

МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

**ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ ЗАЈЕЧАР**



**Александар Ж. Манић**

**УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ  
НА ЕФИКАСНОСТ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ**

**Докторска дисертација**

**Зајечар, 2021.**

МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

**ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ ЗАЈЕЧАР**



**ДОКТОРСКЕ СТУДИЈЕ ЕКОНОМИЈА И МЕНАЏМЕНТ  
ПРИРОДНИХ РЕСУРСА**

**УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ  
НА ЕФИКАСНОСТ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ**

Докторска дисертација

**Ментор:**

**Проф. Др Силвана Илић**

**Кандидат:**

**Александар Манић**

**Број досијеа: Д-008/17**

**Зајечар, 2021.**

## Изјава о ауторству

Потписани-а: Александар Манић

број уписа: Д-008/17

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом „УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ НА ЕФИКАСНОСТ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ“

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора



---

У Зајечару, \_\_\_\_\_

## **Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада**

Име и презиме аутора: Александар Манић

Број уписа: Д-008/17

Студијски програм: Докторске студије Економије и менаџмента природних ресурса

Наслов рада: **„УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ НА  
ЕФИКАСНОСТ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ“**

Ментор: Проф. Др Силвана Илић, редовни професор, Факултет за менаџмент Зајечар

Потписани: Александар Манић

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета Мегатренд.

**Потпис Аутора**



У Зајечару, \_\_\_\_\_

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку "Светозар Марковић " да у Дигитални репозиториј унесе моју докторску дисертацију под насловом: „УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ НА ЕФИКАСНОСТ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ“ која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао сам у електронском формату погодном за трајно архивирање. Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (*Creative Commons*) за коју сам се одлучио:

1. Ауторство (CC BY )
2. Ауторство - некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство - некомерцијално - без прерада(CC BY-NC-ND)
4. Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство - без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство - делити под истим условима (CC BY-SA)

*(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци)*

Потпис Аутора



У Зајечару, \_\_\_\_\_

## ПРЕДГОВОР

### **Немојте да заборавите!**

Незнање је највећи пријатељ грешке,  
Знање је највећи непријатељ незнању,  
Оно што не знате, прочитајте или питајте,  
Оно што знате не чувајте за себе већ пренесите другима како би и они знали,  
Живот је станица у којој се оставља и узима,  
Ви оставите Потомство и поделите Знање, а своју Веру узмите и понесите је са собом,  
То што сте оставили да остане, нека је то од Вас,  
**Оно што сте оставили, али и понели, То сте Ви!**

Александар Манић  
Зајечар, 2021. година

## УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ НА ЕФИКАСНОСТ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ

### Резиме:

Циљ овог истраживања је сазнање о висини и врсти мотивације која највише утиче на ефикасност рада, степену задовољства послом запослених у комуналној полицији, као и испитивање везе између мотивације и задовољства послом и њихов утицај на ефикасност рада комуналних полицајаца. Ради упоређивања добијених резултата и одређивања фактора који су највише утицали на ефикасност рада запослених у комуналној полицији, истраживање је спроведено у два временска периода, у 2014. и 2019. години. Мерење висине мотивације вршено је уз помоћ скале за мерење унутрашње и спољашње мотивације на послу *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)*, док је мерење степена задовољства вршено путем упитника за мерење задовољства послом - *Job Satisfaction Survey (JSS)*. Ефикасност рада комуналне полиције мерила се бројем превентивних и репресивних поступања као и бројем пружених асистенција, са моделом израчунавања ефикасности пружених асистенција. Прикупљени подаци су обрађени помоћу статистичког програма *SPSS-a*, верзија 18.

Резултати су показали статистички значајан утицај укупне мотивације и њених субскала на скали за мотивацију и утицај на укупну ефикасност рада. Откривена је значајна веза између интринзичке мотивације и укупне ефикасности рада, између субскала на скали за задовољство послом и утицај задовољства награђивањем, на укупну ефикасност рада. Доказано је да превентивно поступање има утицај на укупну ефикасност рада и да под одређеним околностима, трансформише се и постаје репресивно поступање. Истраживање је допринело одређивњу смерница унапређења мотивисаности и задовољства запослених као и ефикасности рада запослених у комуналној полицији.

**Кључне речи:** Комунална полиција, мотивација, задовољство послом, ефикасност рада, превентивно и репресивно поступање

**Научна област:** Економске науке

**Ужа научна област:** Економија људских ресурса

**УДК:**

## **THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON THE EFFICIENCY OF COMMUNAL POLICE WORK**

### **Summary:**

The aim of this research is to find out the level and type of motivation that most affects the efficiency of work, the degree of job satisfaction of employees in the communal police, as well as examining the relationship between motivation and job satisfaction and their impact on efficiency of Communal Police. In order to compare the obtained results and determine the factors that most influenced the efficiency of the work of employees in the communal police, the research was conducted in two time periods, in 2014 and 2019. Measurement of the level of motivation was performed using the scale for measuring internal and external motivation at work Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), while measuring the degree of satisfaction was done through a questionnaire for measuring job satisfaction - Job Satisfaction Survey (JSS). The efficiency of the work of the Communal Police was measured by the number of preventive and repressive actions as well as the number of provided assistance, with the model of calculating the efficiency of provided assistance. The collected data were processed using the statistical program of SPSS, version 18.

The results showed a statistically significant impact of overall motivation and its subscales on the motivation scale and the impact on overall work efficiency. A significant relationship was found between intrinsic motivation and overall work efficiency, between the subscales on the job satisfaction scale and the impact of reward satisfaction on overall work efficiency. It has been proven that preventive treatment has an impact on the overall efficiency of work and that under certain circumstances it becomes repressive treatment. The research contributed to the determination of guidelines for improving the motivation and satisfaction of employees, as well as the efficiency of the work of employees in the Communal Police.

**Keywords:** Communal police, motivation, job satisfaction, work efficiency, preventive and repressive behavior

**Scientific field:** Economic sciences

**Narrow scientific field:** Human resource economics

**UDC:**



<b>САДРЖАЈ</b> .....	9
<b>УВОД</b> .....	18
<b>I. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА</b> .....	19
<b>1.0. ФОРМУЛИСАЊЕ ПРОБЛЕМА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ</b> .....	20
1.1. Хипотетички ставови о проблему истраживања.....	20
1.1.1. Хипотетички став о структурним проблемима.....	21
1.1.2. Хипотетички став о функционалним проблемима.....	21
1.1.3. Хипотетички став о везама и односима.....	21
1.2. Значај истраживања.....	22
1.2.1. Научни значај истраживања.....	22
1.2.2. Друштвени значај истраживања.....	22
1.3. Резултати претходних истраживања.....	22
<b>2.0. ПРЕДМЕТ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ</b> .....	24
2.1. Теоријско одређење предмета докторске дисертације.....	26
2.2. Операционално одређење предмета истраживања.....	28
2.2.1. Први структурални чинилац предмета истраживања.....	28
2.2.2. Други структурални чинилац предмета истраживања.....	28
2.2.3. Трећи структурални чинилац предмета истраживања.....	30
2.2.4. Четврти структурални чинилац предмета истраживања.....	31
2.2.5. Пети структурални чинилац предмета истраживања.....	31
2.2.6. Шести структурални чинилац предмета истраживања.....	32
2.3. Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања.....	32
2.3.1. Временско одређење предмета истраживања.....	32
2.3.2. Просторно одређење предмета истраживања.....	33
2.3.3. Дисциплинарно одређење предмета истраживања.....	33
<b>3.0. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА</b> .....	34
3.1. Научни циљеви истраживања.....	35
3.2. Друштвени циљеви истраживања.....	36

<b>4.0. ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>36</b>
4.1. Генерална хипотеза истраживања.....	36
4.2.1. Прва посебна хипотеза истраживања.....	36
4.2.2. Друга посебна хипотеза истраживања.....	37
4.2.3. Трећа посебна хипотеза истраживања.....	37
<b>5.0. НАЧИН ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>38</b>
5.1 Теоријски део истраживања (аналитичке и синтетичке основне методе сазнања са тежиштем на индуктивно-дедуктивној методи).....	39
5.1.1. Компаративна метода.....	39
5.1.2. Историјска метода.....	39
5.1.3. Метода анализе садржаја докумената.....	39
5.1.4. Метода апстракције.....	40
5.1.5. SWOT анализа.....	40
5.1.6. Индуктивна метода.....	40
5.1.7. Дедуктивна метода.....	40
5.1.8. Метода анализе.....	40
5.1.9. Метода синтезе.....	40
5.2. Емпиријски део истраживања.....	41
5.2.1. Статистичке методе.....	41
5.2.1.1. <i>Статистичка обрада података – програм „SPSS ver.18 for Windows“</i> .....	41
5.2.1.2. <i>Дескриптивна статистичка анализа</i> .....	41
5.2.1.3. <i>АНОВА тест</i> .....	41
5.2.1.4. <i>T тест</i> .....	41
5.2.1.5. <i><math>\chi^2</math> (Chi-squared) тест</i> .....	41
5.2.1.6. <i>Регресиона анализа или вишеструка регресија</i> .....	42
5.2.1.7. <i>Корелациона анализа</i> .....	42
5.2.2. Метода испитивања.....	42
5.2.2.1. <i>Стандардизовани упитник за мерење унутрашње и спољашње мотивације на послу „Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale“ (WEIMS)</i> .....	42

5.2.2.2. Стандардизовани упитник за мерење задовољства послом - <i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i> .....	43
5.2.3. Метода анализе (садржаја) докумената.....	43
5.3. Извори података.....	46
5.3.1. Постојећи извори података.....	46
5.3.2. Подаци стварани за потребе истраживања.....	46
<b>6.0. НАУЧНА И ДРУШТВЕНА ОПРАВДАНОСТ ИЗРАДЕ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ.....</b>	<b>47</b>
6.1. Научна оправданост израде докторске дисертације.....	47
6.2. Друштвена оправданост израде докторске дисертације.....	48
6.3. Очекивани резултати до којих се долази истраживањем.....	49
<b>II. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>49</b>
<b>1.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ МЕНАџМЕНТА.....</b>	<b>49</b>
1.1. Појмовно дефинисање управљања (менаџмента).....	50
1.2. Школе менаџмента.....	50
1.2.1. Класичне школе менаџмента.....	50
1.2.2. Бихејвиористичка школа менаџмента.....	51
1.2.3. Системска школа менаџмента.....	51
1.2.4. Контигентна (ситуациона) школа менаџмента.....	52
1.2.5. Квантитативна (математичка) школа менаџмента.....	52
<b>2.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ МОТИВАЦИЈЕ, РАДНЕ МОТИВАЦИЈЕ, МОТИВА И МОТИВАТОРА.....</b>	<b>52</b>
2.1. <b>Мотивација, радна мотивација, мотиви и мотиватори.....</b>	<b>52</b>
2.1.1. Појам мотивације.....	52
2.1.2. Појам радне мотивације.....	53
2.1.3. Појам мотива.....	53
2.1.4. Појам мотиватора.....	53
2.2. <b>Теорије мотивације.....</b>	<b>54</b>
2.2.1. Теорија мотивационог садржаја.....	54

2.2.1.1. Теорија хијерархије потреба.....	54
2.2.1.2. Теорији потреба.....	55
2.2.1.3. Теорија постигнућа.....	55
2.2.1.4. Теорији два фактора.....	55
2.2.2. Теорија мотивационог процеса.....	55
2.2.2.1. Теорија очекивања или „Врумов когнитивни модел очекивања“ ...	56
2.2.2.2. Теорија праведности или „Теорија једнакости“.....	56
2.2.2.3. Теорија постављања циљева.....	56
2.2.2.4. Интегративни модел мотивације.....	56
2.2.3. Теорија самоопредељења - Self-determination theory.....	57
<b>3.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ.....</b>	<b>59</b>
3.1. Појам задовољства послом.....	59
3.2. Задовољство послом запослених.....	59
<b>4.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВАЊА.....</b>	<b>63</b>
4.1. Принципи ефикасности пословања.....	64
4.1.1. Продуктивност пословања.....	64
4.1.2. Економичност пословања.....	64
4.1.3. Рентабилност пословања.....	65
4.2. Појмовно дефинисање ефикасност рада запослених.....	65
4.2.1. Традиционални приступ ефикасности рада.....	65
4.2.2. Савремени приступ ефикасности рада.....	68
<b>5.0. SWOT АНАЛИЗА КАО МОДЕЛ ПРОЦЕНЕ МОГУЋНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ</b>	<b>69</b>
<b>6.0 ТЕОРИЈСКО ОДРЕЂЕЊЕ КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ.....</b>	<b>71</b>
6.1. Појмовно дефинисање комуналне полиције.....	71
6.2. Настанак и развој комуналне полиције у Републици Србији.....	71
<b>III. ОРГАНИЗАЦИЈА И СТРУКТУРА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ.....</b>	<b>73</b>

<b>1.0. СВРХА, ДЕЛАТНОСТ, ПОСЛОВИ И ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ.....</b>	<b>73</b>
1.1. Основна сврха комуналне полиције.....	74
1.2. Делатност комуналне полиције.....	74
1.3. Послови комуналне полиције.....	75
1.4. Организациона јединица комуналне полиције и њене структуре.....	76
1.4.1. Основни ресурси комуналне полиције.....	77
1.4.2. Овлашћења и систем командовања.....	79
1.4.3. Правила понашања и однос комунални полицајац – грађанин.....	81
1.4.4. Превентивна деловање комуналне полиције.....	81
1.4.5. Репресивно деловање комуналне полиције.....	81
<b>2.0. СТРАТЕГИЈА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ.....</b>	<b>82</b>
2.1. Визија комуналне полиције.....	83
2.2. Мисија комуналне полиције.....	83
2.3. Инплементација комуналне полиције.....	84
2.4. Евалуација и мониторинг комуналне полиције.....	84
<b>3.0. ПРОЦЕС КОМУНИКАЦИЈЕ У КОМУНАЛНОЈ ПОЛИЦИЈИ.....</b>	<b>85</b>
3.1. Формална и неформална комуникација у комуналној полицији.....	86
3.2. Интерна и екстерна комуникација у комуналној полицији.....	87
<b>4.0. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА И СТВАРАЊА УСЛУГЕ У КОМУНАЛНОЈ ПОЛИЦИЈИ.....</b>	<b>88</b>
4.1. Процес управљања у комуналној полицији.....	88
4.2. Фазе стварања и пружања услуге у комуналној полицији.....	89
4.3. Приступ у решавањау постављених задатака у комуналној полицији.....	95
4.4. Мерила квалитета пружених услуга у комуналној полицији.....	96
<b>IV. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>97</b>
<b>1.0. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ИЗ АНКЕТА ЗАПОСЛЕНИХ У КОМУНАЛНОЈ ПОЛИЦИЈИ ЗА 2014. И 2019. ГОДИНУ.....</b>	<b>97</b>
1.1. Резултати добијени обрадом података запослених у комуналној полицији за	

2014. и 2019. годину.....	97
1.1.1. Демографска обрада података запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину.....	99
1.2. Резултати добијени испитивањем мотивације запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину.....	106
1.2.1. Дескриптивна обрада података и Т тест за висину Мотивације запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину.....	106
1.2.2. Испитивање разлике у изражености укупне мотивације и свих њених субскала са образовањем комуналних полицајаца, АНОВА тестом за 2014. и 2019. годину.....	109
1.2.3. Одређивање међусобног утицаја постављених варијабли на Мотивацију запослених, стандардном Вишеструком Регресионом анализом, за 2014. и 2019. годину.....	109
1.3. Резултати добијени испитивањем задовољства послом запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину.....	112
1.3.1. Дескриптивна обрада података и Т тест Задовољства послом запослених у комуналној полицији.....	112
1.3.2. Испитивање односа и веза између Пола и Задовољства послом запослених у комуналној полицији путем Хи квадрат теста за 2014. и 2019. годину.....	116
1.3.3. Испитивање односа и веза између Образовања и Задовољства послом запослених у комуналној полицији путем Хи квадрат теста за 2014. и 2019. годину.....	119
1.3.4. Испитивање разлике у изражености Укупног Задовољства послом и свих њених субскала са образовањем комуналних полицајаца, АНОВА тестом за 2014. и 2019. годину.....	126
1.3.5. Одређивање међусобног утицаја постављених варијабли на Задовољство послом запослених, стандардном Вишеструком Регресионом анализом, за 2014. и 2019. годину.....	127
<b>2.0. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ИЗ АРХИВСКЕ ГРАЂЕ ГРАДОВА, ВЕЗАНЕ ЗА ЕФИКАСНОСТ РАД КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИ У 2014. И 2019. ГОДИНИ.....</b>	<b>132</b>

2.1. Резултати свих поступања у току рада комуналне полиције у 2014. и 2019. години.....	132
2.2. Материјална и нематеријална ефикасност рада комуналне полиције у 2014. и 2019. години.....	139
2.3. Дескриптивна обрада података и поређење средњих вредности Ефикасности превентивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године.....	140
2.4. Дескриптивна обрада података и поређење средњих вредности Ефикасности репресивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године.....	142
2.5. Дескриптивна обрада података и поређење средњих вредности Ефикасности пружених асистенција комуналне полиције за период 2014. и 2019. године.....	144
2.5.1. Асистенције пружене од стране комуналне полиције у градовима Републике Србије (градови у којима је спроведено истраживање).....	144
2.5.2. Асистенција и видљива материјалана поступања.....	150
2.5.3. Асистенција и невидљива материјалана поступања.....	152
2.6. Неефикасност рада комуналне полиције и Незадовољство грађана.....	156
<b>3.0. ПРИКАЗ SWOT АНАЛИЗЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ ЗА 2014. И 2019.....</b>	<b>158</b>
3.1. SWOT анализа организације комуналне полиције за 2014. годину.....	159
3.2. SWOT анализа организације комуналне полиције за 2019. годину.....	165
3.3. Компарација резултата SWOT анализе, спољашњих и унутрашњих фактора који су имали утицај на рад комуналне у 2014. и 2019. години.....	170
<b>4.0. АНАЛИЗА ХИПОТЕТИЧКОГ ОКВИРА ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>173</b>
4.1. Анализа Прве посебне хипотезе истраживања.....	173
4.2. Анализа Друге посебне хипотезе истраживања.....	178
4.3. Анализа Треће посебне хипотезе истраживања.....	183
<b>V. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>187</b>
<b>1.0. ДИСКУСИЈА.....</b>	<b>187</b>
1.1. Приступ и поимање предмета овог истраживања и начин обраде добијених података (виђење Ауторатекста).....	188

1.2. Утицај висине мотивације на ефикасност рада запослених у комуналној полицији, у 2014. и 2019. години.....	189
1.3. Утицај степена задовољства послом на ефикасност рада запослених у комуналној полицији.....	193
1.4. Утицај Превентивног поступања запослених у комуналној полицији, на ефикасност рада у 2014. и 2019. години.....	199
1.5. Утицај Репресивног поступања запослених у комуналној полицији, на ефикасност рада у 2014. и 2019. години.....	202
1.6. Фактори који су највише утицали на ефикасност рада запослених у комуналној полицији, у 2014. и 2019.години.....	203
1.7. Научно објашњење нових чинилаца утицаја мотивације и задовољства, као и прогноза њиховог утицаја на запослене у комуналној полицији Републике Србије.....	205
<b>VI. ПРЕДЛОГ МЕРА ЗА ПОБОЉШАЊЕ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ.....</b>	<b>207</b>
<b>1.0. МЕРЕ КОЈЕ ТРЕБА ПРИМЕНИТИ У РАДУ КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ.....</b>	<b>207</b>
<b>ЗАКЉУЧАК.....</b>	<b>210</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>212</b>
<b>ПРАВНА ДОКУМЕНТА И ДРУГО.....</b>	<b>219</b>
<b>СЛИКЕ.....</b>	<b>219</b>
<b>ТАБЕЛЕ.....</b>	<b>220</b>
<b>ИЗВОРИ.....</b>	<b>223</b>
<b>ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА И СИМБОЛА.....</b>	<b>223</b>
<b>ПРИЛОГ.....</b>	<b>224</b>
1.0. Мишљење Министарства за државну управу и локалну смоуправу о нацрту докторске дисертације.....	224
2.0. Сагласност начелника Градске Управе града Зајечара за приступ архивској грађи града Зајечара.....	225
3.0. Молба руководиоцима комуналних полиција у градовима Републике Србије за учешће у истаживању.....	226



4.0.	Писмо за испитанике.....	227
5.0.	Скала за демографске податке испитаника.....	228
6.0.	Скала за мотивацију.....	229
7.0.	Скала за задовољство послом.....	230

## УВОД

Свако има право на живот, своје мишљење, одлучивање, безбрижан и здрав живот, лични ментални и духовни развој, право на рад и колективни развој, личну и друштвену безбедност као и квалитета приватног и друштвеног живота, а човек и његова породица, основа су на којој се заснива национална и јавна безбедност (Петровић Л., Петровић И., 2010).

У тексту овог научно-истраживачког рада направљен је осврт на историјске корене и еволуцију теорије менаџмента која је представљена кроз најзначајније теорије и њихових представника као зачетак свестраног посматрања и анализе менаџмента као неодвојиви елемент напретка и развоја друштвене заједнице.

Аутор овог текста, слаже се са досадашњим констатацијама и закључцима изведених на основу дугогодишњих истраживања уз сугестију да се досадашње тврдње односе на одређене послове који су везани за лични учинак запосленог, доношење личних одлука (у којима постоји место за флексибилноист донете одлуке) везаних за производњу, трговину, угоститељство и друга занимања која нису изричито везана за директно спровођење Закона, прописа, аката, одлука и других строго обавезујућих норми донетих од стране Државних (Републичких), Регионалних и градских власти. Спровођење Закона и других правних аката, строго су дефинисани и као такви се морају поштовати и дословно спроводити од стране запослених, у овом случају од стране комуналне полиције Републике Србије.

Радници комуналне полиције су носиоци оперативних задатака у организацији и карика у стварању друштвених односа између организације (градска управа, одељење комуналне полиције) и корисника услуга (полицијска управа, јавна предузећа, инспекцијске службе, правна лица, предузетници и појединци). Добра организација и управљање организацијом су фактори који директно утичу на мотивацију за рад и задовољство запослених.

Оснивањем комуналне полиције као модерне службе, очекује се решавање многих проблема у локалној заједници и решавање других проблема друштва у целини, чиме се стварају услови да градови и општине добију изглед уређених и чистих градова Балкана и Источне Европе (Пилиповић, 2011).

Свака држава својим законима уређује полицију или као орган државне управе или децентрализованог нивоа власти (Урошевић, 2013). Полицијска организација представља важан елемент система безбедности државе. Она је истовремено и крајња заштита државе и грађана пред појавама које нарушавају редослед односа утврђених законом (Радовић, Теофиловић, 2015).

У Европској Унији Градска полиција - Комунална полиција је локална служба за спровођење закона. Закон спроводи са полицијским овлашћењима или без њих и одговорна је градоначелнику или другом изабраном члану локалне власти (Donnelly, 2013).

Комунална полиција у Републици Србији је служба са веома мало истраживачких радова који се односе на рад комуналне полиције. До сада је истраживана радна мотивација и задовољство послом, али не и њихов утицај на ефикасност запослених у оваквим организацијама као што је организација комуналне полиције.

Посао који обављају комунални полицајци, ову службу ставља у ред високоризичних служби. Узимајући у обзир специфичности испитиване популације и предмет истраживања, представљен је методолошко-хипотетички оквири истраживања, наведен је предмет и циљеви истраживања, основне методе и научни допринос овог рада који се односи на унапређивању мотивисаности и задовољства послом запослених, а самим тим и на побољшану ефикасности и продуктивности оваквих и сличних организација, што резултира повећаним задовољством сарадника и крајњих корисника услуга.

Међутим, да би се ово остварило развој комуналне полиције на овом тренутном нивоу односа комунална полиција - држава, комунална полиција – град или општина, на коме се сада налазе, не одају пуно наде за један квалитетан, професионалан и неполитизован развој ове организације на територији Републике Србије. Потребно је уложити много труда, рада и воље како би се овај однос довео на ниво професионализма, јер основа за успех ове организације су запослени у њој. Рад на квалитету кадрова и њихова ефикасност извршавања задатака најчешће зависи од висине мотивације и задовољства послом. Треба изабрати праве мотиваторе који ће унапредити рад и обезбедити ефикасно функционисање службе.

## **I. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА**

Људска делатност која је осмишљена, тежи да оствари што бољи резултат од већ постојећег али мора да има своју сврху и примену. У оваквим околностима, као кључни ресурс појављују се људи, радници, запослени у једној организацији како производног тако и непроизводног типа. Искоришћеност њихових радних способности у циљу што ефикаснијег и ефективнијег деловања, један је од најважнијих задатака менаџмента. Ове циљеве је могуће остварити на различите начине. Један од начина је подизање мотивисаности за рад запослених. Увођењем правих мотиватора, мотивисаност запослених допринела би пуном радном ангажовању и постизању високих перформанси током радног процеса. Међутим, ово није лак нити једноставан задатак.

## **1.0. ФОРМУЛИСАЊЕ ПРОБЛЕМА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Комунални системи, као организационе јединице у оквиру локалних самоуправа су битни чиниоци организационе и извршне структуре савремене управе. Психолошки аспекти радне активности, као што су мотивација и задовољство запослених у комуналним системима, битни су фактори економске ефикасности сваког система и његових подсистема.

Комунални системи, нарочито њихова ефикасност представља плодно тло за научна истраживања. Основни хипотетички проблеми у раду комуналних система проистичу из њихове комплексности, то јест сложености и разноврсности послова које обављају. Ту је и утицај спољашњих и унутрашњих чинилаца на мотивисаност и задовољство запослених у тим системима.

С обзиром на вишеслојност тих утицаја нужно се јављају одређени степени сагласности и несагласности између мотивације и задовољства запослених у комуналним системима и економске ефикасности ових система, посебно запослених у неким подсистемима комуналног система. Те сагласности и несагласности манифестују се у области структуре, функција, односа и веза, садржаја и рада запослених у комуналним системима и њихов утицај на животну средину, жива бића у њој и очување инфраструктуре. Један од важнијих проблема у том сложеном односу је да ли су сви подсистеми комуналног система у градовима Србије економски ефикасни и економски исплативи.

Сходно томе, основни истраживачки проблем у овој докторској дисертацији је утицај задовољства и мотивације запослених у комуналним системима на економску ефикасност појединих подсистема (у овом истраживању је подсистем комунална полиција - комунална милиција) овог сложеног друштвеног система.

У формулисању проблема истраживања у пројекту докторске дисертације пошло се од општег одређења проблема са ослонцем на: општи теоријски модел изборног процеса и одредбе пројектног задатка дисертације.

### **1.1. Хипотетички ставови о проблему истраживања**

Хипотетички, ставови о проблему истраживања обухватају структурне, функционалне проблеме, као и проблеме односа и веза између структурних и функционалних проблема који се јављају у раду комуналних система и њихових подсистема у градовима Републике Србије.

### 1.1.1. Хипотетички став о структурним проблемима

Разни чиниоци који утичу на структуру организације комуналних система, мотивацију, задовољство и економску исплативост неких од подсистема комуналног система, манифестују се кроз ефикасност рада комуналног система уопште и њихових подсистема, посебно. Ефикасност рада комуналних система може бити условљена висином мотивације и задовољства запослених у њима.

Битан проблем истраживања у овој докторској дисертацији о структурним проблемима организације је: како и на који начин прилагодити комуналне системе и њихове подсистеме (комуналну полицију), а истовремено мотивисати запослене и иницирати њихово задовољство послом који обављају, како би сви или неки од подсистема овог сложеног друштвеног система били економски ефикасни и исплативи.

### 1.1.2. Хипотетички став о функционалним проблемима

Однос државе и локалне самоуправе у функцији научног сагледавања и усмеравања рада комуналних система у пракси, не остварује замишљену синхронизацију ових система и њихових подсистема. Различити интереси владајућих структура, лични интереси моћника и сујете појединаца на управљачким позицијама, доводи до немотивисаности, незадовољства и економске неефикасности и неисплативости неких од њих.

Битан проблем истраживања у овој докторској дисертацији о функционалним проблемима, јесте у томе да је не остваривање замишљених циљева интереса државне управе и локалне самоуправе у супротности са практичним радом и научним праћењем организација њихових комуналних система, са тежиштем на њиховој рационализацији и економској ефикасности.

### 1.1.3. Хипотетички став о везама и односима

Организација комуналних система је условљена друштвеним процесима који су производ снажног напретка техничко-технолошког развоја ка правцу савременог друштва и трансформацијом ставова саграђених према комуналним системима, као значајним друштвеним подсистемима развијених земаља. Ти односи и везе између степена достигнутог техничко-технолошког развоја и трансформацијом ставова у зависности су од циљева, мотива и интереса локалних самоуправа.

Битан проблем истраживања у овој докторској дисертацији о везама и односима јесте како усагласити очекивања градских руководстава и ефикасност пословања комуналних система у градовима на обострано задовољство грађана, градских и општинских руководиоца и запослених у комуналним системима.

## **1.2. Значај истраживања**

Ово истраживање је теоријски засновано на личном искуству аутора и превасходно је емпиријско. Такође, оно има свој научни и друштвени значај.

### **1.2.1. Научни значај истраживања**

Научни значај овог истраживања произлази из значаја теме проблема и могућег предмета истраживања, с једне и карактеристика овог истраживања, с друге стране.

Научни допринос овог истраживања се огледа у озбиљности схватања утицаја разних фактора који утичу на мотивацију и задовољство запослених у комуналним системима и њиховим подсистемима појединачно. Мерење ставова и уверења о степену мотивисаности и задовољства запослених у комуналним системима и задовољства крајњих корисника њихових услуга је значајно за науку, посебно у сагледавању реалне ситуације о мотивацији и задовољству запослених у осетљивим друштвеним системима, као што су комунални системи и њихови бројни подсистеми, у овом раду комунални подсистем је комунална полиција.

Ово је превасходно емпиријско, али теоријски засновано, претежно дијагностичко истраживање, базирано је на научној анализи усмереној на одређени временски период. Одлике овако изграђених научних основа, могу бити добра подлога за даља истраживања овог важног друштвеног проблема.

### **1.2.2. Друштвени значај истраживања**

Друштвени значај истраживања произлази из трајности и значаја проблема утицаја праксе и инвентивности у раду комуналних система, посебно утицаја задовољства и мотивације запослених у овим системима на ефикасност њиховог пословања. Значај овог истраживања огледа се и у непосредној применљивости резултата истраживања у пракси и њиховој примени у другим друштвеним системима у којима мотивација и задовољство имају директни утицај на њихову економску ефикасност (на пример, полицијски систем државе).

## **1.3. Резултати претходних истраживања**

Овако постављен истраживачки проблем који се обрађује у раду, на жалост, по нашем мишљењу, није био довољно истраживан, то јест нема у довољној мери озбиљних научних истраживања. Ови аспекти рада комуналних полицијаца (мотивација, задовољство и

ефикасност рада) још нису довољно истражени. Дакле, недостају радови на основу којих би се радила адекватна компаративна анализа. Досадашња истраживања само у одређеном делу истраживања обрађују мотивацију и задовољство као стање запосленог а не као предиктора ефикасности рада. Ефикасност се истражује најчешће као економски показатељ привређивања – продуктивности.

Катарина Вал (Volle, 2014) је током истраживања у свом мастер раду „*Улога двосмислености, и задовољство послом међу Службеници општинске полиције*“, над општинским полицајцима утврдила, да је мотивација важан покретач задовољства послом међу комуналним полицајцима. Истраживање такође показује да умањење стреса на послу, у форми јасније постављених организационих улога, игра значајну, али и примарну улогу у обликовању задовољства послом.

Џонсон Јулсет, Џемс Руиз и Дон Хамер (Julseth, Ruiz, Hummer., 2011) у истраживачком раду „*Задовољство послом општинског полицајца у Пенсилванији: Студија организационог развоја у малим полицијским управама*“, испитује утицај стреса на задовољство послом међу комуналним полицајцима из 14 малих полицијским станицама. Резултати су показали да постоји изразита повезаност између стреса и задовољства послом.

Истраживања Гагнеа и сарадника (Gagne, Koestner., 2002) су показала да аутономна регулација радног понашања корелира са афективном преданошћу организацији као и са већом спремношћу за прихватање организацијских циљева.

Истраживања Манића и сарадника (Манић, Трандафиловић, Радоњић, 2017) изведена над запосленима у комуналној полицији града Зајечара, показала су да постоји веома добра сарадња и комуникација по вертикали и хоризонтално у комуналној полицији Зајечара и основа је сарадње са грађанима и свим службама. Оваква сарадња је део показатеља ефикасности и ефикасности ове службе. Овакав однос је део успешног решавања радних процедура и задовољства правилима и процедурама на послу код комуналних полицајаца. Овако успостављен однос је дао као резултат баланс у задовољству везаном за награђивања и висину плате.

У 13 месеци дугој лонгитудиналној студији испитиван је каузални однос између аутономне мотивације и организацијске преданости (Gagne et al., 2004). Утврђено је да иницијална аутономна радна мотивација узрокује појаву организацијске преданости али да иницијална преданост, сама по себи, не доводи до касније аутономне мотивације.

Александар Манић (Манић, 2014) у свом мастер раду „Истраживање ставова корисника услуга о комуналној полицији и парадигма њене економске исплативости“, истраживање је дизајнирано као студију пресека и спровео путем анкета, добио је резултате који су показали да Комунални полицајци *нису били мотивисани нити задовољни послом, док су корисници услуга били задовољни пруженим услугама комуналних полицајаца*. Ови резултати су у супротности са многим теоријама које уско везују мотивисаност запослених као главни постицај њиховог задовољства послом, ефикасног рада и задовољства крајњих корисника услуга. Ово доказује да постоји могућност другачијих резултата и даје подстицај за нова истраживања.

## 2.0. ПРЕДМЕТ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Људски потенцијал је најзначајнији део свих организација које желе да успешно послују и остварују профит. Међутим, проблеми људског потенцијала су ти, што већина организација гледа на њих као на трошак, будући да се људски ресурс сматра најскупљим и уједно најпроблематичнијим ресурсом. Управо је и предмет истраживања усмерен на што потпуније сагледавање и истраживање у којој мери организације (локалне самоуправе) схватају важност овог ресурса, односно колико се пажње посвећује развоју запослених, унапређењу њихових компетенција, задовољству са којим приступају радним задацима и другим мотивационим аспектима у циљу постизања ефикасности у раду.

**Предмет истраживања** овог научног рада је анализа организационих јединица комуналне полиције (комуналне милиције) на територији Републике Србије, мерење висине мотивације запослених у комуналној полицији, мерење нивоа задовољства послом запослених у комуналној полицији, одређивање степена ефикасности рада и утврђивање утицаја мотивације и задовољства на ефикасност рада запослених у комуналној полицији.

Истраживањем ће бити обрађена организација и структура комуналне полиције (комуналне милиције) у градовима Републике Србије, као и шест типова мотивације представљених у упитнику по теорији самоопредељења. У наставку истраживања обрадиће се девет аспеката задовољства послом: плата, напредовање, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, сарадници, природа посла и комуникације.

Организација и структура комуналне полиције биће третирана на основу позитивних прописа, уз нормативан приступ.

Примењеним научним методама и статистичком обрадом податка долази се до крајњих резултата истраживања, а упоредном анализом добијених резултата, доказаће се узајамна



веза мотивације и задовољства запослениху комуналној полицији на економску ефикасност и исплативост пословања локалних самоуправа у градовима Републике Србије.

Истраживање у овој докторској дисертацији представља студију пресека стања у 2014. и 2019. години, спроводену путем упитника (анкета), анализе архивске грађе ради одређивања степена ефикасности рада комуналне полиције и сазнања прикупљена из донетих Закона, подзаконских аката, правилника и одлука градова на територије Републике Србије. Резултати истраживања су добијени:

- Мерењем мотивације и задовољства запослених у комуналној полицији Републике Србије у 2014. и 2019. години;
- Прикупљањем архивске грађе из архива градова и архива организација комуналне полиције;
- Одређивање степена ефикасности за временски период од 2014. до 2019 годинена као основа рада комуналне полиције;
- Сазнања прикупљена из усвојених Закона (правни акти):
  - Закона о комуналној полицији (СГРС, бр.51/2009);
  - Закона о комуналној милицији (СГРС, бр.49/2019);
  - Закона о комуналним делатностима (СГРС, бр.88/2011, 104/2016 и 95/2018);
  - Закон о јавном реду и миру (СГРС, бр.6/2016 и 24/2018);
  - Обавезне инструкције о начину обављања послова комуналне полиције (SKGO у оквиру пројекта EXCHANGE 2) и
  - Приручник за стручно оспособљавање и полагање испита комуналних полицајаца (Милосављевић, Милетић, 2010; Милосављевић и сар. 2010);
  - Збирка прописа и модела аката о комуналној полицији (SKGO, MDLS, GTZ, 2009)
  - Правилник о програму, времену и начину стручног оспособљавању и усавршавању, садржају и начину полагања испита и провере стручне оспособљености, евиденцији и уверењима о положеним испитима и утврђеној оспособљености комуналних полицајаца (СГРС, бр.106/2009, 58/2010, 73/2010);
  - Правилник о начину и поступку вршења контроле комуналне полиције (СГРС, бр.106/2009) и друга правна акта донетих од стране Локалних самоуправа.

Полазећи од тачно одређених теоријских сазнања, у овој докторској дисертацији се спроводи мултидисциплинарно истраживање у коме се генеришу нова сазнања и у том смислу ово

истраживање је оригинално.

Резултати добијени истраживањем запослених у комуналној полицији Републике Србије треба да одговоре на следећа питања:

- Да ли су запослени у комуналној полицији били мотивисани за рад у 2014. и 2019. години?
- Да ли су запослени у комуналној полицији били задовољни својим послому у 2014. и 2019. години?
- Да ли је комунална полиција у Републици Србији била ефикасна у 2014. и 2019. години?
- Да ли мотивисаност и задовољство запослених у комуналној полицији има утицаја на њихову ефикасност рада?
- Колики је удео репресивних, а колики је удео превентивних мера на ефикасност рада комуналне полиције?
- Да ли репресивне мере имају пресудни значај на ефикасност пословања комуналне полиције?
- Да ли превентивне мере имају пресудни значај на ефикасност пословања комуналне полиције?

На основу горе наведених питања, њихови одговори као и низ других чињеница одговориће на постављене хипотезе.

У истраживачком делу, вршиће се временско, просторно и мултидисциплинарно одређење предмета истраживања.

## **2.1. Теоријско одређење предмета докторске дисертације**

Основна одлика истраживања у области рада комуналне полиције јесте интердисциплинарност. У квантитативно-квалитативним истраживањима обухватају се различити приступи научних дисциплина које се односе на психолошке аспекте запослених, менаџмент људских ресурса, правне аспекте у пословању и економију пословања.

У истраживањима се користе становишта најопштијих друштвених наука – социологије, психологије, социјалне психологије, природних наука (пре свега математике и статистике), као и организационих наука. Неизоставно је коришћење становишта правних, економских и сличних наука.

Теоријска основа овог истраживања је емпиријски утемељена теорија за мерење унутрашње и спољашње мотивације на послу „*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale - (WEIMS)*“. Скала се састоји од 18 тврдњи и подељена је у 6 субскала са по три тврдње (индекса). Субскеале кореспондирају са 6 типова мотивације (унутрашња мотивација, интегрисана регулација, идентификована регулација, интројектована регулација, спољашња регулација, као и немотивисаност или амотивација) представљених по теорији самоопредељења „*Human needs and the self determination of behavior. Psychological Inquiry*“, (Deci, Ryan, 2000).

Испитаницима је предочено да, на скали Ликертовог типа, наведу своје слагање или неслагање са наведеним ставовима, давањем оцене од 1 до 7 (1 - не одговара уопште 7 - одговара потпуно), сваком од њих, као одговор зашто тренутно раде њихов посао.

Користећи ВЕИМС-ова 3 индекса (индекс самоодређења рада, радно самоодређена и неодређена мотивација), резултати регресионих анализа подржавали су његову способност предвиђања позитивних и негативних критеријума на радном месту. Резултати су такође показали адекватност ваљаности конструкције и унутрашње конзистентности. Његова факторска структура такође је била непроменљива у узорцима. Коначно, његов квази-симплекс образац и односи са психолошким корелатима даље су подржавали континуум самоодређења. Све у свему, ови налази пружају доказе о применљивости, као и поузданости и валидности ВЕИМС-а у организационим поставкама. Резултати се разматрају у погледу применљивости теорије самоопредељења на радном месту (Tremblay, et. al., 2010).

На нашем узорку, Кромбаховим коефицијентом алфа, показана је поузданост скале од 0.82, што показује веома добру поузданост и унутрашњу сагласност скале за овај узорак.

Друга основа истраживања је емпиријски утемељена теорија Пола Спектора (Spector, 1997) према којој се задовољство послом одређује као „оно што особа осећа према свом послу и различитим аспектима посла“, упитником се мери задовољство послом „*Job Satisfaction Survey*“ (JSS).

Скала се састоји од 36 тврдњи и подељена је на 9 субскала које се односе на плату, напредовање, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, сараднике, природу посла и комуникацију. Резултати су на свакој од девет аспектних субскала (4 ставке свака). Резултати могу да буду у опсегу од 4 до 24; док резултати укупног задовољства послом, на основу збира свих 36 ставки могу да буду у опсегу од 36 до 216. Испитаници дају одговор у којој мери се та тврдња односи на њих лично, а у опсегу од 1 до 6 (1 - уопште се не слажем, 6 - у потпуности се слажем). Укупни скор на субскалама може се поделити на 3 модалитета задовољства, где опсег од 4 до 12 представља незадовољство, од 12 до 16 амбивалентност, а

од 16 до 24 задовољство. Укупна скала се такође дели на ова 3 модалитета, где опсег од 36 до 108 представља незадовољство, од 108 до 144 амбивалентност и од 144 до 216 задовољство.

На нашем узорку, Кромбаховим коефицијентом алфа, показана је поузданост скале од 0.81, што показује веома добру поузданост и унутрашњу сагласност скале за овај узорак.

У овом истраживачком раду осим теорија које су предмет истраживања, споменуте су и друге теорије чија су истраживања имала утицај на развој управљања а која се могу применити у пракси.

## **2.2. Операционално одређење предмета истраживања**

Предмет истраживања овог научног рада је веома комплексан и како би се он квалитетно научно истражио, неопходно га је рашчланити на логичке структуралне чиниоце. Овај научни рад имаће шест структуралних чинилаца предмета истраживања

### **2.2.1. Први структурални чинилац предмета истраживања**

- *Методолошки оквир истраживања* са формулацијом проблема и одређивање предмета докторске дисертације и хипотетичким ставовима о проблему истраживања који обухватају структурне проблеме, функциналне проблеме и проблеме односа и веза између структурних и функциналних проблема;
- *Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања*, циљеви истраживања и постављање хипотетичких оквира који произилазе из искуственог сазнања самог истраживача и постављање главне и три посебне хипотезе.
- *Теоријски део истраживања* са аналитичким и синтетичким основним методама сазнања са тежиштем на индуктивно-дедуктивној методи и емпиријски део истраживања који се заснива на примени статистичких метода, метода испитивања и изворима постојећих и трансформисаних података који потврђују научни и друштвени доприну оправданост израде овог докторског рада.

### **2.2.2. Други структурални чинилац предмета истраживања**

*Теоријски оквир истраживања* са аналитичким и синтетичким основним методама сазнања са тежиштем на индуктивно-дедуктивној методи и емпиријски део истраживања који се заснива на примени статистичких метода, метода испитивања и изворима података о:

- *Појмовном дефинисању менаџмента, његов настанак и развој*, као основа развоја управљања организацијом и људским ресурсима на чему се заснива садашњи савремени менаџмент;
- *Појмовном дефинисању мотивације, радне мотивације, мотива и мотиватора запослених у радној организацији, са тежиштем на:*
  - *Теорије мотивационог садржаја* које покушавају да одговоре на питање: „Шта је то што покреће људе да се понашају на одређени начин;
  - *Теорије мотивационог процеса* које се заснивају на раним когнитивним теоријама које претпостављају да је људско понашање резултат процеса свесног доношења одлука.

Истраживање у овом раду базираће се на *Теорију самоодређења - SDT-Self-determination theory*, Деција и Рајана (Deci, Ryan, 1985). У овој теорији се истражује, разлика између амотивације и мотивације, аутономне и контролисане мотивације, утицај средине и фактора личности на формирање аутономне или контролисане регулације понашања.

- *Појмовном дефинисању задовољства послом*, приказ фактора који најчешће имају утицај на осећај задовољства и приказ потребе која се јавља код запосленог као покретач механизма који као крајњи циљ има стварање осећаја задовољства послом.
- *SWOT анализама комуналне полиције градова Републике Србије*, за чију израду су употребљене две врсте података:
  - Подаци из већ урађених *SWOT* анализа организација комуналних;
  - Подаци из појединих одговора добијених у анкетама и интервјуима испитаника запослених у комуналној полицији<sup>1</sup>.

У ситуацији када настану промене које директно утичу на рад и стратегију организације врши се њено преиспитивање путем *SWOT* анализе на основу одређених параметра добијених из предходно наведених података, који се обрађују и представљају:

- *Снагу и потенцијал ресурса* или капацитет који организација може користити да би постигла своје циљеве;
- *Слабост и ограничења* као недостататак организације који спречава организацију у постизању задатих циљева;
- *Могућност и шансе* повољних ситуација у окружењу организације;
- *Опасност и претња* неповољних ситуација у окружењу организације;

---

<sup>1</sup> Ова врста података се користи за израду *SWOT* анализе у градовима Републике Србије који нису урадили *SWOT* анализу пословања комуналне полиције).

*SWOT* анализа је спроведена по моделу Трбојевића (Трбојевић, 2011), и спроводи се у две фазе:

1. *Прву фазу SWOT* анализе чини сакупљање групе кључних параметара организације и њеног окружења као што су: подаци о позитивном пословању, средствима рада организације, оствареном квалитету и карактеристикама услуге, карактеристикама запослених у пружању услуге, околине (политички, социјални, еколошки), итд. У овој фази је потребно да параметри буду што је могуће јасније одређени и да између њих не постоји разлика у нивоу посматрања.
2. *Другу фазу* чини разврставање параметара по групама: шансе (погодности), опасности (претње), снаге и слабости. Шансе и опасности спадају у параметре окружења, а снаге и слабости у параметри саме организације. Кључни поступак друге фазе је сумирање добијених група и распоређивање у *SWOT* матрицу анализа и одговарањем на питања: Како може нека опасност истовремено бити и шанса? Да ли нека шанса у себи садржи и опасност? Како се може неки потенцијал преокренути у слабост? Како нека слабост може представљати потенцијал?

Оваквом анализом података добиће се слика стања саме организације и околине која је окружује. Како би резултати били што прецизнији, урађене су *SWOT* анализе у два временска периода, период 2014. и 2019. године, које ће приказати неке од фактора који директно утичу на рад одељења комуналне полиције. Ова анализа се најчешће користи када настану значајна одступања у реализацији стратегије, било због погрешног спровођења усвојене стратегије, било због поремећаја насталих у окружењу.

- *Појмовном дефинисању ефикасности рада* запослених, традиционални и савремени приступ ефикасности рада и њихове разлике.

*Теоријско одређење комуналне полиције* са тежиштем на појму, настанку и развоју комуналне полиције у Републици Србији, као дела јавне безбедности који треба да омогући безбеднији, квалитетнији и здравији живота у заједници.

### 2.2.3. Трећи структурални чинилац предмета истраживања

*Трећи структурални чинилац предмета истраживања обухватиће* организацију, структуру и ефикасност рада комуналне полиције Републике Србије, са тежиштем на њену:

- *Сврху, делатност, послове, овлашћењима, репресивног и превентивног деловања* (поступања) комуналне полиције;
- *Стратегија, визија и мисија, имплементација и евалуација* комуналне полиције на свим нивоима друштва, као и њена комуникација унутар и изван организације;

- *Процес управљања, трансформације и стварања услуге* у самој организационој структури комуналне полиције и ефикасност у решавању постављених задатака;
- *Ефикасност рада запослених у комуналној полицији* и њихова веза, научно објашњење и научни приступ материјалним и нематеријалним поступањима и резултатима рада запослених у комуналној полицији као парадигма њихове супротности.

#### 2.2.4. Четврти структурални чинилац предмета истраживања

Четвртом структурални чинилац предмета истраживања базира се на:

- *Анализу резултата истраживања* са тежиштем на добијене резултате у 2014. и 2019. години, путем анкета запослених у комуналној полицији Републике Србије са компарацијом добијених резултата из ова два периода, у правцу извлачења сличности и разлика у ставовима испитаника и одређивања степена мотивисаности и задовољства послом;
- *SWOT анализу окружења* комуналне полиције и фактора који су утицали на ефикасност рада комуналних полицајаца у 2014. и 2019. години<sup>2</sup>.

Посебан подчинилац овог структуралног чиниоца предмета истраживања чиниће *резултати анализе садржаја расположиве архивске документације о раду комуналне полиције у локалним самоуправама градова Републике Србије у 2014. и 2019. години*, у правцу анализе материјалног и нематеријалног рада комуналне полиције и приказ степена њихове ефикасности у раду.

#### 2.2.5. Пети структурални чинилац предмета истраживања

- *Дискусија резултата истраживања* са тежиштем на резултате који су добијени анкетирањем запослених у два временска периода, из организација комуналне полиције на територији Републике Србије, које су различите по величини, профилу, структури и карактеру:
  - први временски период када је спроведено анкетирање од: 03.01.2014. до 10.01.2014. године и,
  - други временски период када ће се спровести анкетирање: од 24.12.2019. до 31.12.2019. године.

---

<sup>2</sup> За израду SWOT анализе за комуналну полицију на нивоу Републике Србије користиће се две врсте података подаци урађених SWOT анализа градова, из 2014. године и подаци SWOT анализа из 2019. године. Допуна свот анализе извршио је аутора овог текста на основу: спроведених интервјуа са комуналним полицајцима и њиховим руководиоцима у градовима Републике Србије и одговора који се налазе у анкетама испитаника и личног искуства стеченог током рада као руководиоц и комунални полицајац.

Добијени резултати из предходно наведених валидно попуњених анкета, показују одређене односе и међусобне утицаје на ефикасност рада комуналних полицајаца, и то:

- Однос извршених и неизвршених задатака комуналне полиције и фактори који су утицали на ефикасност рада;
- Утицај превентивног и репресивног рада путем мерљивих и немерљивих поступања запослених у комуналној полицији на укупну ефикасност и рада;
- Утицај степена мотивације и задовољства послом на ефикасност рада запослених у комуналној полицији и научно објашњење нових чинилаца и утицаја мотивације и задовољства са прогнозом утицаја на запослене у комуналној полицији;
- Компарација добијених података досадашњим истраживањима.

#### 2.2.6. Шести структурални чинилац предмета истраживања

*Шести структурални чинилац предмета истраживања односиће се на предлог мера за побољшање рада комуналних полицајаца у сферама које имају утицај на висину мотивисаности и задовољства послом, а самим тим и на ефикасност рада запослених.*

Предлог мера ће се донети на основу добијених резултата истраживања и обухватаће:

- *Мере које су се истакле као добри мотиватори* и имале највећи утицај на ефикасност у раду комуналне полиције;
- *Фактори који су највише допринели задовољству послом и ефикасном раду* запослених у комуналној полицији;
- *Стручна едукација и усавршавање* комуналних полицајаца у одрђеним областима рада (рада са малолетним лицима, заустављање и преглед возила, помоћ ватрогасној служби у елементарним непогодама...) као и
- *Допуна и измена Закона о комуналној милицији* из 2019. године и других Законских одредби у делокругу деловања комуналне полиције који директно или индиректно имају утицај на мотивисаност и задовољство послом као и на ефикасност рада запослених у комуналној полицији.

### 2.3. Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања

#### 2.3.1. Временско одређење предмета истраживања

- *Временски период* у коме је била спроведена студија пресека: од 03.01.2014. до 10.01.2014. године (период од 7 дана). На основу добијених резултата и статистичке обраде, одредиће се степен мотивисаности, задовољства послом, као и њихов утицај



на ефикасност рада запослених у комуналној полицији Републике Србије.

- *Временски период* у коме ће бити спроведена студија пресека: од 24.12.2019. до 31.12.2019. године (период од 7 дана). На основу добијених резултата и статистичке обраде, одредиће се степен мотивисаности, задовољства послом, као и њихов утицај на ефикасност рада запослених у комуналној полицији Републике Србије (исти метод прикупљања података као у првом временски периоду студије пресека, са идентичним анкетама).

Имајући у виду систематски преглед литературе која се бавила истраживањима комуналних полицајаца и служби које се баве сличним пословима, истраживање се базира на резултате добијене истраживањем испитаника у два различита временска периода, у 2014. и 2019. години.

### 2.3.2. Просторно одређење предмета истраживања

Просторно одређење предмета истраживања реализоваће се у организацијама комуналне полиције на територији Републике Србије. Истраживање степена и обима имплементације зависиће од руководства у локалним заједницама, руководства у комуналној полицији, као и спремности сваког запосленог појединца да учествује у овом истраживању.

Министарство државне управе и локалне самоуправе дало је своје мишљење на тему овог истраживачког рада и у целини је прихватило научно-истраживачки рад као могућност пружања адекватног одговора на приказано стање запослених у комуналној полицији и предузимања одређених корака у циљу унапређења у приступу запосленима, стратегије пословања, обавештености свих структура друштва, ради повећања мотивисаности и задовољства послом у сврху побољшања ефикасности и ефективности рада комуналне полиције.

Ово истраживање би требало да поби заинтересованост свих структура становништва ради здравијег и удобнијег живота и развоја личних способности становништва (грађана) да подрже функционисање савременог концепта ове службе.

### 2.3.3. Дисциплинарно одређење предмета истраживања

Дисциплинарно одређење предмета истраживања овог рада, огледаће се у његовом интердисциплинарном карактеру и зато припада пољу друштвено-хуманистичких и природних наука, научној области психолошко-безбедносних наука и научним дисциплинама

психологије, социологије и система заштите, као и организационим, правним и економским научним дисциплинама.

Предмет овог истраживања има интердисциплинарни карактер, од поља друштвено-хуманистичких и природних наука, до, правних и економских научних дисциплина.

### **3.0. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА**

Све организације се баве тиме шта би требало урадити како би се остварили циљеви помоћу људске делатности. У том смислу, пажња се усмерава на то како се људи могу најбоље мотивисати помоћу таквих средстава као што су: иницијатива, вођство, награде, посао који обављају. Све то, мора бити на моралан начин, праведно, ваљано и часно. Такав треба да буде и организациони контекст у ком се реализује посао. Циљ јесте развити мотивационе процесе и створити такво радно окружење које ће помоћи запосленима да покажу резултате у складу са очекивањима претпостављених. Људе треба мотивисати нудећи им да раде оно што се награђује, односно плаћа. Дакле, фокус је на економској исплативости рада.

Стимулација подстиче комуналне полицајце на одговорност, креативност у комуникацији и постизање бољих резултата. Комбинацијом материјалних и моралних облика стимулације постиже се пуна ангажованост запослених на раду, што се одражава на рационалност у доношењу одлука, економичност и ефикасност рада.

Подстицање успешности на раду укључује аспекте мотивације, креативности и оцењивања рада. Мотивација за рад и задовољство послом су доминантни проблеми у подручју менаџмента људских ресурса.

Један од најбитнијих стратегијских задатака менаџмента је успешно управљање људским ресурсима. Анализом резултата бројних истраживања, а и на основу искуства, долази се до закључка да нема јединственог, односно универзалног решења у изради мотивацијског плана, већ исти зависи од политике појединачне организације и специфичних решења. Ту је од значаја подршка Министарства за државну управу и локалну самоуправу, у спровођењу политичких циљева.

Сви ови фактори утицаја на мотивацију запослених одређеним интензитетом могу да утичу на задовољство послом комуналних полицајаца.

### 3.1. Научни циљеви истраживања

Научни циљеви истраживања јесу:

- стицање сазнања о степену мотивације и задовољства послом запослених у комуналној полицији, као и испитивање везе између мотивације и задовољства послом и њихов утицај на ефикасност рада комуналних полицајаца:
- дескрипција и класификација утицаја мотивисаности и задовољства комуналних полицајаца на ефективност рада комуналне полиције као управне институције и откриће и научно објашњење нових чинилаца утицаја мотивације и задовољства запослених у комуналној полицији. Овај циљ обухватиће и прогнозу утицаја мотивисаности и задовољства послом на исплативост овог подсистема у оквиру комуналног система у градовима Републике Србије.
- приказ методологије израчунавања нематеријалне вредности рада (поступања) комуналне полиције, њена класификација и трансформација из нематеријалне у материјалну вредност уз одређивање бројчане вредности. Поставка оваквог приступа сагледавања чињеница и обраде података отвара нову страницу перцепције, схватања и разумевања некада невидљивих али за рад веома битних поступака запослених у комуналној полицији.

Остваривањем ових циљева долази се до нових сазнања о комуналној полицији као посебној управној организацији што ће нам помоћи у креирању нове јавне комуналне политике, нови приступ, начин и увид у оно што нисмо могли или нисмо желели да видимо и схватимо о комуналној полицији. Пре свега, велики број грађана и руководиоца (који не раде у комуналној полицији) не знају колика је ширина оперативног деловања службе комуналне полиције, њена ефикасност и ефективност свакодневног рада и утицај на становништво. Начин сагледавања релевантних чињеница даје могућност остваривања и побољшања пословних перформанси организације комуналне полиције у свим градовима Републике Србије (као и у општинама након усвајања закона о комуналној милицији 2019. године). Такође, оваквом методологијом и приступом у овом истраживању, биће подстакнута нова истраживања у области савременог менаџмента, посебно у области управљања организацијом комуналних система и њихових подсистема у који спада и комунална полиција.

### 3.2. Друштвени циљеви истраживања

Друштвени циљ истраживања који се намерава постигнути израдом ове докторске дисертације, састоји се у могућностима за ширење видика пословања као и развој и унапређење менаџмента у организацији комуналне полиције, како би се на најбољи начин заштитили и искористили људски и други ресурси комуналних система у градовима Републике Србије.

Увођењем правих мотиватора за мотивисаност запослених, допринела би њиховом пуном радном ангажовању и постизање оптимума током рада. Осим тога, остваривањем нивоа научних циљева предузели би се конкретни кораци за коришћење нових мотивационих алата који су засновани на налазима истраживања и чија би реална примена довела до повећања мотивације и задовољства запослених.

## 4.0. ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

### 4.1. Генерална хипотеза истраживања

Генерална хипотеза, постављена је на основу става аутора научног рада и покриваће предмет истраживања са тврдњом да постоји узајамна веза између висине степена мотивације и задовољства послом и ефикасног рада запослених у комуналној полицији и гласи:

***„Што је степен мотивације и задовољства послом виши,  
то је рад запослених у комуналној полицији ефикаснији“.***

На основу генералне хипотезе изведене су три посебне хипотезе које објашњавају генералну хипотезу и представљају хипотетички став о посебним деловима предмета истраживања.

#### 4.1.1. Прва посебна хипотеза истраживања

Прва посебна хипотеза истраживања гласи

***„Што је степен мотивације комуналних полицајаца виши,  
то је ефикасност рада комуналних полицајаца већа“.***

Индикатори:

- Искази о теорији мотивационог садржаја која се усредсређују на унутрашње факторе који утичу на понашање појединца и искази о теорији мотивационог процеса који се баве питањем на који начин (како) се људи покрећу на акцију;

- Статистички показатељи мотивисаности запослених у комуналној полицији Републике Србије из 2014. и 2019. године, добијени применом Стандардизованог упитник за мерење унутрашње и спољашње мотивације на послу – *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)*, представљених по теорији самоопредељења *Self Determination Theory*;
- Вербални искази руководиоца (менаџера) и комуналних полицајаца о потребама и мотивима за подизање мотивације.
- Резултати истраживања о утицају мотивације на ефикасност рада запослених у комуналној полицији у градовима Републике Србије.

#### 4.1.2. Друга посебна хипотеза истраживања

Друга посебна хипотеза истраживања гласи:

*„Што је степен задовољства послом комуналних полицајаца виши,  
то је ефикасност рада комуналних полицајаца већа“.*

Индикатори:

- Вербални искази руководиоца (менаџера) и комуналних полицајаца о степену и потреби подизања задовољства послом;
- Статистички показатељи мотивисаности запослених у комуналној полицији Републике Србије из 2014. и 2019. године, добијени применом Стандардизованог упитник за мерење задовољства послом – *Job Satisfaction Survey (JSS)*;
- Резултати истраживања о утицају задовољства послом на економску ефикасност запослених у комуналној полицији у градовима Републике Србије,

Међу потребама запослених доминира она да се њихов допринос награђује и високо вреднује, затим да им се омогући професионални развој и стално усавршавање, као и учешће у доношењу одлука које се њих директно тичу, те да се омогући већа одговорност и независност у послу за оне који то желе. Стварањем позитивне радне атмосфере и повећањем степена задовољства међу запосленима, омогућиће се најбоља основа да се добро постављени радни задаци на адекватан и ефикасан начин реализују.

#### 4.1.3. Трећа посебна хипотеза истраживања

Трећа посебна хипотеза истраживања гласи:

*„Што је превентивни рад комуналне полиције учесталији,  
то је рад комуналне полиције ефикаснији“.*

Индикатори:

- Искази у теорији управљања о утицају фактора на ефикасност организационе јединице комуналне полиције (градови као организационе јединице по бројевима);
- Искази у теорији система о вези улазних, процесних и излазних величина управљања путем повратне спреге у превентивном раду комуналне полиције, путем примљених и реализованих пријава, изречених упозорења и наређења и реализованих асистенција (превентивног карактера);
- Статистички подаци о структури и ефикасности рада комуналне полиције (гледано кроз резултате превентивног рада за 2014. и 2019. годину);
- Искази о интерној и екстерној комуникацији унутар организационе јединице и других комуналних система у градовима Републике Србије; (задовољство интерном и екстерном комуникацијом)<sup>3</sup>

## 5.0. НАЧИН ИСТРАЖИВАЊА

Вођени интервјуи са запосленима и руководиоцима у организацијама комуналне полиције на територији Републике Србије, као резултат дали су различита мишљења и нека другачија гледишта на рад комуналне полиције, која још увек нису адекватно објашњена и прихваћена у друштву а на чијим основама се базира ово научно истраживање. Та гледишта односе се какао на постојећа нормативна решења тако и на практичне аспекте рада комуналне полиције.

Мерење карактеристика, ставова, степена мотивисаности и задовољства запослених, као утицај на ефикасност рада и исплативост пословања организационе јединице - комуналне полиције, даје свој научни допринос при сагледавању реалне ситуације о мотивацији и задовољству запослених у комуналној полицији, о њиховој ефикасности у раду и исплативости постојања. На изабраном узорку – испитаницима, примениће се стандардизовани и формулисани упитници како би се дошло до валидних резултата од стране испитаника. Резултати анкета, могу се применити као полазна тачка у превентиви и стратегији пословања, али и као иновација која се може имплементирати у пословању организација комуналних полиција као и других служби које раде сличне послове са материјалним и нематеријалним показатељима у свом раду.

---

<sup>3</sup> Задовољство у међусобној комуникацији са градским Инспекцијским службама, Министарством унутрашњих послова и јавним предузећима са којима комунална полиција блиско сарађује, пружа асистенције и врши заједничке кординиране акције у циљу решавања комуналних и других проблема на територији града Зајечара.

## **5.1. Теоријски део истраживања (аналитичке и синтетичке основне методе сазнања са тежиштем на индуктивно-дедуктивној методи)**

Теоријски део истраживања базираће се на примени више аналитичких и синтетичких основних метода сазнања са тежиштем на индуктивно-дедуктивној методи, општој методи анализе и синтезе, те методама класификације и генерализације, а од општенаучних и метода за прикупљање података, на компаративној методи, историјској методи и методи анализе садржаја докумената и техници СВОТ анализе.

Демографски подаци комуналних полицајца прикупљени у анкетама односе се на године старости, образовање, брачни статус, године радног стажа на актуелном радном месту и висину месечних примања.

### **5.1.1. Компаративна меода**

Компаративна метода биће коришћена са циљем утврђивања сличности и разлике између некадашњих и садашњих резултата анкетираних испитаника комуналне полиције у градовима Републике Србије. Том приликом посебна пажња биће усмерена на теоријске и практичне чиниоце који директно или индиректно утичу на ефикасност рада комуналне полиције.

### **5.1.2. Историјска метода**

Историјска метода је коришћена за свеобухватно сагледавање развоја организације комуналне полиције, као и сама евалуција проактивних и реактивних стратегија у локалним заједницама. Таквим приступом сагледана су разноврсна искуства у раду комуналне полиције

### **5.1.3. Метода анализе садржаја докумената**

*Метода анализе садржаја докумената* је коришћена за квалитативно и квантитативно проучавање стране и домаће научне литературе (књиге, монографије, монографске студије), страних и домаћих научних часописа који се баве психолошким и економским аспектима рада комуналне полиције, полиције и других безбедносних структура. Поред тога, проучена су домаћа нормативно-правна акта о свим аспектима деловања комуналне полиције. Резултати ће послужити да се предмет истраживања опише и да се објасни на нивоу повезаности и утицаја психолошких и економских аспеката рада комуналне полиције у градовима Републике Србије.

#### 5.1.4. Метода апстракције

*Апстракција је мисаони процес сваког одвајања, било одвајање општег и уклањање посебног, било одвајања посебног и појединачног, тј. занемаривање општег. Има двоструко значење: апстракција општег или апстракција одређеног. Она одваја небитне од битних елемената феномена или предмета истраживања. Апстракција се заснива на анализи, али анализа, као поступак растављања, такође представља одвајање, апстракцију делова од целог феномена (Базић, Даниловић, 2015).*

#### 5.1.5. SWOT анализа

SWOT анализом, извршена је анализа снага, слабости, шанси и опасности комуналне полиције у два временска периода, како би се дошло до сазнања који од интерних и екстерних фактора утичу на мотивисаност и задовољство послом а имају утицај на ефикасност комуналне полиције.

#### 5.1.6. Индуктивна метода

Индуктивном методом, системски је примењен индуктивни начин закључивања којим се на основу анализе појединачних чињеница прикупљених у анкетама, а стеченим у раду и искуством комуналних полицајаца, долази до општих закључка. Анализа индуктивне методе укључила је основни елемент сваког индуктивног закључивања, а то је релација од посебног ка општем.

#### 5.1.7. Дедуктивна метода

Дедуктивна метода примењена је као принцип доношења закључака, који полази од претпоставке да резултати истраживања доказују постављене хипотезе проистекле од познатих, али недоказаних ставова, а то је релација од општег ка посебном.

#### 5.1.8. Метода анализе

Методом анализе, предмет истраживања је рашчлањен на његове саставне делове. Разврставањем и груписањем одређених питања из упитника (анкета) које су испитаници попунили, дошло се до резултата спремних за обраду другим статистичким методама.

#### 5.1.9. Метода синтезе

Методом синтезе, добијени су појединачни резултати предмета истраживања, који су груписани у сложеније целине, по принципу могућих узајамних веза и односа. Овако припремљени подаци се користе у даљој обради података.



## 5.2. Емпиријски део истраживања

Емпиријски део истраживања базиран је на примени општенаучне статистичке методе, затим методе испитивања, применом технике анкетног испитивања и методе анализе садржаја резултата емпиријског истраживања.

### 5.2.1. Статистичке методе

Статистичке методе спроведене су ради груписања и статистичке обраде добијених података из емпиријског истраживања. Статистичка обрада података вршиће се путем програма *SPSS ver.18 for Windows*, применом дескриптивне статистичке анализе, *АНОВА* теста, *T* теста, корелационе анализе,  $\chi^2$  теста и путем регресионе анализе или вишеструке регресије. Резултати су исказани табеларно и графички.

*5.2.1.1. Статистичком обрадом података – програмом „SPSS ver.18 for Windows“*, вршиће се обрада података ради груписања и статистичке обраде добијених података из емпиријског истраживања.

*5.2.1.2. Дескриптивном статистичком анализом* представиће се резултати који су добијени путем упитника и то у виду минимума, максимума, распореда учесталости, процената, аритметичке средине и стандардне девијације.

*5.2.1.3. АНОВА тест* независних узорака употребљен је за поређење средње вредности неке непрекидне промењиве у две или више различите групе субјеката. Ово је параметарски тест и он показује да ли постоји статистички значајна разлика у просечном резултату мерења обележја у више група.

*5.2.1.4. T тест* независних узорака употребљен је за поређење средње вредности неке непрекидне промењиве у две различите групе субјеката. Ово је параметарски тест и он показује да ли постоји статистички значајна разлика у просечном резултату мерења обележја у две групе.

*5.2.1.5.  $\chi^2$  (Chi-squared) тест (Pearsonov test)*, базира се на хи-квадрат расподели и представља непараметарски статистици модел за процену значјности разлике на основу учесталости. Примењује се за атрибутивна или нумеричка непараметарска обележја и у раду је употребљен за утврђивање зависности између обележја.

5.2.1.6. *Регресиона анализа или вишеструка регресија* заснивана је на корелацији и омогућила је софистицираније истраживање међусобних веза скупа променљивих варијабли. Међу главним питањима у истраживању, вишеструка регресија може одговорити: колико добро одређени скуп може да предвиди исход, која променљива у скупу је најбољи предиктор одређеног исхода, да ли одређена предикторска променљива и даље добро предвиђа одређени исход након уклањања утицаја друге променљиве итд.

5.2.1.7. *Корелациона анализа* испитује јачину и смер везе између варијабли. Резултати корелација су приказани у табелама коефицијената корелација између сваког пара наведених променљивих, уз ниво значајности и број анализираних случајева у узорку.

## 5.2.2. Метода испитивања

Метода испитивања је спроведена анонимним анкетирањем испитаника посебно израђеним инструментом – анкетним упитником у коме је обухваћено седам класичних демографских обележја испитаника (пол, образовање, брачни статус, године старости, године радног стажа, године радног стажа на овом радном месту и висина месечних примања). Извршиће се анкетирање минимално 25% испитаника укупног броја запослених у комуналној полицији Републике Србије, што тренутно чини око 50% комуналних полицајаца Републике Србије, уколико се изузме град Београд који има око 50% запослених комуналних полицајаца од укупног броја на територији Републике Србије. Потребно је извршити посебно истраживање за град Београд, због статуса главног града, специфичности у организационом и тактичко-технолошком делу извршавања постављених радних задатака).

5.2.2.1. *Стандардизовани упитник за мерење унутрашње и спољашње мотивације на послу* „*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*“ (WEIMS) запослених у комуналној полицији, биће спроведен анкетирањем путем стандардизованог упитника (*Survey Research*), индиректно путем упитника који је у папиру, писано, а питања су затвореног типа које испитаник сам попуњава (*self reported survey*):

- Стандардизовани упитник за мерење унутрашње и спољашње мотивације на послу „*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*“ (WEIMS), (Tremblay et al., 2010).

Скала се састоји од 18 тврдњи и подељена је у 6 субскала са по три тврдње. Субскеале кореспондирају са 6 типова мотивације (унутрашња мотивација, интегрисана регулација, идентификована регулација, интројектована регулација, спољашња регулација, као и немотивисаност или амотивација) представљених по теорији самоопредељења „*Human needs*

*and the self determination of behavior. Psychological Inquiry*“, (Deci, Ryan, 2000).

Испитаницима је предочено да на скали Ликертовог типа, наведу своје слагање или неслагање са наведеним ставовима, давањем оцене од 1 до 7 (1 - не одговара уопште 7 - одговара потпуно), сваком од њих, као одговор зашто тренутно раде њихов посао.

5.2.2.2. Стандардизовани упитник за мерење задовољства послом - *Job Satisfaction Survey (JSS)*, у комуналној полицији биће спроведено анкетирањем путем стандардизованог упитника, индиректно путем упитника који је у папиру, писано, а питања су затвореног типа које испитаник сам попуњава, применом теорије самоопредељења „*Self Determination Theory*“.

- Стандардизовани упитник за мерење задовољства послом припадника Комуналне полиције „*Job Satisfaction Survey*“ (*JSS*). (Spector, 1985).

Скала се састоји од 36 тврдњи и подељена је на 9 субскала које се односе на плату, напредовање, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, сараднике, природу посла и комуникацију. Резултати су на свакој од девет аспектних субскала (4 ставке свака). Резултати могу да буду у опсегу од 4 до 24, док резултати укупног задовољства послом, на основу збира свих 36 ставки могу да буду у опсегу од 36 до 216. Испитаници дају одговор у којој мери се та тврдња односи на њих лично, а у опсегу од 1 до 6 (1 - уопште се не слажем, 6 - у потпуности се слажем). Укупни скор на субскалама може се поделити на 3 модалитета задовољства, где опсег од 4 до 12 представља незадовољство, од 12 до 16 амбивалентност, а од 16 до 24 задовољство. Укупна скала се такође дели на ова 3 модалитета, где опсег од 36 до 108 представља незадовољство, од 108 до 144 амбивалентност и од 144 до 216 задовољство (Spector, 1996).

### 5.2.3. Метода анализе (садржаја) докумената

Пошто је услуга продукт рада (поступање) комуналне полиције и организације као целине, може се рећи да је пружена услуга основа на којој се базира рад комуналне полиције. Као таква, она је продукт на основу кога се одређује степен ефикасности рада комуналне полиције.

**Методом анализе садржаја докумената** прикупиће се две врсте података за израчунавање и одређивање степена ефикасности рада комуналних полицајаца:

*Прва врста података* су подаци из извештаја који се налазе у архивској документацији комуналне полиције и архивама других организационих јединица локалних самоуправа везаних за рад комуналне полиције, а који директно и индиректно показују резултате рада комуналних полицајаца.

*Друга врста података* је прикупљена на основу емпиријског истраживања, путем анкета и вођених интервјуа са запосленим у комуналној полицији и њиховим руководиоцима у два временска периода, период у 2014. и 2019. години. Ови подаци су искуствено веома значајни као битне чињенице које су проистекле од самих извршилаца задатака и њихових менаџера (руководиоца) који управљају једним делом комуналног система, организационим системом комуналне полиције. Добијени подаци се користе за израду СВОТ анализе за 2014. и 2019. годину, док ће се у наставку рада извршити компарација резултата СВОТ анализе ова два времена.

Након прикупљених података који обухватају социјалне, психолошке и економске сфере како живљења, тако и рада запослених у комуналној полицији, приступиће се обради података посебном методологијом која је специфична за организацију која има као производ услугу. У односу на остале организације, комунална полиција као део комуналне и део полицијске службе, са својим овлађењима и специфичностима, материјалним и нематеријалним поступањима која су видљива и невидљива за околину и администрацију, заслужује посебну пажњу у сагледавању и анализи њихове мотивисаности и задовољства као и њене ефикасности у раду.

У предходно наведеном тексту укратко су објашњени извори и врсте података који се користе за приказ и мерење ефикасности рада комуналне полиције, а њихова обрада се односи на математичке методе и формуле за добијање тражених резултата. За обраду одређених података ефикасности комуналне полиције, користи се формула у којој се обрађују подаци из два временска периода, период 2014. и 2019. године. Из овако постављених чинилаца добијени резултати приказују чисту ефикасност рада комуналне полиције и то преко реализованих и нерелизованих постављених задатака (издатих и реализованих налога и пријава).

У овом истраживачком раду, приступ предмету истраживања везаном за ефикасност рада комуналне полиције, приступиће се на сасвим другачији начин од уобичајног. Пружање

услуга комуналне полиције, ради сагледавања ефикасности њиховог рада, тј. ефикасност рада комуналне полиције, може се посматрати из неколико углова и може да се мери на основу података:

- *Репресивно (материјално)* поступање комуналне полиције;

Репресивно или материјално поступање, има своју материјалну вредност одређену на основу прописаних законских казних одредби и, као резултат оваквог поступања је остваривање новчаних средстава од стране комуналне полиције. Репресивна поступања која за исход имају остваривање новчаних средстава су:

- изречена упозорења и наређења које као крајњи исход имају репресивни карактер (најчешће прекршајни налог);
- асистенције које као крајњи исход имају репресивни карактер (најчешће прекршајни налог);
- писање прекршајног налога;
- подношење захтева за покретање прекршајног поступка (прекршајна пријава);
- подношење захтева за покретање кривичне пријаве (кривична пријава).

Наведени подаци показују квантитативне резултате свакодневног рада и поступања комуналних полицајаца и односиће се на горе наведена поступања комуналне полиције. Ови подаци, одређеним математичким поступцима, показују ефикасност рада комуналних полицајаца и то на основу односа броја решених и издатих прекршајних налога, прекршајних и кривичних пријава и пружених асистенција које као крајњи исход имају репресивни карактер. Ова врста података има заједничке карактеристике и показатеље, *материјалну ефикасност рада*.

Уколико се упозорења и наређења, као и друга обавештења комуналне полиције издају приликом спровођења репресивних мера, тада имају своју материјалност и своју новчану вредност иако су оне по карактеристикама, садржају и крајњем исходу превентивна поступања.

- *Превентивно (нематеријално)* поступање комуналне полиције;

Превентивно или нематеријално поступање, немају материјалну (новчану) вредност приказану у реалном времену, већ се приказују кроз превентивно деловање и сузбијање потенцијалних трошкова странке и трошкова из буџета града. Поступања која имају за циљ остваривање превентивних мера су:

- изречена упозорења и наређења које као крајњи исход имају превентивни карактер;

- асистенције које као резултат имају превентивни карактер (које су пружене градским инспекцијским службама, полицији, ватрогасној служби...) и
- друге врсте обавештења (писмена или усмена упућена грађанима или држим субјектима).

Предходно наведени подаци превентивног поступања комуналне полиције, као и у предходном објашњењу, показују квантитативне резултате свакодневног рада. Математичким поступцима, подаци превентивног поступања показују ефикасност превентивног рада комуналне полиције на основу односа броја решених и нерешених писмених и усмених изречених упозорења и наређења (издатих налога), Ова врста података има заједничке карактеристике и показатеље, *нематеријалну ефикасност рада*.

Овако превентивно поступање комуналних полицајаца које је нематеријално, може се трансформисати у материјално и мерљиво поступање, уколико се посматра кроз призму остварених новчаних средстава (прихода) комуналне полиције, која су остварена преко наложених мера, које су за резултат имале остваривање новчаних средстава.

### **5.3. Извори података**

У дисертацији су коришћени различити извори података и планирани извори података на најопштијем нивоу сврстани су у две групе:

- Постојећи извори података;
- Подаци који ће бити стварани за потребе овог истраживања.

#### **5.3.1. Постојећи извори података**

*Постојећи извори података* из различитих стручних домаћих и страних извора литература (књиге, монографије, монографске студије, зборници радова), домаћи и страни часописи, међународна и национална нормативна документа (конвенције, стратегије, закони, подзаконски акти), документација и архивска грађа локалних самоуправа градова Републике Србије (архива одељења финансије, одељења за друштвене делатности, одељења локалне пореске управе, архива комуналне полиције...), као и добијени резултати емпиријског истраживања..

#### **5.3.2. Подаци стварани за потребе истраживања**

*Подаци који ће бити створени за потребе овог истраживања* су нематеријални (немају

новчану вредност – нематеријалност). Они се формирају на основу постојећих статистичких података за које су прописане казнене мере. Ови подаци се користе за потребе истраживања у доказивању ефикасности рада у делу остваривања новчаних средстава (материјална вредност).

## **6.0. НАУЧНА И ДРУШТВЕНА ОПРАВДАНОСТ ИЗРАДЕ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ**

### **6.1. Научна оправданост израде докторске дисертације**

Научни оправданост истраживања који се спроводи у овом докторском раду, огледа се у озбиљности схватања утицаја разних фактора који утичу на мотивацију и задовољство запослених у комуналним системима и њиховим подсистемима појединачно. Мерење ставова и уверења о степену мотивисаности и задовољства запослених у комуналној полицији веома је значајно за науку, посебно у сагледавању реалне ситуације о мотивацији и задовољству запослених у овако осетљивим друштвеним системима.

Ово превасходно емпиријско, али теоријски засновано, претежно дијагностичко истраживање, базирано је на научној анализи усмереној на одређени временски период. Одлике овако изграђених научних основа, могу бити добра подлога за даља истраживања овог важног друштвеног проблема.

С обзиром на то да је у свету рађено веома мало студија на тему мотивисаности и задовољства и њихов утицај на ефикасност рада комуналне полицијске, ово истраживање које у себи садржи приказ посебне методологије и приступа у обради постојећих података на јединствен начин са више параметара, може дати значајан научни допринос теорији организацијоне културе, унапређењу, развоју и продуктивности рада, како запослених у организацији, тако и организационој јединици комуналне полиције (руководиоцима).

Овакав приступ анализе поступања (рада) комуналне полиције, даје сасвим другачију, реалнију слику њиховог ангажовања и њихове ефикасности током рада.

У досадашњим истраживањима која су везана за ефикасност рада комуналне полиције, није било истих као ни сличних приступа у сагледавању, методолошким поступцима, израчунавања и приказа ефикасности рада комуналне полиције.

## **6.2. Друштвена оправданost израде докторске дисертације**

Раст и развој једне организације готово искључиво зависе од квалитета људских ресурса. Постављање, осмишљавање и реализација циљева, као и могућност конкурисања другим сродним организацијама, зависе од људских ресурса који то омогућују. Управо они, који су препознали људске ресурсе као један од основних чинилаца успеха пословања, далеко су успешнији од оних који још увек, у довољној мери, нису схватили њихов значај.

Добијени резултати у истраживању треба да омогуће бољи увид у део комуналног система, у подсистему комуналне полиције, као и да буду уочени одређени проблеми настали током рада на терену. Ту се мисли на висину радне мотивисаности запослених и задовољство послом, као и утицај исте на ефикасност рада.

Искуства постигнута током овог истраживања треба да укажу ресорним руководиоцима у локалним самоуправама као и одговорнима у Министарству за државну управу и локалну самоуправу, на проблеме који се не могу видети и уочити јер су једним делом психолошке природе, а са друге стране, треба да докажу или оповргну економску повезаност (ефикасност рада) и психолошко стање запослених у комуналној полицији Републике Србије.

На овај начин биће јаснији проблеми комуналних полицајаца настали на терену и њихов начин размишљања и понашања у вршењу својих пословних задатака, висина њихове радне мотивисаности и задовољства послом, као и начин утицаја комуналних полицајаца на успешност пословања локалних самоуправа у градовима Републике Србије.

Научна и друштвена оправданост овог истраживања, осим теоријског (превентивног) прилаза, огледа се и у будућој практичној имплементацији добијених резултата у раду комуналних полицајаца. Овакве и сличне методе, користиле би у истраживању истих и сличних служби. Помоћу њих могуће је истражити и друге сфере пословања организације и унапредити њену ефикасност и пословност, а самим тим мотивисати и задовољити запослене. Са оваквим начином пословања долази и до задовољства крајњих корисника услуга које пружају комунални полицајци.



### **6.3. Очекивани резултати до којих се долази истраживањем**

Очекивани резултати до којих се долази истраживањем, послужиће да се предмет истраживања опише и објасни на нивоу повезаности и утицаја психолошких и економских аспеката рада комуналне полиције у градовима Републике Србије.

Искуства постигнута током овог истраживања показују проблеме организације комуналне полиције који се не могу видети и уочити због њихове психолошке природе, а имају утицај на ефикасност рада комуналних полицајаца.

Објашњен начина рада и поступање у оквиру законских овлашћења, различитости и једнакости превентивног и репресивног рада комуналних полицајаца, даће научно објашњење грађанима, предузетницима, градским руководиоцима, руководиоцима разних служби и ресорном Миистарству, чињенице о новом приступу анализе резултата рада комуналних полицајаца и адекватном начину вредновања њиховог рада.

Руководилац организационе јединице комуналне полиције (менаџер људских ресурса) треба да успостави баланс између психолошке функције запослених и начина пословања организације, са психолошким аспектима и потраживањима корисника услуга и сарадника комуналне полиције, што представља комплексан задатак и велики изазов за научно-истраживачки рад аутора ове докторске дисертације. Уочиће се проблеми настали у пракси током рада комуналне полиције, извршиће се њихова процена и утицај на ефикасност рада. Потреба и начин за подизање мотивисаности запослених у комуналној полицији од стране руководиоца (организације) јесте циљ којим се аутор руководио истражујући наведену област, али и полазна тачка истраживачке идеје настале на проблемима који настају током рада комуналних полицајаца. Колико је у тој намери успео, видеће се из приложених резултата истраживања и приступа анализи истих, а као и увек, време ће дати свој суд о томе.

## **II. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА**

### **1.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ МЕНАџМЕНТА**

Да би дошли до економије пословања, економике предузећа и ефикасног пословања, прво морамо да направити осврт на дефиницију организације као економског субјекта и његовим системом управљања - менаџмент. Менаџмент има важну улогу са својим пратећим структурама (финансије и људски ресурси) у свакој економији и пословању организације. Управљање комуналном полицијом је тежак и захтеван посао, за који је потребно доста знања, умећа, разумевања и искуства у раду са људима.

## **1.1. Појмовно дефинисање управљања (менаџмента)**

Велики број аутора дао је дефиницију управљања - менаџмента, али не постоји опште прихваћена дефиниција. Неке од дефиниција су:

- Менаџмент је по Марији Фолет (Chapple, 1942) вештина (умеће) обављања послова преко људи, тј. обављање послова помоћу других у складу са ситуацијама које су настале;
- Менаџмент по Кунц и О'Донел (Koontz, O'Donnell, 1972) је координисање различитих ресурса у процесу планирања, организовања, усмеравања и контроле – усмерено према утврђеним заједничким циљевима;
- Управљати по Фајолу (Fayol, 1949) значи предвиђати, планирати, командовати, координирати и контролисати.

У пракси као и научним истраживањима о раду, показало се да је заједнички рад увек ефикаснији и ефективнији од индивидуалних радова. Многобројне теорије управљања, допринеле су, свака на свој начин, унапређењу разумевања фактора који утичу на ефикасност пословања организације као и мотивацију и задовољство запослених од којих директно зависи ефикасност пословања.

Пошто је рад комуналних полицајаца рад у паровима или у групи, битна улога руководиоца је организовање комуналних полицајаца и усмеравање на решавање постављених задатка.

## **1.2. Школе менаџмента**

Различита искустава теоретичара, створила су бројне теорије и школе менаџмента у којима постоје супростављена мишљења о подели школа и теорија. Једна од основних подела школа менаџмента по Левису и сарадницима (Lewis, Goodman, Fandt, 1995) је подела на: Класичну школу менаџмента; Бихејвиористичку школу менаџмента; Системску школу менаџмента; Контингентну (ситуациону) школу менаџмента и Квантитативну (математичку) школу менаџмента;

### **1.2.1. Класична школа менаџмента**

Класична школа менаџмента дала је скуп принципа од којих неки, као на пример постојање циља, подела рада са специјализацијом, координација, ауторитет и одговорност, имају употребну вредност и у данашњим организацијама, укључујући и институције безбедности. (Ристовић, 2018).

На основу ових приступа направљена је класификација менаџмента на:

- Научни менаџмент (један од најзначајнијих представника и зачетник овог правца је Фредерик Тејлор (Taylor, 1912);

Као творац научног менаџмента, развио функционалну структуру предузећа, а његова теза се заснивала да радник треба да обави сав рад, максималном брзином, а да не наруши своје здравље и не скрати свој радни век. Поставио је пет основних принципа организације и научног управљања и две крупне и значајне промене у вештини управљања: Раздвајање послова планирања од извршавања и Увођење функционалног типа управљања.

- Административни менаџмент (један од најзначајнијих представника и зачетник овог правца је (Fajol, 1949);

Административне менаџерске активности Фајол представља у фазама планирања, организовања, командовања, координирања и контроле. Фајол је поставио 14 принципа менаџмента који су најчешће коришћени принципи, које је он примењивао у свом раду.

- Бирократски менаџмент (један од најзначајнијих представник и зачетник овог правца је Макс Вебер (Ritzer, 2011).

Истицао је потребу за строго дефинисаном хијерархијом коју треба да подржава јасно дефинисана регулатива (закони) и линије ауторитета на којима се заснива научно руковођење у државном сектору (доминантно у органима државне управе) као и структурама безбедности.

### 1.2.2. Бихејвиористичка школа менаџмента

Ове теорије, баве се проучавањем човека као бића и човека као радника у једној организационој структури, његовог психичког стања и унутрашње и спољашње покретаче, како би дали максималан учинак у остваривању продуктивности те организације.

По Вујићу (Вујић, 2011), приступ мотивисању је кључна димензија управљања људским ресурсима.

### 1.2.3. Системска школа менаџмента

Системска школа менаџмента припада модерном менаџменту и представља скуп међусобно повезаних елемената који функционишу као целина.

Основа опште теорије система је веза улазних, процесних и излазних величина управљања путем повратне спреге. (Марковић, 2012).

#### 1.2.4. Контингентна (ситуациона) школа менаџмента

Ситуациона школа менаџмента има став да не постоји најбољи начин за управљање у којем је ефикасно планирање, организовање, вођење, и контрола. Она мора бити прилагођена конкретним околностима са којима се суочавају организације (Ел-Хабруш, 2016).

#### 1.2.5. Квантитативна (математичка) школа менаџмента

Квантитативни школа менаџмента подразумева коришћење квантитативних техника и метода. Карактеристике квантитативног менаџмента су: фокусирање проблема, рационална оријентација, коришћење математичких модела и техника и коришћење компјутера. [https://III menadzment kao nauka, profesija i veština \(pristupljeno 04.04.2020.\)](https://III menadzment kao nauka, profesija i veština (pristupljeno 04.04.2020.)).

## **2.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ МОТИВАЦИЈЕ, РАДНЕ МОТИВАЦИЈЕ, МОТИВА И МОТИВАТОРА**

### **2.1. Мотивација, радна мотивација, мотиви и мотиватори**

За менаџмент предузећа је од изузетне важности да познаје профил мотивације својих запослених. Да би остварили максималан степен мотивације запослених у комуналној полицији, руководиоци (менаџери) морају да знају потребе и мотиве комуналних полицајаца и како обезбедити да они буду задовољни приликом обављања постављених задатака. Специфичност посла који обавља комунални полицајац, може да доведе лично њега, руководиоца, као и локалну самоуправу до нежељених и непредвидивих ситуација, као последица несмотреног, незаконитог и непрофесионалног поступања комуналног полицајца. Овде је реч о последицама које могу бити производ несавесног рада али и немотивисаности и незадовољства послом комуналних полицајаца. Ово истраживање због свог мултидисциплинарног приступа веома је битано као превентива непредвиђених поступака и понашања запослених у комуналној полицији.

#### 2.1.1. Појам мотивације

Под појмом мотивације подразумева се психички процес задовољавања потреба запосленог, односно мотива запосленог. За мотивацију можемо да кажемо да је информација због које долази до промене свести, одређеног начина деловања или неке потребе појединца (Кулић, 2003).

### 2.1.2. Појам радне мотивације

Појам радне мотивације, Милица Пауновић (Пауновић, 2016) подставља као примену различитих метода и процеса како би се изазивало, одржавало и подстакло понашање у правцу постизања одређених радних циљева. Мотивисаност је везана за ситуацију обављања неког посла, на основу којег долази до задовољења основних потреба запосленог али и мимо оквира самог посла. Исхфак Ахмед је (Ishfaq, 2011) у Пакистану на високошколској установи доказао позитивну повезаност услова рада, накнада и признања са мотивацијом и позитивну везу између мотивације и задовољства.

Канфер, Чен и Причард (Kanfer, Chen, Pritchard, 2008) сматрају да је „радна мотивација психолошки процес који одређује начин на који се лични напори и ресурси усмеравају ка активностима повезаним са процесом рада, укључујући и правац, интензитет и истрајност тих активности.

### 2.1.3. Појам мотива

Под појмом мотива, подразумева се свесна покретачка снага која управља вољним и невољним понашањем. Најчешће су то унутрашњи фактор који су задужени за подстицај, усмеравање и обликовање човековог понашања, као и за спречавање људске активности. Можемо их разврстати по: Пореклу – урођене и стечене; Значају – примарни и секундарни; Улогама – биолошки, социјални и персонални. (Maslow, 1943).

### 2.1.4. Појам мотиватора

Под појмом мотиватора, најчешће се подразумевају средства којима се успостављају или убрзавају, коче или активирају, слабе или појачавају одређене активности везане за човекову радну делатност. Они усмеравају радну енергију у жељеном правцу како би се постиго одређени циљ. Између мотива и мотиватора постоје извесне разлике. Мотиви су у првом реду потребе, а мотиватори средства за задовољење тих потреба. На пример: жеђ је мотив, а вода је мотиватор за задовољење те потребе. <https://edukacija.rs/menadzment-ljudskih-resursa/motivatori-u-procesu-rada> (pristupljeno 08.04.2020.).

Мотивацију можемо посматрати кроз утицај на задовољство како би омогућила да запослени раде боље, ефикасније и ефективније у односу на схватање руководиоца и друго, да омогући запосленима да ураде свој посао на најбољи могући начин у односу на сопствене жеље. Најчешће се мотивација и задовољство послом посматрају са аспекта економије што се показало неделотворним и иницира да планирање награђивање и економски подстицај треба ускладити са очекивањима запослених. Мотивација и задовољство се не базирају само на

материјалним основама. (Singh, Tiwari, 2011).

## 2.2. Теорије мотивације

Постоји велики број теорија мотиваце које детаљно објашњавају процес мотивације и утицај на запосленог. Теоретска објашњења мотивационог понашања људи током рада, могу да се поделе у две групе:

- Теорије мотивационог садржаја и
- Теорије мотивационог процеса (Теорија очекивања).

У основи садржајних теорија је претпоставка да је основа мотивације потреба запослених. Ова потреба постаје унутрашњи мотив, на основу којег долази до специфичних облика радног понашања.

### 2.2.1. Теорија мотивационог садржаја

Теорије мотивационог садржаја (Wehrlich, Koontz, 1994) фокусирају се на унутрашње факторе који утичу на понашање појединца. Уопштено говорећи, оне посматрају мотивацију као производ жеља које покрећу на активност или усмеравају појединца ка задовољењу унутрашњих потреба. Ове теорије покушавају да одговоре на питање шта је то што покреће људе да се понашају на одређени начин. Најпознатија су:

- Теорија хијерархије потреба Абрахама Масова;
- Теорија потреба (*ERG* модел) Клејтон Аделфера;
- Теорија постигнућа Давида МекКлиланда;
- Теорија два фактора (теорија хигијене), Фредрика Ирвина Хезберга.

Ове теорије имају заједничких особина али се међусобно разликују. После осврта на предходно набројане теорије извршиће се кратка компарација ових теорија.

*2.2.1.1. Теорија хијерархије потреба Абрахама Масова (Maslow, 1943), представља структуру људских потреба и истовремено утврдио хијерархију њиховог значаја: 1. физиолошке потребе - природне потребе које сваки појединац има као биолошко биће (нпр. потребе за храном и водом); 2. потребе сигурности - подразумевају физичку сигурност и сигурност радног места, али и психолошку безбедност од различитих врста стреса, фрустрације, напада и сл.; 3. потребе припадности – социјалне потребе човека и односе се на његову жељу да буде прихваћен и вољен од стране колектива јер та потреба проистиче из његовог карактера као друштвеног бића; 4. потребе самопоштовања – его-потребе где није довољно да буде*

само прихваћен и вољен од стране људи у својој околини већ да буде поштован и од стране других људи, али и самог себе (самопоштовање). Ова потреба укључује и потребу за статусом и моћи; 5. потреба самореализације – задовољства и последња у хијерархији људских потреба и односи се на човекову тежњу да постигне успех у ономе чиме се бави. (Maslow, 2004).

*2.2.1.2. Теорију потреба* под називом Аделферов ERG модел (Alderfer, 1972), који у себи уопште нема претпоставку о хијерархијском односу људских потреба. Алдерфер једино тврди да људе у организацијама покрећу три врсте потреба: егзистенција (E – Existence); сродност - повезивање (R- Relatedness); раст - развој (G- Growth).

Ова подела указује да иако сви људи имају сличне потребе, њихов релативни значај за појединце може бити различит. Одређене потребе су за неке битније а за друге мање битне и супротно.

*2.2.1.3. Теорија постигнућа* Давида МекКлиланда коју су тестирали Харел и Стајл. (Harrell, Stahl, 1981), који се темељи на потреби за постигнућем (успехом) које се постиже жељом за успех и жељом да се избегне неуспех. Мотивација за успехом је условљена проценом саме личности и вероватноће постизања успеха или неуспеха. Са тежином задатака, вероватноћа успеха је мања, али то даје посебну драж уколико се успе и обрнуто. МекКлиланд је 1961. године увео још две нове варијабле, а то су моћ и жеља за утицајем и контролом над другима и припадање, које представља тежњу за припадношћу и повезивањем са другим људима, што се карактерише као социјална интеракција.

*2.2.1.4. Теорија два фактора* Фредрика Ирвина Хезберга (Herzberg, 1968), позната као мотивациона теорија Хигијене и односи се на задовољство, односно незадовољство послом, које проистиче из две групе фактора: 1. Хигијенски фактори (спољашњи) везани су за сам рад (посао, признање, напредовање). Спречавају појаву незадовољства, али не подстичу запослене на веће радно ангажовање; 2. Интринзични фактори (унутрашњи) су фактори радне средине и окружења. Ови фактори делују као превентива, спречавају незадовољство и подстичу појединца на рад. То су: признање, напредовање, изазован и креативан посао који омогућава појединцу да искаже своје способности. (Maslow, 1954)

## 2.2.2. Теорија мотивационог процеса

Теорије мотивационог процеса баве проналажењем одговора као се и на који начин људи

покрећу на акцију. Теорије мотивационог процеса заснивају се на раним когнитивним теоријама које претпостављају да је људско понашање резултат процеса свесног доношења одлука. У наставку текста објасниће се неке од најпознатијих теорија као:

- Теорија очекивања (Врумов когнитивни модел очекивања) Виктора Врума;;
- Теорија праведности (Теорија једнакости Стејсија Адамса);
- Теорија постављања циљева Едвина Лука;
- Интегративна теорија мотивације Портера и Латман;
- Теорија самоопредељења SDT (самоопредељења) Деција и Рајана.

*2.2.2.1. Теорија очекивања* Виктора Врума (Vroom, 1964) или „Врумов когнитивни модел очекивања“ је најпотпунија и најубедљивија инструментална теорија мотивације. Основне варијабле Врумове теорије су: валенца, очекивање и исход. Врум наглашава да је валенца привлачност, односно афективна оријентација појединца према одређеном циљу - исходу. Он даје избор појединцу да направи свој избор у низу понуђених понашања.

*2.2.2.2. Теорија праведности или „Теорија једнакости“* поставио је Стејси Адамса (Adams, 1965) и она проучава понашање појединца кроз социјални однос запосленог и организације. Ако особа мисли да се према њој поступа поштено у односу на друге, онда говоримо о перцепцији једнакости. Уколико особа сматра да се према њој поступа неправедно, онда говоримо о неједнакости која може бити позитивна и негативна. (Wehrlich, Koontz, 1994)  
У бити сваке особе је да она жели да буде праведно награђена.

*2.2.2.3. Теорија постављања циљева* Гарија Латхама и Едвина Лока (Latham, Locke 1991), има као основни мотиватор постављени циљ. Рад у пракси је показао да ова теорија шаље три основне поруке које се уочавају, и то: 1. постављање циља које је потребно сваком појединцу или групи; 2. постављени циљеви треба да су тешко достижни али ипак достижни; 3. повратна информација запосленима је обавезна као потврда остварених циљева. Циљ омогућује да се унапред процени напор који треба уложити за његово остваривање. Сваки запослени треба да има одређен и јасан циљ, који не сме бити ни лако остварљив, али да може бити и остварљив. Ове вредности су основа пословања једне организације, на свим њеним нивоима пословања (Ничин, Васиљевић, 2015).

*2.2.2.4. Интегративна теорија мотивације* аутора Надлера и Тушмана (Nadler, Tushman, 1977) представљена у њиховом издању „Дијагностички модел за организационо понашање.“



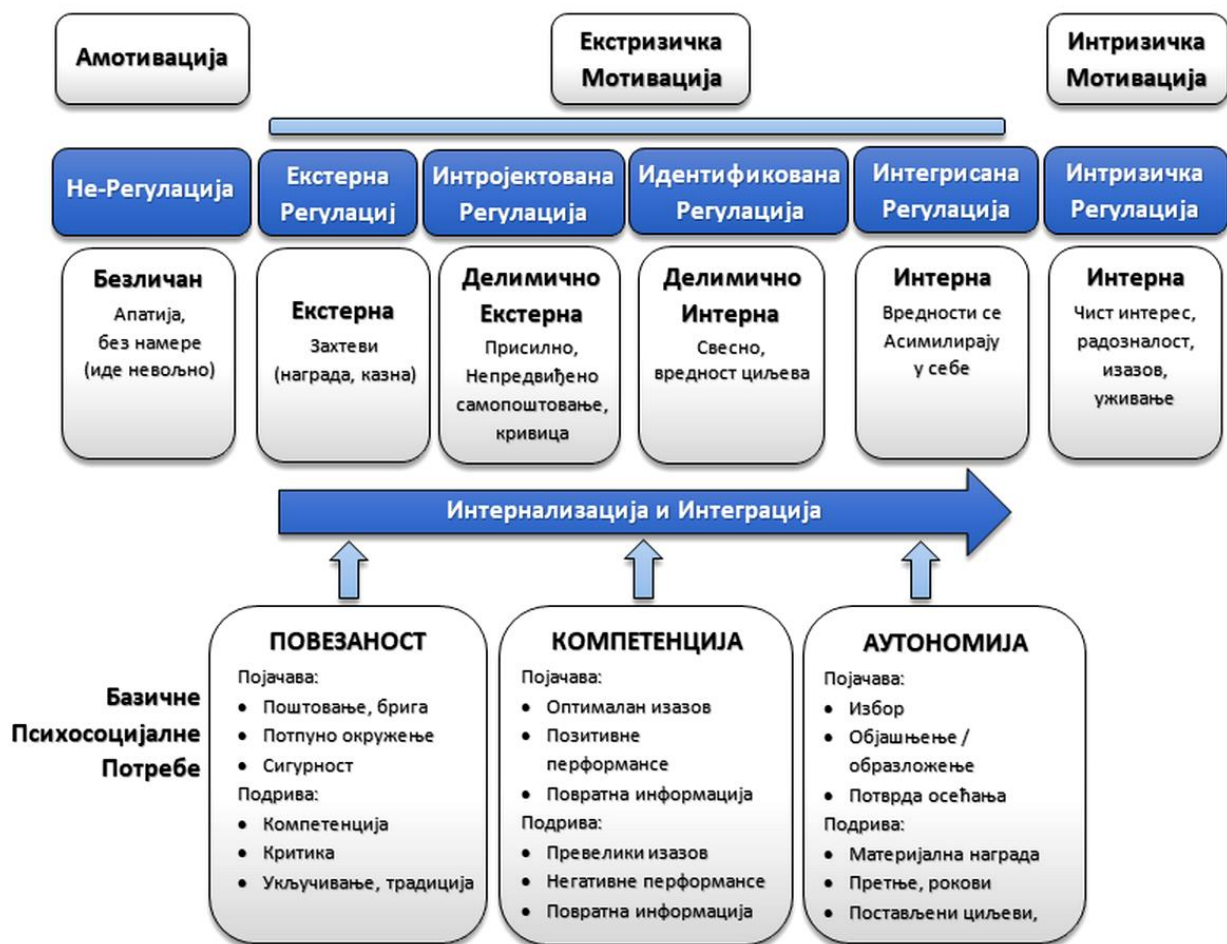
У делу „Перспективе понашања у организацијама“, које су уредили Хакман, Лавли, Лиман и Портер у мотивацији за рад разликују: Интерни мотив у коме се јавља жеља за успехом, постигнућем, статусом итд., и они су резултати односа појединца према раду и Екстерне мотиве у које се заснивају на егзистенцијалним потребама, итд., у коме је радно залагање само инструмент за постизање властитих циљева.

У наставку рада представиће се интегративни модел мотивације Робинсона и Катлера који обједињују велики број теорија које су прмењиве у организационом систем управљања.

### 2.2.3. Теорија самоодређења - *Self-determination theory*

Теорија самоодређења је теорија Деција и Рајана на којој се заснива део истраживања изведено путем упитника – анкета (*WEIMS*), које су попуњавали запослени у комуналној полицији Републике Србије. (Tremblay et al., 2010).

У наставку рада приказана је Слика 1. која објашњава горе напоменућу теорију самоодређења. Слика је прилагођена теорији Рајана и Деција (2000) и она самоопредељење поставља хипотезом о три главна типа мотивације: амотивација (недостатак мотивације), спољна мотивација и унутрашња мотивација и шест „регулаторних стилова“, (оквири са тамном позадином). Унутрашња мотивација (унутрашња регулација) је у потпуности унутрашња, произилази из чистог личног интереса, радозналости или уживања у задатку. С друге стране, амотивација (нерегулација) резултира нечињењем или деловањем без стварне намере. У средини је спољна мотивација, са четири регулаторна стила која се разликују од спољне регулације (акције мотивисане искључиво предвиђеним повољним или неповољним последицама) до интегрисане регулације (у којој су спољне вредности и циљеви постали потпуно интегрисани у нечију слику о себи). Прелазак са спољне на интегрисану регулацију захтева да вредности и циљеви постану интернализирани (лично важни) и интегрисани (потпуно асимилирани у осећај сопства). Интернализација и интеграција се промовишу (или инхибирају) испуњавањем (или неиспуњавањем) три основне психосоцијалне потребе: повезаности, компетентности и аутономије. (Cook, Artino, 2016; Ryan, Deci, 2000).



Слика 1. Теорија самоодређења - *Self-determination theory* (Модификовано)

Извор: (Cook, Artino, 2016.)

Аутономна регулација укључује интризичку мотивацију, задовољене базичне психолошке потребе (компетенција, односи са другима и аутономија) као и подржавајућу, отворену и благонаклону средину. Контролишућа регулација се заснива на пресудном утицају спољашњих фактора у бихевиоралној регулацији или, пак, на интројекцији таквих утицаја, као и на срединским факторима који не допуштају развој сигурних односа са другим важним особама, нити стицање осећања аутономије и компетентности у раду. Повећан степен аутономности говори о значајнијем утицају личних интересовања и аутентичних избора у регулацији понашања. (Мајсторовић, 2008; Vansteenkiste, 2018).

Теорија самоодређења објашњава да подршка аутономији од стране менаџера изазива позитивне последице, јер доводи до задовољења базичних психолошких потреба индивидуа, и до одржања интризичке мотивације за рад, као и до пуне интернализације и интеграције екстризицких регулатива организацијског понашања (Deci, Ryan, 1985). SDT-теорија,

једним делом бави се мотивацијом која стоји иза избора које људи доносе без спољног утицаја и мешања. Она се фокусира на степен до ког је понашање појединца самомотивисано и самоодређено (Ryan, Deci, 2017).

Циљ SDT-а је да објасни разлику између амотивације и мотивације, аутономне и контролисане мотивације као и да укаже на значај срединских услова и индивидуалних фактора (базичних психолошких потреба и каузалних оријентација) на формирање аутономне или контролисане регулације понашања. (Мајсторовић, 2008).

Све предходно поменуте теорије, као и многе друге, усмерене су на продуктивност организације, њену ефикасност и ефективност, али и на висину мотивације и задовољство запослених као најбитнијег чиниоца у процесу управљања. Мотивисани људи по Рајану делују без намере или не делују уопште док Амотивација подразумева неактивност (Ryan, 1995) без осећаја компетентности и очекивања да ће се постићи жељени исход.

### **3.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ**

#### **3.1. Појам задовољства послом**

Појам задовољство послом по Павловићу и Марковићу (Павловић, Марковић, 2014), представља сложен став који укључује одређене претпоставке и веровања о том послу (когнитивна компонента), одређена осећања према послу (афективна компонента) и одређену оцену посла (евалутивна компонента). Ове три компоненте делују као целина у процесу стварања задовољства код запослених.

#### **3.2. Задовољство послом запослених**

Историјски гледано, увођење задовољства послом у научне кругове учинио је Хопок који сматра да је задовољство послом комбинација психолошких и физиолошких околности, као и околности окружења које узрокују да запослени каже: „ја сам задовољан својим послом“ (Норрок, 1935, према Wright, 2006).

Мотивисаност утиче на радну способност и квалитет рада запослених у организацији, што доводи и до квалитета пружене услуге и на крају до задовољства корисника услуга. Досадашња истраживања Хенемана и сарадника (Heneman, et. all. 1988), истраживања Пола

(Pool, 1997) као и истраживања Игаленса и Роусела (Igalens, Rouse, 1999), показала су да однос између мотивације и задовољства послом не треба третирати на исти начин као да су исти феномен. У другим истраживањима, истраживачи Ховард и Френк (Howard, Frink, 1996), Еби и сарадници (Eby et. all., 1999) и де Де Јунг и сарадници (De Jonge et. all., 2001), пронашли су позитивну везу између мотивације и задовољства послом.

Теоријска основа овог истраживања је емпиријски утемељена теорија Пола Спектора према којој се задовољство послом одређује као „оно што особа осећа према свом послу и различитим аспектима посла“, (Spector, 1997).

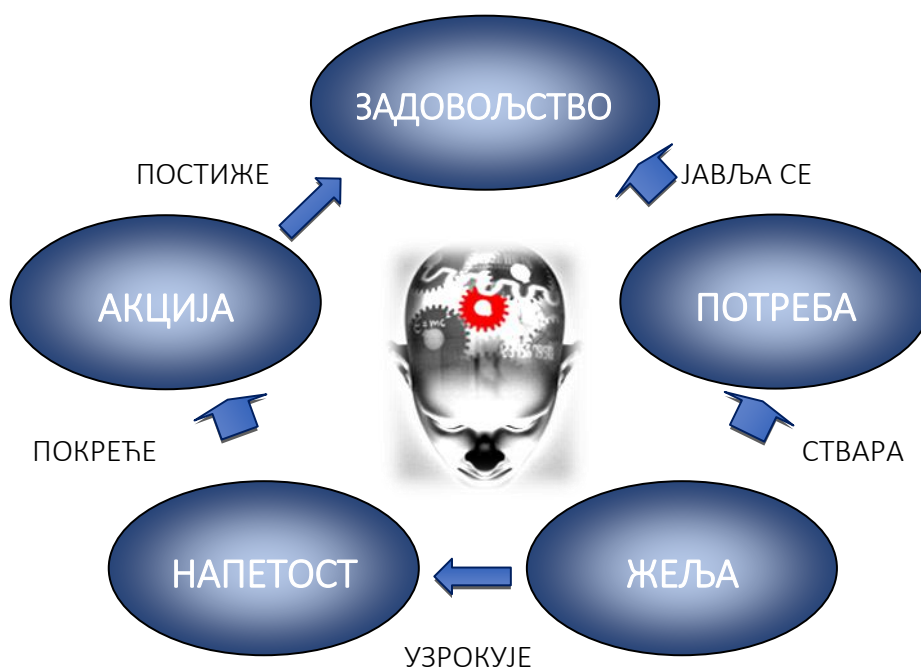
Задовољство послом у литератури је представљено најчешће кроз два основна приступа:

- Први приступ задовољству послом је холистички, који задовољство послом сматра једнодимензионалним конструктом. То је став особе према послу, једно централно осећање везано за посао које се не дели на појединачне аспекте.
- Други приступ задовољству послом је адитивни који овај појам посматра као вишедимензионални. Овакав приступ задовољство послом чини задовољство појединим аспектима посла.

По Карелу, Елберту и Хартфилду (Carell, Elbert, Hartfield, 1995), заједничко за све запослене је да имају ограничене ресурсе: недовољно покретачке енергије, недовољно слободног времена, мало новца, на основу чега свако зависи од окружења које је променљиво: наших пријатеља, професора, шефова на послу и због тога морамо са пажњом да се организујемо, како на послу тако и у својим мислима. Оваквим начином самоорганизације можемо да утичемо на дела, одлагања наших акција и решавање задатака приликом остваривања постављених циљева.

Како би се остварило задовољство послом, у основи сваког запосленог, јавља се потреба као својевољни покретач, на основу којег се достижу одређене фазе у остваривању задовољства.

Слика 2:



**Слика 2.** Потреба као мотиватор задовољства у мотивационом процесу (модификовано)

Извор: *Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D., 1995. Human Resource Management- Englewood Cliffs*“, *Prentice Hall, New York, 1995*

На предходно приказаној слици, види се да је код запослених један од основних мотиватора потреба. Она се јавља као лични циљ, неостварена жеља, неостварена потреба је услов почетка стварања унутрашњег процеса незадовољства и непријатно унутрашње стање напетости. Потреба приликом почетка остваривања прелази у жељу која постаје узрок унутрашње напетости. Напетост се јавља као позитивна али је најчешће негативна компонента, која покреће запослене на планирање акције у којој се уложе напор да се то стање превазиђе. Сама акција тј. практично спровођење плана остваривања задатка доводи до личног, а и колективног задовољства.

Области задовољства	Индикатори
Посао	- врста (садржај посла)
	- самосталност у раду
	- степен ауторитета за доношење одлука о послу
Професионални развој	- могућност учешћа у одлучивању
	- могућност примене знања и остварења својих способности и вештина

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- могућност стручног усавршавања и развоја</li> <li>- могућност стручног усавршавања и развоја изван предузећа</li> </ul>
Материјални и нематеријални подстицаји	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висина плате</li> <li>- расподела плата</li> <li>- награде за остварене резултате рада</li> <li>- признања за остварене резултате рада</li> </ul>
Услови рада	<ul style="list-style-type: none"> <li>- услови рада на радном месту</li> </ul>
Међуљудски односи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- међуљудски односи у организационој целини</li> </ul>
Стамбена политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- могућност решавања стамбеног проблема</li> <li>- положај у организацији</li> <li>- могућност напредовања у организацији по линији руковођења</li> </ul>
Положај и перспектива у организацији	<ul style="list-style-type: none"> <li>- могућност напредовања у организацији по стручној линији, добијања сложенијих, боље плаћених послова</li> <li>- лична перспектива у организацији</li> <li>- могућност добијања одређеног статуса у организацији</li> </ul>
Руковођење	<ul style="list-style-type: none"> <li>- однос непосредног руководиоца</li> <li>- модел непосредног руковођења</li> <li>- организација рада непосредног руководиоца</li> </ul>
Информисање и комуникација	<ul style="list-style-type: none"> <li>- информисање о предузећу (планови , пословна политика, програм активности)</li> <li>- информисање непосредног руководиоца</li> <li>- комуникација између процеса рада</li> </ul>

Задовољство појединим аспектима посла заједно са очекивањима од тог посла, могу да дају вернију слику задовољства и прецизније се може предвидети задовољство запослених

У савременим организацијама показатељи мотивисаности и задовољства запосленог су развијен осећај припадности, остварених дугорочних циљева и остварених материјалних и нематеријалних добра. За потребе мерења задовољства запослених, утврђене су области задовољства а у оквиру њих индикатори задовољства (Танасијевић, 2006).

Заједнички циљ модела и система мерења задовољства и мотивације запослених (Танасијевић, 2007), је тежња да се код сваког појединца развије осећај да се сви запослени третирају исто и да деле заједничку судбину са организацијом, да свако од запослених осети правичаност, поштовање и признање за успешно обављен задатак, да се материјалним и нематеријалним подстицајима подстакне стваралачки потенцијал запослених. Успешност предузећа не мери се само оствареним профитом, већ и задовољењем интереса различитих интерних и екстерних група.

Мерење задовољства запослених представља незаобилазни део процеса управљања организацијом за позиционирање предузећа у целини и његових организационих делова како у делу стратегијске анализе тако и стратегијског избора и промена. То значи да ефикасан управљачки процес подразумева и ефикасан и ефективан систем мерења (Пинковић, 2010).

#### **4.0. ПОЈМОВНО ДЕФИНИСАЊЕ ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВАЊА**

Појмовно дефинисање организације је током дугогодишњих истраживања добило различите конотације и то у зависности од приступа, начина и циља истраживања. Најчешће дефиниције које објашњавају организацију су следеће:

- Луис (Luis, 1959) организацију представља као механизам структуре који омогућава живим елементима да делују заједно ефикасно;
- По Хиксу и Гулиту (Hicks, Gullett, 1975) организација је структура односа, утицаја, циљева, улога, активности и других фактора који постоје када људи раде у групама;
- За Дала (Dale, 1967) организација је средство за постизање циљева.

Све ове дефиниције доводе до заједничких закључака и то да је организација спој више узајамно везаних чинилаца који својом заједничком акцијом и садејством долазе до циља путем ефикасног пословања.

Појам Ефикасности пословања представља способност да се у остварењу циљева улагања сведу на најмању могућу меру, представља унутрашњу одлику организације и односи се на интерне процесе који су директно повезани са основним циљевима предузећа (опстанак, раст, развој). Другим речима, што се са одређеном количином ресурса остварују већи резултати, то је ефикасност пословања предузећа већа и обрнуто.

У ширем смислу, способност једног предузећа је да пронађе неопходне ресурсе и да их што ефикасније искористи ради остварења својих циљева. Ефективност пословања предузећа се везује за реалне одабране циљеве и представља одлику организације усмерене ка споља.

## 4.1. Принципи ефикасности пословања

Ефикасно пословање једне организације мери се степеном остварених циљева постављених у свом стратешком или годишњем плану. Комунална полиција своје пословање и ефикасност мери кроз решене пријаве и постављене задатке дате од руководиоца службе.

Како би се ефикасност пословања предузећа – организације, што квалитетније измерила, организације приступају синергији теорије и праксе економије.

Парцијални принципи и мерила ефикасности су: продуктивност, економичност и рентабилност.

### 4.1.1. Продуктивност пословања

Продуктивност пословања предузећа, може се објаснити као остваривање постављених циљева и резултата са минимално ангажовања људских ресурса.

У комуналној полицији се ова продуктивност могла исказати кроз смањен број комуналних полицајаца који су извршили велики део постављених задатака. Резултати који су добијени овим истраживањем, показали су висок проценат ефикасности извршених задатака. У раду је рађена ефикасност јер продуктивност у пословању предузећа се разликује, нема ограниченог времена за извршење задатака, услуга коју се пружају комунални полицајци је нематеријална, тако да је производ (услуга) нематеријалан и нема вредност. У наставку рада биће објашњени принципи пословања организације комуналне полиције.

Друштвени значај и допринос рада комуналне полиције огледа се кроз чистију околину и здравији живот као и повећане личне сигурности грађана.

### 4.1.2. Економичност пословања

Економичност у пословању, представља рационално коришћење ресурса који се употребљава у стварању производа или у пружању услуге. Како би предузеће било економично, мора да својој организационој структури уведе повећану контролу употребљених ресурса за остваривање производа. Комунална полиција има другачије вид пословања и као организација, њена улагања се огледају кроз средства утрошена приликом пруженања услуга (дневница радника комуналне полиције, утрошено гориво како би се дошло на лицу места, амортизација аутомобила, време уложено у решавање проблема...). Овај део економичности се на један начин покрива кроз решавање постављених задатака о једном трошку<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Не упућује се патрола комуналне полиције парцијално на задатке већ се извршава више задатака који су у близини првог задатка и у истом или приближном делу града.



### 4.1.3. Рентабилност пословања

Рентабилно или профитабилно пословање предузећа огледа се кроз константно повећање профита са истим или мањим броја запослених.

По овим принципима организација комуналне полиције је веома рентабилна. Ово се огледа у скоро дупло већем броју издатих пректшајних налога који су реализовани, са скоро 30% мање комуналних полицајаца од пре десет година. Рентабилност је у примеру комуналне полиције веома добар спој економичности и продуктивности.

Један од главних принципа и мерила ефикасности који је у овом раду део главне и помоћних хипотеза, на коме се одређује утицај мотивације и задовољства запослених је „Ефикасност рада запослених“. У даљем тексту објасниће се ефикасност рада кроз различите приступе а касније у делу где су резултати истраживања, биће детаљно приказани резултати ефикасности рада комуналних полицајаца (на испитаном узорку) и узајамне везе и утицај са унутрашњом и спољашњом мотивацијом и задовољством послом запослених

## 4.2. Појмовно дефинисање ефикасности рада запослених

Правим приступом и адекватно спроведеним мерама од стране руководиоца комуналне полиције, а у циљу мотивисаности и задовољства комуналних полицајаца, може да има као резултат већу ефикасност и ефективност у раду.

Ефикасност рада запослених у зависности од приступа анализи делимо на: Традиционални приступ ефикасности рада и авремени приступ раду (Живковић, Илић, Беванда, 2014).

### 4.2.1. Традиционални приступ ефикасности рада

Традиционални приступ ефикасности рада карактеришу различити приступи мерења ефикасности рада од којих зависи пословање једне организације. Разликују се три приступа мерења и анализе:

- приступ система ресурса;
- приступ интерних процеса;
- приступ остварења циљева.

Приступ система ресурса је окренут улазима у систем организације. Полази од способности организације да одабере квалитетне људске ресурсе из околине и искористи могућности које му пружа окружење.

Квалитет добијених информација, њихова интерпретација као и имплементација од стране руководиоца у процес стварања и пружања услуга, утичу на ефикасност и ефективност као и на задовољство комуналних полицајаца и свих корисника услуга. Препознавање одређених ситуација и могућности одређених ресурса у окружењу дају предност у пословању организације.

Само окружење велики је извор потенцијалних ресурса (људски ресурси) који могу да се имплементирају у раду и на тај начин одржи конкурентску предност међу сличним организацијама. Ово је један од начина и способност прилагођавања отвореном тржишту које се мора пратити свакодневно, како би били спремни за промене у окружењу као и у самој организацији.

Приступ интерних процеса полази од трансформационих процеса саме организације и мери успешност у овладавању интерним процесима на основу:

- стања интерне атмосфере предузећа;
- ефикасност интерних трансформационих процеса.

Стањем интерне атмосфере у предузећа, огледа се кроз људске односе, организациону културу и целокупну интерну атмосферу која влада у организацији. Ово је стање позитивне радне климе, тимског рада, добар однос организације према запосленима, добре комуникације, међусобно поверење и сарадња радника и руководиоца као и систем награђивања који стимулише рад запослених.

Показатељи ефикасности интерних трансформационих процеса се огледа кроз однос између елемената који представљају улаз (сировине, финансије, људски ресурси итд.) и елемената који представљају излаз (готов производ, услуга или друга добра) процеса у организацији.

Висок проценат реализованих излазних добара, за чије решавање је довело до задовољства корисника услуга а може да се прикаже као ефикасност рада једне организационе структуре. Окружење у интерном трансформационом процесу је искључено. Применом приступа интерних процеса и мерења успешности посебну пажња се придаје стању интерне атмосфере предузећа. Интерна контрола и анализа пословања, веома су битни и важни за рад саме организације.

Специфичност одређених послова условљава квалитетну интерну средину, квалитетне међуљудске односе и квалитетну комуникацију унутар и ван организације. Међуљудски односи у колективу директно утичу на ефикасно и ефективно пословање колектива. Свако мора да поседује способност комуникације међу колегама и основну корпоративну културу. Самостална одговорност са колективном одговорношћу, условљена је тимским радом које за

основу има међусобно поверење.

Приступ остварења циљева је приступ ефикасности и ефективности кроз идентификовање циљева, како би се на основу степена њиховог остварења мерила успешност предузећа. Раширена примена овог приступа у мерењу ефикасности, приписује се њеној једноставности и чињеници да пружа повратне информације о степену остварења циљева. Циљеве можемо поделити на:

- званичне циљеве;
- оперативне циљеве.

Званични циљеви су формално донети и они су глобални, дугорочни, недовољно прецизни, тешко мерљиви, па стога неподобни за мерење ефективности предузећа. Представљају стратешке циљеве организације и део су стратешког плана усвојеног на Скупштини града и тежи се њиховом остваривању. Сваки од ових циљева садржи визије и мисије стратешког плана. То је пут ка успешној и савременој организацији. На путу остварења ових циљева могу да се јаве одступања, али могу се одржати корекцијом кроз годишње планове и оперативне планове. Ова одступања су последица многих политичких превирања на локалном и државном нивоу и недовољних буџетских новчаних средстава на локалном нивоу.

Оперативни циљеви су бољи показатељи ефективности предузећа и реализују се преко оперативног рада. Реализују се у кратком року, прецизни су и могу се лакше квалификовати. У неким организацијама постоје дневни, недељни и годишњи циљеви. Разноврсност циљева који су постављени, а које треба остварити, реализују се свакодневно и односе се на различите аспекте пословања организације, могу се поделити на:

- глобалне циљеве и перформансе организације;
- циљеве у правцу рентабилности искоришћавања ресурса које користи организација;
- циљеви одржавања квалитета услуга и усавршавања запослених.

Када организација жели да пронађе и сагради свој начин пословања, осим учење појединца (запосленог), много већа је актуелност саме компаније и њена имплементација на тржишту пословања.

Део оваквих приступа може се применити и у комуналној полицији али рад са грађанима и другим субјектима захтева много комплекснији и савременији приступ који сваким даном укључује у свој начин пословања социо-психолошки приступ као основу пословања, то значи да је људски ресурс (радник) постао основа напретка и просперитета организације.

#### 4.2.2. Савремени приступ ефикасности рада

Остваривање постављених циљева, било стратешких, годишњих или оперативних, представља способност успеха једне савремене и иновативне организације.

Предности овог приступа огледају се у комплекснијем приступу јер укључује екстерне и интерне факторе у самој организацији и околини која окружује организациону јединицу. Полази од више критеријума и не занемарује ниједну фазу пословног процеса који се одвија у оквиру организације. Овакав комплексан начин анализе и приступа пословању, своди могућност грешке запосленог на најнижи ниво ризика. Свако поступање и пружање било какве услуге је у интересу самог запосленог, градске управе као и друштва у целини. Само смањивање грешака је један од показатеља професионализма и одговорног понашања запослених.

Организација може да има јасне циљеве и дефинисан начин пословања али ограничена средства за остваривање својих циљева. Ова средства се користе на најбољи начин како би њихова употреба била најбоље и максимално искоришћена на путу остваривања циљева.

Прилагођавање тренутној ситуацији у пословању је комплексан процес и мора се усавршавати како у правцу развоја организације тако и у оперативности запослених. У свакој организацији постоји ризик у пословању, на екстерном плану (квалитетан рад, коришћење свих расположивих ресурса из околине, ефективно пословање, прилагођавање корисницима услуга и њихово задовољство пруженим услугама, итд.) и интерном плану (усавршавање људских ресурса, организационо усавршавање, колективни и тимски рад, рад на бољој комуникацији између запослених као и између запослених и руководиоца, итд.).

Оваквим приступом радним обавезама и начином рада, долази до напретка у пословању што доводи до ефикасног и ефективног рада, свакодневном прилагођавању условима рада у самој организацији као и околини која је окружује, што је одлика савремених организација.

Економика предузећа као научна дисциплина „за циљ има добит као резултат пословања предузећа и тежњу ка његовој максималној економској ефикасности“ (Живковић и сарадници, 2014). Овај закључак или боље рећи дефиниција, могла би да се односи и на остале мале организације или поједине организационе јединице, које су у саставу већих система.

Пошто је комунална полиција оформљена као организациона јединица у саставу Градске Управе, овакав закључак може се односити и на њено пословање у делу остваривања прихода путем изречених казних мера. Није могуће поистоветити комуналну полицију са предузећем јер је свако предузеће самостално, са својим самосталним пословањем које има своја улагања, расходе и приходе који зависе од пословања и пласмана производа. Овакав и сличан пласман производа је у организацији комуналне полиције немогућ. Међутим, уколико хипотетички посматрамо рад комуналне полиције из угла економије ефикасног пословања ове организације, економика пословања приказала би се кроз њихов остварен рад и учинак путем нематеријалног и материјалног рада који чине неодвојиву целину свакодневног поступања комуналне полиције.

## **5.0. SWOT АНАЛИЗА КАО МОДЕЛ ПРОЦЕНЕ МОГУЋНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

Прегледом литературе историјат СВОТ анализе је веома комплексан, о чему говоре изучавања познатих академика и професора: по раду аутора Алберт Хамфеја (<https://investasistent.com/swot-analiza/>) спроведено је истраживање истраживачког тима института Станфорд (Stanford Research Institute-SRI) од 1960 до 1970. године, које су финансирале компаније Фортуне 500, процењује шта организација може, а шта не може, као и њене потенцијалне могућности и претње које представљају аналитичку методу којом се дефинишу критични фактори који имају највећи утицај на пословање предузећа на тржишту. Категоризација променљивих у један од четири СВОТ квадранта представља изазов. Међутим једна категорија може бити истовремено снага и слабост. Одређене снаге које се не искористе у правом тренутку и на прави начин, могу постати слабости и претња уколико их искористе друге супарничке организације. И ова анализа има своја ограничења која се могу видети у радовима (Dess et al., 1997; Koch, 2000; King, 2004)

По изјави Хаберберг (Haberberg, 2000), СВОТ анализа је концепт који су користили академици с Харварда 1960-их, док је Тарнер (Turner, 2002) настанак СВОТ анализе приписао Игору Ансофу (Ansoff, 1987), преко његове Матрице производа и тржишта која упоређује стратегије за тржиште продирање, развој производа, развој тржишта и диверзификација. Свака од четири могућа правца, дефинише основни стратешки одговор на различит скуп унутрашњих и спољних услова као систематску припрему за будућност. Велан и Хангер (Wheelen, Hunger, 1998) користили су СВОТ да би пронашли празнине и подударности између компетенција и ресурса и пословног окружења. Деалтри (Dealtry, 1992)

је СВОТ разматрао у терминима или групама и векторима са заједничким темама и интеракцијама. Шино и сарадници (Shinno, et. all. 2006) спојили су СВОТ анализу са Аналитичким хијерархијским процесом (АНП) који је рангирао и дао приоритет сваком елементу помоћу софтвера. Сва ова истраживања горе наведених истраживача (један део истраживача), нису донела сазнање о времену настанка СВОТ концепта.

СВОТ анализа је основни инструмент Дизајна школског модела „*Design School Model*“ који је предложио Хенри Минтзберг (Mintzberg, 1990). Минцберг је класификовао стратешки менаџмент у школе мишљења. Овај модел се фокусира на процене спољне и унутрашње ситуације, некадашње откривање претњи и прилика у окружењу, потом открива снаге и слабости организације (Kraus, Kauranen, 2009; Sarbah, Otu-Nyarko, 2014).

По многим ауторима СВОТ анализу треба користити у контексту организације, њених циљева, као и кретања тржишта. Традиционални поступци састоје се од питања лишених експлицитних теоријских основа која се баве тренутним стањем организације и спољашњег утицаја на организацију (Valentin, 1998; Thompson, Strickland, 1998; McDonald, 1999; Kotler, 2000).

Суштина СВОТ анализе је да се утврди да ли је организација способна да опстане у условима окружења и користи се за прављење стратешког плана организације (у овом случају организације комуналне полиције) кроз одговоре на два питања. Једно питање везано је за утицај компаније, а друго за могуће екстерне утицаје на компанију.

Анализа средине организације представља процес мониторинга (надгледања, контроле) њене средине да би се идентификовале садашње и будуће шансе и претње које могу утицати на способност организације за достизање постављених циљева (Emet, Merba, 2017). Средину организације чини група фактора изван и унутра организације који могу утицати на напредовање према постизању њених циљева, а сврху анализе и предвиђања средине организације, генерално посматрано, чини процена средине тако да њен менаџмент може рационално и правовремено реаговати и тиме повећати успех организације.

Класификација променљиве у изради СВОТ анализе зависи од сврхе и примени у пракси. У овом раду, примењена је методологија за организацију комуналне полиције у градовима који су део истраживачког рада, док су примењени критеријуми, додељени за израду СВОТ анализе, користе за израду СВОТ анализе на нивоу Републике Србије.

## **6.0. ТЕОРИЈСКО ОДРЕЂЕЊЕ КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ**

### **6.1. Појмовно дефинисање комуналне полиције Републике Србије**

Под појмом комуналне полиције, подразумева се организациона јединица локалне самоуправе која има за циљ контролу примене Закона и Одлука града, као и пружање услуга грађанима, јавним предузећима, градској управи, државним службама и друштву у целини.

### **6.2. Настанак и развој комуналне полиције у Републици Србији**

Потреба за контролом спровођења Одлука градова и Закона, очувања природних потенцијала и здраве средине условила је оснивање комуналне полиције у градовима Републике Србије, као службе која помаже граду у подизању безбедности становништва, реализацији годишњих и стратешких планова економског развоја и напретка у очувању заштити животне средине.

У систем локалне самоуправе код нас је комунална полиција уведена 2007. године, Законом о локалној самоуправи, а уређена је 2009. године Законом о комуналној полицији. (Урошевић, 2013).

Скупштина Републике Србије, усвојила је Закон о комуналној полицији (СГРС, бр. 51/2009), и направила први корак ка иновативном унапређењу Локалне самоуправе, у правцу подизања јавне – локалне безбедности људи и добара на виши, нови ниво. Помоћ у очувању комуналног реда и другим органима града, већ у првим данима оснивања, комунална полиција задобила је пажњу јавности. Дошло је до великог броја негативних коментара и реакција, као и великог броја позитивних реакција.

Комунална полиција заузима посебно место у организацији локалне самоуправе и у складу са својим надлежностима и овлашћењима, извршава комунално-полицијске послове на територији града. Као организација са својим специфичностима (начин деловања и овлашћења дата од стране Скупштине Републике Србије) у извршавању радних задатака, комунална полиција функционише као независна јединица локалне самоуправе (одељење, управа или секретаријат) и део је стратешког развоја Републике Србије ка путу интеграције у Европској Унији и другим светским организацијама. Као таква она мора да се развија и усавршава у складу са светским и европским стандардима, као и у складу са националним развојем Републике Србије.

На основу наведених чињеница, Комуналну полицију можемо сврстати у организацију

научне структуре. Сам рад са људима и њихова организација, има свој научни значај и свакодневно истраживање у решавању насталих ситуација, даје нове приступе насталим проблемима и нове идеје у решавању истих.

Проблеми који су се појавили у току десет година рада комуналне полиције, основа су за сазивање радне групе ради измене и допуне закона о комуналној полицији. Састављена је Радна група и уз помоћ Савета Европе и ОЕБС-а, припремљена је радна верзија новог Закона<sup>5</sup>.

Нови закон је донео неколико новина и то (СГРС, бр. 49/2019);

- може се оформити комунална полиција у општинама и мањим градовима, један комунални полицајац на 2500 становника и то најмање три комунална полицајца. У градовима са преко сто хиљаде становника је један комунални полицајац на 3500 становника;
- руководилац комуналне полиције је начелник комуналне полиције;
- комунални полицајци могу обављати послове у цивилном оделу, по писаном налогу начелника комуналне полиције;
- распоређивање на место начелника постављено лице из састава градске управе;
- прикупљање података и позив за лице на разговор у просторије комуналне полиције;
- заустављање и преглед лица, предмета и возила;
- увођење унутрашње контроле за надзор рада комуналне полиције;
- формирање заједничка комунална полиција;

Само сазнање да комунална полиција финансирана из буџета Локални Самоуправа у градовима где је основана, да комунални полицајци имају статус службеног лица, овашћења за примену средстава принуде и санкционисања одређених прекршаја, доводи ову службу у ситуацију да одређени број грађана има мишљење да је ово служба власти града и апарат за очување владајућих структура.

Због оваквих приступа и гледишта на комуналну полицију родила се идеја писања овог рада, и жеља за потпуним приказом праве истине о раду ове службе. Након овог излагања у тексту овог истраживачког рада, о представљеним детаљима и методологији израчунавања рада комуналних полицајаца, свако може и требао би да сагледа наведене чињенице (поткрепљене

---

<sup>5</sup> Нико не зна који су услови за пријем у радну групу (одредило их је Министарство за Државну управу и МУП-а), тако да је и овај део стручног рада политизован и нацрт Закона је изнет пред јавност само за један округли сто без увида јавности и утицаја било кога из других градова на пред новог Закона..



материјалним доказима из разних архивских грађа градова у којима је вршено истраживање) и прошири своје гледиште како би схватио шта стварно раде, колико раде и колика је ефикасност комуналне полиције. Ресурси комуналне полиције и њихова функција, делови су одређених активности које су видљиве, као и резултати остваривања постављених циљева.

Основ одрживости службе комуналне полиције су њене видљиве активности (материјалне) али и активности које нису видљиве (нематеријалне), а имају своју сврху и резултате, који су видљиви као материјални али и резултати који су нематеријални. Овим активностима се може управљати и оне се могу усмеравати у зависности од потребе службе и од потребе кориснике услуга (Манић, Трандафиловић, Радоњић, 2017).

У насатавку текста биће објашњена организациона структура комуналне полиције која је успостављена у већини градова Републике Србије.

### **III. ОРГАНИЗАЦИЈА И СТРУКТУРА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

#### **1.0. СВРХА, ДЕЛАТНОСТ, ПОСЛОВИ И ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ**

Служба комуналне полиције. њена сврха, делатност, послови и организациона структура као и сам назив, разликују се у мањој или већој мери у земљама Европске уније као и у земљама бивше СФРЈ у којој се уочавају два приступа у организацији комуналне полиције.

У Црној Гори Комунална полиција уведена је у систем локалне самоуправе 2003. године, као организациона јединица локалне управе одлуком скупштине општине (СГЦГ, бр. 57/2014 и 34/2019); у Републици Српској Законом о локалној самоуправи (СГР Српске, бр. 101/04 и 118/05); у Словенији Законом о општем редарству (УРС, бр. 139/2006); у Хрватској организациона структура је потпуно другачија (ZKG, Narodne novine 68/18)

Према доступним информацијама, комунална полиција у Републици Србији, формирана је у 21 од 29 градова и то: у Београду, Чачку, Крагујевцу, Краљеву, Крушевцу, Лесковцу, Лозници, Нишу, Новом Саду, Панчево, Пожаревац, Шабац, Смедерево, Сомбор, Сремска Митровица, Суботица, Ужице, Ваљево, Врање, Зајечар и Зрењанин, док није формирана у Бору, Јагодини, Кикинди, Новом Пазару, Пироту, Приштини, Прокупљу и Вршцу. Неки градови и општине донели су одлуке о оснивању комуналне полиције и највероватније ће

кренути са радом до краја 2021. године.

[http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/predlozi\\_zakona/2019/1813-19%20-%20LAT.pdf](http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/predlozi_zakona/2019/1813-19%20-%20LAT.pdf) (pristupljeno 16.03.2020.).

### **1.1. Основна сврха комуналне полиције**

Основна сврха комуналне полиције јесте да обављањем својих послова који су јој поверени, обезбеди потпуно и несметано извршавање одлука и других аката из надлежности града. Њена сврха, послови и основе унутрашњег уређења прописани су посебним законом – Законом о комуналној полицији, који је Народна скупштина донела у јулу 2009. године и касније, Закон о комуналној милицији донетом 2019. године. Према старом али и новом Закону, комунална полиција обавља одређене комунално-полицијске послове, као и друге послове који су му законским актима поверени. Сврха обављања тих послова састоји се у обезбеђењу: (Милосављевић, 2010)

- извршавања надлежности града у областима комуналне делатности, заштите животне средине, људи и добара;
- заштите и одржавања реда у коришћењу земљишта, простора, локалних путева, улица и других јавних објеката и несметаног обављања законом одређених послова из надлежности града.

Поред наведених основних улога, комунална полиција има још **три важне улоге**: 1) пружа помоћ органима града; 2) предузимње одређених мера у хитним околностима и 3) врше спасилачке функције и спроводе несметано обављање законом одређених послова из надлежности града.

Комунална полиција је сервис грађана који помаже у решавању насталих проблема везаних за комунални ред, угрожавање животне средине, право на миран и спокојан живот у друштвеном окружењу, заштита флоре и фауне у нашем окружењу.

### **1.2. Делатност комуналне полиције**

Организација комуналне полиције пружа услужне делатности које имају своје специфичности и посматрамо је као услугу коју пружа грађанима и другим субјектима, подстиче одговорност (према себи и другима, према радним обавезама, према друштву као целини...), врши едукацију грађана о њиховим дужностима и правима, пружа услуге у циљу

одрживог развоја друштва на локалном и на глобалном нивоу (Манић, Грандафиловић, Радоњић, 2017).

Предходни приступ је актуелан и данас, нема промене у начину сагледавања пружених услуга од стране комуналне полиције и зато је аутор овог текста даје допуну у размишљању и схватању услуге и понудио другачији свеобухватнији приступ у анализи ефикасности рада комуналне полиције

### **1.3. Послови комуналне полиције**

Посао комуналних полицајаца је широког спектра и као такав, носи одређени ризик приликом решавања насталих проблема, тј. пружања услуге.

Комунална полиција обавља своје послове организованим присуством на местима одржавања реда, применом законом предвиђених овлашћења и предузимањем других превентивних мера;

Послови комуналне полиције разврстани су у шест група (Милосављевић, 2010):

- одржавање комуналног и другог законом уређеног реда од значаја за комуналну делатност;
- вршење контроле над применом закона и других прописа и општих аката из области комуналне и других делатности из надлежности града;
- остваривање надзора у јавном градском, приградском и другом локалном саобраћају, у складу са законом и прописима града;
- заштита животне средине, културних добара, локалних путева, улица и других јавних објеката од значаја за град;
- подршка спровођењу прописа којима се обезбеђује несметано одвијање живота у граду, очување градских добара и извршавање других задатака из надлежности града (тј. одржавање градског реда);
- предузимање хитних мера и учествовање у вршењу спасилачке функције.

Послови комуналне полиције морају се обављати, а овлашћења примењивати у складу са законом прописаним начелима: законитости; професионализма; сарадње и сразмерности.

У обављању својих послова комунална полиција мора да делује као део једног ширег система, а то значи и да тесно сарађује са: грађанима, правним лицима, градским органима, организацијама и службама и надлежним Државним органима.

#### 1.4. Организациона јединица комуналне полиције и њене структуре

Организациона структура комуналне полиције на територији Републике Србије су различите и најчешће су то:

- Одељења;
- Секретаријати или
- Управа комуналне полиције.

У одељењима и управама хијерархијски низ руководиоца је често исти и то су: Начелник, заменике начелника, шеф свих подручних јединица, шеф подручне јединице и комунални полицајци (оперативни радници у канцеларијама). У секретаријатима је организациона структура другачија: секретар секретаријата, заменик секретара секретаријата, шеф свих подручних јединица секретаријата, шеф подручне јединице секретаријата и комунални полицајци. У зависности од величине секретаријата и броја комуналних полицајаца, у секретаријату постоје одређене службе: правна служба, финансијска служба, техничка, прекршајни судија... (Београд).

Заједничко за све организационе јединице комуналне полиције (милиције) је да су:

- под ингеренцијом Министарства за државну управу и локалну самоуправу;
- завршили исту обуку за комуналне полицајце (милицајце);
- у саставу Градске Управе;
- у обавези да спроводе Законе и друга правна акта која из надлежности комуналне полиције (милиције) или су им поверени послови:
- са истим овлашћењима;
- службена лица;
- без бенефицираног радног стажа.

Разлике између организационих јединица комуналне полиције (милиције) су у:

- возном парку;
- тактичко-техничкој опреми и подршци за рад;
- просторијама за рад и условима рада;
- опречним градским одлукама;
- подршци Министарства за државну управу и локалну самоуправу;
- подршци града у коме је формирана комунална полиције;
- подршци грађана и других јавних и приватних институција итд.
- висини личног дохотка;

- неравноправном односу плаћања/неплаћања ноћног прековременог и празничног рада;

Разлике које су наведене, а које постоје међу организацијама комуналне полиције, могу да доведу до личног али и колективног незадовољства комуналних полицајаца јер не постоје принципи једнакости, и може да постане предиктор укупног незадовољства комуналних полицајаца<sup>6</sup>.

Основна разлика између полиције и комуналне полиције су у овлашћењима и пословима којима се бави. Полиција обавља све послове које су надлежности Републике Србије, спроводи Законе и штити Уставни поредак земље, док се комунална полиција бави спровођењем Одлука локалне самоуправе и Закона који прописују надлежности којима се бави<sup>7</sup>.

Разлика у раду између комуналне полиције и инспекцијских служби је та што комунална полиција има обавезу патролне делатности, преглед лица и може да употреби средства принуде у одређеним околностима док инспекцијски службеници немају та овлашћења.

#### 1.4.1. Основни ресурси комуналне полиције

Као и свака организација тако и комунална полиција има одређене ресурсе и то:

- **Финансијски ресурси** које одобрава Скупштина града у коме је основана комунална полиција. Финансијска средства морају да се усагласе са правилником о набавци опреме за комуналну полицију. Ова средства се морају предвидети годишњим буџетом града, који одређује висину и временски период улагања новчаних средстава у комуналну полицију, усаглашено са стратешким планом комуналне полиције. Ова улагања су основ унапређења, ефикасног и ефективног рада комуналне полиције, а самим тим и техничко-технолошког развоја у циљу савременом пословању.

Према Закону о финансирању локалне самоуправе, основни извори прихода локалних буџета су сопствени приходи и приходи из буџета Републике. Изворни приходи према члану 6. Закона о финансирању локалне самоуправе су порези, таксе и намети чију основицу и стопу

---

<sup>6</sup> Ова констатација се односи на већину градова и општина због неадекватне социјалне политике и неразвијене економије у тим градовима и општинама.

<sup>7</sup> Комунална полиција има изузетно широк спектар деловања по одређеним члановима Закона о саобраћају, Закона о јавном реду и миру, Закона о заштити животне средине, Закон о заштити животиња и другим члановима важећих закона.

утврђују општине и градови, при чему износ пореске стопе може бити ограничен законом (Илић, Пауновић, 2018).

Предходно наведени закон је предвидео у члану 6. тачки 7. донације и други приход. Ово је уврстило приход комуналне полиције као други приход или приход из других извора. Остварен приход комуналне полиције никако се не може уврстити под неком другом тачком јер је приход нестабилан и на њега се не може рачунати у дугорочним плановима градских инвестиција. Као такав он се може повећати само репресивним деловањем комуналне полиције што је у супротности са основном идејом формирања ове службе „да је сервис грађана“ и да је основа рада комуналне полиције превентивни рад.

- **Материјално-Технички** ресурси су средства која омогућују несметани рад комуналне полиције. И ови ресурси зависе од буџета града и саме подршке града у осавремењивање ове службе.
- **Људство** комуналне полиције (људски ресурси) које према Закону о комуналној полицији (милицији) у основи чине, начелник и заменик комуналне полиције, шеф подручних јединица и комунални полицајци (односно по неким организационим структурама комуналне полиције секретар, заменик секретара, шеф подручних јединица и комунални полицајци). Уколико су у комуналној полицији образоване подручне организационе јединице, људство чине и шефови тих подручних јединица. Људство чине и запослени у комуналној полицији који обављају административне и друге послове који директно утичу на ефикасност рада комуналне полиције. Недостатка визије руководства градова и несхватање начина функционисања ове службе, доводи током времена до њеног урушавања, што доказује недостатак стручног и професионалног кадра на руководећим местима у организацији комуналне полиције и града и политизацију комуналне полиције.

Комунална полиција једног града, у свом саставу треба да има довољан број оспособљених комуналних полицајаца (број зависи од броја становника тог града и финансијске могућности локалне самоуправе, а највише од жеље за формирањем једне овакве службе), како би у потпуности могли да одговоре изазовима у решавању постојећих и новостворених проблема, из делокруга овлашћења и рада комуналне полиције. Свака организациона јединица комуналне полиције мора да буде функционална, ефикасна и организационо способна у складу са захтевима савременог пословања једне организације

#### 1.4.2. Овлашћења и систем командовања

Овлашћења комуналне полиције прописана Законом представљају правни основ за вршење и специфичних, „полицијских“ управних радњи, и као такве садрже четири битна елемента: циљ, заснованост на закону, конкретност и ауторитативност (Васиљевић, 2009/11).

**Овлашћења комуналних полицајаца:** приликом обављања службених радњи, Законом о комуналној полицији (2009), а од 2019. године Законом о комуналној милицији, дефинисана су као: упозорење; усмено наређење; провера идентитета; довођење; заустављање и преглед лица, предмета и возила; привремено одузимање предмета; аудио и видео снимање; употреба средстава принуде; прикупљање обавештења и друга овлашћења у складу са законом о комуналној милицији (СГРС, бр., 49/2019, чл. 18.).

Комунални полицајац је у обавези да користи све расположиве ресурсе како би крајњи корисник услуге, као и пружалац услуге (комунални полицајац, руководиоци, Градска Управа) били задовољни. Приликом спровођења било каквих овлашћења комунални полицајац мора да се легитимише, показујући на увид, лицу над којим се спроводи овлашћење, своју службену легитимацију која је прописана законом о комуналној милицији (СГРС, бр.49/2019, чл. 48.).

Поред наведених овлашћења, комунални милицајац може, када је за то овлашћен законом, другим прописом и општим актом града: издати прекршајни налог; поднети пријаву надлежном органу за учињено кривично дело; поднети захтев за вођење прекршајног поступка и обавестити други надлежни орган да предузме мере из своје надлежности.

Осим општих услова за рад у органима јединице локалне самоуправе, начелник комуналне полиције и шеф подручне организационе јединице (или заменик начелника) морају да испуњавају и посебне услове за рад на тим пословима који су прописани Законом о комуналној полицији - милицији (Вујадиновић, 2010). Овлашћења руководиоца и комуналних полицајаца су прецизирана и Законом о комуналној полицији (милицији).

**Овлашћења Начелника комуналне полиције:** 1) предлаже градском већу стратешки план комуналне полиције, одлучује о ангажовању комуналне полиције у пружању помоћи у извршењу одлука надлежних органа града или овлашћених организација (асистенција), као и о обиму и начину пружања те помоћи; 2) контролише употребу средстава принуде, односно оцењује оправданост и правилност употребе средстава принуде; 3) предузима законом

предвиђене мере за утврђивање дисциплинске, прекршајне, односно кривичне одговорности комуналног полицајца у случају неоправдане или неправилне употребе средстава принуде, решава притужбе на рад комуналне полиције; 4) по положају је члан комисије за решавање притужби коју образује скупштина града, предлаже начелнику градске управе шефа подручне јединице.

Поједина овлашћења начелник комуналне полиције може пренети на шефа подручне јединице или на друго лице у комуналној полицији (на пример, за спровођење поступка за оцену оправданости и правилности употребе средстава принуде). Уколико је прошао обуку стручног усавршавања у полицији или обуку за комуналног полицајца, може да користе сва овлашћења која су прописана Законом о комуналној милицији. Начелник комуналне полиције (после прве допуне и измене закона 2010. године) може бити постављено лице. Као постављено лице нема овлашћења по Закону о комуналној полицији. Он има функцију руководиоца и организатора тј. управља одељењем комуналне полиције (менаџер комуналне полиције).

**Овлашћења Заменика Начелника комуналне полиције** су: 1) да по наређењу начелника комуналне полиције у његовом одсуству врши дужност начелника; 2) Уколико је завршио стручно-специјалистичку обуку, може да користе сва овлашћења која су Законом о комуналној полицији прописана; 3) организовање рада и контролу рада комуналних полицајаца спроводи по наређењу начелника комуналне полиције преко шефа подручних јединица.

**Овлашћења шефа подручне јединице** као лице које руководи комуналном полицијом на одређеном подручју као и сваки руководилац, осим уобичајених овлашћења има и низ других овлашћења која произлазе из специфичности комунално-полицијских послова. То се, пре свега, односи на: 1) сва овлашћења комуналног полицајца и пренета овлашћења од начелника или заменика начелника комуналне полиције; 2) овлашћења која има у вршењу контроле употребе средстава принуде.

Комунални полицајци дужни су да поступају у складу с налозима начелника, односно шефа, као и других претпостављених у комуналној полицији, чији број и положај зависе од начина унутрашњег уређења комуналне полиције.

Због малог броја комуналних полицајаца, у неким градовима и општинама није могуће оформити подручне организационе јединице, па се рад заснива на учесталијем надзору постојећих патрола комуналне полиције. Оваква организациона структура и начин



организације не предвиђа шефа подручне јединице, и уместо шефа постоји формацијско место заменика начелика комуналне полиције.

#### 1.4.3. Правила понашања и однос комунални полицајац – грађанин

Овлашћења по којима комунална полиција поступа, а која су прописана сада Законом о комуналној милицији, стављају ову врсту делатности у сам центар свих догађаја локалне заједнице и друштва. Комунална полиција, сразмерно својим овлашћењима, налази се на веома високом месту друштвених организација и у оквиру обављања својих послова, сарађује са грађанима и другим субјектима у оквиру Закона и прописа који регулишу рад комуналне полиције.

Учешће државних и цивилних служби, као и сваког појединца заједнице, у безбедности локалне заједнице су неопходне и кључ су сваког успеха. Да би сваки вид сарадње био примењив и најефикаснији, службеници у свим службама морају бити едуковани о раду полиције и комуналне полиције у заједници, и о техникама рада и поступања у раду као и које су њихове улоге у заједничком решавању проблема.

Заједничка обука за чланове владиних служби, припаднике полиције и комуналне полиције, као и заједнице, може да допринесе квалитету будуће међусобне сарадње (OEBS, 2008).

#### 1.4.4. Превентивна деловање комуналне полиције

Под Превентивним деловањем комуналне полиције (милиције) подразумева се учестало присуство комуналних полицајаца на терену, њихов оперативни рад у оквиру кога прикупљају податке и информације од грађана, правних лица, јавних предузећа и јавних служби у складу са својим законским овлашћењима из области: комуналне делатности, заштите животне средине, људи и добара, обезбеђењу, заштити и одржавању реда у коришћењу земљишта, простора, локалних путева, улица и других јавних објеката, као и обезбеђењу услова за несметано обављање законом одређених послова из надлежности града. (Вујадиновић, 2010)

#### 1.4.5. Репресивно деловање комуналне полиције

Под Репресивним деловањем комуналне полиције спада употреба средстава принуде, писање прекршајних налога, подношење захтева за покретање прекршајних и кривичних пријава, спровођење одређених превентивних мера које могу у одређеним неповољним околностима да се трансформишу у репресивне мере и биће објашњено у наставку овог истраживачког рада.

## **2.0. СТРАТЕГИЈА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

Комунална полиција у градовима и општинама Републике Србије, по Закону о комуналној полицији из 2009. године и Закона о комуналној милицији из 2019. године, израђује стратешки план рада за период од пет година, са циљем одређивања јасних смерница рада комуналне полиције.

Стратешки план се мора усагласити претходно наведеним Закономима о комуналној полицији (милицији) и другим законима по којима комунална полиција поступа (Закон о полицији, Закон о јавном реду и миру...). Мора бити усклађен и са другим прописима и правним актима донетим на Републичком и Општинском нивоу. Он мора да се усклади са приоритетима и потребама друштва и појединаца. Стратешки план се односи на временски период од пет година и садржи приказ циљева и активности који воде ка убрзаном развоју комуналне полиције, ради остваривања комуналног реда на територији Републике Србије.

За реализацију предложеног Стратешког Плана комуналне полиције, због задатака који су разноврсни и различити, одговорност комуналне полиције је велика и зато је потребно имати мултидисциплинарни приступ и свеобухватно виђење послова којима се бави комунална полиција. Потребан је тимски рад и учешће свих надлежних организација града, ради успешнијег, ефикаснијег и ефективнијег рада комуналне полиције. Стратешки план мора да има постављене реалне и рационалне циљеве који омогућавају стварање ефикасније комуналне полиције и стварање партнерских односа са свим одговорним институцијама града. Предложеном реализацијом мисије комуналне полиције може се сагледати да се комунална полиција ослања на сопствене снаге уз коришћење капацитета града, чијом подршком се може реализовати визија комуналне полиције 21. века. Имајући у виду све напред наведено, комунална полиција, стратешки посматрано треба да заузме своје место у оквиру локалне заједнице, својим деловањем допринесе подизању нивоа поштовања комуналног реда на што виши ниво, чиме ће се обезбедити миран, спокојан и виши квалитет живота свих грађана.

### **2.1. Визија комуналне полиције**

Визија комуналне полиције је да, у процесу реализације Стратешког плана, изгради партнерске односе са свим организацијама локалне самоуправе и државним субјектима, да се интензивирају активности које воде ка урбаном развоју комуналне полиције ради

остваривања комуналног реда на територији Републике Србије. Рад комуналне полиције у локалној заједници у остваривању постављене визије су следећи:

- већа отвореност према заједници (размена информација и сарадња);
- усмерено решавање проблема (проблемски оријентисан рад);
- побољшање међусобних односа унутар колектива (вредновање рада);
- подела одговорности између комуналне полиције и заједнице;
- едукација комуналне полиције и заједнице;
- изградња већег поверења и флексибилности;
- фокус на превентивном раду.

Овакве смернице у раду комуналне полиције су визија једне перспективне комуналне полиције јер је фокус не само на спровођењу задатака на терену, већ свеобухватни приступ и имплементација комуналне полиције у свим сегментима друштвеног живота.

## **2.2. Мисија комуналне полиције**

Ради успешног остваривања постављене визије комуналне полиције, потребно је усагласити и мисију, која у себи садржи све елементе који омогућавају несметан рад комуналне полиције.

Мисија комуналне полиције у остваривању постављене визије је следећа:

- повећање ефикасности у сузбијању свих видова негативног испољавања;
- развој превенције оријентисањем на постојеће проблеме;
- смањење ризика виктимизације (ризика да се постане жртва);
- повећање поверења у рад комуналне полиције;
- редукција насиља према угроженим категоријама становништва;
- већа брига за здрав социјални развој деце и омладине;
- смањење страха од негативних појава код грађана;
- развој позитивних односа комуналне полиције с јавношћу;
- већа укљученост и задовољство припадника мањинских заједница;
- безбедније заједнице и други.

Постављеном мисијом комуналне полиције обезбеђује се обављање законом дефинисаних послова и подстиче сарадња са грађанима ради стицања међусобног поверења. Комунална полиција дефинисањем мисије у обављању послова промовише:

- своје опредељење да служи друштву и грађанима без обзира на њихово национално, идеолошко, културно или друштвено порекло;

- едукацију грађана, где се повећава степен културе у одржавању комуналног реда и подстиче грађане да развијају критички приступ у развоју и одржавању комуналне и безбедносне културе;
- своје могућности усмерава ка дијалогу са свим заинтересованим странама друштвеног контекста;
- своје резултате рада поставља у функцију друштвених потреба и окружења;
- велики значај у остваривању контаката са другим организацијским јединицама комуналне полиције у Републици Србији;
- знање и искуства као најважније ресурсе на почетку трећег миленијума у корист општег добра за све грађане града Зајечара.

Спречавање комуналног нереда, комунална полиција спроводи и сузбија у сарадњи са полицијом и надлежним градским инспекцијским службама, као и државним и правосудним органима.

### **2.3. Инплементација комуналне полиције**

На основу законске могућности формирања организационе јединице комуналне полиције у саставу локалне самоуправе, поставља се камен темељац за функционисање модерне државе, а самим тим и модерно друштво у коме ће сви грађани узети учешће у решавању комуналних проблема. Друштвени живот у сређеној и модерној држави даје шансу организацији комуналне полиције да пружи свој пуни допринос у очувању истог. Нико нема права да само посматра комунални неред а да при томе не предузме нешто како би то спречио. Приступ комуналне полиције у решавању комуналних проблема је лидерски. У сарадњи са одговарајућим инспекцијским службама и грађанима предузеће се све мере да би се омогућио бољи живот свих. Комунална полиција решава проблеме свакодневног живота грађана који очекују ефикасност и ефективност рада комуналне полиције у оквиру својих надлежности. Да би се решили комунални проблеми, мора се имати јасна визија и мисија која треба да послужи у решавању комуналних и других проблема грађана.

### **2.4. Евауалација и мониторинг комуналне полиције**

На основу предлога за израду стратешког плана и усклађивање приоритетних смерница са надлежним институцијама града и републике, постижу се следећи ефекти:

- правилна анализа постојећег стања и формулација визије за бољу будућност;

- идентификују се проблеми и доносе се предлози за решавање проблема;
- селекутују се реални циљеви које треба остварити;
- рационално управљање додељених ресурса комуналне полиције;
- одређују се приоритети свог рада;
- унапређење рада у циљу ефикаснијег и ефективнијег рада;
- организационе промене за већу продуктивност у раду.

За остваривање циљева потребно је прикупљати информације од свих субјеката који учествују у остваривању Стратешког Плана комуналне полиције. На основу прикупљених података и извршене анализе, комунална полиција компаративном методом класификује квалитативне и квантитативне показатеље реализације Стратешког Плана и тиме унапређује свој рад у заједници и стиче ауторитет и одговорност за решавање комуналних и других проблема.

### **3.0. ПРОЦЕС КОМУНИКАЦИЈЕ У КОМУНАЛНОЈ ПОЛИЦИЈИ**

Руководиоци у комуналној полицији са Градском Управом стварају свој *систем комуникације*, као што сви *запослени у организацији међусобно стварају свој комуникацијски систем док одељење према корисницима ствара кориснички комуникацијски систем*. Процеси у комуникацији на свим нивоима морају да добију посебну пажњу менаџмента како би у сложеним друштвеним и тактичко-техничким захтевима и условима рада, комунална полиција била ефикасна и остварили најбржи пут, до ефикасних информација за доношење правилних одлука.

Процес комуникације у комуналној полицији не одвија се само унутар процеса одлучивања, извршења и контроле, већ захвата све запослене у комуналној полицији у хијерархијском низу и повезује их са свим корисницима услуга.

У свим организацијама информације се преносе на различите начине и различитих класификација и критеријума. У зависности од употребе комуникационих нивоа у комуналној полицији можемо да препознамо комуникације као посредно и непосредно комуницирање, по употреби симбола вербално и невербално, у складу са структуром формално и неформално.

Комуникација у комуналној полицији објасниће се у наставку текста на принципу формалне и неформалне комуникације, као и интерне и екстерне комуникација.

### 3.1. Формална и неформална комуникација у комуналној полицији

**Формална комуникација** је веома комплексна и може се поделити као:

- **Комуникација одозго на доле** се одвија када се наређења или поруке преноси се са горњег нивоа хијерахијске лествице на ниже нивое (начелник → заменик начелника → комунални полицајци). Овај начин комуникације најчешће је заступљено у организацијама сличних комуналној полицији. Сврха ове комуникације је контрола и координација. Овом комуникацијом се издају наредбе, а запослени добијају потребне информације о променама у организационој структури, о раду организације.
- **Комуникација одоздо на горе** укључује пренос порука од нижих ка вишим нивоима, односно комуникацију од комуналних полицајаца ка руководиоцима. Ово је обрнут процес комуникације од већ наведене и она је веома битна као повратна информација у систему пословања. Порука која стиже до надређених, веома често може да буде искривљена и да игуби важност и карактеристике повратне информације.
- **Хоризонтална комуникација** је комуникација између комуналних полицајаца који су на истом хијерахијском нивоу, унутар одељења. Ова комуникација је веома важна за стварање одговарајуће организационе климе и превенцију конфликта. Помоћу ове комуникације комунални полицајци једни другима помажу при решавању задатака и размењују различите информације које су битне за њихов рад.
- **Радијална комуникација** је комуникација између запослених и других особа које раде у организацији комуналне полиције или инспекцијским и другим службама и одвија се у оквиру система Градске Управе.
- **Дијагонална комуникација** – одвија се између појединаца из различитих одељења и јавних предузећа у саставу градске управе, предузетницима, физичким и правним лицима, Полицијском управом града Зајечара и Војском Републике Србије. Ова врста комуникације одвија се на различитим нивоима хијерархијске лествице.

Да би комунална полиција успешно и ефикасно радила задате послове, неопходна је примена свих наведених начина комуницирања.

Комуникација у Комуналној полицији мора да буде увек двосмерна, да комунални полицајац разуме циљеве и осећа припадност групи и заједници, док свако од руководиоца мора да разговара и слуша своје запослене, да уважава предлоге, идеје и критике од комуналних полицајаца и других субјеката који доприносе раду комуналне полиције. Свако од запослених је важан део организације, јер су они ти који шаљу негативну или позитивну поруку ка осталим групама и јавности и, на тај начин, представљају службу и град.

**Неформална комуникација** дефинише се као комуникација која се води међу запосленима и појављује спонтано, непланирано и ненаметнуто.

Потреба за постојањем неформалне комуникације је потреба која се везује са потребом да свако од запослени буду информисан и укључен у делу одлучивања на организационом нивоу, који даје осећај припадности и друштвеног поштовања које код запослених производи осећај самозадовољења. Свако жели да буде информисан о догађајима везаним за колеге, за руководиоце, о донетим одлукама на нивоу организације комуналне полиције, за предстојеће догађаје у граду, и то све у сврху личне спремности и припреме за предстојеће догађаје на било ком нивоу.

Сваки вид комуникације и дељења информације међу колегама и странкама, доноси напредак у међуљудским односима, бољу комуникацију и разумевање, што доводи до ефикасне координације у раду комуналне полиције и односа са другим службама које су често укључене у заједнички рад,

### **3.2. Интерна и екстерна комуникација у комуналној полицији**

*Интерна комуникација* помаже запосленим комуналним полицајцима у обављању свакодневног посла, у развијању јасног осећаја мисије радне организације и идентификовању проблема што омогућује брзу реакцију на новонастале и потенцијалне проблеме. Размењују се информације и идеје унутар саме организације комуналне полиције. Свака порука се може размењивати у личном контакту, телефоном, факсом, дописом, е-маил-ом, интернетом итд. и могу бити формалног или неформалног вида.

*Екстерна комуникација* је комуникација између организације и спољних сарадника и свих корисника услуга. Као што се у интерној комуникацији информације преносе на горе, на доле, хоризонтално и дијагонално у организационој структури, у екстерној комуникацији оне се уносе у организацију и износе ван ње. Одељење комуналне полиције свакодневно размењују поруке са сарадницима, новинарима, представницима државних структура и она се може остваривати на формалан и неформалан начин.

На успешност и облике интерне комуникације утиче начин управљања руководиоца у организацији. Запослени у комуналној полицији као и у другим организацијама служе као средство за постизање циљева. Они су битни чиниоци који утичу на ефикасност организације и постизање конкурентске предности. Добри спољни односи организације

темељи су квалитета унутрашњих односа и обрнуто.

Веома добра сарадња и комуникација по вертикали и хоризонтали је основ сарадње са грађанима и свим службама и показатељ ефикасности и ефективности ове службе.

#### **4.0. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА И СТВАРАЊА УСЛУГЕ У КОМУНАЛНОЈ ПОЛИЦИЈИ**

##### **4.1. Процес управљања у комуналној полицији**

Менаџмент је процес обликовања и одржавања окружења у којем појединци, радећи заједно у групама, ефикасно остварују одабране циљеве. (Wehrich, Koontz, 1998).

Процес управљања (менаџмент) у комуналној полицији на територије Републике Србије, разликује се између градова у организационом смислу, у броју комуналних полицајаца, начину стварања услуге тј. начину функционисања и кадровске политике, али и у тактичко-техничкој опремљености и квалитету опреме за рад. Сама организациона структура захтева и другачије руководеће структуре. Комунална полиција има свој фокус на екстерном плану (квалитетан рад на терену, коришћење свих расположивих ресурса - сарадника из околине, ефективно пословање, прилагођавање корисницима услуга и њихово задовољство пруженим услугама, итд.) као и на интерном плану (рад и усавршавање људских ресурса, организационо усавршавање, колективни и тимски рад, рад на бољој комуникацији између запослених као и између запослених и руководиоца, итд., задовољење личних потреба и циљева...). Рад на свим овим димензијама доводи до напредка у пословању, а самим тим до ефикасног и ефективног рада комуналних полицајаца, њихово прилагођавања условима рада и околини, што је одлика савремених организација.

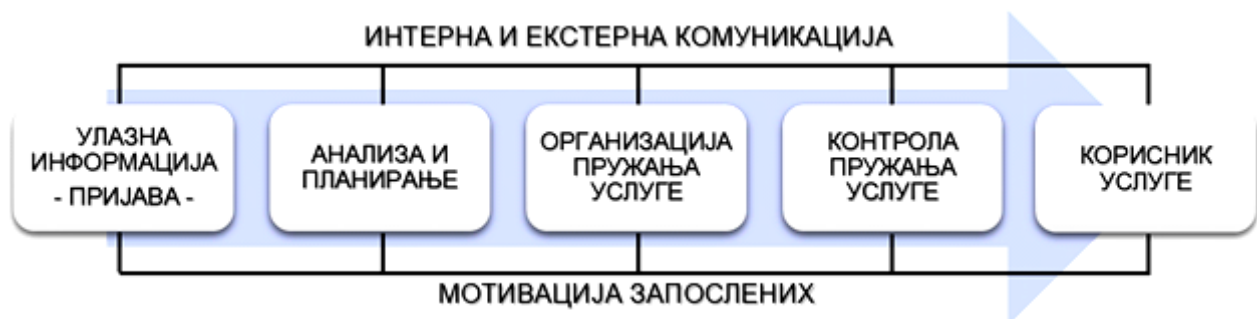
*Процес управљања* у комуналној полицији зависи од организационе структуре града/општине и може се објаснити кроз процес настајања и пружања услуге тј. кроз фазе у којима настаје услуга. У току трансформационог процеса, у одређеним фазама постоје законске процедуре, прописи и одлуке града које се морају испоштовати, начела законитости, професионализма, сарадње и сразмерности, као и поштовање људских права и интегритета личности. Овај процес је у већини организација, као и организацији комуналне полиције исти. Могу да постоје варијанте које зависе од начина и тренутне ситуације пружања услуге, али је основа поступка и крајњи циљ исти.



## 4.2. Фазе стварања и пружања услуге у комуналној полицији

*Процес стварања услуге* у организацији комуналне полиције је процес који је веома комплексан. Комплексност настаје спајањем свих интерних и екстерних чинилаца који директно или индиректно утичу на стварање и пружање услуге, а један од најбитнијих фактора утицаја на стварање и пружање услуга је комуникација. Њена комплексност се огледа у томе да један вид улазног нематеријалног – информација, током фаза у процесу управљања, трансформише се у други вид излазног нематеријалног – услуга која је у основи нематеријална<sup>8</sup>,

Процес стварања, пружања и контроле пружене услуге у организационој јединици комуналне полиције – пример стварања услуге, (Слика 3):



Слика 3. Фазе стварања и пружања услуге у комуналној полицији

Извор: Аутор

Стварање и пружање услуге које пружа комунална полиција у овом примеру могу да се поделе у пет фаза:

- **Улазна информација – пријава (инпут)**, материјал је који се налази на улазу процеса управљања, основ је покретања трансформационог процеса за добијање услуге. Пријаве могу доћи од спољних и унутрашњих субјеката, тј. ван организационе јединице комуналне полиције – спољашњи субјекти и у оквиру одељења преко комуналних полицајаца и инспекцијских служби – унутрашњи субјекти.
  - *Пријаве спољних субјеката* (улазна информација) у комуналној полицији могу се упутити писменим и усменим путем. Писменим путем преко: пријава предатим на шалтерима Градске управе, електронском поштом (е-маил), као и директним

<sup>8</sup> Услуга коју пружа комунална полиција је нематеријална (нематеријални рад комуналне полиције који у одређеним околностима може постати материјалан – објашњено у делу материјалног и нематеријалног рада комуналне полиције.

уручивањем у просторијама комуналне полиције, а усменим путем преко: фиксног телефона, мобилног телефона и радио станице.

- *Пријаве унутрашњих субјеката* (улазна информација од комуналних полицајаца и инспекцијских служби) могу бити у усменој и писменој форми. Усмене пријаве се добијају путем усмених извештаја од наведених служби у оквиру одељења и то лично или преко руководиоца, радио везом, фиксном и мобилном телефоном. Писмене пријаве се добијају путем писаних извештаја, записника или службених белешки наведених служби, а могу добити усменим путем и од стране комуналних полицајаца (колега) и писаним путем у виду службене белешке.
- *Завођење пријава* – свака од пријава, било упућена усменим или писаним путем мора да се заведе у регистар пријава.
- **Анализа и планирање** је фаза у којој се добијене улазне информације припремају за обраду у поступку трансформације добијања услуге.
  - *Анализом се утврђује извор пријаве* - лични подаци особе која пријављује, место и време учињеног дела;
  - *Истинитост пријаве* - провера постојања догађаја, телефонска провера о догађају код сарадника у близини места наведеног догађаја;
  - *Озбиљност и тежина учињеног прекршаја* - да ли има повређених или оштећених, да ли је оштећена лична или државна имовина
  - *Приоритет решавања пријаве* - хитност изласка на терен или временско ограничење, животна угроженост (директна или индиректна).
- **Планирање** подразумева консултовање са руководиоцима - обавештавање руководиоца о пријави, усаглашавање са мишљењем руководиоца, тражење дозволе за поступање у екстремним ситуацијама...);
  - *Припрема документације за терен* - припремање налога за поступање по пријави (уколико има решење), сва документација о предмету пријаве, записници и налози за поступање комуналних полицајаца на терену;
  - *Консултација са извршиоцима* - консултовање са комуналним полицајцима који треба да изврше задатак (о психофизичком тренутном стању, о личном мишљењу о успешном извршавању задатка...).
- **Организовање пружања услуге** је фаза у процесу управљања у којој се на основу анализе улазне информације и планирања одређује се врста услуге која треба да се пружи, као и друга врста подршке, потребне за извршење постављеног задатка (техничка, тактичка, административна, људска...):

Врсте услуга:

- *Услуге физичким лицима* (грађани);
- *Услуге предузетницима и правним лицима* (радње, угоститељски објекти...);
- *Инспекцијским службама* (комуналној, грађевинској, саобраћајној...);
- *Државним органима власти* (Ватрогасној служби, МУП-у, Војсци...).

Остала подршка:

- *Број извршилаца* - потребан број комуналних полицајаца за извршење задатка;
  - *Документација о предмету* - пријава и друга документација са детаљним усменим објашњењем везано за извршење задатка;
  - *Техничка подршка* - у зависности од конфигурације терена зависи које средство превоза може да се користити и средство везе. Прикупљање података и доказног материјала на терену, може да помогне у решавању предмета (пријаве) као и употреба дигиталне технологије – камера, фотоапарат...);
  - *Начин поступања* - у зависности од предходне анализе и припреме предмета (информације). Уколико постоји добра сарадња странке и комуналне полиције, примењиваће се превентивне мере у решавању насталих несугласица и проблема. Међутим, уколико не постоји никакав вид сарадње, комунална полиција предузима мере које су законом прописане, тј. репресивне мере и у крајњем случају средства принуде. Током примене овлашћења комунални полицајац мора да поштује начела законитости, професионализма, сарадње и сразмерности;
  - *Место и време пружања услуге* мора да се одреди приликом организовања и пружања услуге. Постоје услуге које се врше на лицу места, али такве услуге не пролазе кроз фазе процеса стварања услуге у организацији. Оне се прилагођавају тренутној ситуацији и комунални полицајац је одговоран за донесене одлуке, поступке и понашање током пружања услуге. Само у случају када је руководиоц службе присутан и комунални полицајац поступа по његовом наређењу, одговорност сноси руководиоц, али само за одлуке које су у складу са законом и прописима и у складу са овлашћењима, свака другачија одлука може да се одбије од стране комуналног полицајца.
- **Контрола пружања услуге и рада комуналних полицајаца**, спроводи се истовремено јер је пружање услуге један део рада комуналних полицајаца, док је контрола рада комуналних полицајаца, истовремено и њихова контрола пружања услуге. Са правилним

приступом, одговорним понашањем и професионалним радом, решавање било ког постављеног задатка врши се у неколико праваца:

- *Вертикално* (навише и наниже) – од начелника комуналне полиције, који је донео одлуку, навише према руководиоцима који су имали утицаја на доношења те одлуке или је они донели (начелник градске управе, градско веће и Скупштина града или општине) а начелник комуналне полиције је спровео по наређењу, као и наниже, од начелника комуналне полиције према његовом заменику или шефу подручних јединица, до комуналних полицајаца који су извршиоци.
- *Хоризонтално* – од начелника и заменика (шефа), према интерном и екстерном окружењу, комуникацијом о добијеним детаљима пријаве која је прослеђена на извршење комуналним полицајцима. Овакав начин приступања контроли захтева изузетно пажљив приступ због директног креирања ситуација које могу да проистекну због добре или лоше донесене одлуке. Уколико проблем и његово решавање нису регулисани Одлукама града или другим правним актом одлуком Скупштине града, онда се поступа по Законима које је донела Скупштина Републике Србије и то у оквирима надлежности и овлашћења које има комунална полиција. Ако проблем превазилази овлашћења комуналне полиције, предаје се у даљу надлежност инспекцијским или другим службама да предузму мере из својих надлежности. Оваквим приступом вршења контроле елиминишу се пропусти у ланцу руковођења и примени овлашћења.
- *Унутрашња контрола* – у оквиру организације комуналне полиције формира се стручни тим за контролу Законитог поступања и рада комуналних полицајаца и решавање притужби на рад неког од радника комуналне полиције, или целе организационе структуре. Током истражних радњи везаних за предмет контроле, доноси се предлог за одређене дисциплинске мере или се доноси решење о неоснованој пријави против запосленог у комуналној полицији или организације комуналне полиције.

**Контрола рада у интерном окружењу** комуналне полиције у другим областима деловања и поступања врши се на основу:

- *Односа према опреми и себи* – према опреми коју је задужио (да ли је чисти-пере и одржава, тј. да ли води рачуна о њој), и о себи и свом изгледу (да ли уредно изгледа-подшишан, обријан, чист, одморан, наспаван...)

- *Односа према обавезама у вршењу дужности* (да ли разуме постављене задатке, да ли је одговоран према задацима, како врши припрему пре одласка на терен, како се архивира документација, да ли се на време предају извештаји и службене белешке...)
- *Односа према руководиоцу* (да ли извршавају наређења, да ли поштују ауторитет, каква је комуникација, да ли признају своје грешке и прихватају критике за исте...)
- *Односа према колегама* (да ли постоји међусобно поштовање, да ли један другом помажу у извршавању постављених задатака, да ли наступају појединачно или као група..)
- *Односа према радницима* Градске управе (како се односе према осталим радницима Градске управе, колико су колегијални са њима, да ли их поштују...)

**Контрола рада на терену** (контрола одговорности и професионализма) је обавезни део доброг и квалитетног управљања и у њу спадају:

- *Однос према возилима* возног парака комуналне полиције (да ли уредно пишу путни налози, да ли их одржавају чистим, да ли воде рачуна приликом вожње, места и начин паркирања службеног возила када се обављају комунално-полицијски посао...)
- *Однос према грађанима и правним лицима* (професионални однос и непристрасан приступ, поступања по начелима законитости, професионализма, сарадње и сразмерности, толерантни и принципијални, да пруже помоћ другима - деци, старима и болесним лицима...)
- *Однос према прекршиоцима закона и прекршиоцима одлука града* (да реагују непристрасно и професионално, да увиде и предоче последице прекршаја, да спрече наставак проблема, да сачине записник и прикупе податке од свих присутних као и од актера догађаја, да реше проблем...)
- *Однос према инспекцијским службама* (да ли су колегијални, како врше асистенцију, какав им је заједнички излазак на терен, какав им је наступ када заједно спроводе закон...)
- *Однос према радницима МУП-а - полицајцима и Полицијској Управи* (да ли поштују колеге полицајце, да ли прихватају одговорност у заједничким акцијама и чување поверљивих информација...)

**Контрола одговорности и професионализма** комуналних полицајаца који морају да се понаша строго професионално и достојанствено, морају да поступају по Закону, начелима и правилима службе.

– *Контрола стручне оспособљености* комуналних полицајаца обезбеђују се периодичним проверама оспособљености, редовним и ванредним, које се спроводило на локалном нивоу док се од 2019. године, спроводи Унутрашња контрола коју је оформило Министарство за државну управу и локалну самоуправу. Комунални полицајац који не добије позитивну оцену распоређује се ван комуналне полиције на радно место које одговара његовој стручној спреми, а ако то радно место не постоји или се комунални полицајац са распоређивањем не сагласи, престаје му радни однос по сили Закона о комуналној полицији (Јосиповић, 2010).

• **Корисници пружене услуге** могу бити: грађани, предузетници и правна лица, инспекцијске службе и Полицијске Управе Министарства Унутрашњих Послова Републике Србије. У обављању својих послова комунална полиција мора да делује као део једног ширег система, а то значи и да тесно сарађује са грађанима, правним лицима, градским органима, организацијама и службама, као и са надлежним државним органима:

• *Сарадња комуналне полиције са физичким (грађанима) и правним лицима, предузетницима и јавним организацијама*, најважнија је и од квалитета успостављене сарадње зависиће у успех и углед комуналне полиције. Законом о комуналној полицији (милицији), грађанин има право да комуналној полицији поднесе пријаве, петиције и предлоге у вези с комуналним редом и то могу да чине писменим путем, електронском поштом и у хитним случајевима телефоном. (СГРС, бр.51/2009, чл. 6.). Комунална полиција усмерена је на потребе грађана и њихове захтеве у вези са комуналним редом

• *Сарадња комуналне полиције са градским инспекцијским службама* као посебним службама у градској управи. Комунална полиција и инспекцијске службе упућене су на сарадњу која обухвата: међусобно обавештавање, размену информација, пружање непосредне помоћи и предузимање заједничких мера и активности. Инспекцијске службе од комуналне полиције траже услуге у виду асистенција. Уска и свакодневна сарадња комуналне полиције и инспекцијских служби, осликава део ефикасности и ефективности рада ових служби (СГРС, бр.51/2009, чл. 7.; Кекић, Миленковић, 2016).

• *Сарадња комуналне полиције са МУП-ом Републике Србије*, прописана је законом о комуналној полицији. Прописано је да у обављању послова и примени овлашћења комунални полицајци сарађују с полицијом. Сарадња комуналне полиције са полицијом има за циљ успешније обављање послова комуналне полиције и омогућавање примене појединих овлашћења. Услуге које пружа комунална полиција

Полицијској Управи специфичне су и већином су из делокруга размене информација и полицијског поступања (СГРС, бр.51/2009, чл. 8.; Кекић, Миленковић, 2016).

Важно је напоменути да приликом пружања услуге од стране Комуналне полиције, постојање корисника услуге није услов за одвијање процеса и стварања и пружања услуге, док Комунални полицајац у већини случаја мора бити присутан током процеса пружања услуге.

После извршеног налога, комунални полицајац начелнику комуналне полиције подноси извештај, као и информације од значаја за извршење налога. Извештај се, по правилу, подноси у писменој форми, јасан и благовремен, али и усменим путем у зависно од хитности ситуације или захтева начелника комуналне полиције.

#### **4.3. Приступ у решавању постављених задатака у комуналној полицији**

Руковођење, у најширем смислу, подразумева право, обавезу и одговорност руководиоца да обезбеди да се послови којима руководи обављају законито, ефикасно и благовремено. Са избором праве информације и њеном даљом обрадом у процесу управљања руководиоц може очекивати задовољство крајњег корисника услуге која је пружена. Међутим, да би се дошло до услуге и крајњег корисника исте, у процесу настајања услуге постоје више фаза кроз које се врши трансформација улазних информација

Комунални полицајац упућује се на задатак, по правилу, из службених просторија комуналне полиције. Начелник комуналне полиције може запосленом одобрити и непосредни одлазак на задатак без долажења у просторије комуналне полиције.

Налог за извршење одређеног задатка мора бити потпун, благовремен и јасан. Приликом поделе налога, начелник комуналне полиције дужан је да:

- Детаљније информише запослене о налогу који треба извршити и начину његовог извршења;
- Одреди број комуналних полицајаца за извршење налога, а ако је упућено више њих, одреди ко је непосредни руководилац;
- Одреди трајање извршења имајући у виду удаљеност места и начин извршења налога;
- Провери физичку способност и здравствено стање комуналног полицајца за извршење конкретног налога.

Комунални полицајац треба да даје предлоге који могу допринети ефикаснијем обављању послова комуналне полиције. Ако због оправданих разлога не може да изврши добијени

налог, комунални полицајац обавестиће о томе, без одлагања, начелника комуналне полиције уз навођење разлога.

Како би ефикасност и ефективност одељења комуналне полиције била на високом нивоу, потребно је одређено залагање свих који раде у овом одељењу. Сваки чинилац који је позитиван и може да утиче на рад одељења треба унапредити, а негативне чиниоце исправити (уколико је могуће) или одстранити. Да би се спровео наведени принцип рад, потребно је вршити контролу.

#### **4.4. Мерила квалитета пружених услуга у комуналној полицији**

*Треба увек имати на уму да је „Свака особа је јединствена и има различите прагове толеранције и перцепцију доживљаја, као и своју процену задовољства, који могу бити субјективна процена квалитета услуге коју пружа комунална полиција.*

Квалитет пружених услуга у комуналној полицији зависи од начина посматрања и схватања квалитета услуге, и задовољства крајњег корисника пружене услуге. Свака од пружених услуга од стране комуналне полиције мора да има свој одређени квалитет који се огледа кроз:

- ефикасно поступање (кратак и концизни пријем пријаве, брз излазак на терен, контрола комуникације у разговору и доношење одлуке без емоција);
- ефикасно решавање проблема (професионалан приступ анализи проблема, решавање проблема у што краћем року);
- крајње задовољство корисника (корисник треба да буде задовољан поступању патроле комуналне полиције).

Сви руководиоци службе комуналне полиције као и корисници услуга, траже да се испоштују ова три правила квалитета пружене услуге, а баш овде, око тих правила, настаје проблем између комуналног полицајца (извршиоца), грађана, предузетника и правних лица (корисника услуга) и руководиоца службе комуналне полиције. Нико од наведених не жели или не сме да сагледа на прави начин овај проблем и да приступи његовом решавању.

Зато се мора напоменути да су ова мерила (правила) квалитета релевантна и зависе од низа околности (свако од корисника услуга има другачија очекивања, различита гледишта на проблем, слагања или неслагања са начином решавања истог, емотивни набој, нерационално сагледавање поступања комуналне полиције, као и различите прагове личног задовољства и социјалне интелигенције). Међутим све ове проблеме решава комунални полицајац на терену, на лицу места са корисником услуга.



Већина дефиниција услуга истиче њену неопипљивост, као супротност опипљивости роба. Услуга, стога не постоји, само резултат може бити примећен након дела. (Васић и сар. 2016).

#### **IV. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

##### **1.0. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ИЗ АНКЕТА ЗАПОСЛЕНИХ У КОМУНАЛНОЈ ПОЛИЦИЈИ ЗА 2014. И 2019. ГОДИНУ**

У тексту који следи извршиће се анализа документације добијених статистичком обрадом података из архивске документације комуналне полиције и интервјуа вођених са комуналним полицајцима и руководиоцима ове службе.

Добијени резултати треба да дају одговоре на следећа питања:

- Да ли је комунална полиција у Републици Србији била ефикасна у временском периоду од 2014. до 2019. године?
- Да ли су запослени у комуналној полицији били задовољни својим послом у 2014. и 2019. години?
- Да ли су запослени у комуналној полицији били мотивисани за рад у 2014. и 2019. години?
- Да ли мотивисаност и задовољство запослених у комуналној полицији има утицаја на њихову ефикасност рада?
- Да ли превентивне мере имају пресудни значај на ефикасност пословања комуналне полиције?
- Да ли репресивне мере имају пресудни значај на ефикасност пословања комуналне полиције?
- Колики је удео превентивних, а колики је удео репресивних мера на ефикасност рада комуналне полиције?

##### **1.1. Резултати добијени обрадом података запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину**

На основу предузетих службених радњи и крајњег циља који треба да се постигне на основу предузетих радњи, као и начина на који се примењују овлашћења комуналних полицајаца, резултате посматрамо кроз Превентивни рад (поступања која имају превентивни карактер),

Репресивни рад (поступања која имају репресивни карактер) и пружање Асистенције (поступања која имају превентивни али и репресивни карактер).

У прву групу послова спадају послови који се обављају у редовним активностима комуналних полицајаца а који проистичу из Закона о комуналној Полицији – сада Милицији и другим правним актима који се односе на прецизније одређивање начина спровођења датих овлашћења и то су најчешће поступања која немају за крајњи циљ кажњавање лица. На терену се врши само информисање, записивање затеченог стања тј. пријаве путем записника и разговор са лицем које је упутило пријаву као и са потенцијалним прекршиоцем – пријављеним лицем. Овакав рад је најчешће самоиницијативан који се спроводи са циљем одржавања комуналног реда уз самоодговорни и професионални приступ у раду сваког комуналног полицајца.

У другу групу послова спадају послови који се обављају у циљаним активностима комуналних полицајаца по пријави физичког или правног лица, али и самоиницијативом комуналног полицајца и тичу се упозорења и наређења које упућује комунални полицајац ради спровођења и извршења одређених предузетих радњи. На основу пријава добијених од стране физичких и правних лица, приликом спровођења службене радње, комунални полицајац врши информисање, записивање затеченог стања тј. пријаве (путем записника), упозорење и наређење за извршење наложене радње у одређеном временском року. Записником се утврђује затечено стање о извршеној или неизвршеној наложеној радњи. Следеће поступање је контрола наложених мера и уколико се радња не изврши, наставак решавања проблема прелази у репресивно материјално поступање (прекршајни налог).

Свака наложена радња или поступање комуналног полицајца мора да има правну основу која је прописана у Закону о комуналној Полицији (сада Милицији), као и у другим важећим правним актима. Предходно наведена поступања у основи су Превентивна поступања и она су без последица по лице над којим се спроводи радња (лице коме се налаже извршење одређене радње), међутим, под одређеним околностима, ова поступања могу да се трансформишу у репресивна поступања. У Превентивни рад комуналне полиције спадају:

- Поступања на основу Пријава грађана,
- Издата Упозорења и Наређења,
- Пружене Асистенције са крајњом Превентивном радњом.

У трећу групу послова спадају радње који се обављају у циљаним активностима комуналних полицајаца по пријави физичког или правног лица, али и на основу самоинијативног теренског рада комуналног полицајца. Претежно су то неизвршена издата упозорења и наређења која нису извршена у наведеном временском року, али и тренутно учени извршиоци прекршаја. У ову групу спадају уручење прекршајног налога, подношење захтева за покретање прекршаног поступка прекршајна пријава и подношење кривичне пријаве против физичког или правног лица. Ове мере спадају у Репресивне мере и могу да проистекну из неизвршених превентивних мера или несарадње лица над којим се спроводи службена радња. Може да се нагласи да у овој групи може да се додају и употреба средстава принуде, која су део крајње нужде у извршавању службене радње која не може да се спроведе због пасивног или активног отпора лица над којим се врши службена радња или у самоодбрани. Мере које спадају у репресивно поступање:

- Уручени Прекршајни налози,
- Поднете Прекршајне пријаве и Кривичне пријаве,
- Употреба Средстава принуде,
- Пружене Асистенције са крајњом Репресивном радњом.

Из предходно наведеног текста, може се закључити да свака од службених радњи комуналне полиције може да буде Превентивна или Репресивна, што зависи од времена, места, врсте, начина и висине штете коју прекршај може да нанесе лицу које је угрожено преступом као и околини и друштвеној заједници.

У овој дисертацији представљен је другачији приступ анализи рада и поступања током извршавања задатака и послова који обавља комунална полиција. У наставку рада, приказани су резултати поступања из надлежности комуналне полиције, добијени од надлежних руководиоца комуналне полиције градова који су предмет истраживања.

1.1.1. Демографска обрада података запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину.

Истраживањем је обухваћено 12 градова (1-12)<sup>9</sup>, што је 52.2% од укупног броја градова на територији Републике Србије<sup>10</sup>, који су у оквиру својих Локалних самоуправа оформили

---

<sup>9</sup> Ради очувања анонимости података, сваком од градова је у предстојећим табелама и анализама додељен једним нумерички број у распону од 1 до 12

<sup>10</sup> Град Београд, као главни град, са својим специфичностима пословања комуналне полиције, са посебним законским уредбама и својом тактичко техничкој опремљености, организационо и функционално не може да се

Комуналну полицију. У градовима где је вршено истраживање у 2014. години подељено је укупно 282 упитника од чега је враћено 263 упитника, односно 93.3%, док је 236 валидних уведено у анализу, што чини 89.7% испитаника (Табела 1.). Међу испитаницима који су вратили анкете, било је 78 комуналних полицајаца женског пола, што је чинило 33.1% испитаника и 158 комуналних полицајаца мушког пола, што је 66.9% испитаника (Табела 2.).

У следећем истраживању које је спроведено у 2019. години у истим градовима (1-12), подељено је 229 упитника, од чега је 209 упитника враћено, или 91.3%, од којих је било 191 валидних, или 91.4%, уведено у анализу (Табела 1.). Међу испитаницима било је 47 комуналних полицајаца женског пола, што је чинило 24.6% испитаника и 144 комуналних полицајаца мушког пола, што је 75.4% испитаника (Табела 2.).

Овако добар одзив и сарадња комуналних полицајаца и њиховог руководства у овом истраживању које је било на добровољној основи, веома су изненадили поједине руководиоце ове службе, али за аутора овог текста и очекивано. Очекивано је због специфичности питања која се налазе у анкетама, на која су комунални полицајци требали да одговоре, док су анкете биле Анонимног карактера и њихово попуњавање је било могуће ван организације комуналне полиције – код куће, што је дало додатну слободу комуналним полицајцима за реалне одговоре на постављена питања.<sup>11</sup>

**Табела 1.** Демографски подаци броја испитаника у градовима

Година	2014.	2019.
Градови	Број испитаника	
	<i>N (%)</i>	<i>N (%)</i>
1	13 ( 5.6)	7 (3.7)
2	15 ( 6.4)	12 (6.3)
3	9 ( 3.8)	7 (3.7)
4	9 ( 3.8)	7 (3.7)
5	31 (13.1)	22 (11.5)
6	41 (17.4)	24 (12.5)

пореди са осталим комуналним полицијама других градова, што је разлог да се град Београд изузме из истраживања.

<sup>11</sup> Резултати добијени приликом обраде приказаних података, као и у наставку рада, представљени су са једном децималом и незнатним одступањем у висини од 0.01% до 0.05% од добијених вишедецималних бројева.

7	40 (16.9)	38 (19.9)
8	14 ( 5.9)	13 (6.8)
9	16 ( 6.8)	18 (9.4)
10	22 ( 9.3)	20 (10.5)
11	10 ( 4.2)	9 ( 4.7)
12	16 ( 6.8)	14 ( 7.3)
Укупно испитаника	236	191
<i>N (%) - број валидних испитаника изражен у процентима</i>		

У Табели 1, приказани су градови по редним бројевима од 1 до 12, који су учествовали у истраживању као и број анкета валидни (комуналних полицајаца). Примећује се да је од укупног броја уручених анкета испитаницима (комуналним полицајцима) у 2014. години враћено 93.3%, од којих је било 89.7% валидних анкета, док је у 2019. години од укупног броја уручених анкета испитаницима, враћено 91.3%, од којих је било 91,4% валидних. Резултати показују да је било 1.7% више валидних анкета у 2014. години што показује да је у ова два периода однос између укупног броја уручених анкета и враћених анкета износи 2%, што је веома мала разлика, тако да су добијени резултати поуздани и веродостојни.

У поређењу ова два периода, резултати су показали да је број укупно уручених анкета у 2019. години мањи за 54 анкете него у 2014. години, што је 19.1% мање уручених анкета. Ово је доказ да се у ових 12 градова, у којима је вршено истраживање, смањило број запослених комуналних полицајаца за 19.1%. Након оваквог одлива кадра, до данас није било примања нових комуналних полицајаца (осим у Београду и већим градовима). Овај податак је веома забрињавајући, јер проценат од 19.1% представља број комуналних полицајаца од укупног броја запослених у 12 градова, што чини више од 50% укупног броја запослених комуналне полиције у осталих 10 градова . Ово показује да је број комуналних полицајаца који су напустили организацију комуналне полиције у Републици Србији дупло већи.

Анализа демографских података за оба периода вршена је дескриптивном статистиком и резултати приказују пол, образовања, брачни статус и број деце испитаника и приказани су у Табелама 2., 3., 4. и 5.

**Табела 2.** Демографски подаци испитаника за оба периода - пол

Пол комуналних полицајаца	Година	<i>N (%)</i>
Мушки	2014.	158 (66.9)
	2019.	144 ( <b>75.4</b> )
Женски	2014.	78 (33.1)
	2019.	47 (24.6)
Укупно испитаника	2014.	236 (89.7)
	2019.	191 (91.4)
<i>N (%)</i> - број валидних испитаника изражен у процентима		

Резултати добијени обрадом демографских података мушки/женски пол комуналних полицајаца (Табела 2), показују да је у 2014. години било 66.9% испитаника мушког пола, док је у 2019. години било 75,4% испитаника, што је за 8.5% више испитаника мушког пола.

Што се тиче женских испитаника, у 2014 години, било је 33.1% испитаника женског пола, док је у 2019. години било 24.6%, што је за 8.5% мање него у 2014. години.

Резултати су показали и да је у 2019. години било 8.5% више испитаника мушког пола него у 2014. години, док је женских испитаника било мање у 2019. години за 8.5%, што доказује да се међу комуналним полицајцима који су напустили ову службу (54 запослених) било више комуналних полицајаца женског пола (Табела 2).

Резултати су даље показали да је у 2014. години било више испитаника са средњом школом за 12.7% него у 2019. години, са вишом школом је 2019. године било више за 6.3% него у 2014. години и 6.4% више у 2019. години са високом стручном спремом (Табела 3.).

**Табела 3.** Демографски подаци испитаника за оба периода - образовање

Образовање	Година	<i>N (%)</i>
Средња школа	2014.	98 (41.5)
	2019.	55 (28.8)
Виша школа	2014.	42 (17.8)
	2019.	46 (24.1)

Висока школа	2014.	96 (40.7)
	2019.	90 (47.1)
Укупно испитаника	2014.	236 (100)
	2019.	191 (100)
<i>N (%) - број валидних испитаника изражен у процентима</i>		

Добијени резултати у Табели 3. показали су да је у редовима комуналне полиције остало више запослених са средњом школом, али исто тако показују да су запослени у комуналној полицији радили на свом личном самосталном образовању, тако да имамо за 6.3% више запослених са вишом школом и 6.4% више са високом школом. Ово доказује да су комунални полицајци ставили акценат на своје лично усавршавање. Резултати су показали да је у редовима комуналне полиције остало више запослених са средњом школом, али исто тако показују да су запослени у комуналној полицији радили на свом личном самосталном образовању, тако да имамо за 6.3% више запослених са вишом школом и 6.4% више са високом школом.

Ово доказује да су комунални полицајци бацили акценат на своје лично усавршавање.

Што се тиче брачног статуса, резултати су показали да је у 2014. години било за 11% више слободних комуналних полицајаца него у 2019. години, док је у 2019. години за 2.9% било више комуналних полицајаца који су ступили у брак и за 8% више разведених (Табела 4).

**Табела 4.** Демографски подаци испитаника за оба периода – брачни статус

Брачни статус	Година	<i>N (%)</i>
Слободан/на	2014.	74 (31.4)
	2019.	39 (20.4)
У браку	2014.	150 (63.6)
	2019.	127 (66.5)
Разведен/а	2014.	12 (5.1)
	2019.	25 (13.1)
Укупно испитаника	2014.	236 (100)
	2019.	191 (100)
<i>N (%) - број валидних испитаника изражен у процентима</i>		

Резултати у Табели 4. показују да је у 2019. години повећан проценат заједничког живота – ступање у брак за 2.9%, али да се и број развода повећао за 8%. Веома су дискутабилни разлози овако повећаног развода. На ову тему треба урадити веома озбиљно истраживање. Одговори које су дали испитаници у анкетама, а који се односе на мотивацију и задовољство послом, у себи садрже индицију да може постојати утицај мотивације и задовољства послом на однос у заједници. Може се предпоставити да овакав приступ и поглед на заједнички живот и заједницу од стране запослених у комуналној полицији, може да буде проузрокован жељом за личну афирмацију кроз лично усавршавање и повећање степена образовања. Овим поступцима запослени се повлаче у свој лични свет и беже од могућег спољашњег незадовољства и личне неиспуњености, што даље доводи до дистанцирања и повлачења из друштвене заједнице и околине, као и из брачне заједнице.

У првом делу истраживања, у 2014. години, добијени резултати показују да је било 57 испитаника више него у 2019. години који нису имали децу, што је износи 19.4%. У 2014. години, испитаници су имали 225 детета, док су у другом делу истраживања, у 2019. години, имали више за 25 детета, укупно 250 детета (Табела 5.).

**Табела 5.** Демографски подаци испитаника за оба периода – број деце

Број деце	Година	<i>N</i> (%)
0	2014.	105 (44.5)
	2019.	48 (25.1)
1	2014.	47 (19.9)
	2019.	51 (26.7)
2	2014.	74 (31.4)
	2019.	79 (41.4)
3	2014.	10 (4.2)
	2019.	11 (5.8)
4	2014.	0 (0)
	2019.	2 (1.0)
Укупно испитаника	2014.	236 (100)
	2019.	191 (100)
<i>N</i> (%) - број валидних испитаника изражен у процентима		



У Табели 5., резултати су показали да је у 2019. години било је 25 деце више него у 2014. години, што је за 11.1% више новорођене деце. Повећан број новорођене деце може се повезати са повећањем броја брачних заједница у 2019. години. Може се закључити да је у 2019. години било више мушких него женских испитаника, да су комунални полицајци образованији, више њих је ступило у брачне односе и повећао се број деце у породицама комуналних полицајаца.

Међутим, овај број повећаног наталитета је изузетно мали уколико се зна да се повећање наталитета односи на дванаест градова у којима је извршено истраживање и период од шест година. Ово итекако нема смисла када се зна да је у 2014. години било у браку 150 а у 2019. години 127 испитаника. То је у просеку око 138 бракова из којих је за шест година новорођене само 57 детета, што показује да се просечно једно дете родило за шест година у сваком другом браку. Страшно забрињавајући податак.

Резултати приказују минималну висину вредности 1, имају радни стаж на овом радном месту и укупан радни стаж, док највећу вредност – максимум 55 имају године старости. Средња вредност показује да се просечна старост у 2019. години повећала за 11.1%, укупан радни стаж се повећао за 32.6% а радни стаж на овом радном месту за 55.4% више него у 2014. години. Резултати показују да је и плата запосленима у комуналној полицији у 2019. години већа за 11.1%.

**Табела 6.** Демографски подаци испитаника за оба периода – године старости, Радни стаж на овом радном месту, Укупни радни стаж и Месечна примања

Демографски подаци	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Године старости	2014	236	24	55	36.06	8.225
	2019	191	25	61	40.55	9.107
Радни стаж на овом радном месту (године)	2014	236	1	10	3.97	1.317
	2019	191	2	23	7.17	2.233
Укупни радни стаж	2014	236	1	34	9.76	6.910
	2019	191	2	35	14.48	8.349
Месечна примања (у динарима)	2014	236	27000	75000	41631.36	10801.050
	2019	191	30000	75000	44009.42	10674.910
<i>N</i> – број испитаника						

Резултати два времена, приказани у Табели 6., показују да је просечна старост у комуналној полицији повећана за 11.1%, што значи да је ову службу напустило највише младих комуналних полицајаца, и то оба пола. На одлуку о напуштању службе није могло да утиче ни повећање плате током ових шест година. То значи да ни овај новчани, материјални бенефит, који је један од најјачих бенефита за запослене, није био довољан да комуналне полицајце задржи да остану у саставу ове службе. Велики проблем је свесно донешена одлука о самовољном напуштању службе (самовољно дат отказ од стране запосленог) са места комуналног полицајца, шефа комуналне полиције, чак и са места начелника комуналне полиције као руководеће позиције у организацији.

Шта је натерало ове младе да самовољно напусте ову службу и шта се даље може очекивати од запослених када они свесно одлази из државне службе, остављајући за собом сигуран посао (једна од најсигурнијих служби) за који су се школовали а притом се одричу постигнуте позиције у друштвеној заједници.

## **1.2. Резултати добијени испитивањем мотивације запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину**

У наставку текста биће приказани резултати истраживања који су везани за висину мотивације, јачину веза са задовољством и ефикасношћу рада комуналних полицајаца и могућа предвиђања утицаја појединих чиниоца у међусобним поређењу јачине утицаја појединих чиниоца који су део истраживања.

### **1.2.1. Дескриптивна обрада података и Т тест за висину Мотивације запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину**

Дескриптивном статистиком одређен је минимум, максимум, средња вредност и стандардна девијација на скали за мотивацију и свим њеним субскалама које приказују интринзичку мотивацију, интегрисану регулацију, идентификовану регулацију, интројектовану регулацију, екстерну регулацију и амотивацију за оба испитивана периода. Резултати приказани на скали за мотивацију и свим њеним субскалама, приказују највећу вредност укупне мотивације од 108, док најнижу вредност имају идентификована регулација, интројектована регулација и амотивација која износи 19. Екстерна регулација је за 2.04% већа у 2014. години, амотивација се повећала за 0.26% у 2019. години, док је мотивација била већа у 2014. години за 3.81% него у 2019. години (Табела 7.).

**Табела 7.** Дескриптивна статистика на скали за мотивацију и свим њеним субскалама - Дескриптивна статистика

Скала за мотивацију са њеним субскалама	Година	N	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Интринзичка мотивација	<b>2014</b>	236	3	21	<b>10.79</b>	4.259
	2019	191	3	20	9.97	4.012
Интегрисана регулација	2014	236	3	21	9.62	4.471
	2019	191	3	21	9.04	3.961
Идентификована регулација	2014	236	3	21	8.93	3.893
	2019	191	3	19	8.55	3.976
Интројектована регулација	2014	236	3	21	9.83	4.155
	2019	191	3	19	9.59	4.301
Екстерна регулација	<b>2014</b>	236	3	21	<b>13.03</b>	4.035
	2019	191	3	20	10.99	3.753
Амотивација	2014	236	3	19	9.72	3.697
	<b>2019</b>	191	3	19	<b>9.98</b>	3.842
Мотивација	<b>2014</b>	236	19	<b>108</b>	<b>61.93</b>	15.692
	2019	191	28	103	58.12	17.124

*N* – број испитаника

Из приказаних резултата у Табели 7., статистичку значајност показује екстерна регулација која је била већа за 2.04% већи у 2014. години него у 2019. години, што доказује да је утицај околине - спољашњи утицај на рад комуналних полицајаца у 2014. години био већи. Види се и да је повећана и амотивација за 0.26% у 2019. години, као и мотивација која је мања за 3.81% у 2019. години. Добијени резултати су једним делом резултат повећаног искуства радника и њиховој озбиљности која долази са годинама старости. Међутим са искуством и годинама старости (Табела 6.) иде и снижен праг толеранције запосленог на спољашњи утицај према организацији и сам рад комуналних полицајаца тако да је дошло и до повећања амотивације у 2019. години, као и смањења мотивације у односу на 2014. годину.

Т тестом независних узорака упоређиване су средње вредности на скали за мотивацију и свим њеним субскалама за оба испитивана периода. Резултати приказани у табели 8. указују да је статистички значајна разлика показана између средњих вредности на субскалама за интринзичку мотивацију  $p < .05$ , екстерну регулацију  $p < .05$  и скалу за укупну мотивацију  $p < .05$ .

Скала за мотивацију и њене субскеале (Т тест) за период 2014. и 2019. године, статистички значајну разлику показују између средњих вредности на скали за мотивацију и свим њеним субскалама за оба испитивана периода огледа се у интризичкој мотивацији  $p=.043$ , екстерној регулацији  $p=.000^{**}$  и мотивацији  $p=.018^{**}$  (Табела 8.).

**Табела 8.** Поређење скала за мотивацију и њених субскеала - Т тест

Скала за мотивацију са субскалама	Период	<i>N</i>	Средња вредност	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Интризичка мотивација	<b>2014</b>	236	<b>10.79</b>	4.259	2.026	425	.043**
	2019	191	9.97	4.012		425	
Интегрисана регулација	2014	236	9.62	4.471	1.404	425	.156
	2019	191	9.04	3.961		425	
Идентификована регулација	2014	236	8.93	3.893	1.000	425	.318
	2019	191	8.55	3.976		425	
Интројектована регулација	2014	236	9.83	4.155	.584	425	.561
	2019	191	9.59	4.301		425	
Екстерна регулација	<b>2014</b>	236	<b>13.03</b>	4.035	5.359	425	.000**
	2019	191	10.99	3.753		425	
Амотивација	2014	236	9.72	3.697	-.695	425	.487
	2019	191	9.98	3.842		425	
Мотивација	<b>2014</b>	236	<b>61.93</b>	15.692	2.371	425	.018**
	2019	191	58.12	17.124		425	

\*\* статистичка значајност на нивоу  $p<.05$

Резултати приказани у Табели 8., показали су статистички значајну разлику средњих вредности интризичке мотивације која је у 2014. години била 10.79, што је за 7.6% више него у 2019. години, Екстерне регулације је у 2014. години била 13.03, за 15.7% већа, док је мотивација у 2019. години била мања за 6.2%.

Поређењем средњих вредности на скали за мотивацију и њеним субскалама, може се закључити да су комунални полицајци у 2014. години имали више унутрашњег личног задовољства, унутрашње покретачке снаге и више воље за напредовањем него у 2019. години. У 2019. години, комунални полицајци се окрећу својим унутрашњим, личним мотиваторима и усредсређују на лични развој. Ово подстиче равнодушност код запослених и повећање амотивације која узрокује повећану отпорност запослених на спољашње утицаје и утиче на смањење укупне мотивације у 2019. години.

1.2.2. Испитивање разлике у изражености укупне мотивације и свих њених субскала са образовањем комуналних полицајаца, **АНОВА тестом** за 2014. и 2019. годину.

АНОВА тестом, тј. једнофакторском анализом варијанси испитиване су разлике у изражености укупне мотивације и свих њених субскала код испитаника са завршеном средњом, вишом и високом школом код комуналних полицајаца за оба периода (2014. и 2019. година). Како би се утврдило између којих категорија образовања су статистичке разлике значајне, Спроведен је накнадни Тукијев тест, а значајност разлика приказана је помоћу експонента на средњим вредностима скала и субскала (Табела 9).

**Табела 9.** Поређење изражености мотивације у категоријама образовања за 2014. и 2019. годину - АНОВА тестом

Скала за мотивацију са субскалама	Период	Образовање			F
		Средња школа	Виша школа	Висока школа	
Интегрисана регулација	<b>2014.</b>	10.54 <sup>a</sup>	8.81	9.04 <sup>a</sup>	3.652*
Амотивација	<b>2019.</b>	10.49	10.93 <sup>a</sup>	9.19 <sup>a</sup>	3.991*

<sup>a</sup> – експонент средњих вредности које се значајно разликују; \* $p < .05$

Резултати у Табели 9. показали су да је у 2014. години код испитаника који су завршили средњу школу вредност на субскали за интегрисану регулацију била значајно виша неко код високообразованих. Вредности на осталим субскалама и на скали за укупну мотивацију нису показале статистичку значајност у категоријама везаним за образовање испитаника у 2014. години. Са друге стране, у 2019. години статистички значајна разлика се истакла само на субскали за амотивацију где су испитаници са завршеном вишом школом значајно демотивисанији него високообразовани. Вредности на осталим субскалама и на скали за укупну мотивацију нису показале статистичку значајност у категоријама везаним за образовање испитаника у 2019. години.

1.2.3. Одређивање међусобног утицаја постављених варијабли на **Мотивацију** запослених, стандардном **Вишеструком Регресионом Анализом**, за 2014. и 2019. годину

За одређивање међусобног утицаја година старости, укупног радног стажа, радног стажа на актуелном радном месту и месечних примања на мотивацију, урађена је стандардна вишеструка регресиона анализа. Након ступања у процес анализе утврђено је да ли су испуњене стандардне претпоставке о нормалности расподеле, хомпоскедастичности,

аутокорелације, линеарности и хомогености варијанси. Након корекција одступања и стандардизације базе урађено је више стандардних вишеструких регресионих анализа ради испитивања наведених утицаја у комуналној полицији у 2014. и 2019. години.

Одређивања утицаја година старости, укупног радног стажа, радног стажа на актуелном радном месту и месечних примања за 2014. годину, урађено је кроз неколико стандардних вишеструких регресионих анализа на скали за мотивацију и на свакој њеној субскали (за интегрисану регулацију, идентификовану регулацију, интројектовану регулацију, екстерну регулацију и амотивацију) за 2014. и 2019. годину.

• **Одређивања утицаја на Мотивацију за 2014. годину**

У *првој* стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 3.6% мотивације. Једини статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = .230, p = .019$ ) (Табела 10).

**Табела 10.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле мотивација, интегрисана и идентификована регулација

Предиктори	Мотивација			Интегрисана регулација			Идентификована регулација		
	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$
	.036	3.006*		.071	5.081**		.087	6.122***	
Године старости			.011			.125			.132
Радни стаж укупно			.230*			.126			.231*
Радни стаж на овом радном месту			-.018			-.050			-.053
Месечна примања			-.075			-.286***			-.149
Статистичка значајност на нивоу $p < .05^*$ , $p < .01^{**}$ , $p < .001^{***}$									

У *другој* стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 3.7% интринзичке мотивације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У *трећој* стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 7.1% интегрисане регулације. У моделу једини статистички значајан допринос дају године старости ( $\beta = -.286, p = .000$ ) (Табела 10).

У четвртој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 8.7% идентификоване регулације. У моделу једини статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = -.231, p = .016$ ) (Табела 10).

У петој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 4.5% интројектоване регулације. У моделу једини статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = .222, p = .023$ ) (Табела 11).

**Табела 11.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле интројектована регулација и амотивација

Предиктори	Интројектована регулација			Амотивација		
	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$
	.045	3.547**		.035	2.942*	
Године старости			.049			-.194
Радни стаж укупно			.222*			.048
Радни стаж на овом радном месту			-.023			.171*
Месечна примања			-.036			.049
Статистичка значајност на нивоу $p < .05^*$ , $p < .01^{**}$ , $p < .001^{***}$						

У шестој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 1.2% екстерне регулације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У седмој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 3.5% амотивације. У моделу једини статистички значајан допринос даје радни стаж на актуелном радном месту ( $\beta = .171, p = .013$ ) (Табела 11).

- **Одређивања утицаја на Мотивацију за 2019. годину**

У првој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 1.8% укупне мотивације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У другој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.2% интринзичке мотивације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У трећој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.5% интегрисане регулације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У четвртој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.1% идентификоване регулације. У моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У петој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.2% интројектоване регулације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У шестој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.4% екстерне регулације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У седмој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 1.1% амотивације, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

### 1.3. Резултати добијени испитивањем задовољства послом запослених у комуналној полицији за 2014. и 2019. годину

#### 1.3.1. Дескриптивна обрада података и Т тест Задовољства послом запослених у комуналној полицији.

Дескриптивном статистиком одређен је минимум, максимум, средња вредност и стандардна девијација на скали за задовољство послом и свим њеним субскалама које приказују задовољство платом, напредовањем, руковођењем, бенефицијама, награђивањем, радним процедурама, природом посла, сарадницима и комуникацијама (Табела 12).

**Табела 12.** Дескриптивна статистика на скали за задовољство послом и свим њеним субскалама за 2014. и 2019. годину

Скала за Задовољство послом са субскалама	Година	N	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Задовољство платом	2014.	236	4	21	10.30	4.393
	2019	191	4	24	11.23	4.858
Задовољство напредовањем	2014.	236	4	24	10.65	4.396
	2019	191	4	19	10.43	3.577



Задовољство руковођењем	2014.	236	4	24	18.41	4.234
	2019	191	4	24	16.38	4.559
Задовољство бенефицијама	2014.	236	4	20	9.31	4.072
	2019	191	4	21	10.30	4.805
Задовољство награђивањем	2014.	236	4	24	11.83	4.293
	2019	191	4	20	12.30	4.242
Задовољство радним процедурама	2014.	236	4	24	12.58	3.706
	2019	191	4	21	12.97	3.345
Задовољство природом посла	2014.	236	4	24	13.56	4.983
	2019	191	4	23	13.28	4.225
Задовољство сарадницима	2014.	236	4	23	15.58	3.745
	2019	191	8	24	16.40	3.460
Задовољство комуникацијама	2014.	236	9	23	15.50	2.784
	2019	191	6	24	15.58	3.977
Укупно задовољство послом	2014.	236	41	181	117.81	20.207
	2019	191	59	163	118.86	21.805
<i>N</i> – број испитаника						

Резултати су показали да на скали за задовољство и свим њеним субскалама (Табела 12.), постоје више модалитета се минимумом 4, али постоје и више модалитета се максимумом у висини од 24. Највиша средња вредност је 18.41 и јавља се код задовољства руковођењем у 2014. години, док је у 2019. години средња вредност задовољства руковођењем била 16.38, за 11% мање. Иначе не постоје статистички значајна разлика у резултатима иако постоји разлика у средњим вредностима.

*T* тестом независних узорака упоређиване су средње вредности на скали за задовољство послом и свим њеним субскалама за оба испитивана периода.

Резултати указују да је статистички значајна разлика показана између средњих вредности на субскалама за задовољство руковођењем  $p=.000^{**}$ , задовољство бенефицијама  $p=.025^{*}$ , и задовољство сарадницима  $p=.018^{*}$  док укупно задовољство послом није показало статистички значајну разлику између ова два периода код испитиване групе комуналних полицајаца  $p<.05$  (табела 13.).

**Табела 13.** Поређење скале за задовољство послом и њених субскала за 2014. и 2019. годину - Средња вредност и Стандардна девијација

Скала за Задовољство послом са субскалама	Период	<i>N</i>	Средња вредност	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Задовољство платом	2014	236	10.39	4.393	- 1.846	425	.066
	2019	191	11.23	4.858		425	
Задовољство напредовањем	2014	236	10.65	4.396	.568	425	.571
	2019	191	10.43	3.577		425	
Задовољство руковођењем	<b>2014</b>	236	<b>18.41</b>	4.234	4.722	425	.000**
	2019	191	16.38	4.558		425	
Задовољство бенефицијама	2014	236	9.31	4.072	- 2.253	425	.025*
	<b>2019</b>	191	<b>10.30</b>	4.805		425	
Задовољство награђивањем	2014	236	11.83	4.293	- 1.130	425	.259
	2019	191	12.30	4.242		425	
Задовољство радним процедурама	2014	236	12.58	3.706	- 1.148	425	.252
	2019	191	12.97	3.345		425	
Задовољство природом посла	2014	236	13.56	4.986	.632	425	.528
	2019	191	13.28	4.225		425	
Задовољство сарадницима	2014	236	15.58	3.745	- 2.367	425	.018*
	<b>2019</b>	191	<b>16.40</b>	3.460		425	
Задовољство комуникацијама	2014	236	15.50	2.784	- .223	425	.823
	2019	191	15.58	3.977		425	
Укупно задовољство послом	2014	236	117.81	20.207	- .515	425	.607
	2019	191	118.86	21.805		425	

\*\* статистичка значајност на нивоу  $p < .05$

Поређење средњих вредности на скали за задовољство послом и њених субскала за период 2014. и 2019. године (Табела 13.), показало је да су комунални полицајци у 2014. години били задовољнији руковођењем (18.41), док су 2019. године били задовољнији бенефицијама (10.30) и сарадницима (16.40). Укупно задосвољство послом није показало статистички значајну разлику између ова два периода код испитиване групе комуналних полицајаца.

Резултати су показали повећану мотивисаност унутрашњих мотива, где се може закључити да су комунални полицајци у 2019. години самозадовољнији, јер су самомотиванисанији и самоорганизованији него у 2014. години. Ово се можемо приписати искуству, годинама старости и повећаној самоодговорности приликом извршавања постављених задатака. Оваквav приступ послу је и резултат способности комуналних полицајаца да се лично самоорганизују избегавајући спољни утицај околине и директних надређених руководиоца.

Дескриптивном статистиком приказани су резултати на субскалама и укупној скали за задовољство послом где су испитаници подељени на незадовољне, амбивалентне и задовољне за 2014. и 2019. годину.

У наведеној категоријској подели на субскалама и укупној скали за задовољство послом, резултати су добијени од испитаника на основу којих се добио увид у проценат задовољних, незадовољних и амбивалентних испитаника у два наведена временска периода, за 2014. и 2019. годину (Табела 14.).

**Табела 14.** Категоријска подела на субскалама и укупној скали за задовољство послом за 2014. и 2019. годину

Скала за Задовољство послом са субскалама	Година	Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни
		<i>N (%)</i>	<i>N (%)</i>	<i>N (%)</i>
Задовољство платом	2014	<b>147 (62.3)</b>	63 (26.7)	26 (11.0)
	2019	97 (50.8)	<b>70 (36.6)</b>	<b>24 (12.6)</b>
Задовољство напредовањем	2014	<b>139 (58.9)</b>	75 (31.8)	<b>22 (9.3)</b>
	2019	111 (58.1)	<b>65 (34.0)</b>	15 (7.9)
Задовољство руковођењем	2014	16 (6.8)	38 (16.1)	<b>182 (77.1)</b>
	2019	<b>28 (14.7)</b>	<b>66 (34.6)</b>	97 (50.8)
Задовољство бенефицијама	2014	<b>166 (70.3)</b>	55 (23.3)	15 (6.4)
	2019	104 (54.5)	<b>73 (38.2)</b>	<b>14 (7.3)</b>
Задовољство награђивањем	2014	<b>107 (45.3)</b>	94 (39.8)	35 (14.8)
	2019	76 (39.8)	<b>78 (40.8)</b>	<b>37 (19.4)</b>
Задовољство радним процедурама	2014	<b>83 (35.2)</b>	127 (53.8)	26 (11.0)
	2019	51 (26.7)	<b>117 (61.3)</b>	<b>23 (12.0)</b>
Задовољство природом посла	2014	<b>98 (41.5)</b>	73 (30.9)	65 (27.5)
	2019	62 (32.5)	<b>77 (40.3)</b>	52 (27.2)
Задовољство сарадницима	2014	<b>42 (17.8)</b>	100 (42.4)	94 (39.8)
	2019	11 (5.8)	<b>93 (48.7)</b>	<b>87 (45.5)</b>

Задовољство комуникацијама	2014	24 (10.2)	<b>122 (51.7)</b>	<b>90 (38.1)</b>
	2019	<b>31 (16.2)</b>	91 (47.6)	69 (36.1)
Укупно задовољство послом	2014	<b>81 (34.3)</b>	125 (53.0)	<b>30 (12.7)</b>
	2019	54 (28.3)	<b>118 (61.8)</b>	19 (9.9)
<i>N (%) – број испитаника (изражено у процентима)</i>				

Анализом категоријске поделе на субскали и укупној скали за задовољство послом у 2014. и 2019. години добијени су резултати који не предвиђају сјајну будућност у раду комуналне полиције. Резултати су показали да је амбивалентних комуналних полицајаца било у 2014. години и то 53.0%, док је у 2019. години било амбивалентних 61.8%. Незадовољних комуналних полицајаца је било у 2014. години и то 34.3%, док их је у 2019. години било 28.3%. Комунални полицајци који су били задовољни послом било је 12.7% у 2014. години и 9.9% у 2019. години.

1.3.2. Испитивање односа и веза између **Пола и Задовољства послом** запослених у комуналној полицији путем **Chi квадрат теста** за 2014. и 2019. годину

Ради утврђивања везе између пола у служби комуналне полиције и задовољства послом и свим њеним субскалама које приказују задовољство платом, напредовањем, руковођењем, бенефицијама, награђивањем, радним процедурама, природом посла, сарадницима и комуникацијама, где је скала подељена на категорије задовољних, незадовољних и амбивалентних радника у комуналној полицији, урађен је Chi квадрат тест за 2014. и 2019. годину.

**Статистички значајна веза за 2014. годину** (Табела 15. и 15а.), утврђена је између полова и задовољства напредовањем  $\chi^2 (236)=9.619, p=0.008$ , где статистичкој значајности доприноси однос међу половима у категорији незадовољних, међу којима је било 65.8% мушкараца и 44.9% жена ( $p=0.002$ ) и категорији амбивалентних, међу којима је било 25.9% мушкараца и 43.6% жена ( $p=0.007$ ).

**Crosstab**

<b>Табела 15.</b>		Задовољство Напредовањем у 2014. год.			Укупно
		Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Пол.Кп. мушки	<i>Count</i>	104	41	13	158
	<i>% within Пол.Кп.</i>	65.8%	25.9%	8.2%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	3.1	-2.7	-.8	
женски	<i>Count</i>	35	34	9	78
	<i>% within Пол.Кп.</i>	44.9%	43.6%	11.5%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-3.1	2.7	.8	
Укупно	<i>Count</i>	139	75	22	236
	<i>% within Пол.Кп.</i>	58.9%	31.8%	9.3%	100.0%

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 15а.</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	9.619 <sup>a</sup>	2	.008
<i>Likelihood Ratio</i>	9.541	2	.008
<i>Linear-by-Linear Association</i>	7.013	1	.008
<i>N of Valid Cases</i>	236		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.27.

Утврђена је статистички значајна веза за 2014. годину (Табела 16. и 16а.), између полова и задовољства награђивањем  $\chi^2$  (236)=15.730,  $p=0.000$ , где статистичкој значајности доприноси однос међу половима у категорији незадовољних, међу којима је било 51.3% мушкараца и 33.3% жена ( $p=0.009$ ) и категорији амбивалентних, међу којима је било 31.0% мушкараца и 57.7% жена ( $p=0.000$ )

**Crosstab**

<b>Табела 16.</b>		Задовољство Награђивањем у 2014. год.			Укупно
		Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Пол.Кп. мушки	<i>Count</i>	81	49	28	158
	<i>% within Пол.Кп.</i>	51.3%	31.0%	17.7%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	2.6	-3.9	1.8	
женски	<i>Count</i>	26	45	7	78
	<i>% within Пол.Кп.</i>	33.3%	57.7%	9.0%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-2.6	3.9	-1.8	
Укупно	<i>Count</i>	107	94	35	236
	<i>% within Пол.Кп.</i>	45.3%	39.8%	14.8%	100.0%

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 16а.</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	15.730 <sup>a</sup>	2	.000
<i>Likelihood Ratio</i>	15.669	2	.000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	.863	1	.353
<i>N of Valid Cases</i>	236		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.57.

Статистички значајна веза за 2014. годину (Табела 17. и 17а.), утврђена је између полова и задовољства радним процедурама  $\chi^2 (236)=12.855$ ,  $p=0.002$ , где статистичкој значајности доприноси однос међу половима у категорији незадовољних, међу којима је било 21.1% мушкараца и 47.4% жена ( $p=0.005$ ) и категорији задовољних, међу којима је било 15.2% мушкараца и 2.6% жена ( $p=0.003$ ).

**Crosstab**

Табела 17.	Задовољство Процедурама у 2014. год.			Укупно
	Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Пол.Кп мушки <i>Count</i>	46	88	24	158
<i>% within</i> Пол.Кп	29.1%	55.7%	15.2%	100.0%
<i>Adjusted Residual</i>	-2.8	.8	2.9	
женски <i>Count</i>	37	39	2	78
<i>% within</i> Пол.Кп	47.4%	50.0%	2.6%	100.0%
<i>Adjusted Residual</i>	2.8	-.8	-2.9	
Укупно <i>Count</i>	83	127	26	236
<i>% within</i> Пол.Кп	35.2%	53.8%	11.0%	100.0%

**Chi-Square Tests**

Табела 17а	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	12.855 <sup>a</sup>	2	.002
<i>Likelihood Ratio</i>	14.661	2	.001
<i>Linear-by-Linear Association</i>	12.342	1	.000
<i>N of Valid Cases</i>	236		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.59.

Такође је утврђена статистички значајна веза за 2014. годину (Табела 18. и 18а.), између полова и задовољства комуникацијама  $\chi^2 (236)=6.630$ ,  $p=0.036$ , где статистичкој значајности доприноси однос међу половима у категорији задовољних међу којима је било 43.0% мушкараца и 28.2% жена ( $p=0.028$ ).

**Crosstab**

Табела 18.	Задовољство Комуникацијама у 2014. год.			Укупно
	Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Пол.Кп. мушки <i>Count</i>	12	78	68	158
<i>% within</i> Пол.Кп	7.6%	49.4%	43.0%	100.0%
<i>Adjusted Residual</i>	-1.9	-1.0	2.2	
женски <i>Count</i>	12	44	22	78
<i>% within</i> Пол.Кп	15.4%	56.4%	28.2%	100.0%
<i>Adjusted Residual</i>	1.9	1.0	-2.2	
Укупно <i>Count</i>	24	122	90	236
<i>% within</i> Пол.Кп	10.2%	51.7%	38.1%	100.0%

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 18а.</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	6.630 <sup>a</sup>	2	.036
<i>Likelihood Ratio</i>	6.598	2	.037
<i>Linear-by-Linear Association</i>	6.573	1	.010
<i>N of Valid Cases</i>	236		

*a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.93.*

За 2019. годину није утврђена статистички значајна веза између полова и задовољства послом и свим њеним субскалама које приказују задовољство платом, напредовањем, руковођењем, бенефицијама, награђивањем, радним процедурама, природом посла, сарадницима и комуникацијама, где је скала подељена на категорије задовољних, незадовољних и амбивалентних радника у комуналној полицији.

1.3.3. Испитивање односа и веза између **Образовања и Задовољства послом** запослених у комуналној полицији путем **Chi квадрат теста** за 2014. и 2019. годину

Ради утврђивања везе између образовања (основна/средња/виша/висока школа) у служби комуналне полиције и задовољства послом и свим њеним субскалама које приказују задовољство платом, напредовањем, руковођењем, бенефицијама, награђивањем, радним процедурама, природом посла, сарадницима и комуникацијама, урађен је Chi квадрат тест за 2014. и 2019. годину.

**За 2014. годину** утврђена је статистички значајна веза за 2014. годину (Табела 19. и 19а.), између образовања и задовољства платом  $\chi^2 (236)=14.543$ ,  $p=0.006$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили средњу школу (19.4%;  $p=0.036$ ) и високообразованих (38.5%;  $p=0.001$ ) у категорији амбивалентних.

**Crosstab**

<b>Табела 19.</b>			Задовољство Платом у 2014. год.			Укупно
			Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	67	19	12	98	
	<i>% within Образ.</i>	68.4%	19.4%	12.2%	100.0%	
	<i>Adjusted Residual</i>	1.6	-2.1	.5		
Виша школа	<i>Count</i>	27	7	8	42	
	<i>% within Образ.</i>	64.3%	16.7%	19.0%	100.0%	
	<i>Adjusted Residual</i>	.3	-1.6	1.8		
Висока школа	<i>Count</i>	53	37	6	96	
	<i>% within Образ.</i>	55.2%	38.5%	6.3%	100.0%	
	<i>Adjusted Residual</i>	-1.9	3.4	-1.9		
Укупно	<i>Count</i>	147	63	26	236	
	<i>% within Образ.</i>	62.3%	26.7%	11.0%	100.0%	

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 19а.</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	14.543 <sup>a</sup>	4	.006
<i>Likelihood Ratio</i>	14.317	4	.006
<i>Linear-by-Linear Association</i>	.531	1	.466
<i>N of Valid Cases</i>	236		

Такође је утврђена статистички значајна веза за 2014. годину (Табела 20. и 20а.), између образовања и задовољства руковођењем  $\chi^2$  (236)=20.658,  $p=0.000$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили средњу школу (2.0%;  $p=0.016$ ) и високообразованих (12.5%;  $p=0.004$ ) у категорији незадовољних и однос између оних који су завршили средњу школу (23.5%;  $p=0.009$ ) и високообразованих (5.2%;  $p=0.000$ ) у категорији амбивалентних.

<b>Табела 20.</b>		Задовољство Руковођењем у 2014. год.			Укупно
		Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	2	23	73	98
	<i>% within Образ.</i>	2.0%	23.5%	74.5%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-2.4	2.6	-.8	
Виша школа	<i>Count</i>	2	10	30	42
	<i>% within Образ.</i>	4.8%	23.8%	71.4%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-.6	1.5	-1.0	
Висока школа	<i>Count</i>	12	5	79	96
	<i>% within Образ.</i>	12.5%	5.2%	82.3%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	2.9	-3.8	1.6	
Укупно	<i>Count</i>	16	38	182	236
	<i>% within Образ.</i>	6.8%	16.1%	77.1%	100.0%

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 20а</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	20.658 <sup>a</sup>	4	.000
<i>Likelihood Ratio</i>	22.931	4	.010
<i>Linear-by-Linear Association</i>	.100	1	.751
<i>N of Valid Cases</i>	236		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.85.

Статистички значајна веза за 2014. годину (Табела 21. и 21а.), утврђена је између образовања и задовољства награђивањем  $\chi^2$  (236)=14.147,  $p=0.007$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили вишу школу у категорији амбивалентних (21.4%;  $p=0.007$ ) и (31.0%;  $p=0.001$ ) у категорији задовољних.



Табела 21.		Задовољство Награђивањем у 2014.год.			Укупно
		Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	47	41	10	98
	<i>% within Образ.</i>	48.0%	41.8%	10.2%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	.7	.5	-1.7	
Виша школа	<i>Count</i>	20	9	13	42
	<i>% within Образ.</i>	47.6%	21.4%	31.0%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	.3	-2.7	3.2	
Висока школа	<i>Count</i>	40	44	12	96
	<i>% within Образ.</i>	41.7%	45.8%	12.5%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-.9	1.6	-.8	
Укупно	<i>Count</i>	107	94	35	236
	<i>% within Образ.</i>	45.3%	39.8%	14.8%	100.0%

### Chi-Square Tests

Табела 21а	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	14.147 <sup>a</sup>	4	.007
<i>Likelihood Ratio</i>	13.260	4	.010
<i>Linear-by-Linear Association</i>	.710	1	.399
<i>N of Valid Cases</i>	236		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.23.

Такође је утврђена статистички значајна веза за 2014. годину (Табела 22. и 22а.), између образовања и задовољства природом посла  $\chi^2$  (236)=11.517,  $p=0.021$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили средњу школу (37.8%;  $p=0.003$ ) и оних који су завршили вишу школу (11.9%;  $p=0.012$ ) у категорији задовољних.

### Crosstab

Табела 22.		Задовољни Природом посла у 2014. год.			Укупно
		Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	35	26	37	98
	<i>% within Образ.</i>	35.7%	26.5%	37.8%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-1.5	-1.2	3.0	
Виша школа	<i>Count</i>	23	14	5	42
	<i>% within Образ.</i>	54.8%	33.3%	11.9%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	1.9	.4	-2.5	
Висока школа	<i>Count</i>	40	33	23	96
	<i>% within Образ.</i>	41.7%	34.4%	24.0%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	.0	.9	-1.0	
Укупно	<i>Count</i>	98	73	65	236
	<i>% within Образ.</i>	41.5%	30.9%	27.5%	100.0%

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 22а</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	11.517 <sup>a</sup>	4	.021
<i>Likelihood Ratio</i>	12.061	4	.017
<i>Linear-by-Linear Association</i>	2.843	1	.092
<i>N of Valid Cases</i>	236		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.57.

**За 2019. годину** утврђена је статистички значајна веза (Табела 23. и 23а.) између образовања и задовољства руковођењем  $\chi^2$  (191)=25.465,  $p=0.000$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили средњу школу (1.8%;  $p=0.001$ ) и оних који су завршили вишу школу (23.9%;  $p=0.045$ ) у категорији незадовољних, однос између оних који су завршили средњу школу (63.6%;  $p=0.021$ ) и високообразованих (36.7%;  $p=0.000$ ) у категорији задовољних, као и однос између оних који су завршили вишу школу (13.02%;  $p=0.000$ ) и високообразованих (45.6%;  $p=0.002$ ) у категорији амбивалентних.

**Crosstab**

<b>Табела 23.</b>		Задовољство Руковођењем у 2019. год.			Укупно
		Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	1	19	35	55
	<i>% within Образ.</i>	1.8%	34.5%	63.6%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-3.2	.0	2.3	
Виша школа	<i>Count</i>	11	6	29	46
	<i>% within Образ.</i>	23.9%	13.0%	63.0%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	2.0	-3.5	1.9	
Висока школа	<i>Count</i>	16	41	33	90
	<i>% within Образ.</i>	17.8%	45.6%	36.7%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	1.2	3.0	-3.7	
Укупно	<i>Count</i>	28	66	97	191
	<i>% within Образ.</i>	14.7%	34.6%	50.8%	100.0%

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 23а</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	25.465 <sup>a</sup>	4	.000
<i>Likelihood Ratio</i>	30.556	4	.000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	12.039	1	.001
<i>N of Valid Cases</i>	191		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.74

Статистички значајна веза за 2019. годину (Табела 24. и 24а.) је утврђена између образовања и задовољством награђивањем  $\chi^2$  (191)=22.890,  $p=0.000$ , где статистичкој значајности доприноси однос однос између оних који су завршили вишу школу (15.2%;  $p=0.000$ ) и високообразованих (54.4%;  $p=0.00$ ) у категорији амбивалентних. Статистичкој значајности такође доприносе они који су завршили вишу школу (60.9%;  $p=0.000$ ) у категорији незадовољних и високообразованих (12.2%;  $p=0.016$ ) у категорији задовољних.

Табела 24.	Задовољство Руковођењем у 2019. год.			Укупно
	Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	Count 18 % within Образ. 32.7%	Count 22 % within Образ. 40.0%	Count 15 % within Образ. 27.3%	Count 55 % within Образ. 100.0%
	Adjusted Residual -1.3	Adjusted Residual -.1	Adjusted Residual 1.8	
Виша школа	Count 28 % within Образ. 60.9%	Count 7 % within Образ. 15.2%	Count 11 % within Образ. 23.9%	Count 46 % within Образ. 100.0%
	Adjusted Residual 3.4	Adjusted Residual -4.1	Adjusted Residual .9	
Висока школа	Count 30 % within Образ. 33.3%	Count 49 % within Образ. 54.4%	Count 11 % within Образ. 12.2%	Count 90 % within Образ. 100.0%
	Adjusted Residual -1.7	Adjusted Residual 3.6	Adjusted Residual -2.4	
Укупно	Count 76 % within Образ. 39.8%	Count 78 % within Образ. 40.8%	Count 37 % within Образ. 19.4%	Count 191 % within Образ. 100.0%

#### Chi-Square Tests

Табела 24а	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.890 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	24.360	4	.010
Linear-by-Linear Association	1.023	1	.312
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.91.

Статистички значајна веза за 2019. годину (Табела 25. и 25а.) је утврђена између образовања и задовољства природом посла  $\chi^2$  (191)=16.305,  $p=0.003$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили средњу школу (14.5%;  $p=0.000$ ) и оних који су завршили вишу школу (45.7%;  $p=0.027$ ) у категорији незадовољних. Статистичкој значајности такође доприносе они који су завршили вишу школу (23.9%;  $p=0.009$ ) у категорији амбивалентних и високообразованих (20.0%;  $p=0.036$ ) у категорији незадовољних.

**Crosstab**

Табела 25.			Задовољство Природом посла у 2019. год.			Укупно
			Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	8	27	20	55	
	<i>% within Образ.</i>	14.5%	49.1%	36.4%	100.0%	
	<i>Adjusted Residual</i>	-3.4	1.6	1.8		
Виша школа	<i>Count</i>	21	11	14	46	
	<i>% within Образ.</i>	45.7%	23.9%	30.4%	100.0%	
	<i>Adjusted Residual</i>	2.2	-2.6	.6		
Висока школа	<i>Count</i>	33	39	18	90	
	<i>% within Образ.</i>	36.7%	43.3%	20.0%	100.0%	
	<i>Adjusted Residual</i>	1.2	.8	-2.1		
Укупно		<i>Count</i>	62	77	52	191
		<i>% within Образ.</i>	32.5%	40.3%	27.2%	100.0%

**Chi-Square Tests**

Табела 25а	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	16.305 <sup>a</sup>	4	.003
<i>Likelihood Ratio</i>	17.894	4	.001
<i>Linear-by-Linear Association</i>	7.653	1	.006
<i>N of Valid Cases</i>	191		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.52.

Статистички значајна веза утврђена је за 2019. годину (Табела 26. и 26а.) између образовања (основна/средња/виша/висока школа) и задовољства комуникацијама  $\chi^2 (191)=33.871$ ,  $p=0.000$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили средњу школу (7.3%;  $p=0.036$ ) и оних који су завршили вишу школу (34.8%;  $p=0.000$ ) у категорији незадовољних, однос између оних који су завршили средњу школу (30.9%;  $p=0.004$ ) и високообразованих (58.9%;  $p=0.004$ ) у категорији амбивалентних, као и у категорији задовољних између оних који су завршили средњу школу (61.8%;  $p=0.000$ ), оних који су завршили вишу школу (19.6%;  $p=0.007$ ) и високообразованих (28.9%;  $p=0.045$ ) у категорији задовољних.

**Crosstab**

Табела 26.			Задовољство Комуникацијама у 2019. год.			Укупно
			Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни	
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	4	17	34	55	
	<i>% within Образ.</i>	7.3%	30.9%	61.8%	100.0%	
	<i>Adjusted Residual</i>	-2.1	-2.9	4.7		

Виша школа	<i>Count</i>	16	21	9	46
	<i>% within Образ.</i>	34.8%	45.7%	19.6%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	3.9	-.3	-2.7	
Висока школа	<i>Count</i>	11	53	26	90
	<i>% within Образ.</i>	12.2%	58.9%	28.9%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-1.4	2.9	-2.0	
УКУПНО	<i>Count</i>	31	91	69	191
	<i>% within Образ.</i>	16.2%	47.6%	36.1%	100.0%

### Chi-Square Tests

Табела 26а	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	33.871 <sup>a</sup>	4	.000
<i>Likelihood Ratio</i>	31.551	4	.000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	7.154	1	.007
<i>N of Valid Cases</i>	191		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.47.

Такође је утврђена статистички значајна веза за 2019. годину (Табела 27. и 27а.) између образовања и укупног задовољства послом  $\chi^2$  (191)=23.269,  $p=0.000$ , где статистичкој значајности доприноси однос између оних који су завршили вишу школу (52.2%;  $p=0.000$ ) и високообразованих (20.0%;  $p=0.016$ ) у категорији незадовољних као и однос оних који су завршили вишу школу (37.0%;  $p=0.000$ ) и високообразованих (74.4%;  $p=0.000$ ) у категорији амбивалентних.

### Crosstab

Табела 27.	Укупно Задовољство у 2019. год.			Укупно	
	Незадовољни	Амбивалентни	Задовољни		
Образ. Средња школа	<i>Count</i>	12	34	9	55
	<i>% within Образ.</i>	21.8%	61.8%	16.4%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-1.3	.0	1.9	
Виша школа	<i>Count</i>	24	17	5	46
	<i>% within Образ.</i>	52.2%	37.0%	10.9%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	4.1	-4.0	.2	
Висока школа	<i>Count</i>	18	67	5	90
	<i>% within Образ.</i>	20.0%	74.4%	5.6%	100.0%
	<i>Adjusted Residual</i>	-2.4	3.4	-1.9	
УКУПНО	<i>Count</i>	54	118	19	191
	<i>% within Образ.</i>	28.3%	61.8%	9.9%	100.0%

**Chi-Square Tests**

<b>Табела 27а</b>	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
<i>Pearson Chi-Square</i>	23.269 <sup>a</sup>	4	.000
<i>Likelihood Ratio</i>	22.308	4	.000
<i>Linear-by-Linear Association</i>	.265	1	.607
<i>N of Valid Cases</i>	191		

*a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.47.*

1.3.4. Испитивање разлике у изражености **Укупног Задовољства послом** и свих њених субскала са образовањем комуналних полицајаца, **АНОВА тестом** за 2014. и 2019. годину АНОВА тестом, тј. једнофакторском анализом варијанси испитиване су разлике у изражености укупног задовољства послом и свих њених субскала код испитаника са завршеном средњом, вишом и високом школом код комуналних полицајаца за 2014. и 2019. годину. Како би се утврдило између којих категорија образовања су статистичке разлике значајне, спроведен је накнадни Тукијев тест, а значајност разлика приказана је помоћу експонента на средњим вредностима скала и субскала (Табела 28.).

**Табела 28.** Поређење изражености задовољства послом у категоријама образовања

Скала/субскала за задовољство послом	Образовање у 2019. години			
	Средња школа	Виша школа	Висока школа	<i>F</i>
Задовољство напредовањем	11.71 <sup>а,б</sup>	9.74 <sup>б</sup>	10.00 <sup>а</sup>	5.250*
Задовољство руковођењем	18.16 <sup>а</sup>	16.33 <sup>а</sup>	15.31	7.117**
Задовољство награђивањем	13.33 <sup>а</sup>	10.65 <sup>а,б</sup>	12.52 <sup>б</sup>	5.452*
Задовољство радним процедурама	12.93	12.00 <sup>а</sup>	13.49 <sup>а</sup>	3.088*
Задовољство сарадницима	16.36	15.17 <sup>а</sup>	17.06 <sup>а</sup>	4.683*
Задовољство природом посла	14.45 <sup>а</sup>	13.04	12.68 <sup>а</sup>	3.182*
Задовољство комуникацијама	17.02 <sup>а,б</sup>	14.28 <sup>а</sup>	15.36 <sup>б</sup>	6.550*
Укупно задновољство послом	125.20 <sup>а</sup>	111.17 <sup>а,б</sup>	118.86 <sup>б</sup>	5.425*
<sup>а,б</sup> – експоненти средњих вредности које се значајно разликују; * $p < .05$ ; ** $p < .001$				

Резултати су показали да у 2014. години није било статистички значајне разлике на субскалама и на скали за укупно задовољство послом у категоријама образовања запослених у служби комуналне полиције. Са друге стране, у 2019. години статистички значајна разлика се истакла на субскали за задовољство напредовањем где су испитаници са завршеном

средњом школом задовољнији напредовањем него високообразовани, а испитаници са завршеном високом школом задовољнији напредовањем од оних који су завршили вишу школу. На скали за задовољство руковођењем значајно је већа вредност код испитаника који су завршили средњу школу него код оних који су завршили вишу школу. Такође су значајније задовољнији испитаници који су завршили средњу и високу школу од оних који су завршили вишу школу на субскали за задовољство награђивањем. На субскали за задовољство радним процедурама значајно се истичу високообразовани у односу на оне који су завршили вишу школу, док су природом посла испитаници са завршеном средњом школом задовољнији од оних високообразованих. Статистичка значајност је добијена и на субскали за задовољство комуникацијама која је значајно израженија код испитаника који су завршили средњу школу у односу на оне са вишом и високом школом. Коначно, значајно су се истакле разлике у категорији образовања код испитаника на скали за укупно задовољство послом где су значајно више задовољство послом показали испитаници са завршеном средњом и високом школом у односу на оне који су завршили вишу школу (Табела 28.).

#### 1.3.5. Одређивање међусобног утицаја постављених варијабли на Задовољство послом запослених, стандардном Вишеструком Регресионом Анализом, за 2014. и 2019. годину

Одређивања утицаја година старости, укупног радног стажа, радног стажа на актуелном радном месту и месечних примања урађено је кроз неколико стандардних вишеструких регресионих анализа на скали за задовољство послом и свим њеним субскалама које приказују задовољство платом, напредовањем, руковођењем, бенефицијама, награђивањем, радним процедурама, природом посла, сарадницима и комуникацијама за 2014. и 2019. годину.

- **Одређивања утицаја на Задовољство послом за 2014. годину**

У *првој* стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 2.8% задовољства платом. У моделу једини статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = .198$ ,  $p = .044$ ) (Табела 29.).

У *другој* стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 5.2% задовољства

напредовањем, У моделу једини статистички значајан допринос даје радни стаж на актуелном радном месту ( $\beta = .148, p = .030$ ) (Табела 29.).

У трећој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 10.3% задовољства руковођењем. У моделу највећи статистички значајан допринос дају године старости ( $\beta = .512, p = .000$ ), а потом укупни радни стаж ( $\beta = -.253, p = .008$ ) (Табела 29.).

**Табела 29.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство платом, напредовањем и руковођењем

Предиктори	Задовољство платом			Задовољство напредовањем			Задовољство руковођењем		
	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$
	.028	2.570*		.052	3.978**		.103	7.193***	
Године старости			-.030			.148			.512***
Радни стаж укупно			.198*			.115			-.253**
Радни стаж на овом радном месту			.019			-.148*			-.047
Месечна примања			.095			-.145			-.112
Статистичка значајност на нивоу $p < .05^*$ , $p < .01^{**}$ , $p < .001^{***}$									

У четвртој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 1% задовољства бенефицијама, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У петој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.8% задовољства награђивањем, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У шестој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.8% задовољства радним процедурама, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У седмој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 7.1% задовољства



природом посла. У моделу једини статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = .324, p = .001$ ) (Табела 30.).

У осмој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.7% задовољства сарадницима, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У деветој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 6.3% задовољства комуникацијама. У моделу једини статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = .231, p = .017$ ), (Табела 30).

У десетој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 4.3% укупног задовољства послом, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

**Табела 30.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство природом посла и комуникацијама

Предиктори	Задовољство природом посла			Задовољство комуникацијама		
	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$
	.071	5.090**		.063	4.609**	
Године старости			-.074			.082
Радни стаж укупно			.324**			.231*
Радни стаж на овом радном месту			-.057			-.050
Месечна примања			-.149			-.059
Статистичка значајност на нивоу $p < .05^*$ , $p < .01^{**}$ , $p < .001^{***}$						

- **Одређивања утицаја на Задовољство послом за 2019. годину**

У првој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 5.9% задовољства платом. У моделу једини статистички значајан допринос даје месечна примања ( $\beta = .241, p = .003$ ) (Табела 31.).

У другој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.8% задовољства напредовањем. У моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У трећој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 8.0% задовољства руковођењем. У моделу највећи статистички значајан допринос даје радни стаж на овом радном месту ( $\beta = -.220, p = .007$ ), а потом месечна примања ( $\beta = -.181, p = .021$ ), (Табела 31.).

У четвртој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 0.4% задовољства бенефицијама, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У петој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 2.9% задовољства награђивањем, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

У шестој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 1.2% задовољства радним процедурама, али, у моделу, ни једна варијабла није дала статистички значајан допринос.

**Табела 31.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство платом, напредовањем и руковођењем

Предиктори	Задовољство платом			Задовољство напредовањем			Задовољство руковођењем		
	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$
	.059	3.892**		-	-	-	.080	5.023**	
Године старости			-.086						.215
Радни стаж укупно			.216						.055
Радни стаж на овом радном месту			-.036						-.220**
Месечна примања			.214*						-.181*
Статистичка значајност на нивоу $p < .05^*$ , $p < .01^{**}$ , $p < .001^{***}$									

У седмој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 7% задовољства сарадницима. У моделу највећи статистички значајан допринос дају године старости ( $\beta = .492, p = .002$ ), а потом укупни радни стаж ( $\beta = -.348, p = .026$ ) (Табела 32.).

У осмој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 20.8% задовољства

природом посла. У моделу највећи статистички значајан допринос дају укупни радни стаж ( $\beta = .596, p = .000$ ), а потом месечна примања ( $\beta = -.292, p = .000$ ) (Табела 32.).

У деветој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 5% задовољства комуникацијама. У моделу јединствени статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = .321, p = .034$ ) (Табела 32.).

**Табела 32.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство сарадницима, природом посла и комуникацијама

Предиктори	Задовољство сарадницима			Задовољство природом посла			Задовољство комуникацијама		
	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$F$	$\beta$
	.070	4.463**		.208	13.174***		.050	3.422*	
Године старости			.492**			-.163***			-.038
Радни стаж укупно			-.348*			.569			.321*
Радни стаж на овом радном месту			-.025			-.096			-.103
Месечна примања			.101			-.292***			-.080
Статистичка значајност на нивоу $p < .05^*$ , $p < .01^{**}$ , $p < .001^{***}$									

У десетој стандардној вишеструкој регресионој анализи месечна примања, радни стаж на овом радном месту, укупни радни стаж и године старости објасниле су 5.4% укупног задовољства послом. У моделу јединствени статистички значајан допринос даје укупни радни стаж ( $\beta = .352, p = .026$ ) (Табела 33.).

**Табела 33.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле укупно задовољство послом

Предиктори	Укупно задовољство послом		
	$R^2$	$F$	$\beta$
	.054	3.637**	
Године старости			-.070
Радни стаж укупно			.352*
Радни стаж на овом радном месту			-.050
Месечна примања			-.022
Статистичка значајност на нивоу $p < .05^*$ , $p < .01^{**}$ , $p < .001^{***}$			

## 2.0. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ИЗ АРХИВСКЕ ГРАЂЕ ГРАДОВА, ВЕЗАНЕ ЗА ЕФИКАСНОСТ РАД КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ У 2014. И 2019. ГОДИНИ

### 2.1. Резултати свих поступања у току рада комуналне полиције у 2014. и 2019. години

Како би се дошло до резултата рада комуналне полиције и њене ефикасности рада, осим података из анонимних анкета које су попунили запослени у комуналној полицији, прикупљени су подаци из архивске грађе комуналне полиције и градова а који су везани за поступања и рад комуналне полиције и подаци вођених интервјуа<sup>12</sup> са запосленима у комуналној полицији. У табели 34. приказано је поступање комуналних полицајаца у два времена, у 2014. години и 2019. години.

Поступања комуналних полицајаца, по својим карактеристикама могу бити:

**Материјална и нематеријална поступања** - видљива и невидљива;

- Превентивна поступања – видљива и невидљива (са могућностима трансформације у репресивно поступање) - **материјална**;
- Репресивна поступања – видљива и невидљива - **нематеријална**;
- Асистенције које комунална полиција пружа другим органима града могу се сврстати у посебну групу поступања. Основ поступања путем асистенција је превентиван рад, али и репресиван под одређеним околностима и могу бити видљиве и невидљиве.

**Незадовољство** као један од негативних резултата рада комуналне полиције, код корисника услуга комуналне полиције односи се на понашање, начин и примену метода извршавања радних задатака комуналних полицајаца. Незадовољство корисника услуга (грађана) радом комуналне полиције, показало се не толико често, али до незадовољства повремено долази.

У Табели 34, приказана су поступања комуналних полицајаца на основу одређених специфичности обављања задатака у два временска периода, у 2014. и 2019. години:

---

<sup>12</sup> Интервју који је вођен са појединцима запосленим у комуналној полицији, у њиховим организационим јединицама градова који су део овог истраживања.

**Табела 34. Дескриптивна статистика поступања комуналне полиције за 2014. и 2019. годину**

Година		2014.год	2019.год.
Број комуналних полицајаца		282	229
<b>Превентивно поступање - N(%)</b>			
Пријаве грађана	Укупно	35433	52349
	Писмене пријаве	21383 (60.35)	28055 (53.59)
	Усмене пријаве	14050 (39.65)	24294 (46.41)
	Реализовано	34815 (98.26)	51643 (98.65) 0.39% ефикаснија
	Нереализовано	618 ( 1.74)	706 ( 1.35)
Упозорења и наређења	Укупно	141981	187997
	Реализовано	139873 (98.52)	186458 (99.18) 0.66% ефикаснија
	Нереализовано	2108 ( 1.51)	1539 ( 0.83)
Асистенције (Превентивне)	Укупно	5381	5216
	Реализовано	4932 (91.66)	5050 (96.82) 5,24% ефикаснија
	Нереализовано	449 ( 8.34)	166 ( 3.18)
<b>Укупно Превентивног поступања</b> (25.55% ефикаснија у 2019. год.)		<b>182795</b>	<b>245542</b>
		<b>Реализовано</b> 179620 (98.26)	<b>Реализовано</b> 243149 (99.03)
<b>Репресивно поступање - N(%)</b>			
Прекршајни налози	Укупно	23058	29604
	Реализовано	22191 (96.23)	28771 (97.19) 0.94% ефикаснија
	Нереализовано	867 ( 3.76)	833 ( 2.81)
Прекршајне пријаве и кривичне пријаве	Укупно	1154	1049
	Реализовано	996 (86.31)	940 (89.69) 3.38% ефикаснија
	Нереализовано	158 (13.69)	109 (10.39)
Асистенције (Репресивне)	Укупно	449	166
	Реализовано	378 (84.19)	141 (84.94) 0,75% ефикаснија
	Нереализовано	71 (15.81)	25 (15.06)
Употреба средстава принуде	Укупно	584	296
	Реализовано	551 (94.35)	267 (90.20) 4.15% мање
	Нереализовано	33 ( 5.65)	29 ( 9.80)
<b>Укупно Репресивног поступања</b> (18.87% мање у 2019. год. тј. ефикаснија)		<b>25245</b>	<b>31115</b>
		<b>Реализовано</b> 24116 (95.53)	<b>Реализовано</b> 30119 (96.80)
<b>Асистенције - N(%)</b>			
Асистенције	Укупно	5381	5216
	Реализовано	4932 (91.66)	5050 (96.82) 2,34% ефикаснија
	Нереализовано	71 ( 1.32)	25 (47.93)
<b>Незадовољство радом комуналне полиције - N</b>			
Ометање службеног лица		32	24 (25% мање)
Притужбе на рад комуналне полиције		101	120 (15,83% више)
Покретање дисциплинског поступка		25	11 (56% мање)
Изречене дисциплинске мере		9	5 (55.56% мање)

**Превентивно поступање комуналне полиције** огледа се решавањем примљених пријава грађана (писмених и усмених), упућених упозорења и издатих наређења и превентивних асистенција. Резултати су показали да је:

- у 2019. години комунална полиција је за 0.39% више реализовала Пријава грађана него у 2014. години и била је ефикаснија.
- у 2019. години комунална полиција је за 0.66% више реализовала Упозорењима и Наређењима него у 2014. години и била је ефикаснија.
- у 2019. години комунална полиција је за 5,24% више реализовала Превентивних Асистенција него у 2014. години и била је ефикаснија.

**Укупна превентивна поступања** комуналне полиције у 2019. години, за 25.55% је ефикаснији него у 2014. години, што показује пораст превентивних поступања са бољом комуникацијом у оквиру службе и комуникацијом са грађанима и другим службама.

**Репресивно поступање комуналне полиције** огледа се путем реализованих издатих прекршајних налога, прекршајних и кривичних пријава и репресивних асистенција. Резултати су показали да је:

- у 2019. години комунална полиција има за 0.94% имала више реализованих Прекршајних налога него у 2014. години и била је ефикаснија.
- у 2019. години комунална полиција има за 3.38% имала више реализованих Прекршајних и Кривичних пријава него у 2014. години и била је ефикаснија.
- у 2019. години комунална полиција је за 0,75% имала више реализованих Репресивних Асистенција него у 2014. години и била је ефикаснија.
- у 2019. години комунална полиција је за **4,15%** имала **мање** Употреба средстава принуде него у 2014. години и самим тим је била ефикаснија због реципрочног повећања превентивних поступања.

**Укупна репресивна поступања** комуналне полиције у 2019. години, за **18.87% мања** су него у 2014. години, што показује супротну реципрочну пораст превентивних поступања.

**Укупно незадовољних корисника услуга** пруженим од стране комуналне полиције, у 2019. години, огледа се кроз Ометање службеног лица (било је 25% мање), Притужбе на рад (15,83% више), Покретање дисциплинског поступка (56% мање) и Изречене дисциплинске мере (55.56% мање) него у 2014. години. Прмећује се осетни пораст превентивног рада у 2019. години.

Дескриптивном статистиком свих модалитета рада комуналне полиције добијена је најмања вредност - минимум 7, у 2019. години код реализованих поднетих прекршајних и кривичних

пријава и максимума 113298, у 2019. години код укупног броја упозорења и наређења (Табели 35.).

**Табела 35.** Дескриптивна статистика свих модалитета рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину (превентивни рад, репресивни рад и пружене асистенције)

<b>Превентивни рад</b>						
<b>Пријаве грађана</b>	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Пријаве грађана укупно	2014	12	799	4905	2952.75	1280.747
	2019	12	839	8876	4362.42	2435.586
Пријаве грађана реализовано	2014	12	726	4875	2901.25	1280.084
	2019	12	801	8859	4303.58	2445.359
Пријаве грађана нереализовано	2014	12	20	108	51.50	29.203
	2019	12	13	160	58.83	43.842
<b>Упозорења и наређења</b>	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Упозорења и наређења укупно	2014	12	1894	80820	11839.25	21912.865
	2019	12	3764	113298	15666.17	30868.519
Упозорења и наређења реализовано	2014	12	1654	80110	11656.08	21749.495
	2019	12	3554	113038	15538.17	30826.372
Упозорења и наређења нереализовано	2014	12	25	710	182.33	206.848
	2019	12	36	260	128.00	69.607
<b>Репресивни рад</b>						
<b>Прекршајни налози</b>	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Уручени прекршајни налози укупно	2014	12	265	5577	1921.50	2076.774
	2019	12	402	6219	2467.00	2289.110
Уручени прекршајни налози реализовано	2014	12	245	5501	1849.25	2039.950
	2019	12	387	6077	2397.58	2244.070
Уручени прекршајни налози нереализовано	2014	12	1	218	72.25	68.373
	2019	12	12	200	69.42	62.997
<b>Прекршајне и кривичне пријаве</b>	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Поднете прекршајне и	2014	12	10	451	96.17	140.639

кривичне пријаве укупно	2019	12	8	326	87.42	110.084
Поднете прекршајне и кривичне пријаве реализовано	2014	12	10	389	83.75	121.036
	2019	12	7	301	78.33	99.579
Поднете прекршајне и кривичне пријаве нереализовано	2014	12	0	62	12.42	19.975
	2019	12	0	33	9.08	11.429
<b>Употреба средстава принуде</b>	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Употреба средстава принуде укупно	2014	12	0	296	48.67	108.719
	2019	12	0	146	24.67	54.393
Употреба средстава принуде реализовано	2014	12	0	289	45.92	102.852
	2019	12	0	131	22.25	50.107
Употреба средстава принуде нереализовано	2014	12	0	25	2.75	7.288
	2019	12	0	15	2.42	4.660
<b>Пружене Асистенције</b>						
<b>Асистенције</b>	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Асистенције укупно	2014	12	50	1007	448.83	264.971
	2019	12	67	831	434.67	241.922
Асистенције реализоване	2014	12	48	921	411.00	230.670
	2019	12	59	801	420.83	238.132
Асистенције нереализоване	2014	12	2	231	37.83	64.657
	2019	12	3	30	13.83	7.457
<i>N</i> – број градова						

У предходно наведеној Табели 35., статистички значајне разлика за два временска периода не постоји.

Резултати поређења средњих вредности свих модалитета рада комуналне полиције (пријаве грађана, упозорења и наређења, прекршајни налози, прекршајне и кривичне пријаве, употреба средстава принуде и асистенције), за 2014. и 2019. годину, показују да статистички значајна разлика не постоји (Табела 36.).



**Табела 36.** Поређење средњих вредности свих модалитета рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину (превентивни рад, репресивни рад и пружене асистенције)

<b>Превентивни рад</b>							
Пријаве грађана	Период	<i>N</i>	Средња вредност ( <i>N</i> )	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Пријаве грађана укупно	2014	12	2952.75	1280.747	- 1.775	22	.450
	2019	12	4362.42	2435.586		22	
Пријаве грађана реализовано	2014	12	2901.25	1280.084	.643	22	.090
	2019	12	4303.58	2445.359		22	
Пријаве грађана нереализовано	2014	12	51.50	29.203	- .482	22	.092
	2019	12	58.83	43.842		22	
Упозорења и наређења	Период	<i>N</i>	Средња вредност ( <i>N</i> )	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Упозорења и наређења укупно	2014	12	11839.25	21912.865	- .350	22	.730
	2019	12	15666.17	30868.519		22	
Упозорења и наређења реализовано	2014	12	11656.08	21749.495	- .356	22	.725
	2019	12	15538.17	30826.372		22	
Упозорења и наређења нереализовано	2014	12	182.33	206.848	.862	22	.404
	2019	12	128.00	69.607		22	
<b>Репресивни рад</b>							
Прекршајни налози	Период	<i>N</i>	Средња вредност ( <i>N</i> )	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Уручени прекршајни налози укупно	2014	12	1921.50	2076.774	- .611	22	.547
	2019	12	2467.00	2289.110		22	
Уручени прекршајни налози реализовано	2014	12	1849.25	2039.950	- .626	22	.538
	2019	12	2397.58	2244.070		22	
Уручени прекршајни налози нереализовано	2014	12	72.25	68.373	.106	22	.917
	2019	12	69.42	62.997		22	
Прекршајне и кривичне пријаве	Период	<i>N</i>	Средња вредност ( <i>N</i> )	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>

Поднете прекршајне и кривичне пријаве укупно	2014	12	96.17	140.639	.170	22	.867
	2019	12	87.42	110.084		22	
Поднете прекршајне и кривичне пријаве реализовано	2014	12	83.75	121.036	.120	22	.906
	2019	12	78.33	99.579		22	
Поднете прекршајне и кривичне пријаве нереализовано	2014	12	12.42	19.975	.375	22	.711
	2019	12	9.92	11.626		22	
Употреба средстава принуде	Период	<i>N</i>	Средња вредност ( <i>N</i> )	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Употреба средстава принуде укупно	2014	12	48.67	108.719	.684	22	.501
	2019	12	24.67	54.393		22	
Употреба средстава принуде реализовано	2014	12	45.92	102.852	.717	22	.481
	2019	12	22.25	50.107		22	
Употреба средстава принуде нереализовано	2014	12	2.75	7.288	.133	22	.895
	2019	12	2.42	4.660		22	
<b>Пружене Асистенције</b>							
Асистенције	Период	<i>N</i>	Средња вредност ( <i>N</i> )	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Асистенције укупно	2014	12	448.83	264.971	.137	22	.892
	2019	12	434.67	241.922		22	
Асистенције реализоване	2014	12	411.00	230.670	- .103	22	.919
	2019	12	420.83	238.132		22	
Асистенције нереализоване	2014	12	37.83	64.657	1.277	22	.215
	2019	12	13.83	7.457		22	
* статистичка значајност на нивоу $p < .05$							

У Табели 36. не постоји статистичка значајност али је најприближнија вредност статистичкој значајности на нивоу  $p < .05$ , код реализованих пријава грађана  $p < .090$ .

Реализованих пријава грађана у 2014. години било је 2901, док је у 2019. години реализованих пријава грађана било 4304, што је за 32.6.% више реализованих пријава

грађана. С обзиром да је у 2019. години било за 19% мање комуналних полицајаца, тако да је ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години је била много већа.

## **2.2. Материјална и нематеријална ефикасност рада комуналне полиције у 2014. и 2019. години**

Начин пословања и поступања комуналне полиције објасниће се детаљније у наставку текста путем табела и математичке обраде података у којима су представљени резултати материјалног и нематеријалног поступања (рада) комуналне полиције Републике Србије. Уз детаљно објашњење на примеру једног од градова у који је део истраживања, објасниће се поступак и мерење ефикасности рада (поступања) комуналне полиције која има своју материјалну структуру (вредност), има своју мерну јединицу (новац) и видљива је, али и њену нематеријалну вредност која се касније трансформише у материјалну и није видљива.<sup>13</sup>

Овакав приступ сам по себи одређује две врсте ефикасности рада комуналне полиције и то:

- Ефикасност која је **Материјална** и
- Ефикасност која је **Нематеријална**.

Крајња ефикасност рада комуналне полиције добија се синергијом материјалне и нематеријалне ефикасности, које представљају свеобухватни рад комуналне полиције која може бити:

- **Видљива** ефикасност рада која представља репресивно поступање комуналне полиције и које за учињен прекршај или кривично дело имају своју бројчану и материјалну вредност (одређену висином казне као мерном јединицом) и која се одвија у моменту учињеног прекршаја или непосредно по учињеном прекршају.
- **Невидљива** која представља сваки вид превентивног (али и репресивног) поступања комуналне полиције, која имају своју бројчану вредност, док своју материјалну вредност као мерну јединицу добијају током трансформације из превентивно у репресивно поступање, за које већ постоји одређена висина казне (приказано у динарима) за учињен прекршај или кривично дело у законима Републике Србије и Одлукама градова.

---

<sup>13</sup> У овом примеру (град бр. 1.) који је део резултата овог истраживачког рада, приказане се начин остваривања новчаних средстава и методе израчунавања ефикасности рада (бројчано и процентуално), а добијени подаци примениће се само у сврху израде научно-истраживачких радова.

Ефикасност рада (ефикасност поступања) комуналне полиције може се приказати на два начина и то преко:

1. **Односа броја написаних и реализованих** прекршајних налога, прекршајних и кривичних пријава и део асистенција (репресивних) на којима се заснива један део истраживања и представља материјално поступање комуналне полиције.
2. **Оствареног прихода као резултат репресивних** поступања (али и превентивног поступања које се у току примене трансформише у репресивна поступања) комуналне полиције, који имају своју бројчану и материјалну вредност (мерну јединицу - динар), која је прописана казним одредбама у Законима Републике Србије и Одлукама градова. Висина прописане казне одређује мерну јединицу која се користи за обраду података и израчунавање остваривања материјалног поступања који као резултат представља материјални приход (новчана средстава).

**Видљива материјална поступања** (остваривање прихода) представљају сваки вид репресивних поступања комуналне полиције и имају своју бројчану и материјалну вредност које су одређене висином казне (приказане су у динарима) за учињен прекршај или кривично дело као мерним јединицама.

**Невидљива материјална поступања** представљају сваки вид превентивног поступања комуналне полиције која исто имају своју бројчану вредност, док своју материјалну вредност као мерну јединицу добијају током трансформације из превентивног у репресивно поступање. Овај вид поступања, представимо у даљем тексту овог истраживачког рада као материјално видљиво поступање, јер на крају своје трансформације из невидљивог поступања у видљиво поступање, добија своју материјалну вредност (новац).

### **2.3. Дескриптивна обрада података и поређење средњих вредности Ефикасности превентивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године**

Дескриптивна статистика свих модалитета ефикасности превентивног рада показује минимум 70.38 код укупну ефикасност асистенција у 2014. години, док је максимум 99.81 за укупну ефикасност пријава грађана у 2019. години. Ефикасност превентивног рада (Табела 37.) највише се показала код укупног спровођења превентивних мера, са највећој средњој вредности од 98.21 за 2019. годину.

**Табела 37.** Дескриптивна статистика свих модалитета ефикасности превентивног рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

Ефикасност превентивног рада	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Ефикасност пријава грађана	2014	12	90.86	99.40	97.6246	2.39738
	2019	12	92.76	99.81	97.8345	2.12410
Ефикасност упозорења и наређења	2014	12	87.33	99.59	96.8759	3.88653
	2019	12	94.42	99.77	98.2131	1.38679
Укупна ефикасност асистенција	2014	12	70.38	99.12	93.2840	7.61082
	2019	12	88.06	98.77	95.8929	3.04619
Укупна ефикасност превентивних мера	2014	12	89.41	98.85	95.9281	2.69987
	2019	12	94.09	99.37	97.3135	1.31514
<i>N</i> – број градова						

Може се видети да су све средње вредности превентивног рада преко 93%, што је добар показатељ за даље спровођење превентивних мера у раду комуналне полиције.

Поређење средњих вредности ефикасности превентивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. годину (Табела 38.) статистичка значајност на нивоу  $p < .05$  не постоји.

**Табела 38.** Поређење средњих вредности ефикасности превентивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

Ефикасност превентивног рада	Период	<i>N</i>	Средња вредност	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Ефикасност пријава грађана	2014	12	97.6246	2.39738	- .227	22	.823
	2019	12	97.8345	2.12410		22	
Ефикасност упозорења и наређења	2014	12	96.8759	3.88653	- 1.123	22	.281
	2019	12	98.2131	1.38679		22	
Укупна ефикасност асистенција	2014	12	93.2840	7.61082	- 1.102	22	.282
	2019	12	95.8929	3.04619		22	
Укупна ефикасност превентивних мера	2014	12	95.9281	2.69987	- 1.598	22	.130
	2019	12	97.3135	1.31514		22	
* статистичка значајност на нивоу $p < .05$							

У Табели 38, где се пореде средње вредности, статистичка значајност не постоји али се виде високи проценат превентивне ефикасности. Резултати показују да је ефикасност у 2019.

години била већа у свим њеним модалитетима, ефикасност пријава грађана 97.83%, за 0.2% већа ефикасност, ефикасност упозорења и наређења 98.21%, за 1.37% већа ефикасност, укупна ефикасност асистенција 95.9%, за 2.7% већа ефикасност и укупна ефикасност превентивних мера 97.3%, за 1.4% већа ефикасност.

#### 2.4. Дескриптивна обрада података и поређење средњих вредности Ефикасности репресивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

Дескриптивна обрада података приказује статистику добијене вредности минимума 63.6 у 2019. години и максимума 100 у 2019. и 2014. години код Ефикасности прекршајних и кривичних пријава. Добијене средње вредности код Ефикасности прекршајних налога, истичу се и то у 2014. години у висини од 94.3156, док је у 2019. години било 96.6112, што је више него у 2014. години. (Табела 39).

**Табела 39.** Дескриптивна статистика свих модалитета ефикасности репресивног рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

<b>Ефикасност репресивног рада</b>	Година	<i>N</i>	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Ефикасност прекршајних налога	2014	12	89.09	98.70	94.3156	3.01788
	2019	12	94.23	99.35	96.6112	1.51974
Ефикасност прекршајних и кривичних пријава	2014	12	82.05	100.00	89.1025	6.27432
	2019	12	63.64	100.00	89.1228	9.65994
Ефикасност употреба средстава принуде	2014	12	.00	100.00	88.6031	28.85739
	2019	12	.00	100.00	56.9870	50.39725
Укупна ефикасност репресивних мера	2014	12	66.02	97.46	90.6737	10.37779
	2019	12	66.76	95.40	80.9070	18.15152
<i>N</i> – број градова						

Из приказаних резултата (табела 39) види се да је вредност минимума најнижа код прекршајних и кривичних пријава не рачунајући употребу средстава принуде због малог броја поступања, док је у 2014. и 2019. години комунални полицајци били најефикаснији у поступањима писања прекршајних налога. Из угла посматрања статистичких података, може да се каже да су комунални полицајци често примењивали репресивне мере, тј. писање

казни. То у пракси није тако, број написаних казни је вишеструко мањи него број превентивног поступања и зато је проценат реализованих репресивних мера већи и ефикаснији. Међутим, рад комуналне полиције не може се посматрати као обична служба о којој свако коментарише како жели (сходно тренутној ситуацији и за своје потребе) већ на свеобухватан и посебан начин, са научне стране и реалног приступа резултатима рада комуналне полиције, а који је објашњен детаљно у овом раду.

Поређење средњих вредности ефикасности репресивног рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину (Табела 40), показује статистичку значајност на нивоу  $p < .05$ , у ефикасностима прекршајних налога  $p = .032^*$ .

**Табела 40.** Поређење средњих вредности ефикасности репресивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

Ефикасност репресивног рада	Период	<i>N</i>	Средња вредност	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Ефикасност прекршајних налога	2014	12	94.3156	3.01788	- 2.353	22	.032*
	2019	12	96.6112	1.51974		22	
Ефикасност прекршајних и кривичних пријава	2014	12	89.1025	6.27432	- .006	22	.995
	2019	12	89.1228	9.65994		22	
Ефикасност употреба средстава принуде	2014	12	88.6031	28.85739	1.886	22	.076
	2019	12	56.9870	50.39725		22	
Укупна ефикасност репресивних мера	2014	12	90.6737	10.37779	1.618	22	.124
	2019	12	80.9070	18.15152		22	
* статистичка значајност на нивоу $p < .05$							

У Табели 40, приказано је поређење средњих вредности статистичку значајност показују кроз ефикасност прекршајних налога и то за 2019. годину у висини од 96.6%, док је у 2014. години проценат био мањи, у висини од 94.3%. Ефикасност писања и реализације прекршајних налога у 2019. години повећала се за 2.4%, док се у 2019. години смањила употреба средстава принуде чак за 35.7%. Ово показује да се у директном контакту са прекршиоцима, настао проблем се решава комуникацијом и превентивним радом.

## 2.5. Дескриптивна обрада података и поређење средњих вредности Ефикасности пружених асистенција комуналне полиције за период 2014. и 2019. године.

2.5.1. Асистенције пружене од стране комуналне полиције (градови у којима је спроведено истраживање)

Дескриптивна статистика пружених асистенција комуналне полиције у градовима у којима је спроведено истраживање у 2014. и 2019. години, представљена је најнижа вредност - минимум 20, код превентивних асистенција, док је у 2014. години максимум био 1007 код укупног броја асистенција. Разлика постоји у средњим вредностима бројева пружених асистенција за 2014. и 2019. годину (Табела 41.)

**Табела 41.** Дескриптивна статистика пружених асистенција комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

Асистенције	Година	N	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Асистенције укупно	2014	12	50	1007	448.83	264.971
	2019	12	67	831	434.67	241.922
Асистенције реализоване	2014	12	48	921	411.00	230.670
	2019	12	59	801	420.83	238.132
Асистенције превентивне	2014	12	20	289	138.17	80.222
	2019	12	27	377	177.67	112.964
Асистенције репресивне	2014	12	28	836	278.83	215.684
	2019	12	32	639	243.17	169.042
Асистенције нереализоване	2014	12	2	231	37.83	64.657
	2019	12	3	30	13.83	7.457
N – број градова						

Резултати поређења средњих вредности пружених асистенција у Табели 41 немају статистички значајну разлику у поређењу два наведена периода. Разлика постоји у периоду 2014. и 2019. године у пружању превентивних и репресивних асистенција, али немају статистичку значајност већ бројчану разлику.

Поређење средњих вредности пружених асистенција комуналне полиције за 2014. и 2019. годину немају статистичку значајност, разлика постоји у средњим вредностима пружених



превентивних асистенција за 2014. и 2019. годину. У 2014. години средња вредност била је 139.83, док је у 2019 години била 177.67 (Табела 42.).

**Табела 42.** Поређење средњих вредности пружених асистенција комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

Асистенције	Период	N	Средња вредност	Стандардна девијација	t	df	p
Асистенције укупно	2014	12	448.83	264.971	.137	22	.892
	2019	12	434.67	241.922		22	
Асистенције реализоване	2014	12	411.00	230.670	-.103	22	.919
	2019	12	420.83	238.132		22	
Асистенције превентивне	2014	12	139.83	82.192	-.938	22	.359
	2019	12	177.67	112.964		22	
Асистенције репресивне	2014	12	278.83	215.684	.451	22	.657
	2019	12	243.17	169.042		22	
Асистенције нереализоване	2014	12	37.83	64.657	1.277	22	.215
	2019	12	13.83	7.457		22	

\* статистичка значајност на нивоу  $p < .05$

Резултати приказани у Табели 42. показују да је у 2019. години најприближнија статистичка значајност на нивоу  $p < .05$ , код пружања асистенција које су пружане као превентивне. Средња вредност је већа за 21.3%, што значи да је у 2019. години повећан број превентивних асистенција. Овакав резултат даје правац у којем треба да се иде, тј. да се повећава број пружених асистенција са крајњим превентивним деловањем, што је и основа асистенције - превенција.

У наставку текста, приказани резултати односе се на организациону јединицу комуналне полиције града под бројем 1 (један)<sup>14</sup>, града Зајечара, једног од 23 града у Републици Србији који имају у свом саставу организационих јединица комуналну полицију.

Због специфичности података и интегритета организационе јединице комуналне полиције, чији се остварени резултати рада обрађују у овом тексту, истраживању се приступило након

<sup>14</sup> Због интегритета организационих јединица, приказаће се један пример града, под редним бројем 1 (један), град Зајечар (иначе град у коме ради аутор овог текста) и начин остваривања прихода. Резултати осталих градова (исказани путем редних бројева) биће обрађени на основу односа броја написаних и реализованих поступања комуналних полицајаца.

добијене сагласности<sup>15</sup> (одобрења) од стране Начелника Градске Управе града Зајечар. Подаци добијени овим истраживањем, биће коришћени само у сврху израде научно-истраживачких радова, презентације и промоције рада комуналне полиције, као и за унапређење рада ове службе.

Приступ обраде добијених резултата истраживања у тексту испод, сам по себи одређује две врсте ефикасности рада комуналне полиције:

- Ефикасност која је Материјална и
- Ефикасност која је Нематеријална.

Крајња или укупна ефикасност рада (Костић, Милојевић, 1996.) комуналне полиције, добија се синергијом материјалне и нематеријалне ефикасности, које представљају свеобухватни рад комуналне полиције која може бити:

- *Видљива ефикасност рада*, која представља репресивно поступање комуналне полиције и које за учињен прекршај или кривично дело имају своју бројчану и материјалну вредност (одређену висином казне као мерну јединицу) и која се одвија у моменту учињеног прекршаја или непосредно по учињеном прекршају.
- *Невидљива ефикасност рада*, која представља сваки вид превентивног поступања комуналне полиције која имају своју бројчану вредност, док своју материјалну вредност као мерну јединицу добијају током трансформације из превентивног у репресивно поступање, за које су одређене казнене мере (приказано у динарима) за учињен прекршај или кривично дело важећих Закона Републике Србије и Одлука градова.

Циљ приказане методе и наведеног примера је приказ ефикасности рада комуналне полиције кроз систематски приступ обраде података из архивских грађа, на примеру пружене услуге органима града, што се у овом примеру односи на пружање асистенције ЈП паркин сервису Зајечар.

Један од видова пружања помоћи органима града је и пружање асистенције Јавним Предузећима града (СЛРС, 49/2019. члан. 23). Пример пружања асистенције и њихови резултати рада, обрађени у наставку текста.

---

<sup>15</sup> Сагласност Начелника Градске управе града Зајечара,, Слободана Виденовића, добијена на писани захтев аутора овог текста, Александра Манића, којом се одобрава истраживачка делатност наведеног аутора текста и да се подаци из Архивске грађе града Зајечара, могу користити у научне и образовне сврхе у циљу унапређења пословања комуналне полиције и других служби града Зајечара.

Како би пружила асистенцију (услугу)<sup>16</sup> комунална полиција, потребно је испоштовати законску процедуру и доставити писани захтев од стране Јавног Предузећа комуналној полицији, у коме се наводи разлог, циљ и време асистенције као и потребан број комуналних полицајаца за тражену асистенцију. У зависности од могућности и расположивих средстава, руководиоц комуналне полиције одобрава или одбија пружање услуге – асистенције и наводи разлог донесене одлуке.

До валидних података који говоре о резултатима рада комуналне полиције и пруженим асистенцијама Јавном Предузећу паркинг сервиса, дошло се личним прикупљањем података из архиве града Зајечара (оснивача комуналне полиције), као и из архиве Организационе јединице Комуналне полиције града Зајечара, одређеним методолошким приступом:

Приказани резултати рада су резултати тринаест (13) припадника комуналне полиције и односе се на пружане асистенције (услуге) Јавном Предузећу паркинг сервиса, у временском периоду од 2014. до 2019. године (период од шест година). Основни хипотетички проблеми у раду комуналне полиције проистичу из њихове комплексности, то јест сложености и разноврсности послова које обављају.

Теоријски део истраживања базираће се на примени више аналитичких и синтетичких основних метода сазнања са тежиштем на индуктивно-дедуктивној методи, општој методи анализе и синтезе, методама класификације и генерализације, општенаучних метода до метода за прикупљање података и компаративна метода.

Индуктивном методом, биће системски примењен индуктивни начин закључивања, којим се на основу анализе појединачних чињеница прикупљеним из наведених архива, искуством комуналних полицајаца стеченим у раду, долази до општих закључака. Анализа индуктивне методе укључиће основни елемент сваког индуктивног закључивања, а то је релација од посебног ка општем.

У овом истраживачком раду примениће се и дедуктивна метода, као принцип доношења закључака који полазе од постављеног циља истраживања и користе као основу познате чињенице (документација о раду комуналне полиције), али недоказаних ставова (невидљив материјални рад комуналне полиције) у релацији од општег ка посебном.

---

<sup>16</sup> Под Асистенцијом коју пружа комунална полиција, подразумева се помоћ и пружена услуга јавним предузећима, Инспекцијским службама. Ватрогасној служби и Министарству Унутрашњих послова (Полицијској Управи). Помоћ се пружа путем здружених акција и у ситуацијама када је потребно више службених лица са полицијским овлашћењима приликом обављања задатака у оквиру Јавне безбедности.

Методом анализе, предмет истраживања биће рашчлањен на његове саставне делове. Добијени појединачни резултати емпиријским истраживањем, методом синтезе биће груписани у сложеније целине, по принципу могућих узајамних веза и односа.

Дескриптивном статистичком анализом представиће се резултати који су добијени прикупљањем података из архиве града и архиве организационе јединице комуналне полиције града Зајечара, који се користе у даљој обради података. Резултати добијени обрадом података, биће исказани бројчано и кроз одређивање висине процента, као и табеларно.

Мора се нагласити да због валидности резултата које треба обрадом података да се добију из табеле 41. и 42., узете су у обзир разлике у висинама казних мера за одређене временске периоде, а које су донете и усвојене од Скупштини града Зајечара, (Одлука о јавним паркиралиштима на територији града Зајечара). Висине новчаних казни писаног прекршајног налога усвојених одлука града, приказане су и предвиђене само за Физичка лица, и то:

- од 2014. до 2016. године, висина новчаних казни писаног прекршајног налога, била је 5 000 динара, за уплату у року од седам дана 2 500 динара;
- од 2017. до 2019. године, висина новчане казне писаног прекршајног налога била је 8 000 динара, за уплату у року од седам дана 4 000 динара;

Надокнада за подизање и одлагање возила на плац ЈП паркинг сервиса, била је:

- од 2014. до 2015. године, накнада за подизање и превоз возила на плац ЈП Паркинг сервиса била 4 000 динара;
- од 2016. до 2017. године била 6 000 динара;
- од 2018. до 2019. године била 8000 динара;

Надокнада за постављање и скидање блокаде на точку возила, била је:

- од 2018. до 2019. године била је 4 000 динара;

Пружене асистенције, приказане у наставку овог рада класификоване су као репресивно поступање комуналне полиције јер је крајњи резултат поступања тј. рада комуналне полиције остваривање новчаних материјалних средстава – прихода, који се остварује на два начина:

1. Први део поступања и остваривање новчаних средстава путем асистенција које су материјално видљив рад комуналне полиције, реализује се на основу издатих прекршајних налога (приказано у табели 41), за временски период од 2014. до 2019. године, исказан је у путем формула у којима су употребљени скраћени називи <sup>17</sup>:

**а) Приход од издатих прекршајних пријава приликом пружања асистенција**

$$PrIzPknAs_{(2014-2019)} = (PrIzPknAs_{g4} + PrIzPknAs_{g5} + PrIzPknAs_{g6} + PrIzPknAs_{g7} + PrIzPknAs_{g8} + PrIzPknAs_{g9})$$

**б) Просечан приход по издатом прекршајном налогу приликом пружања асистенција**

$$ProsPrIzPknAs_{(2014-2019)} = PrIzPknAs_{(2014-2019)} : IzPknAs_{(2014-2019)}$$

**ц) Приход реализованих прекршајних налога приликом пружања асистенција**

$$PrRePknAs_{(2014-2019)} = ProsPknAs_{(2014-2019)} \times RePknAs_{(2014-2019)}$$

**д) Ефикасност материјално видљивог рада у пруженим асистенцијама**

$$EfMvidrAs_{(2014-2019)} = (PrRePknAs_{(2014-2019)} : PrIzPknAs_{(2014-2019)}) \times 100\%$$

2. Други део поступања у остваривању новчаних средстава путем асистенција које представљају материјално невидљив рад комуналне полиције, реализују се на основу издатих налога за подизање возила. Реализација остварених новчаних средстава у временском периоду од 2014. до 2019. године, исказано је путем истих формула у којима су употребљени скраћени називи и подаци за обраду из табеле 42:

**а) Приход од подигнутих возила приликом пружања асистенција:**

$$PrIznPovAs_{(2014-2019)} = PrIznPovAs_{g4} + PrIznPovAs_{g5} + PrIznPovAs_{g6} + PrIznPovAs_{g7} + PrIznPovAs_{g8} + PrIznPovAs_{g9}$$

**б) Просечан приход од подигнутих возила приликом пружања асистенција:**

$$ProsPrPovAs_{(2014-2019)} = PrIznPovAs_{(2014-2019)} : IzPovAs_{(2014-2019)}$$

**ц) Приход реализованих подигнутих возила приликом пружања асистенција**

$$PrRePovAs_{(2014-2019)} = ProsPrPovAs_{(2014-2019)} \times RePovAs_{(2014-2019)}$$

**д) Ефикасност материјално невидљивог рада приликом пружања асистенција:**

$$EfMnevidrAs_{(2014-2019)} = (PrRePovAs_{(2014-2019)} : PrIznPovAs_{(2014-2019)}) \times 100\%$$

Резултати рада комуналне полиције приказане се кроз пружене асистенције – услуге, које су у тексту истраживачког рада представљене путем материјално видљивог и материјално

<sup>17</sup> Исказане формуле које се користе у рачунарским операцијама и које следе, састоје од скраћеница, знакова, бројева и симбола и објашњено је у прилогу „Скраћенице, Знакови, Симболи и Бројеви“ на крају рада.

невидљивог рада и кроз Ефикасност материјалног и нематеријалног рада комуналне полиције, у временском периоду од 2014. до 2019. године:

**Ефикасност рада** ( $EfAs_{(2014-2019)}$ ) је представљена просеком материјално видљивог ( $EfMvidrAs_{(2014-2019)}$ ) и материјално невидљивог ( $EfMnevidrAs_{(2014-2019)}$ ) рада - пружених асистенција Јавном Предузећу паркинг сервиса, града Зајечара:

$$EfAs_{(2014-2019)} = (EfMvidrAs_{(2014-2019)} + EfMnevidrAs_{(2014-2019)}) : 2$$

Пружање асистенције приказане у наставку овог рада, класификоване су као репресивно поступање комуналне полиције. Оваквим начином поступања за крајњи резултат има остваривање новчаних материјалних средстава – прихода, који се остварује на два начина:

1. Издавањем прекршајног налога (новац се уплаћује на рачун Градске Управе града);
2. Издавањем налога за подизање возила (новац се уплаћује на рачун ЈП Паркинг сервиса).

Оваквим приступом, представља се део материјалног и нематеријалног рада комуналне полиције и приказане се математичком обрадом података, за град који је предмет овог истраживања. Треба напоменути да су пружене асистенције у наведеном примеру део асистенција које пружа комунална полиције као услугу градским институцијама, а које могу бити и превентивног карактера, без остваривања новчаних средстава.

#### 2.5.2. Асистенција и видљива материјална поступања

Први део поступања који је материјално видљив, објасниће се поступањем комуналне полиције доласком на лицу места кроз спровођење законске процедуре. По доласку на место прекршаја комунална полиција сагледава чињенично стање и уколико је власник возила присутан, уручује му прекршајни налог за учињен прекршај. Уколико власник возила није присутан, а није ни у близини возила које је у прекршају, комунални полицајац пише записник – обавештење о затеченом стању и оставља на видљивом месту на возилу како би га власник возила по доласку уочио и пише налог за стављање блокаде на точку возила. Радници ЈП паркинг сервиса, након стављања блокаде на једном од точкова, на вратима остављају обавештење са дежурним бројем телефона који треба власник возила да позове.

По позиву ЈП паркинг сервиса од стране власника возила, радници паркинг сервиса обавештавају комуналну полицију која по доласку пише и уручује власнику возила прекршајни налог за учињен прекршај. То је видљиви део репресивног рада комуналне полиције током пружања асистенције и њен материјални рад тј. материјално видљив рад

комуналне полиције. Обрада података за материјално видљив рад (пружање асистенције), вршиће се на основу података о резултатима рада представљени у Табели 43.

**Табела 43. АСИСТЕНЦИЈЕ пружене ЈП ПАРКИНГ СЕРВИСУ града ЗАЈЕЧАРА – Видљив материјални рад за период од 2014 – 2019. године**

Видљив материјални рад	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Вредност прекршајног налога за физичка лица (у динарима)	5000	5000	5000	8000	8000	8000	Укупно
	½	½	½	½	½	½	
	2500	2500	2500	4000	4000	4000	
Записник – обавештење	63	73	78	60	64	82	420
Прекршајни налог	63	73	78	60	64	82	420
<b>Реализованих налога</b>	<b>63</b>	<b>72</b>	<b>77</b>	<b>57</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>409</b>
Нереализованих налога	/	1	1	3	4	2	11
Уплаћен Новац у буџет града (у динарима)	252000	292000	468000	360000	512000	656000	<b>2540000</b>

Извор: Аутор

Остварена новчана средстава путем асистенција које су видљиве, а која су остварена на основу издатих прекршајних налога за временски период од 2014. до 2019. године, приказана су путем формула на следећи начин:

**а) Приход од решених прекршајних налога приликом пружања асистенција**

( $PrRePknAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$PrRePknAs_{(2014-2019)} = (PrRePknAsg_4 + PrRePknAsg_5 + PrRePknAsg_6 + PrRePknAsg_7 + PrRePknAsg_8 + PrRePknAsg_9)$$

$$PrRePknAs_{(2014-2019)} = (252000 + 292000 + 468000 + 360000 + 512000 + 656000) = 2540000$$

$$PrRePknAs_{(2014-2019)} = 2540000 \text{ динара}$$

**б) Просечан приход по решеном прекршајном налогу приликом пружања асистенција**

( $ProsPrRePknAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$ProsPrRePknAs_{(2014-2019)} = PrRePknAs_{(2014-2019)} : RePknAs_{(2014-2019)}$$

$$ProsPrRePknAs_{(2014-2019)} = 2540000 : 409 = 6210.26$$

$$ProsPrRePknAs_{(2014-2019)} = 6210 \text{ динара – заокружено без децимала}$$

**ц) Очекиван приход од издатих прекршајних налога приликом пружања асистенција**

( $OPrIzPknAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$OPrIzPknAs_{(2014-2019)} = ProsPrRePknAs_{(2014-2019)} \times IzPknAs_{(2014-2019)}$$

$$OPrIzPknAs_{(2014-2019)} = 6210 \times 420 = 2608200$$

$$OPrIzPknAs_{(2014-2019)} = 2608200 \text{ динара}$$

**д) Ефикасност материјално видљивог рада приликом пружања асистенција**

( $EfMvidrAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$EfMvidrAs_{(2014-2019)} = (PrRePknAs_{(2014-2019)} : OPrIzPknAs_{(2014-2019)}) \times 100\%$$

$$EfMvidrAs_{(2014-2019)} = (2540000 : 2608200) \times 100\%$$

$$EfMvidrAs_{(2014-2019)} = 0.9738 \times 100\% = 97.38\%$$

$$EfMvidrAs_{(2014-2019)} = \mathbf{97.38\%} - \text{заокружено без децимала}$$

**2.5.3. Асистенција и невидљива материјалана поступања**

Други део поступања који је материјално невидљив рад комуналне полиције, реализује се након писања записника и издавања налога ЈП Паркинг сервису за подизање и премештање возила на простор предвиђен за одлагање подигнутих возила, или стављања блокаде на точак возила.

У првом случају, возило се по налогу комуналне полиције подиже и премешта на плац истоименог сервиса посебно специјализованим возилом за те намене. По доласку власника возила на плац предузећа (како би преузео возило), радници ЈП Паркинг сервиса наплаћују услугу подизања и премештања возила, као и лежарину. Ова новчана средства, лице које је било у прекршају уплаћује на рачун ЈП паркинг сервиса.

У другом случају (део поступка објашњен је тексту првог дела поступања – у резултатима истраживања), радници ЈП наплаћују новчану казну за постављање и скидање блокаде на точку возила. Новчана средства за оај рад се уплаћују на рачун ЈП Паркинг сервиса. Овај рад комуналне полиције није материјално видљив за Градску управу и Организацију комуналне полиције (осим издатих налога комуналних полицајаца), зато што се новчана - материјална средства не уплаћују на рачун Градске Управе. Обрада података за овако материјално невидљив рад комуналне полиције, вршиће се на основу података о резултатима рада комуналне полиције који су представљени у Табели 44.

**Табела 44. АСИСТЕНЦИЈЕ пружене ЈП ПАРКИНГ СЕРВИСУ града ЗАЈЕЧАРА – НеВидљив материјални рад за период од 2014 – 2019. године**

НеВидљив материјални рад	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Вредност услуге ЈП за подизање, ношење и лежарине возила на плац (у динарима)	4 000	4 000	6 000	6 000	8000	8000	Укупно
	½ 2000	½ 2000	½ 3000	½ 3000	½ 4000	½ 4000	
Налог за подизање возила	63	73	78	60	64	82	420
<b>Реализовани налози за подизање возила</b>	<b>63</b>	<b>73</b>	<b>78</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>82</b>	<b>420</b>



Приход од подигнутих возила	252000	292000	468000	360000	512000	656000	2540000
Висина услуге ЈП за постављање и скидање блокаде на точку (у динарима)	0	0	0	0	4000	4000	0
<b>Постављене блокаде на точку возила</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>43</b>
Приход од постављених блокада	0	0	0	0	56000	116000	172000
<b>Укупам Приход</b> уплаћених новчана средства ЈП Паркинг Сервису (у динарима)	252000	292000	468000	360000	568000	772000	<b>2712000</b>

Извор: Аутор

Обрада података у израчунавању материјално невидљивог рада, је у потпуности иста као у израчунавању материјално видљивог рада, с тим да је број издатих налога за подизање возила и броја решених подигнутих возила исти<sup>18</sup>, то значи да је очекивани приход исти као и приход од реализованих подигнутих возила и издатих налога за подизање возила:

$$IznPovAs_{(2014-2019)} = 420 \text{ возила (Издат налог за подизање возила)}$$

$$RePovAs_{(2014-2019)} = 420 \text{ возила (реализована подигнута возила)}$$

$$IznPovAs_{(2014-2019)} = RePovAs_{(2014-2019)}$$

Остварена новчана средстава путем асистенција које су материјално невидљива, а остварена на основу налога за подизање возила (1.), за временски период од 2014. до 2019. године, приказана су на следећи начин:

### 1. Приход од подигнутих возила приликом пружања асистенција

( $PrRePovAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$PrRePovAs_{(2014-2019)} = PrRePovAs_{g4} + PrRePovAs_{g5} + PrRePovAs_{g6} + PrRePovAs_{g7} +$$

$$PrRePovAs_{g8} + PrRePovAs_{g9}$$

$$PrRePovAs_{(2014-2019)} = 252000 + 292000 + 468000 + 360000 + 512000 + 656000 = 2540000$$

$$PrRePovAs_{(2014-2019)} = 2540000 \text{ динара}$$

Остварена новчана средстава путем асистенција које су материјално невидљива, а остварена на основу налога за постављање блокаде на точку возила (2.), за временски период од 2018. до 2019. године<sup>19</sup>, приказана су на следећи начин:

<sup>18</sup> Сваки издати налог за подизање возила од стране комуналне полиције, наплаћује се од стране радника ЈП паркинг сервиса као започета радња транспорта, као што се наплаћује новчана надокнада за возила донесена на плац ЈП.

<sup>19</sup> Блокада возила је уведена Одлуком града 2018. године, тако да је било асистенција само у 2018. и 2019. години;

## **2. Приход од постављених блокада на точку возила приликом пружања асистенција**

( $PrBloAs_{(2018-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$PrBloAs_{(2018-2019)} = PrBloAs_{g8} + PrBloAs_{g9}$$

$$PrBloAs_{(2018-2019)} = 56000 + 116000 = 172000$$

$$PrBloAs_{(2018-2019)} = 172000 \text{ dinara}$$

### **а) Укупан Приход од пружених асистенција - од подигнутих возила и постављених**

блокада на точку возила ( $UkPrAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019.

године:

$$UkPrAs_{(2014-2019)} = PrRePovAs_{(2014-2019)} + PrBloAs_{(2018-2019)}$$

$$UkPrAs_{(2014-2019)} = 2540000 + 172000 = 2712000$$

$$UkPrAs_{(2014-2019)} = 2712000 \text{ dinara}$$

### **б) Просечан приход по подигнутом возилу приликом пружања асистенција**

( $ProsPrPovAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$ProsPrPovAs_{(2014-2019)} = PrRePovAs_{(2014-2019)} : RePovAs_{(2014-2019)}$$

$$ProsPrPovAs_{(2014-2019)} = 2540000 : 420 = 6047.61$$

$$ProsPrPovAs_{(2014-2019)} = 6048 \text{ dinara, zaokruženo bez decimala}$$

### **ц) Очекиван приход од издатих налога за подизање возила приликом пружања асистенција**

( $OPrIznPovAs_{(2014-2019)}$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године: исти је као и остварен приход решених подигнутих возила ( $PrRePovAs_{(2014-2019)}$ ):

$$OPrIznPovAs_{(2014-2019)} = PrRePovAs_{(2014-2019)}$$

$$2540000 = 2540000 \text{ (dinara)}$$

### **д) Ефикасност материјално невидљивог рада приликом пружања асистенција**

( $EfMnevidrAs$ ), у временском периоду од 2014. до 2019. године:

$$EfMnevidrAs_{(2014-2019)} = (RePovAs_{(2014-2019)} : IznPovAs_{(2014-2019)}) \times 100\%$$

$$EfMnevidrAs_{(2014-2019)} = (420 : 420) \times 100$$

$$EfMnevidrAs_{(2014-2019)} = 1 \times 100 = 100$$

$$EfMnevidrAs_{(2014-2019)} = 100\%$$

Ефикасност материјално невидљивог рада је стопроцентна (100%), што доказује потпуну ефикасност при пружању асистенције коју можемо да сврстамо и у репресивно поступање комуналне полиције.

**Укупан приход** приказаних резултата рада комуналне полиције, који је приказан кроз пружање услуге (асистенције) представљене у тексту истраживачког рада, добиће се синергијом остварених резултата рада (прихода), видљивих материјалних и невидљивих материјалних новчаних средстава (Табела 45).

**Табела 45. УКУПАН ПРИХОД од пружених АСИСТЕНЦИЈА ЈП ПАРКИНГ СЕРВИСУ за 2014. и 2019. годину**

Уплаћен новчана средства у буџет града (у динарима)	2540000
<b>Видљива Материјалана средства</b> (приказана у динарима)	
Уплаћено новчана средства ЈП Паркинг Сервису (у динарима)	2712000
<b>Невидљива Материјалана средства</b> (приказана у динарима)	
<b>УКУПАН ПРИХОД</b> остварен асистенцијама пруженим ЈП паркинг сервису за временски период од 2011 – 2019. године	<b>5252000</b>

Извор: Аутор

У Табели 45., приказан је Укупан приход остварен приликом пружања асистенција и износио је 5.252.000 динара, у временском периоду од 2014. до 2019. године.

**Ефикасност пружених асистенција** ( $EfAs_{(2014-2019)}$ ) ЈП паркинг сервису, у временском периоду од 2014. до 2019. године, представљено је просеком материјално видљиве и материјално невидљиве вредности рада:

$$EfAs_{(2014-2019)} = (EfMvidrAs_{(2014-2019)} + EfMnevidrAs_{(2014-2019)}) : 2$$

$$EfAs_{(2014-2019)} = (97.38\% + 100\%) : 2$$

$$EfAs_{(2014-2019)} = 197.38\% : 2 = 98.69\%$$

$$EfAs_{(2014-2019)} = \mathbf{98.69\%}$$

Из приложених резултата добија се Ефикасност пружених асистенција у висини од 98.69%, што представља изузетно ефикасан рад комуналне полиције у пружању асистенције (помоћи) Јавном Предузећу Паркинг сервиса у Зајечару, Република Србија.

Добијени резултати спроведеног истраживања у наведеном приказу случаја, у временском периоду од 2014. до 2019. године, истичу 2014. годину као најефикаснију годину по решеним прекршајним налозима (материјално видљив рад), са 100% ефикасног рада. Ефикасност у 2015. години била је 98.63%, у 2016. години била је 98.71%, у 2017. години била је 95%, у 2018. години била је 93.75%, док је у 2019. години била 97,56%.

Просечна ефикасност за временски период од 2014. до 2019. године била је 98.69% са оствареним приходом од 5252000 динара.

Резултати показују као најефикаснију годину на основу остварених новчаних средстава, 2019. годину када је остварем приход у висини од 772000 динара. На овако високу ефикасност материјално видљивог рада (остварена новчана средства) у 2019. години, највећи утицај је имала висина казних мера за исти учињен прекршај, као и смањен број комуналних полицајаца, тако да је просек остварених новчаних средстава по једном комуналном полицајцу: за 2019. годину био око 96500 динара док је у 2014. години био само 19385 динара<sup>20</sup>.

Овако постављен методолошки начин истраживања комуналне полиције града Зајечара може се применити на исте или сличне организационе структуре које имају раднике са статусом службеног лица и полицијска овлашћења, или једног дела полицијских овлашћења. Поглед на ефикасност као материјално видљив рад и материјално невидљив рад кроз свеукупну анализу и сагледавање свих постигнутих резултата и поступања у току рада комуналне полиције, представља начин и метод детаљног и прецизног одређивања ефикасности рада комуналних полицајаца.

## 2.6. Нефикасност рада комуналне полиције и Незадовољство грађана

Дескриптивном статистиком свих модалитета незадовољства радом комуналне полиције (ометање службеног лица, притужбе на рад комуналне полиције, покретање дисциплинског поступка и изречене дисциплинске мере) добијена је најмања вредност - минимум у 2014. години 0, код модалитета незадовољства радом комуналне полиције, и максимума, у 2019. години од 27, код притужбе на рад комуналне полиције (Табела 46.).

**Табела 46.** Дескриптивна стстистика свих модалитета незадовољства радом комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

Незадовољство грађана радом комуналне полиције	Година	N	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Ометање службеног лица	2014	12	0	6	2.75	1.815
	2019	12	0	9	2.00	3.045

<sup>20</sup> Овако малом приходу у 2014. години приписује се учесталије превентивно деловање на терену и служби комуналне полиције која је била у повоју.

Притужбе на рад комуналних полоцајаца	2014	12	0	27	8.58	9.020
	2019	12	0	15	8.25	5.396
Покретање дисциплинских поступака	2014	12	0	8	2.08	2.937
	2019	12	0	6	0.92	2.151
Изречене дисциплинске мере	2014	12	0	3	0.75	1.357
	2019	12	0	3	0.42	.996
<i>N</i> – број градова						

Извор: Аутор

У Табели 46. приказана вредност максимума у 2014. години била је 27, док је у 2019. години била 15 и то за притужбе на рад комуналне полиције у оба временска периода. У 2014. години било је више покретања дисциплинских поступака, максимум 8, док је у 2019. години било више ометања службеног лица у вршењу службених радњи, максимум 9. Резултати су показали и да је у 2014. години било више притужби на рад комуналних полицајаца него у 2019. години као и више покретања дисциплинских поступака. Ово је резултат који се могао очекивати, јер је са искуством и дугогодишњом применом закона и других прописа у раду у комуналној полицији, дошло до бољег и правилнијег тумачења законских одредби, одговорнијег и квалитетнијег рада и приближавања комуналне полиције грађанима као њиховог сервиса за решавање комуналних проблема.

Резултати поређења средњих вредности свих модалитета рада комуналне полиције за оба периода показују да статистички значајна разлика не постоји (Табела 47). Разлику можемо видети у покретању дисциплинских поступака за 2014. и 2019. годину. У 2014. години средња вредност покретања дисциплинских поступака била је 2.08, док је у 2019. години средња вредност за исти модалитет рада била .92,  $p=.279$ , што је најприближније статистичкој значајности на нивоу  $p<.05$ .

**Табела 47.** Поређење средњих вредности свих модалитета рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

Незадовољство грађана радом комуналне полиције	Период	<i>N</i>	Средња вредност ( <i>N</i> )	Стандардна девијација	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Ометање службеног лица	2014	12	2.75	1.815	.733	22	.471
	2019	12	2.00	3.045		22	

Притужбе на рад комуналних полицајаца	2014	12	8.58	9.020	.110	22	.914
	2019	12	8.25	5.396		22	
Покретање дисциплинских поступака	2014	12	2.08	2.937	1.110	22	.279
	2019	12	0.92	2.151		22	
Изречене дисциплинске мере	2014	12	0.75	1.357	.686	22	.500
	2019	12	0.42	.996		22	
* статистичка значајност на нивоу $p < .05$							

Извор: Аутор

У поређењу средњих вредности свих модалитета рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године (Табела 47), нема статистичке значајности. У поређењу висине средњих вредности приказаних модалитета за незадовољство комуналних полицајаца, најприближнију вредност статистичке значајности на нивоу  $p < .05$ , има модалитет покретања дисциплинских поступака тј. ефикасно решавање проблема у самој организацији комуналне полиције.

Разлика од досадашњих приступа анализи рада је настала на основу специфичности ове службе и огледа се кроз крајњи производ, услугу која се класификује као материјална и услугу која има своју нематеријалност. Ово даје посебно место комуналној полицији на лествици пословања једне организације.

### 3.0. Приказ *SWOT* анализе организације комуналне полиције за 2014. и 2019.

Анализа средине и окружења организације представља процес мониторинга (надгледања и контроле) њене средине да би се идентификовале садашње и будуће шансе и претње које могу утицати на способност организације за достизање њених циљева. Фактори екстерног и интерног карактера могу утицати на рад, напредовање и постизање постављених циљева организације. (Fayol, 1949), док основну сврху анализе чини процена фактора који утичу на рад комуналних полицајаца, тако да њен менаџмент може рационално и превремено да реагује како би се повећао успех организације.

*SWOT* анализа се спроводи у две фазе:

- *Прву фазу SWOT* анализе чини сакупљање групе кључних параметара организације и њеног окружења као што су: подаци о позитивном пословању, материјално-

техничким средствима за рад организације, оствареном квалитету услуге, задовољству корисника пруженим услугама, приступ и начин пружања услуге запослених, карактеристикама пружене услуге, утицаја околине (политички, социјални и еколошки утицај) итд.

- Другу фазу *SWOT* анализе чини разврставање параметара по групама: шансе, опасности, снаге и слабости. У параметре окружења спадају шансе и опасности, а у параметре саме организације снаге и слабости. Кључни поступак друге фазе је разврставање групе параметара у *SWOT* матрицу и детаљна анализа и одговори на питања везана за ефикасније пословање, развој службе у правцу остваривања стратешких циљева, постизања позиције у друштву, задовољства корисника услуга, пружање бољих услова рада запослених у комуналној полицији, као и подизање мотивисаности и задовољства послом радника комуналне полиције. На овај начин добијамо слику стања саме организације и околине која је окружује.

Како би резултати били што прецизнији, урађена је *SWOT* анализа која приказује фактора који директно утичу на рад комуналне полиције. *SWOT* анализа се најчешће користи када у реализацији стратегије почињу да се јављају значајна одступања. Ова одступања могу се јавити због погрешног спровођења постављених планова за реализацију или због новонасталих услова у окружењу.

*SWOT* анализа се користи пре свега да би смо ефикасније користили своје ресурсе и унапредили пословање, открили нове могућности и искористили постојеће шансе испред конкурентних служби.

### **3.1. *SWOT* анализе организације комуналне полиције за 2014. годину**

У наставку текста, приказане су *SWOT* анализе организационих јединица комуналне полиције Републике Србије за 2014.годину (Слика бр. 4) и 2019. години (Слика бр. 5), сачињене од података који су део урађених *SWOT* анализа организација комуналних полиција градова учесника у истраживању и података из попуњених анкета комуналних полицајаца истих градова.



**Слика 4.** SWOT анализа, екстерног и интерног окружења комуналне полиције у 2014. години  
Како је ова служба 2014. године била у повоју, кратак временски период постојања и низ фактора који утичу на организацију и запослене у њој, имало је утицаја на њен рад и прве



коментаре о раду. Утицај појединих интерних и екстерних фактора, основ је анализе пословања организације. Подаци су прикупљени из екстерне и интерне околине организације и представљају тернутно стање организација комуналне полиције градова који су учествовали у истраживању. Са тачним и квалитетним подацима који се прикупе, може се предупредити лош сценарио животног циклуса организације, на време се може деловати на чиниоце који су битни за подизање мотивације, задовољства у раду и задовољство послом, ефикасно извршавање постављених задатака и свеукупног пословања, као и планирање даљег развоја саме организације на локалном, државном и међународном плану (Слика 4.).

**Шансе** ове организације са мултифункционалним спектром рада и поступања, даје велику предност за успех у односу на друге сличне службе у надлежности града, али и на нивоу Републике. Неке од основних особина који дају шансу овој организацији су:

- Ниједна служба нема толико чест контакт са грађанима, што даје предност над другим службама, ствара ближи контакт и пријатељски однос са више поштовања и шанса за мирно решење насталих проблема;
- Већина проблем решава се уз обавештавања и савете предпостављених и других стручних служби које могу да помогну приликом реализације истог. Комунална полиција својим радом пружа грађанима ефикасност у решавању њихових проблема, што грађани препознају као исправни приступ у раду комуналне полиције;
- Решавање проблема које су у надлежности града, комунална полиција због овлашћења која има, постојећи или настали проблеми се веома брзо решавају, што у прошлости није било могуће. Грађани су током овог периода схватили да је комунална полиција њихов сервис и изашли у сусрет овој служби те је служба добила наклоност и помоћ у раду већег дела грађана;
- Техничко-технолошка подршка од стране градова до краја 2013. године била је у велика али због политичке ситуације и других насталих проблема је нестала. Ову службу финансира град и она је ту у предности у односу на друге службе које нису у саставу Градске управе, јер сви новонастали проблеми могу се решавати брзо, уз сагласност и помоћ предпостављених у Градској управи са ограничавајућим средствима.

**Опасност** током рада у овој служби су велике. Комунална полиција као служба примењује Законске одредбе, у њеном раду не постоји много алтернативе у процесу примењивања истих. До реализације и постизања циља у решавању насталих проблема (пријава), комунална полиција све чешће делује репресивно и непрофесионално, што у већини

случајева узрокује проблеме и неефикасан рад у решавања постављених задатака:

- Поступак решавања проблема на терену где може доћи до несмотреног или неодговорног поступања запослених услед зближавања комуналних полицајаца са грађанима али и услед провокације или неодговорног понашања лица са којим се води разговор, доводи до нежељених последица и проблема у комуникацији, а затим и у самом решавању проблема;
- Грађанима је ова служба препознатљива и они, поред очекивања помоћи, ову службу гледају и као службу за репресије и кажњавања. Она је новооформљена служба којој треба времена како би доказала да је она стварни сервис грађана, а не репресивни апарат града;
- Некомуникација са грађанима, председницима месних заједница града и села (који су политичка опозиција али и чланови владајуће партије), један су од највећих проблема и препрека у решавању комуналног реда. Опозиција је најчешће против свега што има за циљ контролу понашања, одговорности и обавеза грађана, док су други убеђени да су они ти који спроводе закон и одређују начин како неко треба да се понаша и обавља одређене послове како им они кажу, што је често у супротности са законима и одлукама града. Поларизација становништва по политичким опредељењима са којима се комуницира током решавања проблема, најчешће доводи до несмотрених коментара и грешака у раду комуналне полиције;
- Неискуство комуналних полицајаца велики је проблем и опасност која може да доведе до одређених погрешних и исхитрених поступања која нису у сагласности са Законом; Само уздржаност, толеранција и стручно знање које се имплементира у разним ситуацијама на терену, могу да одрже баланс и смање ову врсту опасности;
- Несарадња са институцијама града и Полицијском Управом, доводе до често несагледивих последица у функционисању комуналне полиције и саме њене одрживости у друштву;
- Незадовољство радника комуналне полиције односима градског руководства и грађана према њима, условима рада, награђивањем и бенефитима као и употреба комуналне полиције у политичке и личне сврхе руководиоца. Ово је веома велики, ако не највећи и најозбиљнији проблем у раду ове службе. Временска ескалација ових проблема, може да доведе у опасност рад службе комуналне полиције, као и руководство града у коме се она налази.

**Снага** ове организације је у техничко-технолошкој опремљености, мултифункционалности и свестраности у пружању помоћи свим корисницима услуга које пружа комунална полиција.

Огромна могућност развоја и усавршавања, праћење нових трендова савременог пословања, могућност ефикасности у решавању старих и новонасталих ситуација даје ширину деловања комуналне полиције и њеној практичној имплементацији на терену у реалном времену.

- Стручна оспособљеност за професионално извршавање послова комуналних полицајаца доприноси бољем разумевању и правилном приступу у поступању комуналних полицајаца, као и ефикаснијим и ефективнијим резултатима рада;
- Чест пријатељски наступ према грађанима и пружање помоћи у решавању њихових проблема, допринело је ширењу позитивног мишљења према овој служби. Постигнут је добар баланс и однос са грађанима – корисницима услуга, који су у великој мери задовољни пруженим услугама;
- Коректан и професионални однос према својим сарадницима из других служби, допринело је да комунална полиција има потпуну самосталност у решавању заједничких ситуација. Постала је ослонац сарадницима у решавању многих случајева за које они немају овлашћења;
- Људство комуналне полиције је у најбољим годинама за пружање максимума у решавању радних задатака. То је знак да се могу усмерити и едуковати, а самим тим, са искуством на терену и у контактима са широким спектром странака, постаће квалитетни радници и ефикасни комунални полицајци.

**Слабости** које су уочене у организацији су у већину случаја исте као и у свакој организационој јединици осим поступања које је специфично само за ову службу.

- Једна од највеће слабости ове организационе јединице потиче из саме локалне заједнице, а то је однос запослених у Градској управи према запосленима у комуналној полицији;
- Грађани још увек не могу да раздвоје полицију од комуналне полиције. Искуство са сличним службама није задовољавајуће, грађани нису задовољни. Формирање комуналне полиције у очима грађана не представља новост у смислу бржег и бољег решавања њихових проблема, већ представља нову униформу која представља демонстрацију силе и репресије града;
- Животно неискуство комуналних полицајаца може да утиче на рад и поступање комуналних полицајаца у решавању насталих ситуација, најчешће у правцу комуникације и њихових исхитрених поступања. Рад са људима захтева веома пажљив приступ према сваком појединцу понаособ и веома добру комуникативну способност сваког полицајца, што се добија кроз животно и радно искуство које комунални полицајци немају;

- Сам приступ решавању проблема од стране комуналних полицајаца, у неким тренуцима може се корисницима услуга учинити као неадекватан и погрешан и то све због специфичности ситуације и непознавању овлашћења по којима поступају комунални полицајци;
- Проблеми које су у надлежности града, због овлашћења која има комунална полиција, постојећи или настали проблеми се због бирократије и личних а не професионалних одлука градске власти не решавају адекватном брзином и на прави начин, што је реално могуће. Грађани су почели са злоупотребом комуналне полиције у личне или своје пословне сврхе, тако да су комуналну полицију схватили као свој лични сервис;
- Издвајање (неиздвајање) недовољне количине новчаних средстава за развој комуналне полиције је једна од најугицајнијих карика у развоју комуналне полиције и оправданости њеног постојања. Највећа слабост службе комуналне полиције је та, што је комунална полиција у саставу градских управа а то значи да свака нова власт, или нека друга политичка опција, има директан утицај на рад комуналне полиције и век њеног постојања.

Из резултата истраживања *SWOT* анализе за 2014. годину, изведени су следећи закључци:

- Ради се о амбициозној "младој" организационој структури, са изузетно јасном визијом, озбиљним предностима и шансама пословања у будућности;
- Визија комуналне полиције је да постане једна од водећих служби решавања проблема у области комуналних делатности и успостављању комуналног реда у градовима, као и пружања услуга (асистенција) градским службама и јавним предузећима;
- Заузет је став о развијању односа стратешког партнерства и сталне помоћи другим организацијама са циљем комплетног решења проблема на једном месту;
- Комунална полиција брзо отклања своје слабости у организационом и маркетиншком смислу у складу са својим овлашћењима, планском и систематском активношћу;
- Развој менаџмента и постављање стратегије позиционирања комуналне полиције ослања се на стратегије висококвалитетног пружања услуга, партнерства са сарадницима разних безбедоносних служби и организација, пружања комплетних решења и техничке помоћи као и континуиране сарадње са свим корисницима услуга;
- Треба радити на усавршавању и едукацији радника комуналне полиције;
- Промени однос и понашање градских власти према радницима комуналне полиције;
- Много више радити на промоцији комуналне полиције путем медија и средстава јавних информисања и: *Забранити злоупотребу радника комуналне полиције у политичке и личне сврхе појединаца и као такву пустити је да ради по законима и одлукама града.*

### 3.2. SWOT анализе организације комуналне полиције за 2019. годину

У наставку текста, приказана је јединствена SWOT анализа организационих јединица комуналне полиције Републике Србије и утицај екстерног окружења на рад (Слика 5.).



**Слика 5.** SWOT анализа, екстерног и интерног окружења комуналне полиције у 2019. години  
Прикупљање података као основ анализе пословања организације за 2019. годину представљени су на основу шанси, опасности, снаге и слабости у наведеном временском периоду.

**Шансе** организације комуналне полиције приказане путем *SWOT* анализе за 2019. годину су:

- Искуство у комуникацији и пружање најбољих савета за решавање проблема грађана тј. физичким и правним лицима. Услед великог броја решених проблема и ситуација, код радника комуналне полиције дошло је до синергије знања и радног искуства, тумачење Закона и других правних акта који се спроводе у пракси;
- Ефикасније отклањање грешака и слабости у раду, решавање постављених задатака и пружања услуга (асистенције) службама града које је проистекло као резултат савесног и упорног рада запослених у комуналној полицији, потврда је доброг рада. Радници комуналне полиције са искуством од десет година, најчешће су задовољни руководиоцима у организацији и својим послом уопште;
- Помоћ у раду комуналних полицајаца проистекла је и из њиховог познавања Закона и других правних аката Републике и града. Сам приступ послу, неселективно и професионално понашање, довело је до задовољства послом код комуналних полицајаца.

**Опасности** током рада овој служби се нису смањиле, и даље су велике. Опасности које су и даље најчешће део рада комуналне полиције:

- Постојање нерешених проблема грађана због преклапања надлежности комуналне полиције са надлежностима које има инспекцијска служба и полиција.
- Пребацивање проблема из једне у другу службу доводи до незадовољства корисника услуга и нежељених коментара и поступака странке, што доводи до несарадње са грађанима и другим лицима, институцијама града и Полицијском Управом, а то је неприхватљив однос у раду између служби, што доводи у опасност комуналне полицајце који су најчешће у контакту са грађанима;
- Праг толеранције приликом поступања комуналних полицајаца са искуством и знањем у неким ситуацијама се повећао, док се у другим ситуацијама смањио. На терену је ово опасно јер може доћи до несмотреног или неодговорног поступања и употреба средстава принуде код запослених, што даље доводи до низа других нелагодности и санкционисања једне или друге стране;
- Сама реч полиција код већег дела становништва изазива осећај строгаће, репресије, ограничавања права и слободе као и осећаја за бунт процесуиране особе. Већина ових осећања проистиче као производ необавештености и непознавања правила и прописа написаних у законима и одлукама града. Предходна лоша искуства грађана са другим сличним службама, довела су до поистовећивања комуналне полиције са неефикасним другим службама. Овакав приступ се једино може променити констнтним решавањем

проблема грађана и повећањем ефикасности службе, комуникацијом која је на нивоу интелектуално зрелих и рационалних особа и толеранције за учињене прекршаје<sup>21</sup>;

- Незадовољство радника комуналне полиције, однос градског руководства и грађана према радницима комуналне полиције, услови рада, награђивање и бенефити, као и употреба комуналне полиције у политичке и личне сврхе од стране руководиоца су и даље актуелне теме. Овакво понашање околине је код комуналних полицајаца подигло незадовољство у односу на поменуте чиниоце;
- Дистанцирано понашање грађана према комуналним полицајцима има за последицу несарадњу са комуналном полицијом, неизвршавање радњи које комунални полицајац нареди (јавља се непослушност) и вербални сукоб који може да прерасте у физички напад на комуналног полицајца. Све ово су резултати нечије лоше процене, јавних медија, таблоида и непрофесионалних радника комуналне полиције;
- Притисак који се врши над радницима комуналне полиције су велики и то је проузроковало смањењу броја запослених комуналних полицајаца у односу на 2014. годину за скоро 19%. (Овај проценат се односи на комуналне полицајце у градовима који су били предмет истраживања, прво истраживање у 2014. и друго истраживање у 2019. годину). Овој теми треба се озбиљно посветити.

**Снага** ове организације је у техничко-технолошкој опремљености, мултифункционалности и свестраности у пружању помоћи свим корисницима услуга које пружа комунална полиција.

- Радници комуналне полиције и њихов рад су препознатљиви у друштву као рад који се спроводи у циљу побољшања свеукупног квалитета живота. Професионални приступ у решавању проблема допринело је бољем разумевању од стране грађана и прихватању постојања ове службе као савремене службе. Резултати рада комуналне полиције су видљиви али и невидљиви. Да би се видели сви резултати рада, како је замишљено од стране оснивача ове службе, мора се уложити још доста труда од стране оснивача и друштва у целини а сама организација комуналне полиције мора радити на својој промоцији;
- Развијање односа стратешког партнерства и сталне стручне помоћи организацијама и јавним предузећима;
- Искуство и способност у комуникацији је велика предност наспрам других служби са сличним овлашћењима. Као служба са мултипрактичним радом и њеним

---

<sup>21</sup> Што је најтеже остварљив задатак комуналног полицајца али не и неостварљив. Постоје разне методе за процесуирање прекршиоца а које се могу применити на обострано задовољство, задовољство прекршиоца и лица које га процесуира.

специфичностима, може да допринесе свеукупном развоју друштва. Пружање свестране помоћи грађанима, објашњењима и едукацијом у правцу обавеза грађана, комунални полицајци се на неки начин баве педагогијом, психологијом, социологијом и многим другим гранама којима је прожет живот сваког појединца у друштву;

- Ефикасно решавање проблема грађана је приоритет рада комуналне полиције. Као служба чији се рад спроводи највише на терену, она има предности над другим службама због законом обавезујућих мера по којима они самостално делују и решавају настале проблеме без тренутног одобрења надређених. Овај самоиницијативни рад и предузимање одређених мера и процедура, ову службу ставља на сам врх практичних и ефикасних служби.

**Слабости** које су уочене у организацији и у овом временском периоду су слични као и у 2014. години.

- Грађани још увек не могу да схвате разлику послова које обавља полиција и послове које обавља комунална полиција. Одбојност према униформи (било војној или полицијској) је дошла са криминализацијом службеника ових служби. Како би се променио став грађана потребан је напоран рад јавних сервиса и воља друштва да се то промени.
- Искуство са сличним службама није задовољавајуће, грађани нису задовољни радом већине служби које би требале да им пруже помоћ у решавању проблема које имају а самим тим нису задовољни ни комуналном полицијом;
- Усавршавање комуналних полицајаца, мора се спроводити периодично јер њихово неусавршавање доводи до грешака у раду и наношењу штете како самом полицајцу тако и организацији и граду. Као последица је и сужавање видика и ограничавање ширине деловања комуналног полицајца приликом поступања. Оно што зна то ради а оно што није радио не жели да покуша, зато су сигурна (већ спровођена) поступања за раднике комуналне полиције једина опција у раду;
- Осећај несигурности у раду комуналних полицајаца, као последица притиска политичара и претњи од губитка посла је све присутнији и то је знак да се под хитно политика мора избацити из руководства комуналне полиције и забрана мешања политичара у рад комуналне полиције;
- Слаба координација и некомуникација најближих руководиоца са другим службама града у смислу решавања проблема на терену нису добри јер је потребан изузетан баланс односа у раду ове службе.
- Слабост организације комуналне полиције у свим градовима је недовољан број запослених оперативних радника, што је за ефикасност у обављању послова овакве



организационе јединице веома битно. Без обзира на закон о комуналној милицији где може свака општина да формира комуналну полицију, где у односу на 2014. годину, број комуналних полицајаца може бити чак за 100% већи.

Министарство за државну управу и локалну самоуправу је број запослених комуналних полицајаца убацио у укупан број запослених у Градским управама и на тај начин ограничио број комуналних полицајаца. Ово показује недовољно ангажовање појединих радника из наведеног Министарства, а може се рећи и неослушкивање и неприхватање проблема који су потекли из информације обичних радника или руководиоца запослених у организацијама комуналне полиције мањих градова. На овај начин је дошло до колизије Закона о комуналној милицији и Закона о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору.

Слабост сваке од ових организационих јединица - службе, у зависности је од буџета града и воље руководећих структура. Градови који имају новац, улагаће у комуналну полицију и њен развој, док они са мање финансија не могу, тако да се сами комунални полицајци доводе у незавидне положаје и међусобну завидност. Због драстичних разлика у односима града према комуналним полицајцима то није у реду, јер у основи, сви они раде исти посао, имају исте радне задатке, иста овлашћења и завршили су исту обуку и стручно усавршавање.

Из резултата истраживања *SWOT* анализе за 2019. годину, изведени су следећи закључци:

- Организација комуналне полиције постала је озбиљна служба, која може да се уврсти у најефикаснију службу на локалном и државном нивоу, са изузетно јасном визијом, озбиљним предностима и шансама пословања у будућности;
- Визија комуналне полиције је да постане једна од водећих служби у решавању проблема у областима комуналних делатности, успостављању комуналног реда у градовима као и пружања услуга (асистенција) градским службама и јавним предузећима;
- Развијање односа стратешког партнерства и сталне стручне помоћи организацијама и јавним предузећима, са циљем заједничког приступа у решењу проблема;
- Ефикасно отклањање грешака и слабости у организационом и маркетиншком смислу у складу са својим овлашћењима, планском и систематском активностима;
- Развој менаџмента и постављање стратегије позиционирања комуналне полиције, која се ослања на едукацију и усавршавање кадрова, проналажење мотиватора који подижу задовољство послом, квалитетно пружање услуге, партнерство са сарадницима разних

безбедоносних служби, сарадња са државним институцијама и невладиним сектором и континуалне сарадње са свим корисницима услуга;

- Едуковање градске власти како би променили свој негативни однос и понашање према радницима комуналне полиције;
- Приближавање комуналне полиције деци, омладини и осталим грађанима путем медија, средстава јавних информисања и учешће у разним пројектима са младима;
- Забрана злоупотребе радника комуналне полиције у политичке и личне сврхе појединаца а као такву, треба је пустити да ради по законима и одлукама града;

С обзиром на све околности које су утицале на раднике комуналне полиције и резултате њиховог рада, свестрана анализа показује добре резултате рада и стања у којима се налазе организације комуналне полиције. Воља за помоћ другим лицима и карактеристика посла, испунила је већи део жеља и очекивања радника запослених у комуналној полицији. Настали проблеми у току рада ове службе, приказатће се у компарацији резултата добијеним *SWOT* анализом за 2014. и 2019. годину.

### **3.3. Компарација резултата *SWOT* анализе, спољашњих и унутрашњих фактора који су имали утицај на рад комуналне у 2014. и 2019. години**

Компарација *SWOT* анализе у два временска периода (2014. и 2019. години), која показује особине, сличности и разлике спољашњих и унутрашњих фактора који су имали утицај на раст, развој и сам рад организације комуналне полиције.

**Шансе** које поседује/поседовала организација комуналне полиције а које су се истицале у наведеним временским периодима:

У 2014 години, шансе комуналне полиције су се огледале у перспективи младих радника који су први пут основали радни стаж, њиховом елану и ентузијазму, огромној подршци градова као и њиховој стручности и ефикасности у спровођењу закона, прописа, аката и одлука градова. Овај период је означила и подршка грађана средњег доба (од 25 до 40 година), што је утицало на сам почетак рада комуналне полиције. Заједнички рад са полицијом и инспекцијским службама је у самом почетку рада био одличан, док се касније због сплета околности (екстерних) урушио.

У 2019. години као шансу имамо већ искусне раднике (са стажом од 9 до 10 година) који могу да пруже савет и веома ефикасно реше настали проблем. Са искуством долази и

квалитетно пружање асистенција другим службама, уз мање грешака током рада, што је последица дугогодишњег тумачења и спровођења закона и одлука градова. Долази до неселективног и много професионалнијег приступа проблему који се решава а самим тим су и руководиоци опуштенији и радници задовољнији њиховим односом према њима. Једноставно је дошло је до синергије знања и искуства радника, и прецизнијег тумачења Закона и других правних акта који се спроводе приликом решавања постављених задатака.

**Опасности** са којима се суочава/суочавала организација комуналне полиције у наведеним временским периодима:

У 2014. години, организација комуналне полиције суочавала се великим бројем унутрашњих и спољашњих опасности. Као неискусни и млади радници (у већини случајева ово им је први посао), са недовољним знањем других закона које спроводе на терену долазило је до непрофесионалног и неадекватних поступања комуналних полицајаца. Одбојност грађана да прихвате комуналну полицију (претежно старија популација) доводила је до нетолеранције, несарадње и немогућности решавања насталих проблема. Као млада служба била је предмет љубоморе инспекцијских служби и полиције, па је тако имала одмах велики проблем у раду. Убрзо су и комунални полицајци постали незадовољни условима рада, платама, бенефитима као и односа руководства града према њима. То је резултат употребе комуналне полиције у остваривању политичких циљева и несхватања комплексности посла од стране других.

У 2019. години су ове опасности за организацију већином остале и још више се продубиле. Незадовољство комуналних полицајаца условима рада, награђивањем, бенефитима и напредовањем у служби је све веће јер није дошло до никаквих видљивих промена у било ком од наведених сегмената. Ова незадовољства су почела да расту због мешања политике у рад комуналне полиције и то преко руководиоца града, а не руководиоца службе. Самим тим и грађани су незнајући да комунални полицајци морају да поштују наређења само која су у складу са Законом, почињу да игноришу наређења комуналних полицајаца сматрајући да су слуге режима, што у потпуности није тачно. Опасност у комуналној полицији су појединци који су политички постављени, јер из личних интереса својим понашањем, несавесним радом и путем комуникације са грађанима урушавају позиције ове службе.

Цела ситуација у друштву се одразила на односе у комуналној полицији и дошло је до пребацивања одговорности између инспекцијских служби, полиције и комуналне полиције, што је недопустиво. Рад ових служби мора да буде синхронизован и непрекоран.

Притисак који се врши над радницима комуналне полиције је велики и то је проузроковало смањење броја комуналних полицајаца у односу на 2014. годину за скоро 19%, а требао је

број комуналних полицајаца да се повећа за 100%.

**Снага** коју је поседује/поседовала организација комуналне полиције у наведеним временским периодима:

У 2014. години снага комуналне полиције огледала се у њеној младости, што младих неискварених радника који могу да се едукују и усмере на прави пут професионализма, тако и младе организације у коју град улаже средства како би се створили услови за квалитетан и ефикасан рад ове службе. Професионални приступ и комуникационе способности, могу да направе препознатљив имиџ комуналне полиције као једне квалитетне и оперативне службе у друштву. Брзо решавање проблема од стране комуналне полиције је предност над другим службама као и опремљеност тактичко-техничком опремом и возилима.

У 2019. години, наставља се са одржавањем снаге комуналне полиције, али не и њено подизање и усавршавање. Искуство радника се огледало кроз ефикасан рад и професионални приступ проблему, тако да у одређеним ситуацијама самоиницијативни рад допринео је већој ефикасности у раду и брзом решавању проблема, не чекајући одобрење руководиоца службе (што је законом прописано поступање комуналног полицајца као самосталног извршиоца новонасталих задатака). Зато је рад комуналне полиције препознатљив и јединствен и ова свестраност у раду је лични унутрашњи покретач сваког комуналног полицајца.

**Слабости** које су се истакле у организацији комуналне полиције у наведеним временским периодима:

У 2014. години, једна од основних слабости је било неискуство радника комуналне полиције, који су су се сходно томе и понашали. Са новом, до тада непостојећом службом, службом која није имала ауторитет и позицију у друштву, дошло је до несигурности приликом извршења задатака и примене полицијских овлашћења, грешака у поступању, недовољно квалитетне комуникације са странкама, што доводи до дистанцирања грађана у погледу сарадње. Улагање у службу се драстично смањило, нема усавршавања и едуковања комуналних полицајаца. Комунална полиција постаје у очима грађана као и све остале неефикасне службе.

У 2019. години није дошло до никаквог помака у било ком смислу. Нема повећања броја комуналних полицајаца, док су се обавезе и посао увећали. Неодлучност у поступањима комуналних полицајаца се повећала, што је довело до повећања амбивалентности. Комуникација међу одређеним службама је на нижем нивоу у поређењу са 2014. годином. Грађани поистовећују комуналну полицију са неефикасним службама и све мање воле да чују

реч полиција тј. сада и реч „милиција“. Новчана средства се не одвајају за едукацију и усавршавање комуналних полицајаца, тако да се трендови савременог пословања не прате како у образовању тако ни у техничко-технолошком правцу.

Највећа слабост ове службе је што „Зависи од буџета и политике града“. Средства која су намењена за рад ове службе, могу али и не морају да се дају овој служби.

#### **4.0. АНАЛИЗА ХИПОТЕТИЧКОГ ОКВИРА ИСТРАЖИВАЊА**

Током овог истраживачког рада, дошло се до сазнања о одређеним чиниоцима који утичу на ефикасност рада комуналне полиције. У даљем тексту приказаће се добијени резултати свих појединачних хипотеза, које доказују тврдњу генералне хипотезе која је била основ овог истраживачког рада.

Свака појединачна хипотеза одгориле је на одређена питања која се односе на мотивисаност, задовољство послом, репресивна и превентивна поступања и њихов утицај на ефикасност рада комуналне полиције, што је основ за доказивање главне хипотезе.

##### **4.1. Анализа Прве посебне хипотезе истраживања**

Прва посебна хипотеза овог истраживачког рада која гласи: „***Што је степен мотивације комуналних полицајаца виши, то је ефикасност рада комуналних полицајаца већа***“ и садржи одређено питање на које треба дати одговор.

Потврда или оповргавање прве постављене појединачне хипотезе, добија се на основу резултата добијених у истраживању, који даје одговор на постављено питање:

- *Да ли мотивисаност запослених у комуналној полицији има утицаја на њихову ефикасност рада у 2014. и 2019. години?*

У **2014. години** веза између укупне мотивације и свих њених субскала на ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције истражена је помоћу коефицијента Пирсонове линеарне корелације. Статистичку значајну везу показала је интегрисана регулација која својим повећањем утиче на повећање интринзичке мотивације, где је корелација позитивна и јака ( $r = .618$ ), а израчунавањем коефицијента детерминације добијено је да интегрисана регулација објашњава 38.19% варијансе интринзичке мотивације. Такође се са повећањем идентификоване регулације повећавају интринзичка мотивација ( $r = .708$ ) и интегрисана

регулација ( $r = .804$ ) где су везе такође позитивне и јаке, а израчунавањем коефицијента детерминације добија се да идентификована регулација објашњава 50.13% варијансе интринзичке мотивације, док идентификована регулација објашњава 64.64% варијансе интегрисане регулације. Статистичку значајност има утицај интројектоване регулације чијим се повећањем увећава интегрисана ( $r = .708$ ) и идентификована регулација ( $r = .809$ ), и овде је веза позитивна и јака, а израчунавањем коефицијента детерминације добија се да интројектована регулација објашњава 50.12% варијансе интегрисане регулације, а да интројектована регулација објашњава 65.45% варијансе идентификоване регулације. Са повећањем екстерне регулације статистички значајно се повећава интринзичка мотивација ( $r = .768$ ), интегрисана ( $r = .671$ ), идентификована ( $r = .630$ ) и интројектована регулација ( $r = .642$ ), такође су везе позитивне и јаке. Израчунавањем коефицијента детерминације добија се да екстерна регулација објашњава 58.98% варијансе интринзичке мотивације, такође да екстерна регулација објашњава 45.02% варијансе интегрисане регулације, као и да екстерна регулација објашњава 36.69% варијансе идентификоване регулације и коначно да екстерна регулација објашњава 41.22% варијансе интројектоване регулације (Табела 48).

*Резултати су показали да не постоји статистички значајан утицај укупне мотивације и ни ефикасности рада комуналне полиције у 2014. години, али постоји значајан утицај међусобне корелација унутар субскала за мотивацију.*

**Табела 48. Пирсонова корелациона анализа између укупне мотивације (свих њених субскала) и модалитетима ефикасности рада комуналне полиције (ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције) у 2014. години**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Интринзичка мотивација	-										
2. Интегрисана регулација	.618*	-									
3. Идентификована регулација	.708**	.804**	-								
4. Интројектована регулација	.539	.708**	.809**	-							
5. Екстерна регулација	.768**	.671*	.630*	.642*	-						
6. Амотивација	.410	.439	.221	-.059	.307	-					
7. Укупна мотивација	.208	.512	.463	.224	.200	.424	-				
8. Укупна ефикасност превентивних мера	.153	.320	.251	.101	.078	.168	.338	-			
9. Укупна ефикасност репресивних мера	.405	.280	.301	.107	.374	.351	-.020	.592*	-		
10. Ефикасност асистенција	.413	.426	.384	.317	.450	.206	.137	.844**	.860**	-	
11. Укупна ефикасност рада комуналне полиције	.379	.310	.312	.114	.336	.337	.058	.727**	.984**	.920**	-

\*\* статистичка значајност на нивоу  $p < .01$ ; \* статистичка значајност на нивоу  $p < .05$

У 2019. години, резултати су такође показали одређене статистичке значајности на скали за мотивацију и њених субскала. Постоји статистичка значајна веза између интринзичке мотивације и интегрисане регулације ( $r = .848$ ), интринзичке мотивације и идентификоване регулације ( $r = .816$ ), интринзичке мотивације и интројектоване регулације ( $r = .856$ ), интринзичке мотивације и укупне мотивације ( $r = .901$ ). Све везе су позитивног смера и јаке, што значи да се повећањем интринзичке мотивације повећавају идентификована регулација, интројектована регулација, и укупна мотивација. Одређивањем коефицијената детерминације показано је да интринзичка мотивација објашњава 71.91% варијансе интегрисане регулације, интринзичка мотивација објашњава 66.58% варијансе идентификоване регулације, интринзичка мотивација објашњава 73.27% интројектоване регулације и интринзичка мотивација објашњава 81.18% укупне мотивације. Резултати показују да постоји статистички значајна веза између интегрисане регулације и идентификоване регулације ( $r = .918$ ), између интегрисане регулације и интројектоване регулације ( $r = .870$ ), између интегрисане регулације и укупне мотивације ( $r = .934$ ). Везе су позитивне и јаке, а показују да што је већа интегрисана регулација веће су и идентификована регулација, интројектована регулација и укупна мотивација. Одређивањем коефицијената детерминације показано је да интегрисана регулација објашњава 84.27% варијансе идентификоване регулације, 66.12% варијансе интројектоване регулације и 87.25 % укупне мотивације. Постоји и статистички значајна веза између идентификоване регулације и интројектоване регулације ( $r = .801$ ), као и између идентификоване регулације и укупне мотивације ( $r = .902$ ), а веза је позитивног смера и јака. Другим речима, што је већа идентификована регулација већа је и интројектована регулација и укупна мотивација. Одређивањем коефицијената детерминације показано је да идентификована регулација објашњава 64.16% варијансе интројектоване регулације и 81.36% варијансе укупне мотивације. Такође постоји статистички значајна, позитивна и јака веза између интројектоване регулације и укупне мотивације ( $r = .850$ ), што указује на то да ако се повећава интројектована регулација повећаће се и укупна мотивација, а одређивањем коефицијента детерминације одређено је да интројектована регулација објашњава 72.25% варијансе укупне мотивације (Табела 49.).

*Резултати су показали да постоји статистички значајан утицај укупне мотивације на ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години, али постоји и значајан утицај међусобне корелација унутар субскала за мотивацију.*



<b>Табела 49. Пирсонова корелациона анализа између укупне мотивације (свих њених субскала) и модалитетима ефикасности рада комуналне полиције (ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције) у 2019. години</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Интринзичка мотивација	-										
2. Интегрисана регулација	.848**	-									
3. Идентификована регулација	.816**	.918**	-								
4. Интројектована регулација	.856**	.870**	.801**	-							
5. Екстерна регулација	-.324	-.391	-.306	-.487	-						
6. Амотивација	.097	.183	-.010	.031	.445	-					
7. Укупна мотивација	.901**	.934**	.902**	.850**	-.117	.322	-				
8. Укупна ефикасност превентивних мера	.012	-.079	-.123	-.060	-.046	-.391	-.133	-			
9. Укупна ефикасност репресивних мера	-.784**	-.563	-.427	-.596*	.224	-.092	-.605*	-.026	-		
10. Ефикасност асистенција	-.335	-.383	-.324	-.307	-.168	-.636*	-.495	.785**	.357	-	
11. Укупна ефикасност рада комуналне полиције	-.783**	-.568	-.436	-.600*	.220	-.121	-.615*	.046	.997**	.414	-

\*\* статистичка значајност на нивоу  $p < .01$ , \* статистичка значајност на нивоу  $p < .05$

## 4.2. Анализа Друге посебне хипотезе истраживања

Друга посебна хипотеза овог истраживачког рада гласи: „*Што је степен задовољства послом комуналних полицајаца виши, то је ефикасност рада комуналних полицајаца већа*“ и садржи одређено питање на које треба дати одговор.

Потврда или оповргавање друге постављене појединачне хипотезе, добија се на основу резултата добијених у истраживању, који даје одговор на постављено питање:

- *Да ли висина задовољства послом запослених у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада у 2014. и 2019. години?*

У **2014. години** доказане су и статистички значајне везе између субскала на скали за задовољство послом и укупним задовољством послом комуналне полиције, изражена помоћу коефицијента Пирсонове линеарне корелације. Једно од тога је да је задовољство платом у јакој и позитивној корелацији са задовољством природом посла ( $r = .740$ ), што значи да је задовољство природом посла веће ако је већа плата. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство платом објашњава 54.76% варијансе задовољства природом посла. Доказана је и статистички значајна, позитивна и јака веза између задовољства напредовањем и задовољства бенефицијама ( $r = .764$ ) и задовољства напредовањем и задовољства комуникацијама ( $r = .767$ ), што значи да ако се повећава задовољство напредовањем повећаће се и задовољство бенефицијама и задовољство комуникацијом. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство напредовањем објашњава 58.37% варијансе задовољства бенефицијама и 58.83% варијансе задовољства комуникацијама. Такође је доказана статистички значајна веза између задовољства бенефицијама ( $r = -.900$ ) и задовољства сарадницима, као и задовољства комуникацијом ( $r = -.847$ ), смер везе је негативан, а веза је јака, што значи да што је веће задовољство бенефицијама мање је задовољство сарадницима, као и комуникацијама. Коефицијент детерминације указује да задовољства бенефицијама објашњава 81% варијансе задовољства сарадницима и 71.74% варијансе задовољства комуникацијама. Постоји статистички значајна веза између задовољства награђивањем и укупног задовољства послом ( $r = .715$ ), веза је позитивна и јака тако да се закључује да са задовољством награђивањем расте и укупно задовољство послом, при чему задовољство награђивањем објашњава 51.12% варијансе укупног задовољства послом. Доказана је и статистички значајна, позитивна и јака веза између задовољства радним процедурама и задовољства сарадницима ( $r = .610$ ), што значи да ако се повећава задовољство радним процедурама повећаће се и задовољство

сарадницима. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство радним процедурама објашњава 37.21% варијансе задовољства сарадницима. Такође је доказана статистички значајна, јака и позитивна веза између задовољства природом посла и укупног задовољства послом ( $r = .656$ ), што указује да се са повећањем задовољства природом посла повећава и укупно задовољство послом, а 43.03% варијансе укупног задовољства послом објашњено је задовољством природом посла. Коначно, постоји статистички значајна, јака и позитивна веза између задовољства сарадницима и задовољства комуникацијама ( $r = .765$ ), где задовољство сарадницима објашњава 58.52% варијансе задовољства комуникацијама (Табела 50.).

*Резултати су показали да постоји статистички значајан утицај укупног задовољства послом на ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години, али постоји и значајан утицај међусобне корелација унутар субскала за мотивацију.*

**Табела 50.** Пирсонова корелациона анализа између **укупног задовољства послом** (свих њених субскала) и **модалитетима ефикасности рада** комуналне полиције (ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције) у 2014. години

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Задовољство платом	-													
2. Задовољство напредовањем	.178	-												
3. Задовољство руковођењем	-.389	.011	-											
4. Задовољство бенефицијама	.448	.764**	-.380	-										
5. Задовољство награђивањем	.371	.299	.407	.255	-									
6. Задовољство радним процедурама	-.071	-.427	.072	-.515	.128	-								
7. Задовољство природом посла	.740**	.433	-.406	.393	.168	.128	-							
8. Задовољство сарадницима	-.451	-.504	.533	-.900**	-.036	.610*	-.258	-						
9. Задовољство комуникацијама	-.014	-.767**	.185	-.847**	-.085	.563	.001	.765**	-					
10. Укупно задовољство послом	.478	.519	.322	.233	.715**	.284	.656*	.099	.009	-				
11. Укупна ефикасност превентивних мера	.566	.274	-.293	.554	.382	-.282	.287	-.537	-.308	.202	-			
12. Укупна ефикасност репресивних мера	.579*	-.068	-.039	.152	.343	.005	.254	-.039	.157	.324	.592*	-		
13. Ефикасност асистенција	.672*	.132	-.078	.297	.360	-.133	.411	-.224	.026	.398	.844**	.860**	-	
14. Укупна ефикасност рада комуналне полиције	.619*	.003	-.098	.253	.377	-.058	.280	-.152	.066	.321	.727**	.984**	.920**	-

\*\* статистичка значајност на нивоу  $p < .01$ , \* статистичка значајност на нивоу  $p < .05$

У 2019. години, утврђена је и статистички значајна и јака веза, негативног смера, између задовољства платом и задовољства сарадницима ( $r = -.668$ ), где је утврђено да повећањем задовољства платом опада задовољство сарадницима комуналне полиције у 2019. години истражена помоћу коефицијента Пирсонове линеарне корелације. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство платом одређује 44.62% варијансе задовољства сарадницима. Такође утврђена статистички значајна и јака веза, позитивног смера, између задовољства напредовањем и задовољства награђивањем ( $r = .710$ ), где је утврђено да повећањем задовољства напредовањем расте задовољство награђивањем. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство напредовањем одређује 49.56% варијансе задовољства награђивањем. Утврђена је и статистички значајна и јака веза, позитивног смера, између задовољства награђивањем и укупног задовољства послом ( $r = .762$ ), где је утврђено да повећањем задовољства награђивањем повећава укупно задовољства послом. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство награђивањем одређује 58.06% варијансе укупног задовољства послом. Доказана је статистички значајна и јака веза, позитивног смера, између задовољства природом посла и задовољством комуникацијама ( $r = .762$ ), тако да повећањем задовољства природом посла расте и задовољство комуникацијама, задовољство комуникацијама одређује 58.06% варијансе задовољством природом посла. Коначно, добијена је статистички значајна и јака веза, позитивног смера између укупног задовољства послом и задовољством сарадницима ( $r = .637$ ) и комуникацијама ( $r = .737$ ), чиме се потврђује да порастом задовољства сарадницима и комуникацијама расте укупно задовољство послом. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство сарадницима одређује 40.58% варијансе укупног задовољства послом, задовољство комуникацијама одређује 54.31% варијансе укупног задовољства послом (Табела 51.).

*Резултати су показали да постоји статистички значајан утицај укупног задовољства послом на ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години, али постоји и значајан утицај међусобне корелација унутар субскала за мотивацију.*

Табела 51. Пирсонова корелациона анализа између укупног задовољства послом (свих њених субскала) и модалитетима ефикасности рада комуналне полиције (ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције) у 2019. години														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Задовољство плагом	-													
2. Задовољство наредовањем	-.247	-												
3. Задовољство руковођењем	-.444	.374	-											
4. Задовољство бенефицијама	.067	.462	-.413	-										
5. Задовољство награђивањем	.292	.710**	.171	.414	-									
6. Задовољство радним процедурама	-.121	-.256	-.381	.398	-.294	-								
7. Задовољство природом посла	.151	-.418	.211	-.244	.024	.275	-							
8. Задовољство сарадницима	-.668*	.391	.453	.149	.221	.262	.299	-						
9. Задовољство комуникацијама	.132	-.004	.443	-.232	.470	-.031	.788**	.401	-					
10. Укупно задовољство послом	.003	.542	.436	.338	.762**	.105	.484	.637*	.737**	-				
11. Укупна ефикасност превентивних мера	.172	-.021	.116	-.157	-.096	.022	-.180	-.187	-.086	-.096	-			
12. Укупна ефикасност репресивних мера	.312	.516	.397	-.012	.620*	-.651*	-.187	-.306	.221	.280	-.026	-		
13. Ефикасност асистенција	.137	.083	.340	-.303	-.105	-.281	-.390	-.365	-.221	-.227	.785**	.357	-	
14. Укупна ефикасност рада комуналне полиције	.324	.514	.405	-.023	.612*	-.648*	-.200	-.319	.215	.273	.046	.997**	.414	-

\*\* статистичка значајност на нивоу  $p < .01$ , \* статистичка значајност на нивоу  $p < .05$

### 4.3. Анализа Треће посебне хипотезе истраживања

Трећа посебна хипотеза овог истраживачког рада гласи: „*Што је превентивни рад комуналне полиције учесталији, то је рад комуналне полиције ефикаснији*“ и садржи одређено питање на које треба дати одговор, а које проистиче из низа питања која следе.

Потврда или оповргавање треће постављене појединачне хипотезе, добија се на основу резултата добијених у истраживању, који дају одговор на доле постављена питања:

1. *Да ли мотивисаност запослених и превентивни рад (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години?*
2. *Да ли мотивисаност запослених и превентивни рад (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години?*
3. *Да ли висина задовољства послом запослених и утицаја превентивног рада (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години?*
4. *Да ли висина задовољства послом запослених и утицаја превентивног рада (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције 2019. години?*

*1. Да ли мотивисаност запослених и превентивни рад (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години?*

Повећањем укупне ефикасности репресивних мера повећава се и укупна ефикасност превентивних мера, веза утицаја је позитивна и јака ( $r = .592$ ), а израчунавањем коефицијента детерминације добија се да укупна ефикасност репресивних мера објашњава 35.04% варијансе укупне ефикасности превентивних мера. Такође је доказано, да се повећањем ефикасности асистенција повећава се укупна ефикасност и превентивних ( $r = .844$ ) и репресивних мера ( $r = .860$ ), веза је такође позитивна и јака, а израчунавањем коефицијента детерминације добија се да ефикасност асистенција објашњава 71.23% варијансе укупне ефикасности превентивних мера и 73.96% варијансе укупне ефикасности репресивних мера. Коначно, повећањем укупне ефикасности рада комуналне полиције повећава се и укупна ефикасност превентивних ( $r = .727$ ), репресивних мера ( $r = .984$ ) и ефикасност асистенција ( $r = .920$ ), везе су такође позитивне и јаке, а израчунавањем коефицијента детерминације добија се да укупна ефикасност рада комуналне полиције објашњава 52.85% варијансе укупне ефикасности превентивних мера, а укупна ефикасност рада комуналне полиције објашњава

96.82% варијансе укупне ефикасности репресивних мера, док укупна ефикасност рада комуналне полиције објашњава 84.64% варијансе ефикасности асистенција (Табела 48.).

*Резултати су показали да не постоји статистички значајан утицај укупне мотивације на укупну ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години, али постоји статистички значајан утицај укупне ефикасности превентивних мера (као и укупне ефикасности репресивних мера) и укупна ефикасност асистенција на укупну ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години*

*2. Да ли мотивисаност запослених и превентивни рад (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години.*

Веза између укупне мотивације и свих њених субскала на ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције у 2019. години истражена је помоћу коефицијента Пирсонове линеарне корелације. Резултати су показали да постоји статистички значајна веза између интринзичке мотивације и укупне ефикасности репресивних мера ( $r = -.784$ ), интринзичке мотивације и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = -.783$ ), веза је негативна и јака. Другим речима што је већа интринзичка мотивација мања је ефикасност репресивних мера као и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да интринзичка мотивација објашњава 61.46% варијансе укупне ефикасности репресивних мера и да интринзичка мотивација објашњава 61.31% варијансе укупне ефикасности рада комуналне полиције. Такође је показано да постоји статистички значајна веза између интројектоване регулације и укупне ефикасности репресивних мера ( $r = -.596$ ), интројектоване регулације и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = -.600$ ), веза је негативна и јака. Другим речима што је већа интројектована регулација мање је ефикасност репресивних мера као и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да интројектована регулација објашњава 35.52% варијансе укупне ефикасности репресивних мера и да интројективна мотивација објашњава 36% варијансе укупне ефикасности рада комуналне полиције. Доказана је статистички значајна веза између амотивације и ефикасности асистенција ( $r = -.636$ ) где веза негативног смера и јака. Што значи да се повећањем амотивације смањује ефикасност асистенција, где амотивација објашњава 40.45% варијансе ефикасности асистенција. Резултати су показали да постоји статистички значајна веза између укупне мотивације и укупне ефикасности репресивних мера ( $r = -.605$ ), укупне мотивације и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = -.615$ ), веза је негативна и јака. Другим речима што је већа укупна мотивација



мање је ефикасност репресивних мера као и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да укупна мотивација објашњава 36.6% варијансе укупне ефикасности репресивних мера и да интринзичка мотивација објашњава 37.82% варијансе укупне ефикасности рада комуналне полиције (Табела 49.).

У оквиру модалитета рада и ефикасности рада, показана је статистички значајна веза између ефикасности асистенција и укупне ефикасности превентивних мера ( $r = .785$ ), веза је позитивног смера и јака, указује на то да се повећањем ефикасности асистенција повећава укупна ефикасност превентивних мера. Одређивањем коефицијента детерминације показано је да ефикасност асистенција одређује 61.62% варијансе укупне ефикасности превентивних мера. Такође је нађено да постоји јака и позитивна, статистички значајна веза, између укупне ефикасности репресивних мера и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = .997$ ), што значи да се повећањем ефикасности репресивних мера повећава укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације показано је да ефикасност репресивних мера одређује 99.40% варијансе укупне ефикасности рада комуналне полиције (Табела 49.).

*Резултати су показали да постоји статистички значајан утицај укупне мотивације и укупне ефикасности превентивних мера (као и укупне ефикасности репресивних мера) на укупну ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години*

*3. Да ли висина задовољства послом запослених и утицаја превентивног рада (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години?*

У 2014. години, веза између укупног задовољства послом и свих њених субскала на ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције истражена је помоћу коефицијента Пирсонове линеарне корелације. Резултати су показали да постоји статистички значајна веза између задовољства платом и укупне ефикасности репресивних мера ( $r = .579$ ), задовољства платом и ефикасности асистенцијама ( $r = .672$ ), као и задовољством платом и укупном ефикасношћу рада комуналне полиције ( $r = .619$ ), везе су позитивног смера и јаке. Другим речима што је веће задовољство платом повећава се и укупна ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство платом објашњава 33.52% варијансе укупне ефикасности репресивних мера, 45.16% варијансе ефикасности асистенција и 38.31%

варијансе укупне ефикасности рада комуналне полиције (Табела 50.).

Доказана је статистички значајна, јака и позитивна веза између укупне ефикасности превентивних мера и ефикасност репресивних мера ( $r = .592$ ), укупне ефикасности превентивних мера и ефикасност асистенција ( $r = .844$ ), укупне ефикасности превентивних мера и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = .727$ ). Што указује да се повећањем превентивних мера у раду комуналне полиције повећава и број репресивних мера, број асистенција, као и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да укупна ефикасности превентивних мера објашњава 35.05% варијансе ефикасности репресивних мера, 71.23% варијансе ефикасности асистенција и 52.85% варијансе укупне ефикасност рада комуналне полиције (Табела 50.).

*Резултати су показали да постоји статистички значајан утицај укупног задовољства послом и укупне ефикасности превентивних мера (као и укупне ефикасности репресивних мера) на укупну ефикасност рада комуналне полиције у 2014. години*

*4. Да ли висина задовољства послом запослених и утицаја превентивног рада (превентивно поступање) у комуналној полицији има утицај на ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години?*

**У 2019. години**, веза између укупног задовољства послом и свих њених субскала на ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције истражена је помоћу коефицијента Пирсонове линеарне корелације. Доказана је статистички значајна и јака веза, позитивног смера између задовољства награђивањем и укупне ефикасности репресивних мера ( $r = .620$ ) и задовољства награђивањем и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = .612$ ), што показује да се порастом задовољства награђивањем расте укупна ефикасност репресивних мера, као и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство награђивањем објашњава 38.44% варијансе укупне ефикасности репресивних мера и 37.45% варијансе укупне ефикасност рада комуналне полиције. Такође је доказана статистички значајна и јака веза, негативног смера између задовољства радним процедурама и укупне ефикасности репресивних мера ( $r = -.651$ ) и задовољства радним процедурама и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = -.648$ ), што показује да се порастом задовољства радним процедурама смањује укупна ефикасност репресивних мера, као и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да задовољство радним процедурама објашњава 42.38% варијансе

укупне ефикасности репресивних мера и 41.99% варијансе укупне ефикасност рада комуналне полиције (Табела 51.).

Са друге стране, утврђена је статистички значајна и јака веза, позитивног смера, између укупне ефикасности превентивних мера и ефикасности асистенција ( $r = .785$ ), чиме се објашњава да са порастом ефикасности превентивних мера расте број асистенција. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да укупна ефикасност превентивних мера одређује 61.62% варијансе ефикасности асистенција. Утврђена је и статистички значајна и јака веза, позитивног смера између укупне ефикасности репресивних мера и укупне ефикасности рада комуналне полиције ( $r = .997$ ), што значи да се повећањем укупне ефикасности репресивних мера повећава и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Одређивањем коефицијента детерминације добија се да укупна ефикасност репресивних мера одређује 99.40% варијансе укупне ефикасности рада комуналне полиције (видети Табелу 51.).

*Резултати су показали да постоји статистички значајан утицај укупног задовољства послом и укупне ефикасности превентивних мера (као и укупне ефикасности репресивних мера) на укупну ефикасност рада комуналне полиције у 2019. години*

## V. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

### 1.0. ДИСКУСИЈА

Жеље и очекивања да се број комуналних полицајаца повећа, да ће награђивање и бенефити комуналних полицајаца бити усклађене са условима рада и овлашћењима која се примењују, да ће Закон о раду бити примењен као и у другим сличним службама, да ће се вршити редовна периодична едукација радника, да ће град о овој служби и о сваком запосленом у њој водити рачуна како о њиховом здравственом тако и о менталном стању, претворило се у политичке неостварене жеље појединаца на власти. Комунална полиција још 2010. године политизована када је донет амандман који прописује да руководиоц комуналне полиције може да буде постављено лице<sup>22</sup>. <http://www.propisi.com/jos-malo-o-komunalnoj-policiji.html?jn67a0bf7d=2> (pristupljeno 05.06.2021).

<sup>22</sup> Овим амандманом је омогућено да свако може да буде начелник комуналне полиције, без завршене обуке, што је Законом о комуналној полицији било прописано – први пример је начелница комуналне полиције града Београда.

Овај и слични истраживачки радови (о комуналној полицији) могу се очекивати у будућности, као средство помоћу кога ће запослени у комуналној полицији исказати своје мишљење и дати предлоге за мере које треба предузети ради унапређења ефикасности рада.

Истраживачки рад који је представљен овим текстом, резултат је дугогодишњег личног искуства аутора, стеченог у раду са грађанима кроз послове физичко-техничког обезбеђења личности и објеката, а које је имплементирао у рад саме организацији комуналне полиције као њен руководилац по оснивању и почетку рада. На основу искуства из две различите области пословања, чија је заједничка страна спровођење заштита грађана и имовине, спровођење донетих закона из области и делатности којом се баве, проистекао је мастер рад истог аутора (2014) под називом „Утицај мотивације запослених у комуналној полицији града Зајечара на задовољство корисника услуга“. Резултат наведеног истраживања (од 2011. до 2014. година) у наведеном мастер раду, био је другачији од већине резултата истраживања других аутора на тему мотивације и задовољства. Резултати су показали да су комунални полицајци немотивисани и незадовољни послом а корисници услуга су били задовољни пруженим услугама комуналне полиције. Овај докторат је наставак истраживања аутора са испитаницима из 12 градова, са темом која обрађује висину мотивисаности и степен задовољства комуналних полицајаца и њихов утицај на ефикасност рада.

Прикупљени подаци су статистички обрађени различитим техникама и методама, тако да су добијени резултати валидни и приказали су тренутно стање мотивације, задовољства послом и њихов утицај на ефикасност рада запослених у комуналној полицији у два времена, у 2014. и 2019. години. У наставку текста објашњени су добијени резултати истраживања.

### **1.1. Приступ и поимање предмета овог истраживања и начин обраде добијених података (виђење Аутора текста)**

Предмет овог истраживања у основи је комунална полиција и њена ефикасност пословања. У циљу сазнања и откривања личних ставова и мишљења комуналних полицајаца, а која могу да имају утицај на ефикасност рада и квалитет извршених задатака. Извршена су мерења висине мотивације и задовољства послом, као једни од најбитнијих фактора који имају утицај на ефикасност у извршавању постављених задатака.

Постављена главна хипотеза ове дисертације, обједињује све наведене области рада комуналне полиције: њихове личне ставове, принципе и начин рада, схватања и поимања додељених задатака, односа са руководиоцима у организационим јединицама (приказ

примера једне организационе јединице), односима са руководством града, сарадње са инспекцијским и другим службама града, сарадње са Министарством унутрашњих послова, односима и сарадњом са физичким и правним лицима (правним аспектима и Законских одредби). Обједињује друштвени, економски, социјални, психолошки и правни приступ анализи прикупљених података из анонимних анкета, архивске грађе градова и интервјуа запослених у комуналној полицији.

Комунални полицајци током извршавања својих задатака раде као саветници и социјални радници, психолози и педагози, истражитељи и преговарачи, као и да спроводе закон у униформи комуналног полицајца. Велика доза флексибилности и прага прилагођавања огледа се у томе да после радног времена и свих дневних контаката они иду својој породици где треба да пруже разумевање и љубав својој породици.

Посао комуналног полицајца је увек транспарентан и видљив тако да је заштита од стране послодавца неминовна.

## **1.2. Утицај висине мотивације на ефикасност рада запослених у комуналној полицији у 2014. и 2019. години**

**Обрадом података из 2014. године,** резултати су показали статистички значајну везу између интегрисане регулације која својим повећањем утиче на повећање интринзичке мотивације. Резултат је добијен путем коефицијента Пирсонове линеарне корелације у којој су приказани наведени односи. Овај статистички значајан однос код комуналне полиције може се објаснити као резултат савршене интеграције спољне регулације у себе и за себе. Комунални полицајци на овај начин немају осећај да су под контролом спољашњих утицаја (руководиоца, грађана, тј. друштва које их окружује) већ се окрећу себи и својим личним осећањима који чине њихово унутрашње задовољство приликом обављања постављених задатака.

Резултати су показали да је са повећањем идентификоване регулације повећавају интринзичка мотивација и интегрисана регулација. Добијени резултати се повезују са екстерном регулацијом која описује понашање регулисано неподвижним околностима изван самог комуналног полицајца. Неконтролисаност и неподвиженост политичких дешавања, понашања руководиоца града према запосленима, однос грађана и правних лица према раду комуналне полиције, довео је до тога да сваки спољашњи утицај запослени

лично обрађују и доносе одлуку о начину решавања проблема. Ове одлуке су не често коригована наређења надређених која се оваквим начином рада прилагођавају тренутној ситуацији приликом доношење одлуке о начину поступања комуналног полицајца. Одлуку која је донета, комунални полицајац итегрише у свој селф и сматра је лично својом и, као таква, она постаје унутрашњи покретач за лично уживање у донетој одлуци и испуњење својих убеђења и унутрашњих жеља, где се комунални полицајац пита за начин решавања постављених задатака, за поступке у свом раду, а да за њих не очекује било какву награду од надређених или било кога из околине. Осећај самоконтроле и задовољства због лично донете одлуке која се сматра исправном и која је довела до решавања постављеног задатка, покретачка је снага запосленог која је добра за самог комуналног полицајца, а самим тим и за организацију комуналне полиције.

Статистичка значајност и јака веза и утицај интројектоване регулације чијим се повећањем увећава интегрисана и идентификована регулација. Ово се може објаснити појавом све већих унутрашњих притисака код запосленог који се тичу његове личности и самопоштовања. Обавезе према самом себи и другима (законима и другим правним актима), избегавање осећања кривице, стида или да би се ојачао его и осећање личне вредности, долази до постављања личних циљева који се морају остварити јер су они битни за саму личност радника.

Сопствено оријентисани запослени чешће ће се бавити активностима које задовољавају њихове основне психолошке потребе, тако да трагање за унутрашњим вредностима рада испуњава лични раст и развој, чешће преузимају иницијативу и одговорност за свој рад и тако доживљавају осећај слободе и могућности избора. Спремни су да помогну колегама, што ће задовољити потребу за повезивањем. (Vansteenkiste, Lens, Deci, 2006).

Истраживањем се дошло до резултата са статистички значајном везом екстерне регулације и интризичке мотивације, као један веома занимљив однос у коме се повећањем екстерне регулације повећава и интризичка мотивација. У већини случаја овај однос условљава раст једне и пад друге мотивацију, због чега је овај однос занимљив. Овакав однос добијен обрадом података последица је огромних интерних и екстерних притисака на комуналну полицију могао се и очекивати због наређења која нису у сагласности са донетим законима, претње руководства града губитком запослења, несарадња од стране одређених руководиоца града, ширење дезинформација политичких активиста и незадовољних грађана о комуналној полицији и њиховом раду, ометања и спречавање комуналне полиције приликом спровођења закона и одлука града.

Екстремно оријентисани запослени фокусирају се на постизање спољних циљева, и брзо доводи до формулисања нових спољних циљева, што ствара осећај неспособности и несигурности. Не успостављају однос повезаности са колегама јер у њима виде само инструмент за постизање материјалних вредности (Duriez, et. all., 2007.;Kasser, 2002).

Овакав однос доводи до тога да спољашњи утицаји сила на које комунални полицајац не може да утиче, утичу на његов рад. На основу новонастале ситуације долази до повлачења, повлаче се у себе у свој свет који они контролишу и креирају по својим жељама и плановима. Схвативши своју немоћ и утицаја на спољне елементе и креације екстерних сила, усмеравају се на себе лично, улазе у свој свет у коме могу несметано да планирају и креирају дешавања и крећу да раде на себи, усавшавају се и налазе у томе свој мир. Не очекују више награде нити било какве трофеје, крећу се путем самоактуализације.

Резултати су показали да не постоји статистички значајан утицај укупне мотивације и ни једне њене субскеале на ефикасност превентивних мера, ефикасност репресивних мера, ефикасност асистенција и укупне ефикасности рада комуналне полиције у 2014. години.

**Обрадом података из 2019. године,** добијена је статистичка значајна веза између интринзичке мотивације, интегрисане регулације, идентификоване регулације, интројектоване регулације и укупне мотивације.

На основу резултата истраживања и статистички значајне везе, са повећањем интринзичке мотивације, повећавају се идентификована регулација, интројектована регулација и укупна мотивације. Овај однос се може представити као прихватање спољашњих идеја као своје личне идеје. Добијена наређења и донете одлуке, извршавају се као да су их лично донели комунални полицајци. Рад постаје задовољство подстакнуто личним идејама и самоодређеним активностима. Решавање проблема приликом извршавања задатака постаје занимљиво и забавно у смислу изазова који се очекује кроз вођење комуникације и самог тока процеса решавања задатог проблема. Сама активност која је побуђења личном вољом запосленог, у правцу решавања проблема (задатка), даје другу димензију у схватању истог проблема и у већини случаја изузетно добру комуникацију са странком. Креативност комуналног полицајца долази до пуног изражаја током комуникације. Самим тим је комуникација најаче оружје код једног припадника комуналне полиције и сличних служби, које имају за задатак прикупљање квалитетних и тачних информација како би се донеле праве и исправне одлуке током спровођења одређених поступака у раду комуналне полиције. Све одлуке које проистичу из унутрашњости су регулисане од самих комуналних полицајаца, као неопходност контроле у комуникацији са странкама и одржавање жељеног

правца решавања насталог проблема. Обавезе спроведених налога има личну конотацију за сваког запосленог у комуналној полицији.

Одлучивање на терену без контроле надређених даје личну сатисфакцију и надахнуће сопствене вредности квалитетног, стручног, поштеног, правичног и доброг комуналног полицајца, који бира и доноси праве и исправне одлуке током свог рада. Лична контрола поступака у раду, поставља га као извршиоца на месту вредног поштовања од стране физичких и правних лица.

Овако постављање односа спољашњег утицаја на организацију комуналне полиције и саме комуналне полицајце која прелази у постављени лични став, заједно са интринзичном мотивацијом, основа је за самоодређено функционисање комуналних полицајаца. У наставку текста осврнућемо се на нека од истраживања мотивације запослених са паралелом истраживања овог научног рада.

**Катарина Вал** у свом мастер раду под називом „*Public Service Motivation, Role Ambiguity, and Job Satisfaction Among Municipal Police Officers*”, током истраживања потврђује да је мотивација важан покретач задовољства послом међу градским полицајцима, као и да је за мотивацију пружања Јавних услуга (услуге комуналне полиције) потребна предиспозиција сваког појединца, како би одговорио мотиву запослења у јавној институцији (Volle, 2014).

**Резултати добијени у овом истраживачком** раду не потврђују да је мотивација важан покретач задовољства послом. Учестали конфликт екстерне и интерног утицаја на рад комуналне полиције, довео је комуналне полицајце, да само одређени односи унутар скале за мотивацију имају јаке везе и статистички значај (односи између Интринзичке мотивације, Екстерне регулације и Укупна Мотивације и то у 2014. години), што не доводи мотивацију у положај важног покретача задовољства послом. Међутим постоје сличности везане за припадност послу и осећају ауторитета сваког појединца, као веома важног предиктора задовољства послом.

**У раду Мајсторовића** „*Primena teorije self-determinacije u istraživanjima Radne motivacije*“, практична примењена Теорије самоопредељења (СДТ), разматра случај прекомерног спољног притиска који доводи до фрустрације основних потреба за растом, као и до развоја контролисане мотивације или стања мотивације (Мајсторовић, 2008).

**Спољашњи притисак** који је разматран у горе наведеном раду Мајсторовића и добијени резултати на основу примене Теорије самоопредељења (СДТ), потврђује практичну



примену теорије (СДТ) на основу резултата добијених у раду аутора, на узорку запослених у комуналној полицији, који као резултат утицаја спољашњих фактора (руководиоци и грађани) добија повећану интризичку мотивацију и самоактуализацију код већину анкетираних комуналних полицајаца.

**Валеранд и сарадници** у свом раду „*Reflections on Self-Determination Theory*“ – размишљања о теорији самоодређења, приказују да се применом СДТ-а боље разумеју психолошки процеси у областима која су веома битна за сваког појединца, али и за пословање организације (образовање, рад, слободно време, родитељство итд.), тако да треба интервенције усмеравати на побољшање околности у којима људи живе (Vallerand Pelletier, Koestner, 2008).

**И ова примена СДТ-а потврђује добијене резултате овог истраживачког рада**, где се као резултат показао међусобни утицај године старости, образовања, радних процедура и личних унутрашњих осећаја који имају утицај на врсту мотивације, тј. имају утицај на стварање унутрашњих мотиватора на принципима идентификоване и интегрисане мотивације. Као што је наведено у раду Валеранда и сарадника, потребно је радити на стварању пријатне и позитивне атмосфере у раду.

**Александар Манић** у свом мастер раду „*Uticaj motivacije zaposlenih u komunalnoj policiji grada Zaječara na zadovoljstvo korisnika usluga*“, дошао је до резултата који су показали да „*Комунални полицајци нису били мотивисани нити задовољни послом, док су корисници услуга били задовољни пруженим услугама комуналних полицајаца*“, што показује да су добијени резултати у супротности са многим теоријама које уско везују мотивисаност запослених као главни подстицај њиховог задовољства послом, ефикасног рада и задовољства крајњих корисника услуга (Манић, 2014).

**Статистичком обрадом добијених података** дошло се до резултата који једним делом потврђују наведене резултате предходног истраживања. Доказано је да се повећањем интризичке мотивације повећавају и интегрисана регулација, идентификована регулација, интројектована регулација и укупна мотивација, што даље доказује да комунални полицајци нису били мотивисани из екстерне средине, њихова мотивисаност јесте долазила једним делом из екстерне средине, док је највећи део мотивације долазио из унутрашњости запосленог.

### 1.3. Утицај степена задовољства послом на ефикасност рада запослених у комуналној полицији

Обрадом података из 2014. године, резултати су дали статистички значајну, позитивну и јаку везу између задовољства напредовањем и задовољства бенефицијама и задовољства напредовањем и задовољства комуникацијама, што значи да, ако се повећава задовољство напредовањем, повећаће се и задовољство бенефицијама и задовољство комуникацијом.

Веза која је позитивна и јака закључује да са задовољством награђивањем расте и укупно задовољство послом. Очекивање комуналних полицајаца за било којом врстом награде, било материјалне или нематеријалне (похвала за добро обављен посао или новчана награда...) доводи да су комунални полицајци задовољни радом у овој организацији, тј. задовољни начином рада. Осим бенефиција они очекују и напредовање у овој служби са наставком добре међусобне комуникације у организацији и окружењу, где добра комуникација доводи до боље сарадње са сарадницима а затим до квалитетно извршених постављених задатака. Сами услови рада са радним процедурама доводе до повећањем задовољства повећања укупног задовољства послом.

Резултати су показали да постоји статистички значајна веза између задовољства платом и укупне ефикасности репресивних мера, задовољства платом и ефикасности асистенцијама, као и задовољством платом и укупном ефикасношћу рада комуналне полиције. Другим речима, што је веће задовољство платом повећава се и укупна ефикасност репресивних мера као и ефикасност асистенција и укупна ефикасност рада комуналне полиције.

Резултати су доказали статистички значајну и јаку везу, негативног смера између задовољства радним процедурама и укупне ефикасности репресивних мера што доводи до тога да, уколико су комунални полицајци задовољнији својим поступцима и процедурама у раду, ефикасност репресивних мера и укупног рада комуналне полиције је мања. Што значи да комунални полицајци избегавају примену репресивних мера<sup>23</sup> и на тај начин се смањује укупна ефикасност рада комуналне полиције.

Овакав однос није уобичајан и није добар. Ово показује да комунални полицајци одређују колико требају да буду ефикасни у свом раду. Ово утиче на укупну ефикасност комуналних

---

<sup>23</sup> Најчешће избегавају писање прекршајних налога када постоји могућност упозорења или наређења.

полицајаца и велико питање је „шта доводи комуналне полицајце на такав начин размишљања и приступу послу.

**Обрадом података из 2019. године** постоји статистички значајна и јака веза у негативном смеру, између задовољства платом и задовољства сарадницима, где је утврђено да повећањем задовољства платом опада задовољство сарадницима.

Утврђено је да са повећањем задовољства напредовањем расте задовољство награђивањем. Ово објашњава ишчекивање комуналних полицајаца да су они задовољни награђивањима уколико се и напредује у послу. Овај проблем се јавио са годинама радног стажа у комуналној полицији, јер су комунални полицајци имали другачије виђење у смислу напредовања. Систематизација радних места је ограничавала (и даље ограничава) напредовање у служби. Ово показује и онај други део у коме они раде на себи како би са школом вишег степена добили већу плату јер не могу да добију заузврат ништа друго. На овај начин постају задовољни својим послом.

Рад са људима кроз позицију у којој се налази комунална полиција, посла који обавља и ауторитета који има, омогућује комуналним полицајцима разне видове комуникације и са повећањем задовољства самом природом посла расте и задовољство комуникацијама. Ова веза је изузетно јака, чиме се потврђује да порастом задовољства сарадницима и комуникацијама расте укупно задовољство послом.

Доказана је и статистички значајна и јака веза, позитивног смера између задовољства награђивањем и укупне ефикасности репресивних мера и задовољства награђивањем и укупне ефикасности рада комуналне полиције која показује да се порастом задовољства награђивањем расте укупна ефикасност репресивних мера, као и укупна ефикасност рада комуналне полиције.

Категоријском поделом на субскали и укупној скали за задовољство послом, дошло се до резултата задовољства, незадовољства и амбивалентности комуналних полицајаца и то:

- **Висином плате** у 2014. години, незадовољних испитаника било је 62.3%, амбивалентних је било 26.7% а најмање је било задовољних испитаника, 11%.

**Висином плате** у 2019. години, било је највише испитаника који су били незадовољни висином плате, 50.8%, што је мање него у 2014. години, амбивалентних испитаника је било више за 26.7%, а најмање је било задовољних испитаника, 12.6%;

- **Напредовањем** у 2014. години, било је највише незадовољних испитаника 58.9%, амбивалентних 31.8% и 9.3% задовољних.  
**Напредовањем** у 2019. години, незадовољних испитаника било је 58.1%, затим амбивалентних 34.1% и најмање задовољних 7.9%;
- **Руковођењем** у 2014. години, незадовољних испитаника било је 6.8%, амбивалентних је било 16.1% и задовољних 77.1%.  
**Руковођењем** у 2019. години, незадовољних испитаника било је 14.7%, амбивалентних је било 38.2% и задовољних 50.8%.
- **Бенефицијама** је у 2014. години, незадовољних испитаника било је 70.3%, амбивалентних 23.3% и задовољних само 6.4%.  
**Бенефицијама** у 2019 години, незадовољство испитаника се смањило на 54.5%, амбивалентност се повећала на 38.2% а задовољство на 7.3%;
- **Награђивањем** у 2014. години, незадовољних испитаника било је 45.3%, амбивалентних 39.8% и задовољних 14.8%.  
**Награђивањем** у 2019. години, незадовољних је било 39.8%, амбивалентних 40.8%, и задовољних 19.4%;
- **Задовољством радним процедурама** у 2014. години, незадовољних испитаника било је 35.2%, амбивалентних 53.8%, и задовољних 11.0%.  
**Задовољством радним процедурама** у 2019. години, незадовољних испитаника било је 26.2%, амбивалентних 61.3%, док је задовољних било 12%;
- **Самом природом посла** у 2014. години, незадовољних испитаника било је 41.5%, амбивалентних 30.9% и задовољних 27.5%.  
**Самом природом посла** у 2019. години, незадовољство испитаника се смањило на 32.5%, амбивалентност се повећала на 40.3%, а задовољство је било 27.2%;
- **Задовољство сарадницама** у 2014. години, незадовољних испитаника било је 17.8%, амбивалентних 42,4% и задовољних 39.8%;  
**Задовољство сарадницама** у 2019 години, незадовољних испитаника је било само 5.8%, амбивалентних 48.7% и задовољних 45.5% и
- **Комуникацијом** у 2014. години, незадовољних испитаника било је 38.1%, амбивалентних 51.7% и задовољних 10.2%.
- **Комуникацијом** у 2019. години, незадовољних испитаника било је 16.2%, амбивалентних 47.6% и задовољних 36.1%;

У наставку текста осврнућемо се на нека од истраживања задовољства послом запослених са

паралелом истраживања овог научног рада.

**У својој докторској дисертацији** Ивана Јошанов-Врговић (Јошанов-Врговић, 2012) наводи да проф. Косановић у факторе који су извори задовољства убраја опште друштвено-економске прилике у друштву или средини, међусобне односе у организацији, врсту и садржај посла, висину зараде и награђивања, могућност за напредовање, колегијалност најближих сарадника, квалитет и начин руковођења и управљања, услови и физичка захтевност у обављању посла, степен образовања, висину мотивисаности, социјално порекло и положај запосленог, способности и личне особине, итд.

**И ови наведени резултати истраживања** Јошанов-Врговић, као факторе који су извори задовољства убраја већину фактора који су се појавили и у истраживачком раду аутора, као основа за обраду и анализу постављених хипотеза и потврде утицаја мотивације и задовољства на ефикасност у раду. Резултати су показали значајне односе који су наведени у предходном тексту и међусобни утицај на субскалама на скали за задовољство.

**Џонсон Јулсет и сарадници** (Julseth, Ruiz, Hummer, 2011) у истраживачком раду „*Municipal Police Officer Job Satisfaction in Pennsylvania: A Study of Organisational Development in Small Police Departments*“, испитује утицај стреса на задовољство послом међу општинским полицајцима из 14 малих полицијских станица. Резултати су показали да постоји изразита повезаност између стреса и задовољства послом.

**У овом истраживачком раду резултати потврђују предходно наведене тврдње** односа стресних околности и задовољства послом, јер је доказано да су комунални полицајци у Републици Србији константно изложени великим екстерним и интерним притисцима (руководиоци града и организације, грађани, лична одговорност) који имају утицаја на задовољство послом. Велики број незадовољних и амбивалентних комуналних полицајаца су последица стресних ситуација и смањеног незадовољства запослених.

**Павловић и Марковић** (Павловић, Марковић, 2014) у свом истраживачком раду „*Теоријски приступ задовољству послом и мотивацији запослених*“, дошли су до сазнања да су радници задовољнији уколико су награде за рад адекватно подељене свим радницима, да добри радни услови стварају могућност квалитетнијег и ефикаснијег рада запослених и да су запослени задовољнији уколико радне задатке обављају са колегама са којима су у добрим односима и уколико је радном месту пријатна социјална атмосфера.

**Истраживања Павловића и Марковића потврђују и истраживања спроведена у овом раду** у коме су запослени у комуналној полицији задовољнији уколико су адекватно награђени,

задовољни су радним процедурама и условима рада и задовољни су међуљудским односима са колегама. Позитивна атмосфера у организацији и осећај припадности дају већи учинак запослених у комуналној полицији.

**Катарина Вал** (Volle, 2014) је у свом мастер раду објашњава двосмисленост улога која се односи на ситуације у којима запосленима недостају потребне информације потребне за адекватно дефинисање задатака и очекивања везаних за посао (Rizzo et al., 1970). Овај облик стреса се често јавља у спровођењу закона када постоји несклад између описа послова и стварности радних задатака (Jaramillo et al., 2004). Двосмисленост улога одржава научну и практичну важност јер има неколико значајних нежељених ефеката за запослене, укључујући анксиозност, депресију, напетост, бес, страх, смањену мотивацију и смањено задовољство послом. Немогућност истраживања (недоступност подацима) ове професије је веома забрињавајућа јер је спровођење закона од пресудног значаја за свако друштво (Kahn et al., 1964; Pandey & Wright, 2006; Rizzo et al., 1970; Wright, 2007; Wright & Millesen, 2008). Спровођење закона сврстава се међу занимања са највећим степеном стреса у свету (Jaramillo et al., 2005).

**Резултати истраживачког рада аутора текста** потврђују утицаје двосмислених улога несагласности тј. нејасноће у различитом тумачењу Закона и Одлука града, недовољно прецизно одређивање задатака и поступања на терену, као и неинформисаност о проблему који треба решити. Потврда резултата претходних истраживања је висок проценат незадовољних и амбивалентних комуналних полицајаца у испитаном узорку.

**Стивенс** (Stevens, 2008) у свом раду „*Police officer stress: sources and solutions*“, константује да радници полиције често имају осећај нелагодности због негативних медијских кампања које се воде против полиције (Julseth, Ruiz, Hummer, 2011).

**Ова констатација се потврђује у резултатима** добијеним истраживањем у овом истраживачком раду. Медијски али и физички напади грађана на комуналне полицајце који обављају своје службене радње, задњих година су учесталији (најчешће медијски) и не често, завршавају се тако што нико од државних службеника, нити руководиоца града не стане у одбрану својих радника (комунални полицајци су у саставу државне службе). Оваква деградација се користи најчешће када се чува нека политичка столица.

*Резултати доказују да постоји могућност добијања другачијих резултата од већ спроведених истраживања у организацијама сличних професија али и другачијих професија.*

*Ова констатација даје подстицај за нова истраживања у овој области и сличним професијама (запосленима у специјалним јединицама војске и полиције, ватрогасне службе, службе хитне помоћи, ургентни центри...).*

#### **1.4. Утицај Превентивног поступања запослених у комуналној полицији на ефикасност рада у 2014. и 2019. години**

У предходном тексту овог рада, резултати су показали велико незадовољство и амбивалентност комуналних полицајаца. Разлог оваквих резултата треба тражити у свим структурама друштва као и у самој организацији. Аутор овог текста је на основу предходних истраживања и личног искуства као руководилац и комунални полицајац на терену, дошао до сазнања о екстерним и интерним факторима који утичу (различитим интензитетом) на психофизичко стање комуналних полицајаца, на ниво њихове мотивације, задовољства, незадовољства и амбивалентност, а што утиче на ефикасност пословања организације комуналне полиције.

Због негативних екстерних и интерних утицаја дошло је до незадовољства и амбивалентности према послу, до повлачења и обраде постављених задатака на личном нивоу, тј. дошло је до самомотивисаности која је довела до самоактуализације запосленог на послу. Овакав начин мотивације на послу није у складу са правим потенцијалом који може да се постигне синергијом интерне и екстерне мотивације која доводи до задовољства послом а самим тим и до ефикасног пословања.

**Обрадом података из 2014. године** ефикасност рада комуналне полиције мерена је односом броја превентивних поступања, односом броја репресивних поступања (оствареног прихода), као и односом броја пружених асистенција. Резултати су показали позитивну везу између укупне ефикасности превентивних мера, укупне ефикасности репресивних мера, укупне ефикасности асистенција и укупне ефикасности рада запослених у комуналној полицији.

Резултати су показали да постоји статистички значајан утицај односа између укупне ефикасности превентивних и укупне ефикасности репресивних мера, што указује да се повећањем превентивних мера у раду комуналне полиције повећава и број репресивних мера.

Ово се може објаснити тако што, комунални полицајци приликом спровођења превентивних мера, у одређеним околностима поступају и репресивно.

Међутим, специфичност рада и поступања комуналне полиције, у сагласности са прописаним законом и другим правним актима, доказује супротно. Доказује да свако превентивно поступање под одређеним околностима<sup>24</sup>, може да се трансформише у репресивно поступање, које као резултат има материјалну вредност. Оваква трансформација се дешава најчешће на терену када се приликом пружања обавештења, изрицања упозорења и наређења, наиђе на несарадњу и одбијање извршења наложене мере издате од стране комуналне полиције лицу које је прекршило прописане законске акте. У овој ситуацији, по закону о комуналној милицији и овлашћењима која се примењују долази до писања прекршајног налога, у случајевима ометања или спречавања комуналног полицајца у вршењу службене радње, покреће се прекршајни или кривични поступак против извршиоца прекршаја.

То исто важи и за репресивно поступање које може, али у другачијем контексту и облику, да се гледа као превентивно поступање (превентивна мера), што је пракса и потврдила. Ово се може објаснити на начин да уколико се према неком применила репресивна мера, пазиће да се таква грешка не понови из више разлога, од којих су: висине новчане казне или казне затвора, непријатности у друштву, проблеми у даљем личном пословању..., или као опомена другим лицима, да за прекршај и кривично дело може да сноси одговорност починилац тог дела. Овакво репресивно поступање које има за последицу неку новчану или другачију казну, лично ограничавање у пословању или животу прекршиоца у будућности, може се класификовати и као превентивни рад.

Асистенције као поступање комуналне полиције у већини случајева су превентивне али могу да буду и репресивне (објашњено у делу материјалних и нематеријалних поступања комуналне полиције), што зависи од начина пружене асистенције. Неретко је то правац који одређује начин комуникације између инспекцијских и других органа који је ангажовао комуналну полицију за пружање асистенције и странке због које се врши асистенција. Сама асистенција и поступање инспекцијских органа, као и лица због кога се врши асистенција, може да доведе до нежељеног правца у развоју интервенције и примену репресивних мера.

Статистички значајна и јака веза, позитивног смера доказана је између укупне ефикасности рада превентивног поступања, репресивног поступања и асистенција, где се повећањем превентивних мера повећава укупна ефикасности рада. Ово доказује да превентивне мере

---

<sup>24</sup> Зависи од развоја ситуације на терену, тј. правца и начина комуникације између прекршиоца законских одредаби и комуналног полицајца који поступа и спроводи адекватну законску процедуру.



имају значајан утицај на укупну ефикасност рада комуналне полиције. Ово објашњава ефикасност рада комуналне полиције у 2014. и 2019. години, јер свако од наведених поступања у себи садржи превентивни део поступања.

Из приказаних резултата овог истраживања, уочило се а затим и дошло до закључка да је у основи сваког поступања комуналних полицајаца превентивно поступање (превентивни рад), као први и основни начин у прилазу решавања сваког насталог проблема или пружање асистенције некој од служби локалне самоуправе.

**Зорица Танасијевић** (2006) у свом истраживању „*Задовољство запослених*“, предочила је да се ефикасност и ефективност једне организације у савременом пословању не мери се само профитом, већ и квалитетом радног потенцијала и његовим мерењем.

Мерење ових потенцијала је веома битно за пословање сваке организације. Оваква мерења и истраживања нису пракса у организацијама, а у неким организацијама као што је комунална полиција никада нису ни рађена. Ово није рађено због страха да се не открије незадовољство комуналних полицајаца у односима од стране руководиоца, незадовољство условима рада и радним процедурама, награђивањем и другим факторима који их чине немотивисаним и незадовољним, што је веома велики проблем једне организације. И сам аутор текста је имао доста опструкција и негодовања од руководиоца који нису били у саставу комуналне полиције већ су касније постављени и колега који су политички постављени за руководиоце комуналне полиције. Лични интереси и повлађивање нестручним и некомпетентним мишљењима градских руководећих структура довели су до урушавања комуналне полиције на ниво који је далеко од нивоа када се почело са радом.

**Обрадом података из 2019. године** ефикасност рада комуналне полиције мерена је на исти начин као у 2014. години.

Поређењем средњих вредности броја примењених репресивних мера у 2014. и 2019. години резултати су показали да постоји статистичка значајност у ефикасностима прекршајних налога. Ефикасност прекршајних налога у 2019. години била је веома висока, 96.6%, али је и ефикасност прекршајних налога у 2014. години, била исто на високом нивоу 94.3%, што је мање него у 2019. години. Овако добијени резултати показатељ су повећаних прекршаја грађана (физичких и правних лица) међу којима су најчешће прекршаји из делокруга заузећа јавне површине тј. и непрописног паркирања.

Поређење средње вредности незадовољства грађана радом комуналне полиције у 2014. и 2019. години нема статистичке значајности. Резултати су показали и да је у 2019. години било више притужби на рад комуналних полицајаца него у 2014. години, али и више покретања дисциплинских поступака. У 2019. години, било је мање ометања и изречених дисциплинских мера радницима комуналне полиције. Овако добијени резултати представљају одговорнији и квалитетнији рад и приближавање комуналне полиције грађанима као њиховог сервиса за решавање комуналних проблема, уједначено и константно решавање притужби грађана, вођење дисциплинских поступака и санкционисање запослених у комуналној полицији за које се доказала кривица и то у периоду 2014. и 2019. године.

Што се тиче пружених асистенција које су имале превентивни карактер, постоји разлика броја пружених асистенција у 2014. и 2019. години. У 2014. години било је више репресивних асистенција али нема статистичке значајне везе. Ови поступци показују да се иде путем професионализма и непристрасности, што је даје наду за подизање свести о самоодговорности свих запослених у комуналној полицији.

### **1.5. Утицај Репресивног поступања запослених у комуналној полицији, на ефикасност рада у 2014. и 2019. години**

**Обрада података из 2014. године** показује позитиван однос и статистички значајну везу између превентивних и репресивних мера и констатује се да се услед повећања укупне ефикасности репресивних мера повећава и укупна ефикасност превентивних мера. И ова констатација је на први поглед у супротности јер се очекује да је, уколико је ефикасност превентивног поступања већа, ефикасност репресивног поступања била мања и супротно. Овај однос је у пракси потврђен због специфичности у поступању комуналне полиције.

**Обрада података из 2019. године** показује позитиван однос и статистички значајну везу интринзичне мотивације и ефикасности репресивних мера као и укупну ефикасност рада комуналне полиције. Ово објашњава самоодређено понашање и самомотивисаност комуналних полицајаца, које у својој синергији са селфом (самој личности запосленог), логичним доношењем закључака у циљу личног задовољства и задовољења корисника услуга, негативно утиче на ефикасност репресивног поступања тј. предузимања репресивних мера. Пошто је укупна ефикасност рада комуналне полиције у корелацији са ефикасношћу репресивног поступања и она се смањује. Са повећањем интројектоване регулације мања је

ефикасност репресивних мера као и укупна ефикасност рада комуналне полиције. Резултати показују да са повећањем амотивације смањује се и ефикасност асистенција које се пружају, тако да се једва чека завршетак истих. Резултат асистенције није битан за запосленог. Ово указује да се са повећањем укупне мотивације смањује репресивно поступање, што условљава и смањење укупне ефикасности рада комуналне полиције.

### **1.6. Фактори који су највише утицали на ефикасност рада запослених у комуналној полицији у 2014. и 2019. години**

О спољним и унутрашњим утицајима на раднике комуналне полиције и утицај на резултате њиховог рада, свестрана анализа показује добре резултате рада и стања у којима се налазе организације комуналне полиције. Воља за помоћ другим лицима и карактеристика посла, испунила је већи део жеља и очекивања радника запослених у комуналној полицији. Ово је потврда да је унутрашња аутономна мотивација (интризичка) била израженија од утицаја спољашње мотивације (екстринзичка мотивација).

Фактори који су утицали на мотивисаност, задовољство послом и ефикасност рада можемо поделити на:

- Факторе који долазе од трећих лица са терена, тј. фактори који произилазе а део су наше културе, васпитања и односа према другим лицима. У ове факторе можемо да уврстимо:
  - мишљење грађана и околине о комуналној полицији;
  - однос и понашање према запосленима у комуналној полицији;
  - начин сарадње и квалитет комуникације на релацији грађанин–комунална полиција;
  - сумња и неповерење у квалитет рад и непристрасност комуналне полиције;
- Факторе који долазе од руководиоца а који су имали утицај на висину мотивације и степен задовољства су:
  - неразумевање руководиоца за личне потребе комуналних полицајаца;
  - недовољно јасни и недовољно прецизни задаци на које се упућују комунални полицајци;
  - стара и неадекватна опрема (возни парк и тактичко техничка опрема);
  - некомуникација руководства управе града са запосленима у комуналној полицији<sup>25</sup>;
  - медијска и политичка сатанизација комуналне полиције.

---

<sup>25</sup> Некомуникација се односи на комуникацију између запослених и градоначелника, начелника градске управе и других лица задужених за контролу и рад комуналне полиције;

- Факторе који су утицај на задовољство комуналних полицајаца, који се налазе на субскали и укупној скали за задовољство послом, део су организационе структуре комуналне полиције и њеног руководства. Ови фактори (незадовољства, амотивисаности и задовољства) сходно њиховим међусобним корелацијама у којима се налазе, у исто време су и предиктори ефикасног пословања. Њихов међусобни однос и узрочно-последична веза, дају за право и потврђују тврдњу једних од веома битних предиктора ефикасности пословања.

Највећи утицај на **незадовољство** запослених а самим тим и на **неефикасност у раду**, имали су:

- *Висина плате* у 2014. години 62.3%, и 2019. години 50.8%;
- *Напредовање* у 2014. години 58.9%, и 2019. години 58.1%;
- *Награђивање* у 2014. години 45.3%;
- *Бенефиције* у 2014. години 70.3%, и 2019. години 54.5%;
- *Сама природа посла* у 2014. години 41.5%, али приближно амбивалентних 30.9%;

Највећи утицај на **амбивалентност** запослених а самим тим и на **неангажованост и равнодушност** у остваривању ефикасности у раду, имали су:

- *Награђивање* у 2019. години 40.8%, али приближно незадовољних 39.8%;
- *Задовољство радним процедурама* у 2014. години 53.8%, у 2019. години 61.3%;
- *Сама природом посла* у 2019. години 40.3%;
- *Задовољство сарадницама* у 2014. години 42,4%, али приближно задовољних 39.8%;
- *Задовољство сарадницама* у 2019 години 48.7%, али приближно задовољних 45.5%;
- *Комуникацијом* у 2014. години 51.7%, али приближно незадовољних испитаника 38.1%,
- *Комуникацијом* у 2019. години 47.6%;

Највећи утицај на **задовољство** запослених а самим тим и на **ефикасан рада**, имао је само један предиктор и то:

- *Руковођење* у 2014. години 77.1%, у 2019. години 50.8%;

Резултати показују колики су удео имали наведени предиктори на задовољство а у овом случају се може повезати са повећањем интизичке мотивацијом. Највећи број је незадовољних радника а на другом месту су амбивалентни радници. Комунални полицајци су били задовољни само руковођењем у 2014. и 2019. години, док је у 2014. години задовољство руковођењем било за 26,3% више него задовољство у 2019. години или 4.4% сваке године мање, што је веома алармантан податак. Овакав пад задовољства је веома брз у

кратком временском периоду (период истраживања од 6 година) за једну организацију овакве професије.

### **1.7. Научно објашњење нових чинилаца утицаја мотивације и задовољства, као и прогноза њиховог утицаја на запослене у комуналној полицији Републике Србије**

У временском периоду од 2010. до 2014. године, било је много више воље, жеље, елана и оптимизма у правцу развоја и усавршавања ове службе него у 2019. години. Очекивање подршке од стране Министарства за државну управу и локалну самоуправу, од руководства градова, у остваривању и спровођењу плана развоја ове службе, почеле су да нестају. Еуфорија за новом службом трајала је од 2010. године, када се кренуло са обуком комуналних полицајаца, па све до средине 2014. године када је и спроведено прво истраживање овог истраживачког рада. Након завршетка првог дела истраживања, политика се на свим локалним нивоима у друштву умешала у организационе структуре комуналне полиције. У овом периоду је почело урушавање ауторитета, интегритета и достојанства комуналних полицајаца.

Задњих неколико година комунална полиција је представљена као ругло једне службе и друштва. Била је свакодневно на удару јавности, као предмет омаложавања од стране већине политичара и грађана, како оних у опозицији тако и оних у власти. Комунална полиција је служила као предмет на коме ће се фокусирати пажња грађана, како би се заташкале и заборавиле велике афере које су биле актуелне у друштву. Комунални полицајци су остављени да се боре за себе и свој статус, за позицију у друштву, за позицију међу службама које примењују полицијска овлашћења, за позицију међу грађанима која се сваким даном све више губи и позицију личности сваког запосленог комуналног полицајца у свом приватном животу.

Као служба са искуством од неколико година, показала је своје предности али и своје слабе стране у односу на друге службе које у основи свог рада спроводе Законе и друге правне Акте државе, градова и општина.

У 2014. години, запослени у комуналној полицији били су мотивисани за рад својим унутрашњим мотивима. Унутрашњи покретачи и лична усмеравања комуналних полицајаца, једним делом произишавали су из обавезујућих пословних законских процедура али и из вредности личног запослења као извора прихода и основу за свакодневни живот који треба чувати.

Спољни утицај мотивисаности за рад комуналних полицајаца је долазио од стране руководства града и грађана. Еуфорија и очекивање од новоформиране и перспективне службе у којој су запослени видели своју шансу и пут ка личном и пословном успеху под утицајем реалних догађаја у друштву, полако је јењавала. У 2014. години, запослени у комуналној полицији били су мотивисани за рад својим унутрашњим мотивима. Унутрашњи покретачи и лична усмеравања комуналних полицајаца, једним делом проишавали су из обавезујућих пословних законских процедура али и из вредности личног запослења као извора прихода и основе за свакодневни живот који треба чувати.

Време обећања и планова од стране руководства града је прошло и није више било воље нити жеље за усавравањем, едукацијом и промовисањем комуналне полиције. Планови развоја, како материјалних тако и нематеријалних награда за успешно извршене задатке комуналних полицајаца нису више део реторике руководства градова као ни грађана. Нематеријално награђивање у виду похвала, потврда о добро извршеним задацима и помоћи у решавању проблема, нестало је и од стране корисника услуга - грађана (физичких и правних лица). Уважавање личности и интегритета комуналних полицајаца као службених лица која су у својству сервиса грађана, достигло је изузетно низак ниво у градовима где је оформљена као и у друштву уопште.

У 2019. години, екстерни и интерни утицаји на комуналну полицију допринели су да се запослени у комуналној полицији окрећу себи и својим личним циљевима, као најбољем начину за адекватно решавање постављених задатака. Тако су своје стечено искуство и професионални однос према радним обавезама, искористили да се изолују од све већег утицаја околине и политике, стекли су осећај колегијалне повезаности како би се одбранили од околине и превазишли некоректне и непримерне нападе на службу и њих лично, поистовећавајући их са нерадницима и политичким неистомишљеницима, како од стране опозиције, тако и од стране владајуће структуре.

Радна мотивација комуналних полицајаца, најчешће је настајала као производ личних ставова, самопоштовања и осећаја самоодговорности лица која раде по правилима службе, спроводе законе и остала правна акта Републичких и Локалних власти. Са осећајем личног значаја задатака које спроводе, комунални полицајци одређују интензитет рада, време и хитност у извршењу истих и то све у сагласности доживљаја на личном плану.

Немогућност утицаја на екстерне услове рада, приморали су запослене на бежање од спољашњих утицаја и компензацију са унутрашњим личним развојем. Дошло је до

занемаривања и замене мишљења околине са личним ставовима, самоконтроле у поступању и раду са руководиоцима, самоодређења интензитета рада и интензитета одређеног за додељени задатак, лично одређивање квалитета пружене услуге и неквалитета у раду.

Сам начин рада у околностима у којима се одвија, код комуналних полицајаца је довело до повећане амотивисаности, драстично повећао висину амбивалентног понашања и незадовољство послом, што је довело до смањења броја запослених комуналних полицајаца.

Из наведених чинилица, како екстерних тако и интерних, а који су утицали на мотивацију, задовољство послом и ефикасност рада, може се предвидети још веће урушавање квалитета и ефикасност пословања организације комуналне полиције. Може се очекивати смањење мотивације и задовољства послом, као и пораст незадовољства и амбивалентног понашања запослених. Однос са сарадницима се може урушити као и комуникација са грађанима. Ово показује да се унутрашња мотивација која је стабилнија и трајнија, претвара, кроз незадовољство и амбивалентност, у демотивисаност и деструктивно понашање комуналних полицајаца. Ово су озбиљне трансформације које су веома могуће, међутим, руководиоци се не баве толико запосленима у погледу њихових осећања, емоција и задовољства, већ чистом економијом. Овакав приступ доводи да незнања, тако да они то не виде као опасност по само руководство, организацију, чак и сам град. У оваквим могућим сценаријима, грађани су ти који су на највећем губитку. Комунална полиција је оформљена као сервис грађана а не предмет за добијање било каквих бенефита појединаца. Како би се оваква дешавања спречила, комунална полиција се мора вратити на ниво који се очекује од ње.

## **VI. ПРЕДЛОГ МЕРА ЗА ПОБОЉШАЊЕ РАДА КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

### **1.0. МЕРЕ КОЈЕ ТРЕБА ПРИМЕНИТИ У РАДУ КОМУНАЛНЕ ПОЛИЦИЈЕ**

Организација комуналне полиције, која спроводи Закон и подзаконске акте Републике Србије и Градских Управа у којима делују, није питање и проблем само локалних заједница, већ проблем државе Србије. На иницијативу Републике Србије дата је иницијатива и предлог да градови могу да формирају комуналну полицију. Неки од државних службеника су покушали, а и даље покушавају, да Комуналну полицију представе као локални пројекат градова или општина у којима је оформљена, и на тај начин пребацили одговорност и настале проблеме на локалне заједнице. Међутим, комунална полиција је државни пројекат

који је један од битнијих у процесу придруживања Републике Србије Европској Унији, тако да ће у будућности морати да се поведе рачуна о овој служби.

Ради повећања ефикасности рада комуналних полицајаца, старе чиниоце који утичу на смањену мотивисаност, повећавају незадовољство послом и умањују ефикасност пословања, треба кориговати и заменити. Сваки екстерни и интерни утицај на комуналне полицајце који је деструктиван, некреативан, непопуларан и не доприноси бољитку треба спречити.

Теорија СДТ, са својим огромним потенцијалом може се препоручити и другим истраживачима који истражују организационо понашање како би свеобухватније размотрили употребу концептуалних теорија и техничке ресурсе самоодређења у новим истраживањима. На основу постигнутих истраживања треба одредити смер едукације и начин на који се може помоћи запосленима, а притом их усавршавати са циљем да друштво добије службу коју је по остварењу желела. То је ниво професије која пружа услуге грађанима свакога дана, која помаже, едукује грађанство својом комуникацијом и део је средине у којој ради.

Неке од мере које треба предузети и применити у екстерном и интерном окружењу, ради бољег пословања комуналне полиције могу бити следеће:

- Потпуна деполитизација и забрана злоупотребе комуналне полиције од стране свих ради постизања политичких, групних или личних интерес (Drucker, 1963);
- Приближавање и прихватање комуналне полиције грађанима, као и подизање поверења у рад комуналне полиције су медији, као један од екстерних фактора који имају највећи утицај на креирање односа и формирање квалитета рада комуналне полиције. Медији су ти који свакодневно утичу на понашање и размишљање грађана, руководства града као и ове службе а самим тим имају индиректан али и директан утицај на запослене у комуналној полицији<sup>26</sup>;
- Направити позитивну уместо тренутне негативне атмосфере у друштву везану за рад и постојање комуналне полиције. Атмосфера треба да подстакне развијање односа комуналне полиције и заједнице, са циљем подизања осећаја припадности, јединства,

---

<sup>26</sup> Потврда су изјаве појединих политичара на националним и друштвеним мрежама које изјављују после инцидента у јавном превозу у коме су без датих изјава комунални полицајци проглашени кривим а државници се сажалили и изјавили „Јадне баке и деке“. Да ли су ти комунални полицајци јадни што су извршавали наређење и спроводили закон, да ли су јадни што ће изгубити посао и неће имати средства да хране породицу, не они нису јадни. Нигде не спомиње да су и баке и деке део друштва, да имају грађанску обавезу да поштују закон Републике Србије и одлуке града (као и страни грађани који се налазе у Србији), а да је комунална полиција једна од служби која их спроводи.



разумевања и подршке, као предуслов ефикаснијег и ефективнијег рада комуналне полиције;

- Подстицати мишљење о комуналној полицији као сервиса грађана и ауторитета који представља службенике локалне самоуправе и државе;
- Подигнути ниво професионализма у складу са светским трендовима, где ће се пратити развој ове службе у свим сферама њеног деловања;
- Повећати број комуналних полицајаца у складу са законом о Комуналној милицији;
- Организовати периодичну едукацију из области психологије, социологије и рада са малолетним лицима;
- Организовати периодичну едукацију (са радницима Полицијске управе) из делокруга комунално – полицијских послова: употреби средстава принуде, градског и приградског саобраћаја – заустављање аутомобила и преглед ствари, преглед лица и осавремењивање тактичко-техничке опреме и то све ка циљу професионалног и личног усавршавања, елиминисања грешака приликом извршавања постављених задатака и, уопште, ефикаснијег и ефективнијег рада комуналних полицајаца;
- Периодично организовати психолога ради разговора како би се откриле смернице за јачање психолошког и менталног склопа личности запослених у организацији комуналне полиције, као и сваког запосленог појединца;
- Измена и допуна свих Закона који су на снази а имају директан или индиректан утицаја на области пословања комуналне полиције, као и њихово међусобно усклађивање;
- Измена и допуна Закона о Комуналној милицији у правцу прецизнијих објашњења чланова, ставова и тачака и укидања садржаја појединих чланова<sup>27</sup> овог закона;
- Усклађивање свих донетих одлука на нивоу Локалних самоуправа са важећим Законима Републике Србије а који се односе на рад комуналне полиције;
- Правна анализа прописаних Овлашћења комуналне полиције и едукација у тој области;
- Кривично – правна заштита комуналних полицајаца у пракси а не на папиру и то од стране Локалне Самоуправе као и Државне управе;

---

<sup>27</sup> Укидање члана Закона о комуналној милицији (СГРС бр. 49/2019, члана 16.), а који се односи на услове за постављење начелника и шефа комуналне полиције као руководиоце, јер нико од комуналних полицајаца неће моћи у свом радном веку да постане начелник. Ова одлука радне групе која је била задужена за писање закона је потпуно деструктивна и ствара огромно незадовољство код високо образованих комуналних полицајаца. Ово незадовољство временом доноси и адекватне одговоре појединаца али и групе у правцу некавалитетног рада или неизвршавања постављених задатака;

- Непрекидан рад ка остваривање бољег и стабилнијег односа комуналне полиције са инспекцијским службама и Полицијским управама;
- Учесталија контрола рада комуналних полицајаца (писмена или усмена) и анализа степена њихове мотивисаности и задовољства послом. Треба омогућити руководиоцима службе увид у ментално и физичко стање сваког запосленог појединачно, његова очекивања и његове потребе;
- Пребацивање комуналне полиције под окриље Државне управе на Републичком нивоу са потпуним бенефицијама полицијских службеника;
- Уклонити све чиниоце који ометају и коче развој и рад комуналне полиције (правне акте, руководство, комуналне полицајце итд.);
- Пружити могућност запосленима да преко радне организације могу да остваре усавршавање и напредовања у служби као и лични развој;
- Побољшање услова рада у организацији;
- Реална и непристрасна оцена рада;
- Адекватно награђивање на основу извршених задатака и вредновања истог посла извршених од стране колега;
- Размена радних искуства у раду са другим комуналним полицијама региона али и на међународном плану.

## **ЗАКЉУЧАК**

Овај истраживачки рад демантује негативна мишљења појединаца о комуналној полицији и тврдње о њиховој неспособности, бахатости и нераду. Истраживање је намењено широј јавности а превасходно руководиоцима градова и руководиоцима комуналне полиције.

У првом делу истраживања резултати су показали да укупна Мотивација нема утицаја на укупну ефикасност рада комуналне полиције, као ни утицај на ефикасност превентивних и репресивних поступања комуналне полиције, али има утицај на ефикасност пружених асистенција. Међутим, резултати су показали да постоји јака и позитивна веза на субскалама на скали за мотивацију са различитим степенима аутономије са статистичком значајношћу и јаком позитивном везом (2014. година).

Неки од добијених података који су приказани, показују да је висок проценат комуналних полицајца незадовољан платом, напредовањем и бенефицијама, док је други део запослених амбивалентан (у 2014. и 2019. години).

Овај проценат незадовољних и амбивалентних комуналних полицајаца заједно чини близу 90% запослених у комуналној полицији али и показатељ да се морају предузети хитне измене и унапређење односа организације и запослених у комуналној полицији. Треба применити неке од наведених предложених мера које ће допринети порасту задовољства послом. Оваква структура организационе јединице као што је комунална полиција, не сме да дозволи себи да је близу 90% запослених у комуналној полицији амбивалентно и незадовољно (у 2019. години).

Узимајући у обзир да комунална полиција као и полиција спроводи Закон, да су занимања високо ризична уз небројано стресних ситуација, несхватљиво је да се веома мало води рачуна о психофизичком стању комуналних полицајаца и стварању услова за већу мотивисаност и повећано задовољство запослених у организацији комуналне полиције (у 2014. и 2019. години).

Резултати доказују озбиљаност рада припадника комуналне полиције и организације у целини, њихову ефикасност као и пропусте, како запослених тако и руководиоца (у 2014. и 2019. години). Пропусте и односе треба кориговати према потребама запослених, како би се смањио одлив комуналних полицајаца, подигао професионализам службе, повећала мотивисаност и задовољство послом запослених и подигла ефикасност на још виши ниво продуктивности (у 2019. години).

У будућности је потребно спровести много бројнија истраживања на ову тему међу запосленим у комуналној полицији у правцу учесталијих разговора са запосленима, периодичних анкетања, чешћих контрола, омогућити боље услови рада, спровести адекватнији систем награђивања, пружити могућност едукације запослених и напредовања у служби, омогућити лични и професионални развој, створити атмосферу колегијалности, поштовања и блаженства. Потребно је систематски радити на медијској едукацији грађана, руководиоца и сарадника комуналне полиције, заштитити комуналне полицајце од политизације и злоупотребе у било коју свру, омогућити несметан рад како би допринели подизању квалитета рада, ефикасности истог и стварања позитивне атмосфере у друштву, у коме је комунална полиција неодвојиви део истог друштва.

## ЛИТЕРАТУРА

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, In Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental social psychology*. Now York: Academic Press; pp. 267-299.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. Free Press: New York.
- Ansoff, H.I. (1987). *Corporate Strategy*, revised edition. Penguin Books. Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kragujevac, 10-12. maj 2006. A-52;
- Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D. (1995). *Human Resource Management - Englewood Cliffs*. New York: Prentice Hall.
- Chapple, E. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick Harper, New York and London, 1942. *Human Organization*, 1, 62-64.
- Cook, D.A., Artino, A.R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary Theories, *Medical education*, 2016(50), pp. 997–1014.
- Dale E. (1967). *Organizacion*, American Management Association. New York, pp. 27.
- Donnelly, D. (2013). *Municipal Policing in the European Union*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan, pp. 34.
- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P.P.M., Dollard, M.F., Landeweerd, J.A., Nijhuis, F.J.N. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: a cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001(74), pp. 29-46.
- Dealtry, R. (1992). *Dynamic SWOT Analysis*, DSA Associates, Birmingham, Haberberg, A. (2000), "Swatting SWOT", *Strategy*, (Strategic Planning Society).
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000(11:4), pp. 227-268.
- Drucker, P. (1963). *Praksa rukovođenja*. Globus. Zagreb, 1963, str. 19.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (1997). *Strategic Management-Text and Cases*, USA: McGraw-Hill.
- Duriez, B., Vansteenkiste, M., Soenens, B. & De Witte, H. (2007). The social costs of extrinsic relative to intrinsic goal pursuits: Their relation with social dominance and racial and ethnic prejudice. *Journal of Personality*, 75(4), 757–782. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00456.x>

- Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999(72), pp. 463-83.
- El-Habruš, H.M. (2016). Procena učinka upravljanja menadžera rukometnih klubova u Tripoliju. Doktorska disertacija. Alfa BK, Univerzitet Fakultet za menadžment u sportu, Beograd, pp.42-43.
- Emet, G., Merba, T. (2017). Swot analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 2017(10:51), pp. 994-1006.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, Pitman.
- Gagne, M., Boies, K., Koestner, R., Martens, M. (2004). How work motivation is related to organizational commitment: a series of organizational studies. Manuscript, Concordia University.
- Gagne, M., Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto: Canada.
- Haberberg, A. (2000). *Swatting SWOT Strategy*. Strategy Planning Society.
- Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1981). A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 242–247. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.2.242>
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B., Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 1988(41:4), pp. 745-759.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Your Employees. *Harvard Business Review*, 1968(46), pp. 53–62.
- Hicks H., Gullett R. (1975). *Organizations: Theory and Behaviour*. McGraw Hill, New York, pp.126- 127.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Howard, J.L., Frink, D.D. (1996). The effects of organizational restructure on employee Satisfaction. *Group and Organization Management*, 1996(21:3), pp. 278-303.
- Igalens, J., Roussel, P. (1999). A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organisational Behaviour*, 1999(20:7), pp. 1003-1025.
- Илић, С. Пауновић, М. (2018). Финансирање јединице локалне самоуправе ради успешног функционисања. зборник радова. Регионални развој и прекогранична сарадња. Одбор Привредне коморе Пирот. Пирот. 2018. стр. 98
- Ishfaq, A. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction. A study of higher educational institution, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2011(3:2), pp. 94-100.

- Jaramillo, F., Nixon, R., Sams, D. (2005). The effect of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 2005(28:2), pp. 321-336.
- Јосиповић, Р. (2010). Приручник за стручно оспособљавање и испите комуналних полицајаца. Министарство државне управе и локалне самоуправе, СЗР Београд: Оригинал, стр. 137.
- Јошанов-Врговић, И. (2012). Задовољство послом и организациона посвећеност запослених у образовним институцијама “, докторска дисертација, Нови Сад. стр. 18.
- Julseth, J., Ruiz J., Hummer D. (2011). Municipal Police Officer Job Satisfaction in Pennsylvania: A Study of Organisational Development in Small Police Departments, School of Public Affairs, Pennsylvania State University at Harrisburg. *International Journal of Police Science and Management*, 2011(12:3), pp. 401-425.
- Julseth, J., Ruiz, J., Hummer, D. (2011). Municipal police officer job satisfaction in Pennsylvania: A Study of Organisational Development in Small Police Departments, School of Public Affairs, Pennsylvania State University at Harrisburg. *International Journal of Police Science and Management*, 2011(13:3), pp. 243-254.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kanfer, R., Chen, G., Pritchard R. D. (2008). The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change. In: Kanfer, R., Chen, G., Pritchard R. D. (Eds.), *Work Motivation: Past, Present and Future*. New York; London: Routledge, pp.5.
- Kasser, T. (2002). *The value of materialism: A psychological inquiry*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Кекић, Д., Миленковић, М. (2016). Разноликости и асиметрије комуналне полиције у Републици Србији. Цонференце папер. стр. 181-182.
- King, R.K. (2004). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: A Case Study on the Microsoft Corporation, Proceedings of trizcon 2004. 6th Annual Altshuller Institute.
- Koch, A.J. (2000). SWOT Deos Not Need to be Recalled: It Needs to be Enhanced, faculty of the School of Business, Swinburne University of Technology, Hawthorn, Victoria. Australia, *B quest*, Vol. 1, no. 1 (2000), pp. 1-14.
- Koontz, H. and O'Donnell, C. (1972) *Principles of management: an analysis of managerial functions*. 5th edn. New York: McGraw-Hill (McGraw-Hill series in management).
- Kostić, Ž., Milojević, M., (1996). *Ekonomika preduzeća*. Institut za ekonomiku i finansije. Beograd, 1996. pp.310.

- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kraus, S., Kauranen, I. (2009). Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes? *International Journal of Business Science and Applied Management* 4(1).
- Кулић, Ж. (2003). *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*. Мегатренд универзитет примењених наука. Београд, стр.208
- Latham, G.P, Locke, E.A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 1991(50), pp. 212-247.
- Lewis, P.S., Goodman, S.H., Fandt, P.M. (1995). *Management: Challenges in the 21st Century*. West Publishing Company, Minneapolis/St.Paul.
- Luis, A. (1959). *Management and Organization*. McGraw Hill, New York, pp. 52.
- Мајсторовић, Н. (2008). Примена теорије самоопредељења у истраживању радне мотивације. *Филозофски факултет у Новом Саду. Примењена психологија*, 2008 (1-2), пп. 5-18.
- Манић, А. (2014). Утицај мотивације запослених у комуналној полицији града Зајечара на задовољство корисника услуга. *Мегатренд Универзитет у Београду, Факултет за менаџмент Зајечар*, стр.10.
- Манић, А., Трандафиловић, И., Радоњић, А. (2017). Истраживање о ставовима корисника комуналних услуга о комуналној полицији и парадигми њене економске одрживости. *Међународно саветовање. Енергија*, 2017 (1-2), стр. 60.
- Марковић, ДС (2012). Увод у теорију система. Универзитет Сингидунум, Београд, Младост Груп Лозница. стр. 2
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Brothers. New York, pp. 348-349.
- Maslow, A.H. (2004). *Psihologija u menadzmentu*, Adizes. Novi Sad, pp. 90.
- McDonald, M. (1999). *Marketing plans*. Oxford, Butterworth: Heinemann.
- Милосављевић, Б. (2010). *Приручник за стручно оспособљавање и испите комуналних полицајаца*. Министарство државне управе и локалне самоуправе, Београд: СЗР Оригинал.
- Милосављевић, Б., Милетић, С. (2010). *Модел обавезних упутстава о обављању послова комуналне полиције*. Стална конференција градова и општина, Београд, 2010
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1990(11), pp. 171-195.
- Nadler, D., Tushman, M. (1977). A Diagnostic Model for Organizational Behavior. In *Perspectives on Behavior in Organizations*, edited by Richard J. Hackman, Edward E. Lawler,
- Ницин, Н., Васиљевић, Ј. (2015). Обрадити теорије мотивације. *ФБИМ Трансакције*, 2015 (3:

2), pp. 75-80.

OEBS: (2008). Dobra iskustva u izgradnji partnerstava između policije i šire društvene zajednice - III.2.2 Mere u vezi sa drugim državnim službama, 78.”, OSCE, pp. 34.

Pandey, S.K., Wright, B.E. (2006). Connecting the dots in public management: political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2006(16:4), pp. 511-532.

Translation types Text translation Source text 665 / 5000 Translation results Пауновић, Р.М. (2016). Стратегија мотивације за рад као функција управљања. Докторска теза. Јохн Несбит, Универзитет у Београду, Факултет за менаџмент Зајечар; стр. 19.

Павловић, М., Марковић, Д. (2014). Теоријски приступ задовољству послом и мотивацији запослених. Управљање системима. Војно дело, Београд: Војна штампарија, стр. 290-302.

Петровић Л., Петровић И. (2010). Безбедност информација, Елемент националне и енергетске безбедности. Енергија / економија / екологија, „Академска издања“, Београд, 2010 (4), стр 51.

Пилиповић, В. (2011). Улога полиције и комуналне полиције у постизању локалне безбедности у Србији. Цивитас, 2011 (1), стр. 179-190.

Pool, S.W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 1997(131:3), pp. 271-283.

Ristović, S.R. (2018). Geneza, shvatanje i ostvarivanje upravljanja ljudskim resursima u institucijama bezbednosti. *Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, Vojno delo*, 2018(4), pp.103.

Ritzer, G. (2011). *Sociological Theory*, 8\_ed. p. cm. McGraw Hill, pp. 131.

Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1970, pp. 150-163.

Ryan, R. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 1995(63:3), pp. 397–427.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000(55:1), pp. 68–78.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.

Sarbah, A., Otu-Nyarko, D. (2014). An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). *Open Journal of Business and Management*, 2014(2), pp. 231-249.



- Shinno, H., Yoshioka, S., Marpaung, S., Hachiga, S. (2006). Qualitative SWOT analysis on the global competitiveness of machine tool industry, *Journal of Engineering Design*, 2006(17:3), pp. 251-258.
- Singh, S.K., Tiwari, V. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the white collar employees: A Case Study, *SMS Varanasi – Management Insight*, 2011(7:2), pp. 31-39.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications., pp. 2.
- Stevens, D.J. (2008). *Police officer stress: sources and solutions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Танасијевић, З. (2006). Задовољство запослених. 33. национална конференција о квалитету, фестивал квалитета, Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије, Крагујевац, 2006, стр. 53-54.
- Танасијевић, З. (2007). Задовољство запослених - Извор или резултат мотивације запослених. 34. национална конференција о квалитету, Фестивал квалитета 2007, Крагујевац, 8-11. Мај 2007.
- Taylor, F.W. (2012). *The Principles of Scientific Management*. The Floating Press.
- Radovid T., Teofilovid N., *Reformski procesi u policiji Srbije kao odgovor savremenim izazovima ugrožavanja bezbednosti, Dani kriznog menadžmenta, Velika Gorica, 2015., str. 1083-1090., ISBN 978-953-7716-65-3;*
- Thompson, A.A., Jr.& Strickland, J.A. (1998). *Strategic management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Trbović, I. (2011). SWOT analiza u nekoliko reči. [Elektronska verzija]. Мај 15, 2020, доступно на:<http://ilijatrbovic.wordpress.com/2011/02/08/swot-analiza-u-nekoliko-reci/#more-440>;
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. (2010). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research: Correction to Tremblay et al (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 2009(42:1), pp. 70.  
<https://doi.org/10.1037/a0018176>;
- Turner, S. (2002). *Tools for Success: A Manager's Guide*. London: McGraw-Hill.
- Урошевић, З. (2013). Правни функционални оквири оспособљавања комуналних полицајаца. Зборник радова. Будвански правнички дани. Будва, 2013. стр. 319-334.
- Valentin, E.K. (1998). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1998 (9), pp. 2-18.

- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G. Koestner, R. (2008). Reflections on Self-Determination Theory. *Canadian Psychology*, 2008(49:3), pp. 257–262.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Deci, E.L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation.
- Vansteenkiste, M. Aelterman, N. De Muynck, G.J. Haerens, L. Patall, E. Reeve. J. (2018) Fostering Personal Meaning and Self-relevance: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization. *The Journal of Experimental Education* 86:1, pages 30-49.
- Васић, З., Сајферт, Д., Јевремовић, М., Јанчев, Н. (2016). Управљање производњом и услугама. Висока школа за електротехнику и рачунарство струковних студија у Београду, Развојно-истраживачки центар за графичко инжењерство ТМФ, Београд. стр. 91-92.
- Васиљевић, Д. (2009). Материјални акти управе у вези са поступцима полиције. *Правни живот*, Београд, стр. 75-89.
- Volle, K.M. (2014). Public Service Motivation, Role Ambiguity, and Job Satisfaction Among Municipal Police Officers. *Research Papers*. Paper 545.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Willey and Sons. New York.
- Вујадиновић, П. (2010). Приручник за стручно оспособљавање и испите комуналних полицајаца. Министарство државне управе и локалне самоуправе, Београд: СЗР Оригинал, 2010, стр.129-137.
- Вујадиновић, П. (2010). Приручник за стручно оспособљавање и испите комуналних полицајаца. Министарство државне управе и локалне самоуправе, Београд: СЗР Оригинал, Београд. стр. 129-135.
- Вујић, Д. (2011). Управљање људским ресурсима: изворно дословно извођење. 2. допуњено и допуњено издање. Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад. стр. 18.
- Живковић, М. Илић, С. Беванда, В. (2014). Економика пословања. *седмо измењено и допуњено издање*. Мегатренд Универзитет, Београд, 2014. стр. 237
- Живковић, М. Илић, С. Беванда, В. (2014). Економика пословања. *седмо измењено и допуњено издање*. Мегатренд Универзитет, Београд, 2014. стр. 18.
- Wehrich, H. (1982). The Tows Matrix – a Tool for Situational Analysis, *Long Range Planning*, 1982, Volume 15, Issue 2, April 1982, Pages 54-66.
- Wehrich, H., Koontz, H. (1994). *Menedžment: A Global Perspective*, Mate, Zagreb.
- Wehrich, H., Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Wheelen, T., Hunger, J. (1998). *Strategic management and business policy*. (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: does mission matter? *Public administration review*, 67(1), 54-64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x> (pristupljeno 21.03.2020.);  
Wright, B.E., Millesen, J.L. (2008). Nonprofit Board Role Ambiguity Investigating Its Prevalence, Antecedents, and Consequences. *The American Review of Public Administration*, 2008(38:3), pp. 322-338.  
Wright, T.A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior, A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 2006(12), pp. 262-277.

## **ПРАВНА ДОКУМЕНТА И ДРУГО**

Закон о јавном реду и миру, СГРС, бр. 6/2016 и 24/2018.

Службени лист Црне Горе, 57/2014 и 34/2019. Закон о локалној самоуправи, СГРСрпске, бр. 101/04 и 118/05.

Закон о општој полицији, УРС, бр. 139/2006.

Закон о комуналној привреди, ЗКГ, Службени гласник 68/18. Закон о комуналној милицији, СГРС, бр. 49/2019.

Закон о комуналној полицији, СГРС, бр. 51/2009.

Збирка прописа и модела закона о комуналној полицији, СКГО, МДЛС, ГТЗ, 2009.

Одлука о јавним паркиралиштима, СЛГЗ, бр. 7/17.

Одлука о комуналном реду на територији града Зајечара, СЛГЗ, бр. 52/20.

Правилник о начину и поступку вршења контроле комуналне полиције, СГРС, број 106/2009.

Правилник о програму, времену и начину стручног усавршавања и усавршавања, садржају и начину полагања испита и провере стручне спреме, евиденцији и уверењима о положеним испитима и утврђеној компетентности комуналних полицајаца “, СГРС, бр. 106/2009, 58 / 2010, 73/2010

## **СЛИКЕ**

**Слика 1.** Теорија самоодређења - Self-determination theory (Модификовано), Извор: (Cook, Artino, 2016.);

**Слика 2.** Потреба као мотиватор задовољства у мотивационом процесу (модификовано) Извор: Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D., 1995. *Human Resource Management- Englewood Cliffs*“, Prentice Hall, New York, 1995.;

**Слика 3.** Фазе стварања и пружања услуге у комуналној полицији, Извор: Аутор;

**Слика 4.** *SWOT* анализа, екстерног и интерног окружења комуналне полиције у 2014.години, Извор: Аутор;

**Слика 5.** *SWOT* анализа, екстерног и интерног окружења комуналне полиције у 2019.години, Извор: Аутор.

## ТАБЕЛЕ

**Табела 1.** Демографски подаци броја испитаника у градовима

**Табела 2.** Демографски подаци испитаника за оба периода - пол

**Табела 3.** Демографски подаци испитаника за оба периода - образовање

**Табела 4.** Демографски подаци испитаника за оба периода – брачни статус

**Табела 5.** Демографски подаци испитаника за оба периода – број деце

**Табела 6.** Демографски подаци испитаника за оба периода – године старости, Радни стаж на овом радном месту, Укупни радни стаж и Месечна примања

**Табела 7.** Дескриптивна статистика на скали за мотивацију и свим њеним субскалама - Дескриптивна статистика

**Табела 8.** Поређење скала за мотивацију и њених субскала - Т тест

**Табела 9.** Поређење изражености мотивације у категоријама образовања за 2014. и 2019. годину - АНОВА тест

**Табела 10.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле мотивација, интегрисана и идентификована регулација

**Табела 11.** Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле интројектована регулација и амотивација

**Табела 12.** Дескриптивна статистика на скали за задовољство послом и свим њеним субскалама за 2014. и 2019. годину

**Табела 13.** Поређење скале за задовољство послом и њених субскала за 2014. и 2019. годину - Средња вредност и Стандардна девијација

**Табела 14.** Категориска подела на субскалама и укупној скали за задовољство послом за 2014. и 2019. годину (Задовољни, Незадовољни, Амбивалентни)

**Табела 15.** *Crosstab* (веза између Полова и задовољства Напредовањем у 2014. год.)

**Табела 15а.** *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$ -Полова и задовољства Напредовањем у 2014. год.)

**Табела 16.** *Crosstab* (веза између Полова и задовољства Награђивањем у 2014. год.)

**Табела 16а.** *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$ -Полова и задовољства Награђивањем у 2014. год.)

Табела 17. *Crosstab* (веза између Полова и задовољства Процедурама у 2014. год.)

Табела 17а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Полова и задовољства Процедурама у 2014. год.)

Табела 18. *Crosstab* (веза између Полова и задовољства Комуникацијама у 2014. год.)

Табела 18а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Полова и задовољства Комуникацијама у 2014. год.)

Табела 19. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Платом у 2014. год.)

Табела 19а. *Chi-Square Tests* између ( $\chi^2$  - Образовања и задовољства Платом у 2014. год.)

Табела 20. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Руковођењем у 2014. год.)

Табела 20а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и задовољства Руковођењем у 2014. год.)

Табела 21. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Награђивањем у 2014. год.)

Табела 21а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и задовољства Награђивањем у 2014. год.)

Табела 22. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Природом посла у 2014. год.)

Табела 22а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и задовољства Природом посла у 2014. год.)

Табела 23. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Руковођењем у 2019. год.)

Табела 23а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и задовољства Руковођењем у 2019. год.)

Табела 24. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Награђивањем у 2019. год.)

Табела 24а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и задовољства Награђивањем у 2019. год.)

Табела 25. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Природом посла у 2019. год.)

Табела 25а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и задовољства Природом посла у 2019. год.)

Табела 26. *Crosstab* (веза између Образовања и задовољства Комуникацијама у 2019. год.)

Табела 26а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и Задовољства Комуникацијама у 2019 год.)

Табела 27. *Crosstab* (веза између Образовања и укупног Задовољства у 2019. год.)

Табела 27а. *Chi-Square Tests* ( $\chi^2$  - Образовања и укупног Задовољства у 2019. год.)

Табела 28. Поређење изражености задовољства послом у категоријама образовања

Табела 29. Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство платом, напредовањем и руковођењем

Табела 30. Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство природом посла и комуникацијама

Табела 31. Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство платом, напредовањем и руковођењем

Табела 32. Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле задовољство сарадницима, природом посла и комуникацијама

Табела 33. Стандардна вишеструка регресиона анализа за зависне варијабле укупно задовољство послом

**Табела 34.** Дескриптивна статистика поступања комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

**Табела 35.** Дескриптивна статистика свих модалитета рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину (превентивни рад, репресивни рад и пружене асистенције)

**Табела 36.** Поређење средњих вредности свих модалитета рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину (превентивни рад, репресивни рад и пружене асистенције)

**Табела 37.** Дескриптивна статистика свих модалитета ефикасности превентивног рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

**Табела 38.** Поређење средњих вредности ефикасности превентивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

**Табела 39.** Дескриптивна статистика свих модалитета ефикасности репресивног рада комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

**Табела 40.** Поређење средњих вредности ефикасности репресивног рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

**Табела 41.** Дескриптивна статистика пружених асистенција комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

**Табела 42.** Поређење средњих вредности пружених асистенција комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

**Табела 43.** АСИСТЕНЦИЈЕ пружене ЈП ПАРКИНГ СЕРВИСУ града ЗАЈЕЧАРА – Видљив материјални рад за период од 2014 – 2019. године

**Табела 44.** АСИСТЕНЦИЈЕ пружене ЈП ПАРКИНГ СЕРВИСУ града ЗАЈЕЧАРА – НеВидљив материјални рад за период од 2014 – 2019. године

**Табела 45.** УКУПАН ПРИХОД од пружених АСИСТЕНЦИЈА ЈП ПАРКИНГ СЕРВИСУ за 2014. и 2019. годину

**Табела 46.** Дескриптивна статистика свих модалитета незадовољства радом комуналне полиције за 2014. и 2019. годину

**Табела 47.** Поређење средњих вредности свих модалитета рада комуналне полиције за период 2014. и 2019. године

**Табела 48.** Пирсонова корелациона анализа између укупне мотивације (свих њених субскала) и модалитетима ефикасности рада комуналне полиције у 2014. години

**Табела 49.** Пирсонова корелациона анализа између укупне мотивације (свих њених субскала) и модалитетима ефикасности рада комуналне полиције у 2019. години

**Табела 50.** Пирсонова корелациона анализа између укупног задовољства послом (свих њених субскала) и модалитетима ефикасности рада комуналне полиције у 2014. години

**Табела 51.** Пирсонова корелациона анализа између укупног задовољства послом (свих њених субскала) и модалитетима ефикасности рада комуналне полиције у 2019. години

## **ИЗВОРИ**

[http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/predlozi\\_zakona/2019/1813-19%20-%20LAT.pdf](http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/predlozi_zakona/2019/1813-19%20-%20LAT.pdf) (pristupljeno 16.03.2020.);

<https://edukacija.rs/menadzment-ljudskih-resursa/motivatori-u-procesu-rada> (pristupljeno 04.04.2020.);

<https://III menadzment kao nauka, profesija i veština> (pristupljeno 04.04.2020.);

<http://www.propisi.com/jos-malo-o-komunalnoj-policiji.html?jn67a0bf7d=2> (pristupljeno 05.06.2021).

## **ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА И СИМБОЛА**

As – asistencija; Blo – blokada; Ef – ефикасност; Iz – издато; Izn - здат налог; Uk – укупно; JP - јавно предузеће; M – материјално; vidr - видљив рад; nevidr - невидљив рад; O – оћекивано; Pr – приход; Pkn - прекршajни налог; Pov - подигнуто возило; Pros - просек; Re - реализовано; g<sub>4</sub> - представља 2014. godinu; g<sub>5</sub> - представља 2015. godinu; g<sub>6</sub> - представља 2016. godinu; g<sub>7</sub> - представља 2017. godinu; g<sub>8</sub> - представља 2018. godinu; g<sub>9</sub> - представља 2019. godinu; (2014-2019) - period od 2014. do 2019. godine.

## ПРИЛОГ

### 1.0. Мишљење Министарства за државну управу и локалну самоуправу о нацрту докторске дисертације



Република Србија  
МИНИСТАРСТВО ДРЖАВНЕ УПРАВЕ  
И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ  
Београд, Бирчанинова 6  
Број: 151-00-00034/2019-24  
Датум: 27. мај 2019. године

**АЛЕКСАНДАР МАНИЋ**

**19000 ЗАЈЕЧАР**  
**Биро Салај 3/4**

Министарству државне управе и локалне самоуправе обратили сте се представком која се односи на спровођење научно-истраживачког рада Ваше докторске дисертације под насловом: „Утицај мотивације и задовољства комуналних полицајаца на економску ефикасност пословања локалне самоуправе“.

Тим поводом, захваљујемо се на изабраној теми за Вашу докторску дисертацију, нарочито имајући у виду да ће спроведеним активностима бити извршена анализа како радне мотивације и задовољства послом, тако и економске ефикасности службе комуналне полиције у градовима Републике Србије, и обавештавамо Вас да због текућих обавеза нисмо у могућности да узмемо учешће у спровођењу наведених активности.

Такође, очекујемо да ће достављени подаци након спроведеног научно – истраживачког рада бити од користи за унапређење стратегије пословања као и приступа према запосленима ради побољшања ефикасности и ефективности рада службе комуналне полиције у јединицама локалне самоуправе.

**ДРЖАВНИ СЕКРЕТАР**

**Зоран Касаловић**





## 2.0. Сагласност начелника Градске Управе града Зајечара за приступ архивској грађи Комуналне полиције и града Зајечара

Република Србија  
Град Зајечар  
Градска управа града Зајечара  
IV бр./сл.  
05.04.2018.године

### АЛЕКСАНДАР МАНИЋ

Начелнику градске управе, обратили сте се молбом за пружање помоћи у спровођењу научно-истраживачког рада на тему "Утицај мотивације и задовољства комуналних полицајаца града Зајечара на економску ефикасност пословања комуналне полиције, на постдипломским студијама, под менторством проф.др. Драгана Михајловића, на Факултету за менаџмент у Зајечару.

Како је циљ истраживања унапређење рада комуналних полицајаца и прикупљање података о мотивацији, задовољству послом и резултатима које остварују у току рада, то исказујемо спремност да Вам изађемо у сусрет и омогућимо прикупљање података који ће допринети бољем раду комуналне полиције како у граду Зајечару тако и шире, као и утврђивању чињеница које отежавају или олакшавају рад комуналне полиције, како би се дошло до показатеља у ком правцу треба даље развијати службу.

  
НАЧЕЛНИК  
Слободан Виденовић

### 3.0. Молба руководиоцима комуналних полиција у градовима Републике Србије за учешће у истраживању

#### МОЛБА ЗА УЧЕШЋЕ У ИСТРАЖИВАЊУ Начелнику комуналне полиције

Поштовани,

овим путем Вам се обраћам за помоћ и Ваше учешће у спровођењу научно-истраживачког рада моје докторске дисертације под насловом;

**“Утицај мотивације и задовољства комуналних полицајаца на економску ефикасност пословања локалне самоуправе”**, под менторством проф. др Драгана Михајловића, на Факултету за Менаџмент Зајечар – Мегатренд Универзитет Београд.

У овом истраживању се мери радна мотивација, радна интензивност, задовољство послом и економска ефикасност Комуналних полицајаца у градовима Републике Србије.

Ово истраживање је дизајнирано као студија пресека (чији део је већ спроведен 2014. године у форми мастер рада) и биће спроведено и 2019. године путем стандардизованих упитника које Вам прилажем у прилогу ове молбе.

Истраживање ће бити у потпуности анонимно – нигде неће бити потребно да се остављају било који од личних података, осим демографских (пол, године старости, брачни статус, образовање...) који су потребни за каснију анализу. У овим упитницима нема тачних нити погрешних одговора, важно је да се чује искрено мишљење запослених где ће се добити сазнања о ставовима и мишљењима комуналних полицајаца о појединим аспектима рада и радне активности.

Подаци који су потребни за остваривање истраживања у домену економске ефикасности су из области рада комуналних полицајаца - број записника, прекршајних налога, прекршајних пријава, кривичних пријава, приходи од предходно изречених мера, расходи који се огледају кроз уложена средства града за рад комуналне полиције (опрема, канцеларијски материјал...). Финансијски резултати остварени од стране комуналних полицајаца биће коришћени за анализу пословања организационих јединица Комуналне полиције у градовима Републике Србије за период 2011-2018.

Резултати овог истраживања биће доступни Министарству за државну управу и локалну самоуправу и локалним самоуправама у градовима у којима је вршено истраживање. Овако добијени подаци могу да се искористе ради унапређења стратегије пословања, моделирања стања у служби, унапређења приступа ка запосленима, подизања степена мотивације и задовољства запослених у циљу побољшања ефикасност и ефективност рада Комуналне полиције на територијама локалних самоуправа као и на целој територији Републике Србије. Подаци ће бити коришћени искључиво у научно-истраживачке сврхе и њихови делови биће објављени у стручним часописима као статистичка анализа добијених података.

У прилог Вам шаљем:

- 1) Тестове које попуњавају испитаници (комунални полицајци)
- 2) Табеле коју треба попунити за истраживање у домену економске ефикасности

Унапред вам се захваљујемо на учешћу у истраживачком раду и на помоћи у остваривању заједничких циљева на свеукупно задовољство и добробит запослених у служби Комуналне полиције!

Срдачан поздрав!  
15.04.2019. године

Комунални полицајац  
Мастер менаџер Александар Манић



Запослен: Одељење за инспекцијске послове и комуналну полицију - Градска управа Зајечар

#### 4.0. Писмо за испитанике

### ПИСМО ЗА ИСПИТАНИКЕ

**Поштоване колеге,**

Упитници који су пред вама требало би да се користе за прикупљање података за моју докторску тезу, на којој радим на Факултету за менаџмент у Зајечару, Мегатренд универзитет у Београду.

Циљ истраживања које спроводим је да се боље разуме колико су запослени у Комуналној полицији мотивисани за свој рад, да ли су запослени исцрпљени због свог рада, у којој мери су задовољни разним аспектима свог рада, да ли је организација а управљање у одељењу је добро. је утицај свих ових фактора на ефикасност рада и пружање квалитетне услуге комуналним полицајцима, тако да крајњи корисници услуга буду задовољни.

Анкета је потпуно анонимна - нигде нећете морати да оставите било који од својих личних података осим демографских података потребних за каснију анализу.

Резултати истраживања користиће се у научноистраживачке сврхе.

Пажљиво Унапред хвала на учешћу у припреми доктората и помоћи!

Почитајте свако питање, а затим означите свој одговор.

Комунални полицајац

Александар Манић



## 5.0. Скала за демографске податке испитаника

### ДЕМОГРАФСКИ ПОДАЦИ ИСПИТАНИКА

**Упутства:** Испред вас је упитник са демографским подацима испитаника. Молимо Вас да пажљиво прочитате сваку изјаву и заокружите један одговор до те мере да се изјава односи на вас лично. Овде нема тачних или погрешних одговора.

**Заокружи изјаву која ти одговара:**

**Пол:** 1. мушки  
2. женско

**Образовање:** 1. основна школа  
2. средња школа  
3. средња школа  
4. висока школа

**Брачно стање:** 1. самац  
2. у браку  
3. разведен

Колико имате година: 1) до 30; 2) до 40; 3) до 50; 4) до 60; 5) Преко 60 година

Колико година радног стажа: 1) до 10; 2) до 20; 3) до 30; 4) до 40; 5) Преко 40 година

Колико година радног искуства на овом послу: 1 2 3 4 5 година

Колики су ваши месечни приходи:

1) до 35.000; 2) до 45,0000; 3) до 55,0000; 4) до 65.000; 5) Преко 65,0000 динара.



## 6.0. Скала за мерење мотивације

### СКАЛА ЗА МЕРЕЊЕ МОТИВАЦИЈЕ

Користећи доњу скалу, молим Вас наведите своје слагање или неслагање са датим ставовима, давањем оцене од 1 до 7 сваком од њих, као одговор на питање - зашто тренутно радите Ваш посао?

	Не одговара уопште		Одговара умерено			Одговара потпуно						
	1	2	3	4	5	6	7					
<b>Зашто радите свој посао?</b>												
1	Зато што сам ову врсту посла одабрао да бих постигао одређени стил живота					1	2	3	4	5	6	7
2	Због зараде коју ми обезбеђује					1	2	3	4	5	6	7
3	Постављам себи ово питање, али изгледа да не могу да испуним важне задатке који су везани за овај посао					1	2	3	4	5	6	7
4	Јер сам испуњен задовољством учећи нове ствари					1	2	3	4	5	6	7
5	Зато што је постао основни део онога што ја јесам.					1	2	3	4	5	6	7
6	Јер желим да успем у овом послу, ако не, био бих јако посрамљен пред собом.					1	2	3	4	5	6	7
7	Зато што бирам ову врсту посла да бих постигао своје циљеве у каријери					1	2	3	4	5	6	7
8	Због задовољства које доживљавам прихватајући интересантне изазове					1	2	3	4	5	6	7
9	Зато што ми омогућава да зарадите новац					1	2	3	4	5	6	7
10	Јер то је део начина на који сам одабрао/ла да живим свој живот					1	2	3	4	5	6	7
11	Јер желим да будем веома добар у овом послу, супротно бих био веома разочаран					1	2	3	4	5	6	7
12	Не знам зашто, имамо нереалне услове за рад					1	2	3	4	5	6	7
13	Зато што желим да будем „победник“ у животу					1	2	3	4	5	6	7
14	Зато што је то врста посла који сам изабрао да постигнем одређене важне циљеве					1	2	3	4	5	6	7
15	Због задовољства које осећам када сам успешан у обављању тешких задатака					1	2	3	4	5	6	7
16	Зато што ми ова врста посла обезбеђује сигурност					1	2	3	4	5	6	7
17	Не знам, много се очекује од нас					1	2	3	4	5	6	7
18	Зато што је овај посао део мог живота					1	2	3	4	5	6	7



## 7.0. Скала за мерење задовољство послом

### СКАЛА ЗА МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

Упутства: Пред вама је низ изјава које мере колико сте задовољни обављањем посла. Молимо заокружите одговор након сваке изјаве која најбоље описује ваше мишљење о послу у последње 4 недеље.

Бројеви имају следећа значења:    1    2    3    4    5    6

- 1 - Уопште се не слажем
- 2 - Углавном се не слажем
- 3 - Више се не слажем али слажем се
- 4 - Слажем се више него што се не слажем
- 5 - Углавном се слажем
- 6 - Потпуно се слажем

1	Мислим да сам праведно плаћен за посао који обављам	1	2	3	4	5	6
2	Постоји врло мала шанса за напредовање на мом послу	1	2	3	4	5	6
3	Мој непосредни руководилац је врло компетентан у обављању свог посла	1	2	3	4	5	6
4	Нисам задовољан са бенефицијама које добијам од фирме	1	2	3	4	5	6
5	Када радим добро у фирми, добијам и одговарајуће признање за то	1	2	3	4	5	6
6	Многа правила и процедуре у фирми отежавају ми да добро обављам свој посао	1	2	3	4	5	6
7	Допадају ми се људи са којима радим	1	2	3	4	5	6
8	Понекад ми се мој посао чини бесмисленим	1	2	3	4	5	6
9	Комуникације унутар моје организације функционишу добро	1	2	3	4	5	6
10	Повишице су превише ретке и недовољне	1	2	3	4	5	6
11	Они који раде добро у мојој фирми имају добре шансе и да буду унапређени	1	2	3	4	5	6
12	Мој непосредни руководилац није фер према мени	1	2	3	4	5	6
13	Бенефиције које примамо у нашој организацији нису ништа лошије од бенефиција које дају друге организације	1	2	3	4	5	6
14	Чини ми се да мој рад у фирми није довољно цењен	1	2	3	4	5	6
15	Ретко се дешава да моје намере да урадим добар посао буду ометене 'одозго'	1	2	3	4	5	6

16	Често морам да радим више на свом послу, јер су они са којима радим недовољно стручни	1	2	3	4	5	6
17	Волим то што радим на свом послу	1	2	3	4	5	6
18	Нису ми јасни циљеви организације у којој радим	1	2	3	4	5	6
19	Када се сетим колико ме плаћају, постане ми јасно да ме организација не цени довољно	1	2	3	4	5	6
20	Људи напредују у мојој организацији једнаком брзином као и у другим фирмама	1	2	3	4	5	6
21	Мој непосредни руководиоца показује премало интересовања за осећања својих радника	1	2	3	4	5	6
22	Бенефиције које примамо у нашој фирми су праведне	1	2	3	4	5	6
23	Премало има награда за оне који вредно раде у овој фирми	1	2	3	4	5	6
24	Имам превише ствари да радим на свом послу	1	2	3	4	5	6
25	Уживам да радим са својим колегама	1	2	3	4	5	6
26	Често ми се чини да не знам шта се дешава са организацијом	1	2	3	4	5	6
27	Поносим се послом који обављам	1	2	3	4	5	6
28	Задовољан сам колико често имам прилику да добијем повишицу у фирми	1	2	3	4	5	6
29	Постоје бенефиције које бисмо требало да имамо, али их наша фирма не даје	1	2	3	4	5	6
30	Допада ми се како мој непосредни руководиоца обавља свој посао	1	2	3	4	5	6
31	Превише се бакћем формуларима на свом послу	1	2	3	4	5	6
32	Чини ми се да моји радни напори нису награђени на начин на који би требало	1	2	3	4	5	6
33	Задовољан сам колико имам шанси да напредујем у послу	1	2	3	4	5	6
34	Има превише кошкања и сукоба на мом послу	1	2	3	4	5	6
35	Могу да уживам у свом послу	1	2	3	4	5	6
36	Радни задаци које добијам нису ми потпуно објашњени	1	2	3	4	5	6

*Atkinson*