликована процедура за ангажовање појединих институција/органа					
7.	Компликована међусобна кореспонденција					
8.	Непрецизност и неусклађеност законске регулативе којом се регулише сарадња					
9.	Велики трошкови ангажовања појединих институција/органа					
10.	Недовољна мотивисаност појединих институција/органа					
11.	Непотпуно извршавање добијених задатака					
12.	Ангажовање безбедносно неподобних лица од стране појединих институција/органа					
13.	Немогућност чувања безбедносно поверљивих информација					

36. У којој мери основна обележја **сарадње** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, модел, временска и просторна обележја и документовање сарадње) утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

37. У којој мери основна обележја **сарадње** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, модел, временска и просторна обележја и документовање сарадње) утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало	Средње	Много

38. Важно је да руководиоци безбедносне заштите поседују знања и способности о садржајима **унутрашње контроле** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката који су садржани следећом табелом.

р.б.	Садржај унутрашње контроле	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Контрола као функција руковођења					
2.	Институционална контрола					
3.	Самоконтрола					
4.	Врсте контроле					
5.	Припреме за контролу					
6.	Планирање контроле					
7.	Поступак спровођења контроле					
8.	Начин дефинисања стандарда и метода мерења резултата					
9.	Поступак мерења резултата					
10.	Поређење резултата са стандардима					
11.	Предузимање корективних акција					
13.	Форма и садржај документације која се сачињава ради унутрашње контроле безбедносне заштите					
14.	Форма и садржај извештаја о реализованој контроли					



39. У којој мери основна обележја **унутрашње контроле** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, врсте и садржај унутрашње контроле) утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

40. У којој мери основна обележја **унутрашње контроле** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, врсте и садржај унутрашње контроле) утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

41. Важно је да субјекти надлежни за **спољну контролу** безбедносне заштите (парламентарну, владину, судску, управну и контролу јавног мњења) поседују знања и способности о садржајима спољне контроле који су наведени у следећој табели.

р.б.	Садржај спољне контроле	Не слажем се	Углавном се не слажем	Немам свој став	Углавном се слажем	Слажем се
1.	Нормативно уређење система безбедносне заштите одређених личности и објеката					
2.	Дужности и обавезе свих учесника у безбедносној заштити					
3.	Функционисање система безбедносне заштите					
4.	Врсте, форме и садржај спољне контроле					
5.	Планирање, припремање и реализовање контроле					
6.	Сачињавање извештаја о извршеној контроли					
7.	Поступак награђивања и санкционисања учесника у безбедносној заштити					
8.	Поступак за измену постојеће законске и подзаконске регулативе ради унапређења безбедносне заштите					
9.	Заштита тајности података о безбедносној заштити					

42. У којој мери основна обележја **спољне контроле** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, врсте и садржај спољне контроле) утичу на **радни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

43. У којој мери основна обележја **спољне контроле** у функцији безбедносне заштите одређених личности и објеката (субјекти, врсте и садржај спољне контроле) утичу на **образовни профил** руководиоца безбедносне заштите?

Мало

Средње

Много

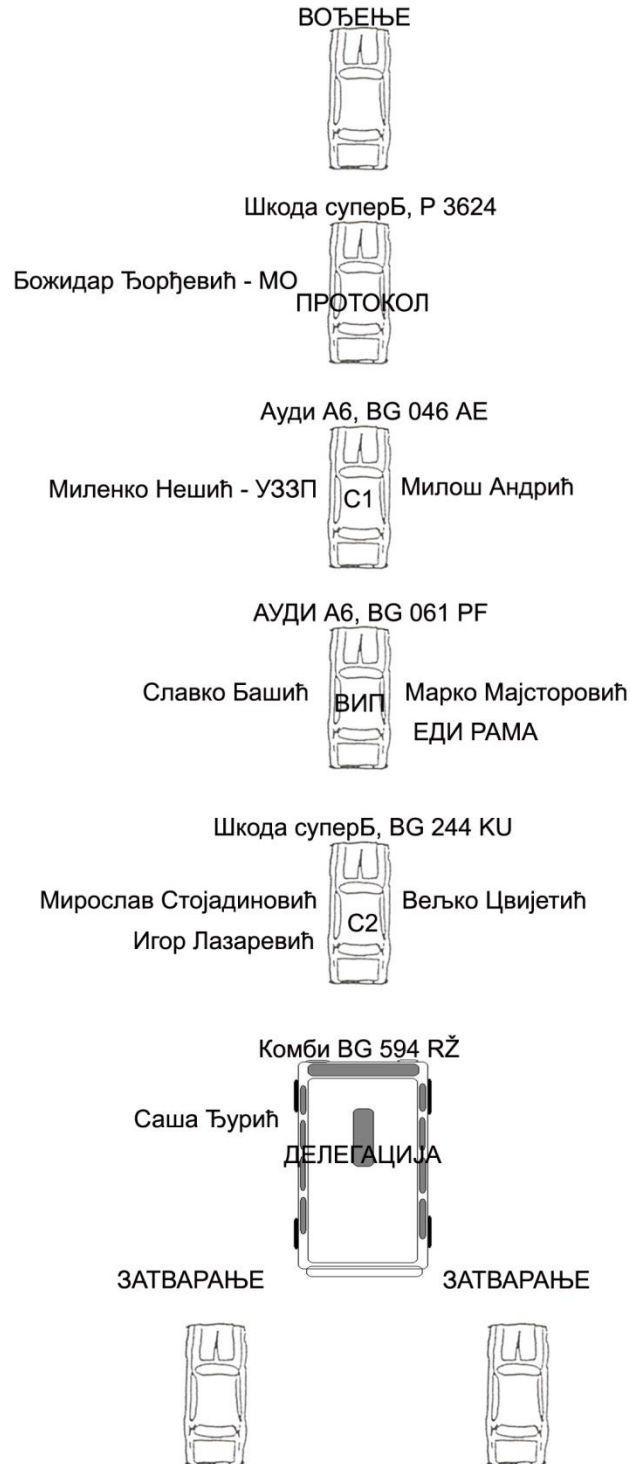
**ХВАЛА НА САРАДЊИ!!!!**

## ПРИЛОГ 4: Табеларни приказ Плана ангажовања снага и средстава

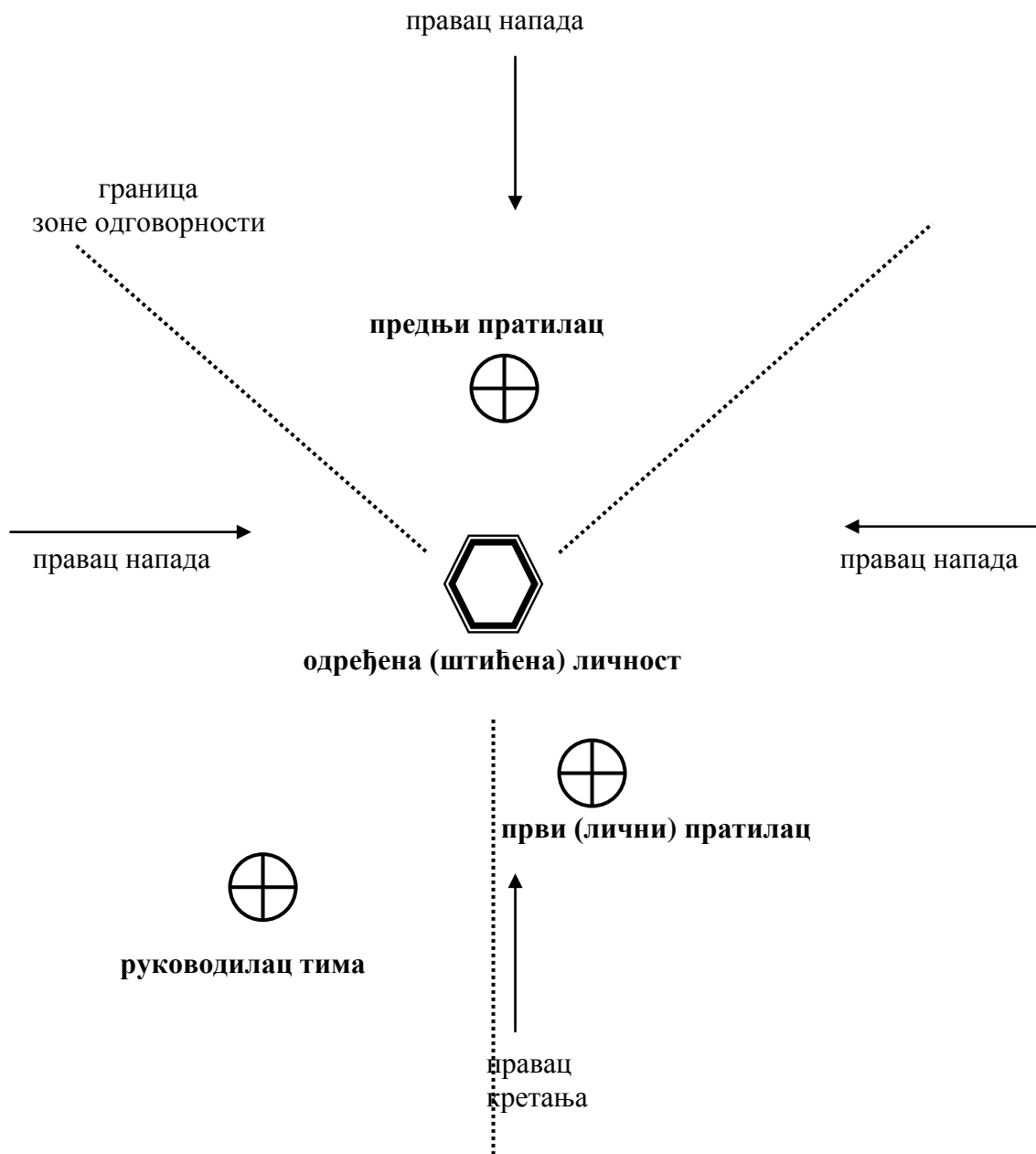
### БЕЗБЕДНОСНА ЗАШТИТА ПРЕДСЕДНИКА ВЛАДА ЗЕМАЉА ЦЕНТРАЛНЕ ЕВРОПЕ – „САМИТ 2015“ ПЛАН АНГАЖОВАЊА СНАГА И СРЕДСТАВА

Р.б.	ДЕЛЕГАЦИЈА / ПРОТОКОЛ / ПРЕСС	Долазак делегације (време и ГП)	Одлазак делегације (време и ГП)	Непосредна физичка заштита	ВОЗИЛА	ВОЂЕЊЕ	Хотел
1.	<p><b>АЛБАНИЈА</b> Премијер <b>ЕЛДО РАНА</b> Официр за везу МСП: Милица Вујачић 064/ 232 – 7075 Милош Маринковић 063/ 678 – 5547 Шкода Супер Б,ВС: Р 33334 ВОЗАЧ: Ђорђевић Милош ТЕЛЕФОН: 064/9862-930 ПРЕС СЛУЖБА: Јована Кривокапић 064/85679-208</p>	16.12.2015. године у 12.25 часова, редовним летом AZ 597 аеродром Никола Тесла	17.12.2015. године у 21.20 часова, редовним летом ЈУ 531 аеродром Никола Тесла	<p>Вељко Арсић 064/9921332 „Морава 17-000,“ пратиоци: 1.Миле Мајсторовић 2. Душан Андрић 3.Перић Игор</p>	<p>„ВИП“ Ауди А6 ВГ 060 РF Башић Рајко 064/2126835</p> <p>УЗЗП „С 1“ - Ауди А6 ВГ 012-АЕ Пешић Миленко, 8167-219 „С 2“ Шкода супер Б, ВГ- 204 КУ Стојновић Мирослав 063/8169-336</p> <p>Комби УЗЗП: ВГ 514 РŽ Ђуришић Саша 063/8123-404</p>	<p><u>Авала 21-11</u> 1. Диковић Љубиша 061/1779596 2.Јовановић Милан 064/3339643 Авала 20-056</p> <p><u>Затварање</u> Митић Славко 064/1444771 <u>Затварање</u> Тодор Радовановић 064/7894896</p>	Хајат
2.	<p><b>ФЕДЕРАЦИЈА БиХ</b> Премијер <b>ВЕЛИСАВ РОМИЋ</b> Официр за везу МСП: Марко Митровић 063/ 991 - 143 Небојша Живковић 064/ 324 – 6691 Шкода Супер Б,ВС: Р 3121 ВОЗАЧ: Динчић Гордан ТЕЛЕФОН: 064/8673-011 ПРЕС СЛУЖБА: Сања Накачевић 062/ 700 123 Шеф обезбеђења Иван Вишњић +387/32145405</p>	15.12.2015. године у 21.40 часова, ГП Батровци	17.12.2015. године у 07.30 часова, ГП Трбушница	<p>Новица Савић 064/8945634 „Морава 11-561,“ пратиоци: 1. Вукосављевић Миломир 22997 2. Станић Иван 064/8345083</p>	<p>„ВИП“ Ауди А6, ВГ- 061 NL Димић Драгољуб 21-898</p> <p>УЗЗП „С“ Шкода супер Б, ВГ- 294 ОW Панић Желимир 064/4350-312</p> <p>Возило: Комби ВС Р 7124 Возач: Попадић Озрен 064/8722-412</p>	<p><u>Авала 21-12</u> Милош Јешић 061/6215652</p> <p><u>Затварање</u> Милош Ракић 063/3347843 <u>Затварање</u> Велимир Радишић 064/3206262</p>	Фалкенштајнер
3.	<p><b>БУГАРСКА</b> Премијер <b>БОРИС СТОЈКОВ</b> Официр за везу МСП: Весна Гроздић 063/ 220 – 2703 Немања Дикић 064/027-2106 Шкода Супер Б,ВС: Р 3026 ВОЗАЧ: Капичић Игор ТЕЛЕФОН: 064/8452-016 ПРЕС СЛУЖБА: Милан Грујић 063/ 930 61 36</p>	16.12.2014. у 10.20 часова, специјалним летом на АНТ	16.12.2014. године у 22.25 часова, специјалним летом са АНТ	<p>Стеван Стошић 063/8431916 „Морава 16-120,“ пратиоци: 1.Милош Жутић 2. Милошевић Ненад 064-9874528</p>	<p>„ВИП“ Ауди А6, ВГ 910 VV Питић Бојан 063/8321764</p> <p>УЗЗП „С“ Шкода супер Б, ВГ- 456 СК Шестић Милош 064/8989-080</p> <p>Возило: Комби ВС Р 2129 Возач: Анушић Драган 064/8767-420</p>	<p><u>Авала 21-13</u> Александар Полић 064/1515588 Жељко Дуњић 063/237690 <u>Затварање</u> Марко Петровић 066/561223 <u>Затварање</u> Душко Лазовић 064/9884178</p>	Метропол

**ПРИЛОГ 5: Скица распореда снага и возила у моторизованој формацији**



**ПРИЛОГ 6: Скица распореда припадника непосредне физичке заштите одређеног лица у пешачкој формацији**



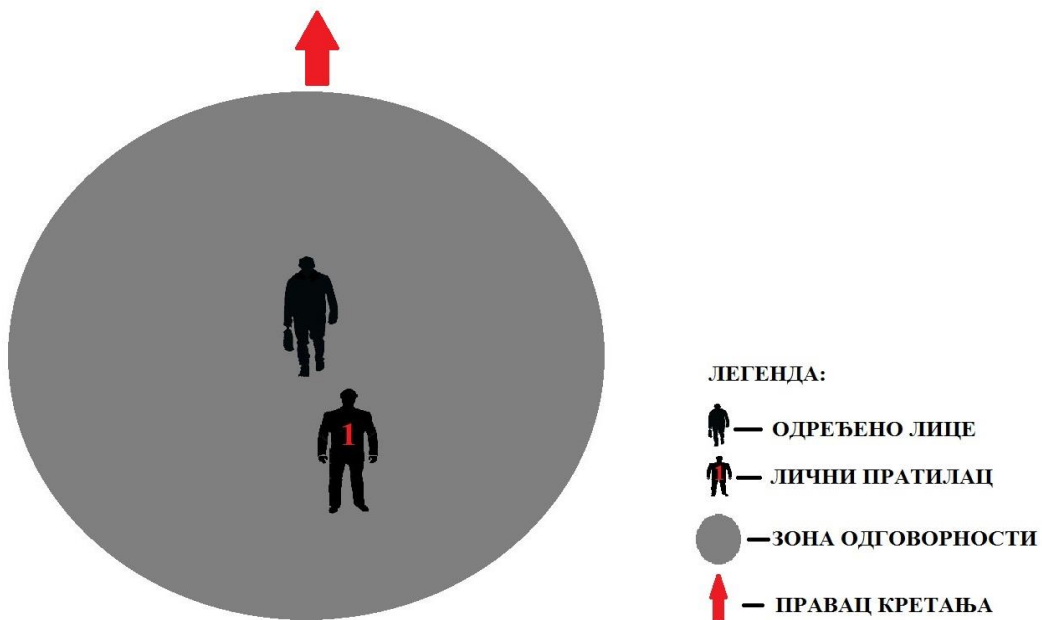
**ПРИЛОГ 7: Шема распореда снага за безбедносну заштиту одређеног објекта**

# Физичко обезбеђење хотела Хајат

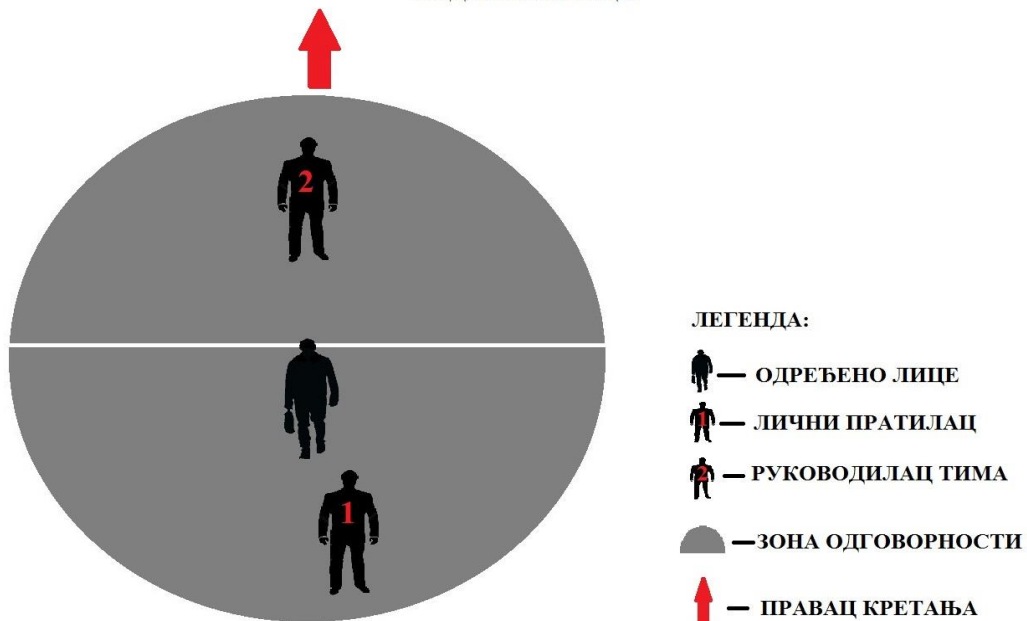


**ПРИЛОГ 8:** Шема распореда непосредног физичког обезбеђења у зависности од броја пратилаца

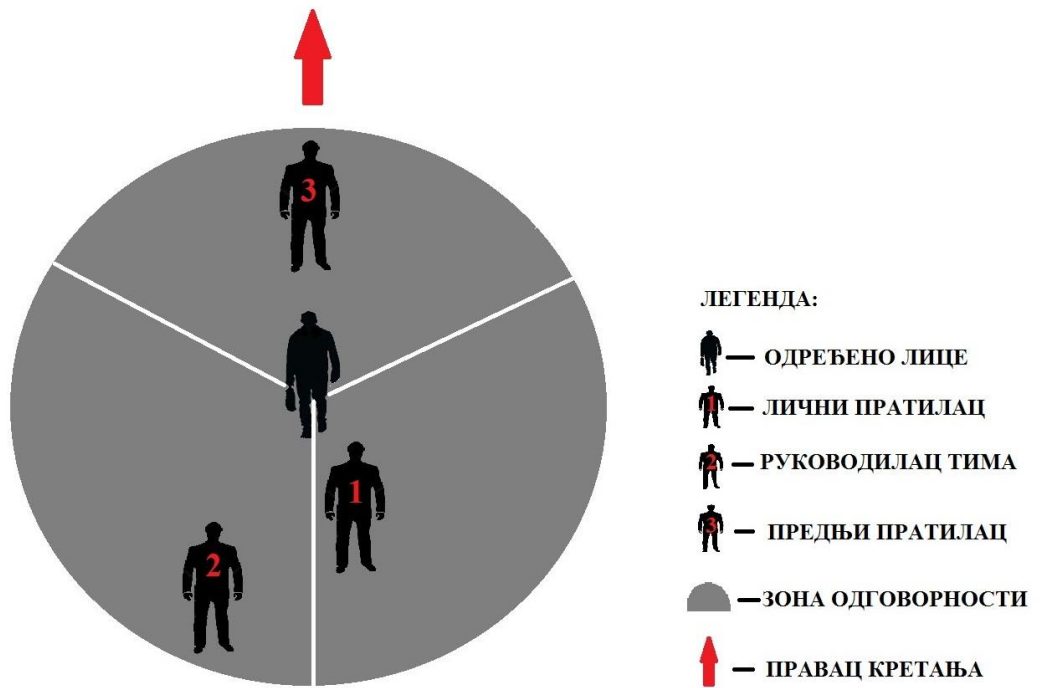
ТАКТИЧКА ФОРМАЦИЈА БЕЗБЕДНОСНЕ ЗАШТИТЕ ОДРЕЂЕНОГ ЛИЦА  
СА ЈЕДНИМ ПРАТИОЦЕМ



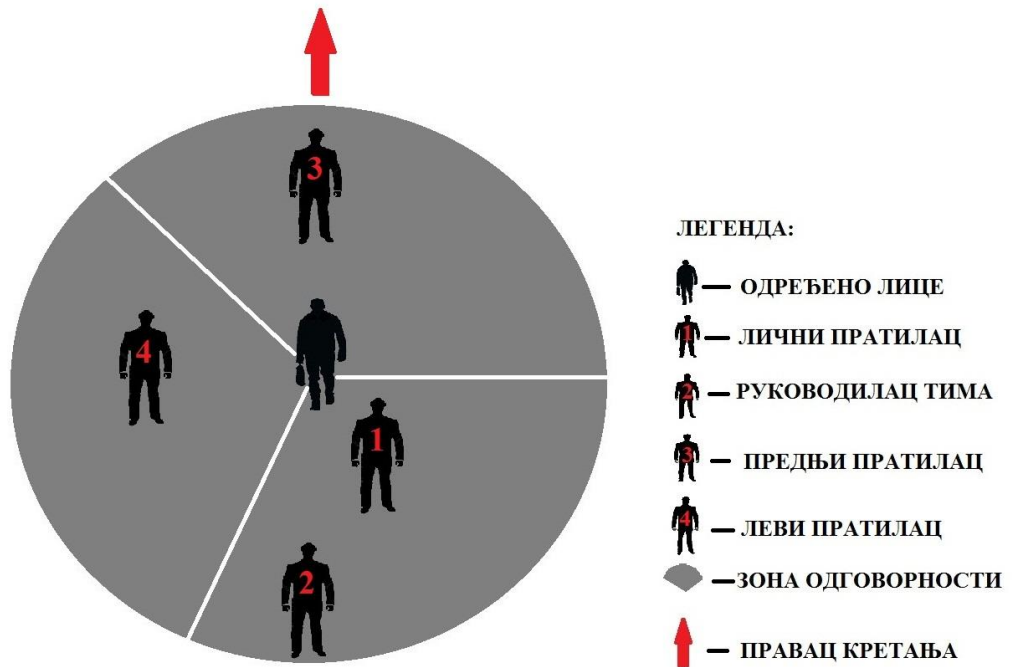
ПЕШАЧКА ФОРМАЦИЈА БЕЗБЕДНОСНЕ ЗАШТИТЕ ОДРЕЂЕНОГ ЛИЦА  
СА ДВА ПРАТИОЦА



ПЕШАЧКА ФОРМАЦИЈА БЕЗБЕДНОСНЕ ЗАШТИТЕ ОДРЕЂЕНОГ ЛИЦА  
СА ТРИ ПРАТИОЦА

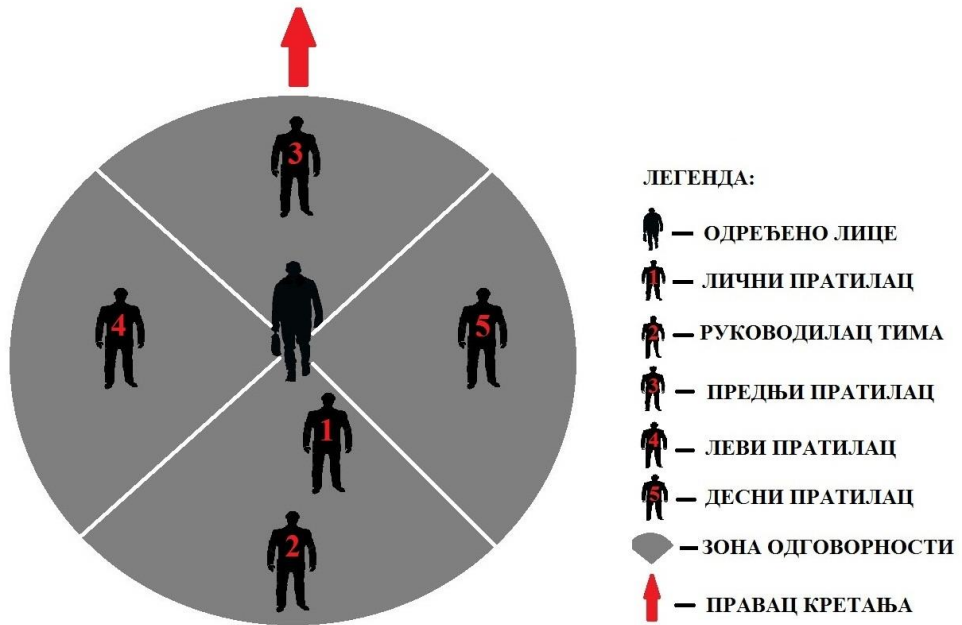


ПЕШАЧКА ФОРМАЦИЈА БЕЗБЕДНОСНЕ ЗАШТИТЕ ОДРЕЂЕНОГ ЛИЦА  
СА ЧЕТИРИ ПРАТИОЦА

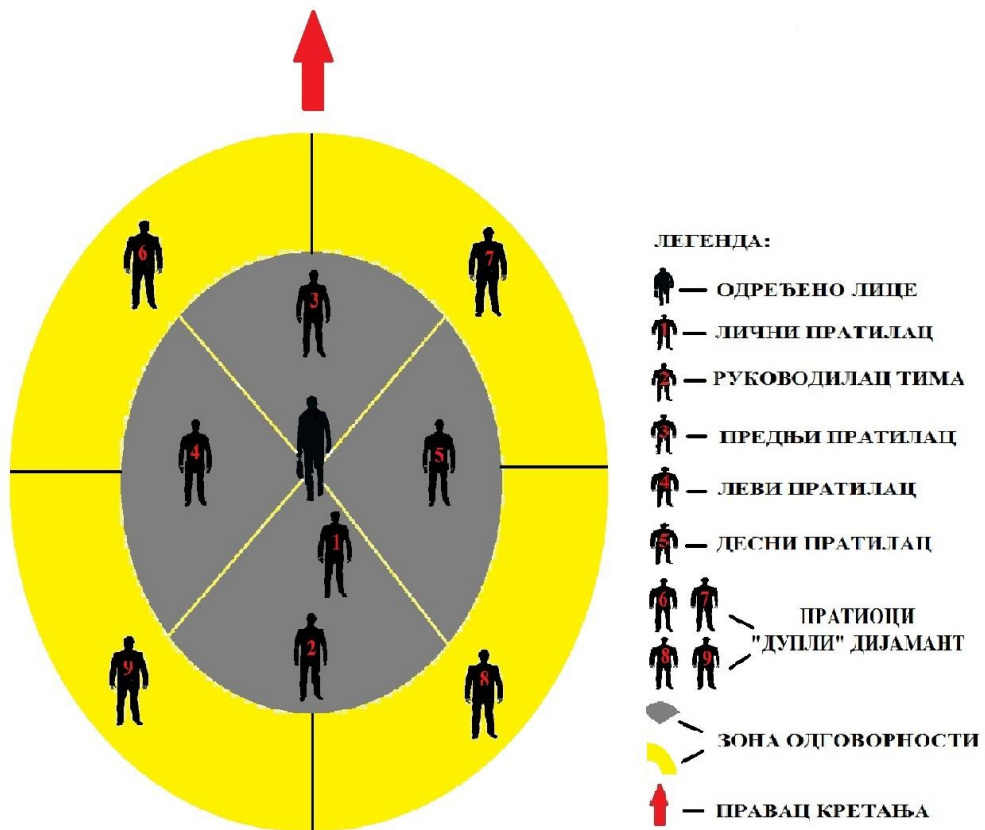




ПЕШАЧКА ФОРМАЦИЈА БЕЗБЕДНОСНЕ ЗАШТИТЕ ОДРЕЂЕНОГ ЛИЦА  
СА ПЕТ ПРАТИОЦА - "ДИЈАМАНТ" ФОРМАЦИЈА



ПЕШАЧКА ФОРМАЦИЈА БЕЗБЕДНОСНЕ ЗАШТИТЕ ОДРЕЂЕНОГ ЛИЦА  
СА ДЕВЕТ ПРАТИОЦА - "ДУПЛИ ДИЈАМАНТ" (БОКС) ФОРМАЦИЈА



**ПРИЛОГ 9: Подсетник за сарадњу руководиоца безбедносне заштите одређених личности и објеката са службама протокола председника Републике, председника Владе, председника Народне Скупштине, Министарства спољних послова, иностраним протоколима и службама безбедности, Војском Србије и протоколом аеродрома „Никола Тесла“**

<p style="text-align: center;"><b>ПРОГРАМ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ЗВАНИЧНЕ ПОСЕТЕ ПРЕДСЕДНИКА АУСТРИЈЕ Њ.Е. г. ЈОХАНА МАРКСА ВАГНЕРА РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>11. ЈУН 2015.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1</b></p>	<p style="text-align: right;"><i>Четвртак, 11. јун 2015. године</i></p> <p>08.45 Долазак дела делегације комерцијалним летом</p> <p>09.00 Полазак дела делегације ка палати „Србија“ *Колона 3</p> <p>09.30 Долазак дела делегације испред палате „Србија“ (Бул. Михајла Пупина 2, улаз „Фонтана“)</p> <p>09.30 Долазак председника Аустрије Њ.Е. г. Јохана Маркса Вагнера и дела делегације на аеродром „Никола Тесла“ - технички дочек</p> <p style="text-align: center;"><b>2</b></p>
<p>09.35 Полазак дела делегације ка палати „Србија“ *Колона 4</p> <p>09.50 Долазак дела делегације испред палате „Србија“ (Бул. Михајла Пупина 2, улаз „Фонтана“)</p> <p>09.45 Полазак председника Аустрије Њ.Е. г. Клауса Маркса Вагнера и дела делегације ка палати „Србија“ *Колона 2</p> <p>10.00 Свечани дочек председника Аустрије Њ.Е. г. Клауса Маркса Вагнера испред палате „Србија“</p> <p>10.15 <i>Tête-à-tête</i> разговор председника Републике Њ.Е. г. Томислава Николића и председника Аустрије</p> <p style="text-align: center;"><b>3</b></p>	<p>Њ.Е. г. Јохана Маркса Вагнера Формат: 1+0+преводиоца Језик: српски, румунски (консекутивно превођење) Медији: Фото-оп почетка сусрета (Салон за акредитиве)</p> <p>10.50 Разговори делегација Републике Србије и Аустрије предвођени председником Републике Њ.Е. г. Томиславом Николићем и председником Аустрије Њ.Е. г. Клаусом Вернером Јоханисом Формат: 1+10+записничар Језик: српски, румунски (симултано превођење) Медији: Фото-оп почетка састанка (Централни салон)</p> <p>11.30 Изјаве за медије председника Републике Њ.Е. г. Томислава Николића и председника</p> <p style="text-align: center;"><b>4</b></p>

<p>Аустрије Њ.Е.г. Јохана Маркса Вагнера <i>Језик: српски, румунски (симултано превођење) (Прес сала)</i></p> <p><b>11.50</b> Кратакодмор</p> <p><b>12.00</b> <i>Tête-à-tête</i> разговор председника Владе Републике Србије Њ.Е.г. Александра Вучића и председника Аустрије Њ.Е.г. Јохана Маркса Вагнера <i>Формат: 1+0</i> <i>Језик: енглески</i> <i>Медији: Фото-оп почетка сусрета (Црногорски салон)</i></p> <p><b>12.20</b> Радни ручак који приређује председник Владе Републике Србије Њ.Е.г. Александар Вучић у част председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера</p> <p style="text-align: center;"><b>5</b></p>	<p><i>Формат: 1+10+записничар</i> <i>Језик: енглески</i> <i>(Кристалин салон)</i></p> <p><b>13.45</b> Полазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације према вили „Мир“ <i>*Колона 1</i></p> <p><b>13.55</b> Долазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације у вилу „Мир“ <i>(Конављанска бб)</i></p> <p><b>14.00</b> Слободно време</p> <p><b>15.05</b> Полазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације према Народној скупштини</p> <p><b>15.15</b> Долазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса</p> <p style="text-align: center;"><b>6</b></p>
<p>Маркса Вагнера и делегације у Народну скупштину <i>(Николе Пашића 13)</i></p> <p><b>15.20</b> Састанак председнице Народне скупштине Њ.Е.г.ђе Маје Гојковић са председником Аустрије Њ.Е.г. Клаусом Вернером Јоханисом <i>Формат: 1+10+преводицац +записничар</i> <i>Језик: српски, румунски (консекутивно превођење)</i> <i>Медији: Фото-оп почетка састанка (Велика одборска сала)</i></p> <p><b>15.45</b> Полазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације према Авали</p> <p><b>16.15</b> Долазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса</p> <p style="text-align: center;"><b>7</b></p>	<p>Маркса Вагнера и делегације на Авалу</p> <p><b>16.15</b> Полагање венца на Споменик незнамом јунаку <i>Медији: Фото-оп церемоније</i></p> <p><b>16.30</b> Полазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације према Клубу посланика</p> <p><b>16.50</b> Долазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације у Клуб посланика <i>(Толстојева 2)</i></p> <p><b>16.50</b> Састанак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера са представницима румунске националне мањине у Србији</p> <p><b>17.30</b> Полазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса</p> <p style="text-align: center;"><b>8</b></p>
<p>Маркса Вагнера и делегације према вили „Мир“</p> <p><b>17.35</b> Долазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације у вилу „Мир“ <i>(Конављанска бб)</i></p> <p><b>17.40</b> Полазак дела делегације ка хотелу „Хајат“</p> <p><b>17.50</b> Долазак дела делегације у хотел „Хајат“ <i>(М. Поповића 5)</i></p> <p><b>18.20</b> Полазак дела делегације из хотела „Хајат“ ка вили „Мир“</p> <p><b>18.30</b> Долазак дела делегације у вилу „Мир“ <i>(Конављанска бб)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>9</b></p>	<p><b>18.35</b> Полазак делегације Аустрије према згради Председника Републике</p> <p><b>18.45</b> Долазак делегације Аустрије у зграду Председника Републике <i>(Андрићев венац 1)</i></p> <p><b>18.55</b> Полазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера према згради председника Републике</p> <p><b>19.00</b> Долазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера у зграду председника Републике <i>(Андрићев венац 1)</i></p> <p><b>19.00</b> Свечана вечера коју председник Републике Њ.Е.г. Томислав Николић приређује</p> <p style="text-align: center;"><b>10</b></p>

<p>участ председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Вернера Јоханиса и делегације</p> <p><b>20.45</b> Полазак председника Аустрије Њ.Е.г. Јохана Маркса Вагнера и делегације према аеродрому „Никола Тесла“</p> <p><b>21.00</b> Долозак председника Аустрије Њ.Е.г. Јохана Маркса Вагнера и делегације на аеродром „Никола Тесла“</p> <p><b>21.00</b> Одлазак председника Аустрије Њ.Е.г. Клауса Маркса Вагнера и делегације из Републике Србије - <i>технички испраћај</i></p> <p style="text-align: center;"><b>11</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>АЕРОДРОМ „НИКОЛА ТЕСЛА“</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>ДОЧЕК</u></b></p> <p>- Њ.Е.г. Иван МРКИЋ, саветник председника Републике - Њ.Е.г. Бранко БРАНКОВИЋ, амбасадор Републике Србије у Букурешту - Њ.Е.г. Роксанда НИЧЧИЋ, државни секретар у Министарству спољних послова Републике Србије - гђа Јасмина МИТРОВИЋ МАРИЋ, саветник председника Републике и в.д. шефа Протокола председника Републике - Њ.Е.г. Слободан ВУКЧЕВИЋ, начелник Одељења за суседне земље у Министарству спољних послова Републике Србије - гђа Бојана ЛАТИЋ, Служба протокола председника Републике</p> <p style="text-align: center;"><b>12</b></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>ИСПРАЋАЈ</u></b></p> <p>- Њ.Е.г. Бранко БРАНКОВИЋ, амбасадор Републике Србије у Букурешту - Њ.Е.г. Роксанда НИЧЧИЋ, државни секретар у Министарству спољних послова Републике Србије - гђа Јасмина МИТРОВИЋ МАРИЋ, саветник председника Републике и в.д. шефа Протокола председника Републике - Њ.Е.г. Слободан ВУКЧЕВИЋ, начелник Одељења за суседне земље у Министарству спољних послова Републике Србије - гђа Бојана ЛАТИЋ, Служба протокола председника Републике</p> <p style="text-align: center;"><b>13</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ПАЛАТА „СРБИЈА“</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>СВЕЧАНИ ДОЧЕК</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>РЕПУБЛИКА СРБИЈА</u></b></p> <p>- Њ.Е.г. Томислав НИКОЛИЋ, председник Републике - Њ.Е.г. Иван МРКИЋ, саветник председника Републике - Њ.Е.г. Бранко БРАНКОВИЋ, амбасадор Републике Србије у Букурешту - г. Мирослав ЛАТИНОВИЋ, шеф Кабинета председника Републике - Њ.Е.г. Роксанда НИЧЧИЋ, државни секретар у Министарству спољних послова Републике Србије - г. Милорад СИМИЋ, саветник председника Републике - Њ.Е.г. Слободан ВУКЧЕВИЋ, начелник Одељења за суседне земље у Министарству спољних послова Републике Србије - г. Даниел ПЕТРОВИЋ, председник Националног савета румунске националне мањине</p> <p style="text-align: center;"><b>14</b></p>
<p>- г. Вук ФАТИЋ, координатор за сарадњу с медијима председника Републике - гђа Смиљана ЂУЈИЋ, Служба за међународну сарадњу председника Републике</p> <p style="text-align: center;"><b>15</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>РУМУНИЈА</u></b></p> <p>- Њ.Е.г. Клаус Вернер ЈОХАНИС, председник Румуније - г. Дан МИХАЛАКЕ, саветник председника, шеф Кабинета председника - г. Јон ОПРИШОР, саветник председника, Служба за националну безбедност - г. Лазар КОМАНЕСКУ, саветник председника, Служба за спољне послове - г. Андреј МУРАРУ, саветник председника, Служба за односе са јавним институцијама и цивилним друштвом - г. Серђу НИСТОР, саветник председника, Служба за културу, обичаје и годишњице - г. Славомир ГВОЗДЕНОВИЋ, посланик у Парламенту Румуније, Савез Срба у Румунији - г. Ђорђе ЂАМБА, државни секретар у Министарству спољних послова - Њ.Е.г. Данијел БАНУ, амбасадор Румуније у Београду - г. Александру ЕНЕ, начелник Одељења за Западни Балкан и регионалну сарадњу</p> <p style="text-align: center;"><b>16</b></p>

**ПЛЕНАРНИ РАЗГОВОРИ**

**РЕПУБЛИКА СРБИЈА**

- Њ.Е. г. Томислав НИКОЛИЋ, председник Републике
- Њ.Е. г. Иван МРКИЋ, саветник председника Републике
- Њ.Е. г. Бранко БРАНКОВИЋ, амбасадор Републике Србије у Букурешту
- г. Мирослав ЛАТИНОВИЋ, шеф Кабинета председника Републике
- Њ.Е. гђа Роксанда НИНЧИЋ, државни секретар у Министарству спољних послова Републике Србије
- г. Милорад СИМИЋ, саветник председника Републике
- Њ.Е. г. Слободан ВУКЧЕВИЋ, начелник Одељења за суседне земље у Министарству спољних послова Републике Србије
- г. Даниел ПЕТРОВИЋ, председник Националног савета румунске националне мањине
- г. Вук ФАТИЋ, координатор за сарадњу с медијима председника Републике

17

- гђа Смиљана ЂУЈИЋ, Служба за међународну сарадњу председника Републике
- гђа Ирена КУЖНИК, референт за Румунију у Министарству спољних послова Републике Србије – записничар
- гђа Виолета СТАРЧЕВИЋ, преводилац за румунски језик

18

**РУМУНИЈА**

- Њ.Е. г. Клаус Вернер ЈОХАНИС, председник Румуније
- г. Дан МИХАЛАКЕ, саветник председника, шеф Кабинета председника
- г. Јон ОПРИШОР, саветник председника, Служба за националну безбедност
- г. Лазар КОМАНЕСКУ, саветник председника, Служба за спољне послове
- г. Андреј МУРАРУ, саветник председника, Служба за односе са јавним институцијама и цивилним друштвом
- г. Серђу НИСТОР, саветник председника, Служба за културу, обичаје и годишњице
- г. Славомир ГВОЗДЕНОВИЋ, посланик у Парламенту Румуније, Савез Срба у Румунији
- г. Ђорђе ЂАМБА, државни секретар у Министарству спољних послова
- Њ.Е. г. Данијел БАНУ, амбасадор Румуније у Београду
- г. Александру ЕНЕ, начелник Одељења за Западни Балкан и регионалну сарадњу
- гђа Луминица БАЛАН, заменик шефа Мисије у Амбасади Румуније у Београду

19

- гђа Александра БОГДАН, саветник, Служба за спољне послове у Председничкој администрацији – записничар
- г. Јован ПОПОВИЋ, преводилац за српски језик

20

**Колона 3:**



Полицијско вођење



Возило 3 (BG 031 AF)  
- А. Мурару  
- С. Нистор



Возило (15 A 002)  
- Г. Ђамба  
- А. Ене



Возило (15 A 007)  
- А. Богдан  
- Ј. Поповић

21

**Колона 4:**



Полицијско вођење



Возило 1 (BG 036 AE)  
- Д. Михалке  
- Ј. Опришор



Возило 2 (BG 039 AE)  
- Л. Команеску  
- Д. Бану



Возило 4 (BG 032 AE)  
- А. Бажан  
- С. Мишкови  
- Д. Асафтен

22

**Колона 2:**



Полицјско вођење



Протокол (BG244 OZ)  
- Б. Латиф  
- Д. Дину



S1  
- И. Алин



ВИП  
- ПР Јоханис



S2  
- С. Кристаке

23



S3  
- Г. Бамбу



Резервно возило



*Toyota Romania*  
- Н. Јанкулеску  
- Г. Крецу  
- Л. Пахонцу



CAT Team



*Toyota Romania*  
- Р. Петруш  
- К. Довлеац

24

**Колона 1:**



Полицјско вођење



Протокол (BG244 OZ)  
- Б. Латиф  
- Д. Дину  
- Ј. Поповић



S1  
- И. Алин



ВИП  
- ПР Јоханис  
- Амб. Вану



S2  
- С. Кристаке

25



S3  
- Г. Бамбу



Резервно возило



*Toyota Romania*  
- Р. Петруш  
- К. Довлеац  
- Г. Бамбу



CAT Team



*Toyota Romania*  
- Р. Петруш  
- К. Довлеац

26



Возило 1 (BG 036 AE)  
- Д. Михалаке  
- Ј. Опришор



Возило 2 (BG 041 AE)  
- Л. Команеску  
- Г. Тамба



Возило 3 (BG 031 AF)  
- А. Мурару  
- С. Нистор



Возило 4 (BG 032 AE)  
- С. Мишкоки  
- Д. Асафтеи



Минивен 5 (BG 505 PC)  
- С. Гвозденовић  
- А. Ене  
- А. Богдан  
- Л. Балан  
- А. Бажан

27



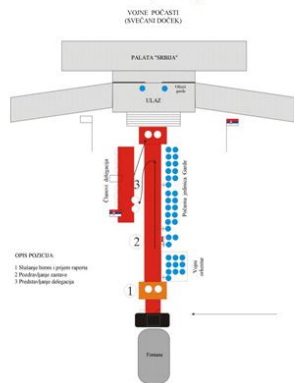
Полицјско затварање



Хитна помоћ

28

**ЦЕРЕМОНИЈА СВЕЧАНОГ ДОЧЕКА ИСПРЕД ПАЛАТЕ „СРБИЈА“**



29

Почасни батаљон Гарде са заставом и оркестром поставља се на платоу испред свечаног улаза у палату „Србија“.

Домаће високе личности које присуствују свечаном дочеку пред палатом „Србија“ заузимају, уз помоћ представника протокола, своја места за церемонију свечаног дочека.

Председник Републике Србије, у пратњи представника протокола, долази до постаментa и заузима своје место за свечани дочек.

Чланови делегације госта и чланови почасне пратње, који ка палати „Србија“ полазе 15 минута пре главног госта, излазе из возила и уз помоћ представника протокола заузимају своја места на црвеном тепиху.

Аутомобил високог госта зауставља се испред постаментa где га чека председник Републике Србије. Високи гост излази из возила и поздравља се са домаћином.

30

Репрезентативни оркестар гарде (РОГ) престаје да свира корачнице.

Председник Републике Србије и високи гост заузимају места на постаменту, а РОГ интонира државну химну земље госта а затим Републике Србије.

По завршетку интонирања химни, командант гардијске јединице прилази високом госту, салутира и подноси рапорт. Након рапорта и поздрава сабљом високи гост (с десне стране председника Републике Србије, тј. ближе почасној јединици) и његов домаћин, председник Републике Србије, врше смотру почасног батаљона, крећући се црвеном тепих-ставом дуж предњег реда почасног батаљона. Приликом доласка у ниво заставе, високи гост зауставља се и благим наклоном поздравља заставу, а затим наставља да врши смотру.

По завршетку обиласка почасног батаљона, високи гост и председник Републике Србије упућују се ка члановима делегације обе земље које присуствују свечаном дочеку.

31

Председник Републике Србије редом представља чланове своје делегације високом госту. Након тога, високи гост представља чланове своје делегације председнику Републике Србије. По завршетку поздрављања и представљања, високи гост, председник и чланови обе делегације упућују се у Палату „Србија“ на разговоре.

Време трајања церемоније од 15 минута.

32

**ВАЖНИ ТЕЛЕФОНИ**

**Служба протокола председника Републике**

гђа Бојана Катић +381 61 454 50 68  
гђа Катарина Томовић +381 62 374 50 51  
г. Љубиша Миловић +381 63 844 51 09  
гђа Данијела Лукић +381 60 294 51 03  
г. Бојан Перић +381 61 454 50 71  
г. Вук Вуковић +381 62 985 20 60

**Служба за сарадњу с медијима**

**председника Републике**  
гђа Тамара Јанковић +381 63 8782040

**Возач Протокола**

г. Слободан Милић +381 64 5687100

**Руководилац безбедносне заштите МУП**

г. Синиша Крстовић +381 63 8423134

**Преводилац за румунски језик**

г. Ивана Крстић +381 62 8113134

33

Напомена:

34