

Zdravko Skakavac¹
Olivera Milutinović²
Dragan Manojlović³

UDC351.74:005.96
Stručni rad
Primljen: 21. 08. 2023.
Prihvaćen: 18. 09. 2023.

UVOĐENJE MENTORSTVA I RADNOG DOSIJEJA U POLICIJU – NUŽNA POTREBA

APSTRAKT: U radu se istražuju mentorstvo i radni dosije, kao gradivni elementi razvoja karijere ljudskih resursa – policijskih službenika u Republici Srbiji. Pitanje mentorstva i radnog dosijea treba razumeti u kontekstu ukupne karijere ljudskih resursa u policiji. Nadalje, mentorstvo i radni dosije se ne mogu razumeti i svesti samo na razradu početnog profesionalnog sazrevanja u vremenu pripravničkog staža, staža praktikovanja, već je to mnogo dublje i kreće se zajedno sa kretanjem policijskog službenika u karijeri, odnosno utiče na njegov celokupan razvojni put profesionalnog sazrevanja i usavršavanja rada sve do odlaska u penziju. Potreba karijernog sazrevanja pod palicom mentora i sadržajem radnog dosijea posmatra se u kontekstu inoviranja znanja i veština stalnog samoreformisanja koje ono podržava i inicira. Mentorstvo je proces, a radni dosije pouzdani instrument u policijskoj karijeri kroz koji od početka – pripravničkog staža službenici policije ostaju posvećeni profesionalnom cilju. Konkretno, radni dosije i mentorstvo treba da budu uvedeni od samog početka, tj. zasnivanja radnog odnosa. Specifičnost kod mentorstva u odnosu na radni dosije jeste da mentorstvo ne mora uvek biti započeto od pripravnika. Da li mentori i radni dosije mogu inicirati uspešnost u profesionalnoj karijeri počev od vremena započinjanja karijere ili je veća verovatnoća da će unaprediti karijeru nekog službenika,

¹ Univerzitet Union-Beograd, Fakultet za pravne i poslovne sudije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad, zskakavac@useens.net

² Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, olivera.milutinovic@famns.edu.rs

³ Univerzitet MTU, Beograd, Pravni fakultet, e-mail:sradovi2020@gmail.com

koji se već upoznao sa profesionalnim poslom policije? Istraživanjem je potvrđeno da mentorstvo vodi kroz proces profesionalnog sazrevanja, da službenici policije veruju da bi im mentorstvo pomoglo da se njihova karijera kreće ka višim nivoima karijerne uspešnosti ne samo kod mlađih, već i kod službenika sa višegodišnjim radnim stažom, a da je radni dosije instrument za uravnoteženo ocenjivanje učinka policijskih službenika u izgradnji njihove karijere. Takođe, rezultati pokazuju da postoji potreba za uvođenjem mentorstva i radnog dosijea, kao elementa za karijerni razvoj policijskih službenika.

KLJUČNE REČI: *mentorstvo, radni dosije, policija, ljudski resursi, policijski službenik, karijera.*

1. Uvodno razmatranje

Kao što se može saznati iz literature, uvod se često označava kao krovna konstrukcija rada. Sledeći ovo shvatanje, najpre postavljamo problem istraživanja. U policijskoj delatnosti u svetu policijske agencije su uvele mentore, dajući im zadatak da preduzimaju mere kako bi osigurali da se novi službenici pridržavaju smernica za obuku na terenu i mandata za obuku, koji nameću pravila u radu policije, i radni dosije, kao instrument pouzdanog vrednovanja karijernog rada. U stručnoj literaturi i savremenoj policijskoj praksi u svetu veruje se da je pomisliti ili tvrditi da uspešno završeno školovanje na bilo kom nivou, od osnovnog, srednjeg ili fakultetskog, odmah može da izgradi osnov da lice nakon zaposlenja stekne poslovnu sposobnost te profesije i bude sposobno da obavlja policijske poslove bez posebnog – daljeg strukturisanog vođenja, zabluda su i osnov da se u budućnosti službenika odvijaju neželjeni procesi u karijeri (Jihong, Quint, & Ni, 1999, str. 162).

Nakon zaposlenja u tako značajnoj oblasti poslova za društvo i istraživanja koja se sprovode među policijskim službenicima dolazi se do rezultata koji pokazuju da policijski službenici ukazuju da se zaposlenjem kod njih menja stil života na koji oni nisu odmah spremni, a što je jedinstveno za ovu profesiju, te da bi taj „prelaz“ uz pomoć men-

tora lakše savladali (Reese & Goldstein, 1986). Mentorima je ostavljeno i dato, kao zadatak, ovlašćenje da upravljaju rezultatima kretanja lica nakon zaposlenja u policiji, da učestvuju u rešavanju različitih problema tokom tog kretanja, kao što su: učenje policijskih poslova, kontrola stresa, rešavanje ili pomoć u rešavanju porodičnih problema, dimenzioniranje službenika na zakonito, legitimno i etično neugrožavajuće kretanje u radu, karijeri i disciplini (Skolnick, 2011). Prisustvo mentora ima za cilj da uvede i „vodi“ službenika ka poštovanju utvrđenih smernica kod primene tzv. tvrdih veština, kao što su: primena sredstava prinude, upotreba vatrenog oružja, defanzivne taktike ili vožnja službenih vozila i dr. (Brian, 2005). Zašto je potreban mentor? Zato što, može se primetiti, nemali broj građana ima primedbe na rad policijskih službenika, verujući da nisu adekvatno obučeni za posao ili da nisu dovoljno upoznati s veštinama koje su neophodne za obavljanje ove profesije (Creasey, Jarvis, & Berk, 1998, str. 119; Saracho, Spodek, 1998, str. 323).

Zahtevani mandati obuke u stručnim školama ili pri sprovođenju kurseva samo minimalno pripremaju policijske službenike za potrebna znanja u vezi sa obavljanjem njihovih dužnosti (Stotland, 1986, str. 521–525). Mentori upravo u tome imaju mesto i odgovornost da kontinuirano prate razvoj novih naučnih saznanja i veština u svetu kako u literaturi, tako i u stručnoj praksi i da za vreme rada, putem kratkih dnevnih seminara, prenose zaposlenima ona znanja i veštine koje smatraju neophodnim za efektivnije izvršavanje policijskih poslova (Rendena, Nieuwenhuysb, Savelsberghac, & Oudejansa, 2015, str. 14). Ove veštine se mogu nazvati kognitivnim ili „mekim veštinama“ i u njih ubrajamo efikasnu komunikaciju i etički zasnovano ponašanje, a postoje i „tvrde veštine“, kao što je primena novih metoda i tehnika u radu policije (Johnson, 2002, str. 91). Kako se primećuje u literaturi, najveća nepoznanica su meke veštine, koje se najmanje mere, što može proizvesti lažnu percepciju policijske kulture. Novi (tek zaposleni) i policijski službenici koji su u radnom odnosu već neko vreme treba kontinuirano da imaju dostupnog mentora da bi jasno razumeli posao i probleme koji mogu uticati na efektivnost njihovog rada.

Teorija i stručna praksa primećuju da je obuka policijskih službenika sa naglaskom na važnosti samo „tvrdih“ veština pogrešna ili nedovoljna (Reese & Harvey, 1986). Kada želite da poboljšate efikasnost

i uspeh mlađih zaposlenih nužno je omogućiti im obuku o „mekim“ veštinama, kroz mentorske programe (Johnson, 2005, str. 26). Mentori koji poseduju znanje i iskustvo i koji su se uspešno bavili pitanjima vezanim za posao, mogli bi biti izvor podrške i ohrabrenja za rad mlađih zaposlenih (Tyler & McKenzie, 2011, str.522). Istraživanje, koje će biti predstavljeno u ovom radu, pokazuje da bi mentori trebalo da podele znanje i stručno iskustvo sa učesnicima u programu. Strukturirani ili formalni program mentorstva mogao bi biti resurs koji donosioci odluka o policijskoj obuci novih i zaposlenih policijskih službenika previđaju (Arter, 2006, str. 92). Takođe, neformalno strukturirani programi u kojima bi učestvovali penzionisani policijski službenici u svetu su zlatno pravilo (Hill, Snell, & Sterns, 2015, str. 101). Većina policijskih službenika, prema iskazima do kojih se došlo, ne može da se identifikuje sa osobom koja je imala značajan uticaj na njihov profesionalni razvoj i karijeru u policiji u Srbiji. Prema Darvinu (2000), na ovu osobu (mentora) bi se gledalo kao na savetnika, korektora ili edukatora koji bi bio angažovan za prenošenje znanja, održavanje kulture, podržavanje talentata i obezbeđivanje profesionalne karijere službenika kroz program mentorstva (str. 197).

2. Koncepti u teoriji o mentorstvu

Podučavanje je oblik prenošenja znanja učenicima. Čak i danas većina vlada i mnoge organizacije smatraju da je kontinuirano (tzv. celoživotno) učenje neophodno za sve zaposlene (O'Neil Patricia, 1986), što se može olakšati kroz mentorstvo. Prema Larsonovoj (2002), termin *mentor* potiče iz grčke legende u kojoj je opisano kako se Odisejev prijatelj povremeno brinuo za njegovog sina dok je ovaj bio odsutan, tj. na dalekim putovanjima. Mentor je bio kao staratelj, neko na koga je Odisejev sin uvek mogao da računa da će mu dati mudar savet i usmeriti ga kroz život (str. 12). Iz ove legende je, dakle, proizašao termin mentor sa značenjem mudar i pouzdan savetnik ili učitelj (McKinsey, 2016, str.29).

Mentor je trener, tj. neko ko pomaže zaposlenom od početka njegove karijere, pa sve do penzije, neko ko se efikasno nosi sa preprekama u razvoju službenika i njegove karijere, neko ko pomaže u rešavanju problema koji ometaju asimilaciju službenika u radnu sredinu (Kogler &

Hilton-Bahniuk, 1998, str. 6). Kako navode Hant i Majkl (1983), „mentorski odnosi su ključni resurs u karijeri za zaposlene u organizacijama“ (str. 479). Mentori su, veruje Pamuk (2008), „pojedinci sa naprednim iskustvom i znanjem koji su posvećeni pružanju podrške i mobilnosti u karijeri onih članova – zaposlenih, koji su u programu mentorstva“ (str. 15). Mentor koji je aktivno uključen u razvoj službenika, neposredno je, prema rezultatima istraživanja, povezan sa pozitivnim rezultatima u njegovoj karijeri (Dreher-George, 1990). Ragins i Katon (1999) tvrde da su mentori pojedinci koji pomažu službenicima pružanjem dve podrške, prva je razvoj karijernih funkcija koje omogućavaju napredovanje u organizaciji, a druga je razvoj psihosocijalnih funkcija koje doprinose unapređenju ličnosti službenika i profesionalnom razvoju u organizaciji (str. 535).

Tokom prve faze ranog formiranja karijere mlade odrasle osobe mentor je angažovan na razvoju njenog profesionalnog identiteta i formiranju vizije za buduće planove (Levinson, Danziger, Levinson, & McKee, 1978). Ovaj proces može uključivati ispitivanje kompetencija, delotvornosti ili sposobnosti te mlade, tek zaposlene osobe sa ciljem sticanja saznanja da li se ti planovi mogu postići (Nowell, White, Benzies, & Rosenau, 2017). Na osnovu ovih saznanja, koja se grade u formi profila službenika, i budućih poslova u karijeri, mentor traži odnos koji bi pružio mogućnosti za usmeravanje ka rešavanju ovih dilema (Noe, 1988).

U stručnoj i naučnoj literaturi se veruje da ne samo početnik, već i iskusnija odrasla osoba (osoba koja je već u programu razvoja karijere pod palicom mentora) u srednjem životnom dobu i/ili na sredini karijere, takođe može biti u nedoumici i imati potrebe za ponovnim procenama i preispitivanjima dostignuća i pravaca za buduće poduhvate u karijeri (Levinson, Danziger, Levinson, & McKee, 1978). Ulazak u program karijernog razvoja, koji razvija i prati mentor, „odnos“ sa mladom osobom na samom početku njene karijere ili u fazi odmaklog profesionalnog razvoja pruža priliku licu da u sredini radnog „života“ preusmeri svoju energiju na kreativniji i produktivniji posao (Dane & Hendricks, 1991). Sprovedena su istraživanja o mentorstvu u mnogim javnim sektorima, gde je primećeno da mnoge državne agencije pripisuju uspeh svojih službenika inovativnom sistemu mentorstva (Fagan & Glen, 1982). Naročito se ukazuje na značaj „mentora inovacija“ koji

se stalno usavršavaju da bi mogli da pruže kvalitetnija, inovirana znanja zaposlenima (Correia Maria, 2020). Neke policijske agencije se okreću mentorstvu kako bi „ciljale“ najbolje studente koje je „teško“ pronaći, pa mentori istovremeno imaju i obeležja regrutera (Kupchik, Curran, Fisher, & Viano, 2020). Bez obzira na njihovu „upotrebu ili primenu“, mentori nužno poseduju određene karakteristike i kvalitete da bi sproveli mentorske programe (Carter, Sapp, & Stephens, 1989).

3. Kvaliteti i karakteristike mentora

Prema istraživanjima, koja se mogu konsultovati, policija u svetu želi da mentori budu osobe službenici: srednjeg životnog doba; sa radnim stažom koji je najmanje dostigao sredinu profesionalne karijere; koji imaju visoko obrazovanje; koji žele da se razvijaju ne samo u profesionalnom, već i u naučnom znanju; koji imaju „strast“ za promenom; koji poznaju veštine upravljanja; koji su kreativni i inovativni; koji imaju sposobnost da „vode“ druge; koji grade „odnose“ i poseduju opšta i posebna poslovna znanja na najvišem nivou (Cutler, 2003).

Primarna briga svakog mentorskog programa jeste da je koristan za zaposlenog službenika. Ako je mentorski odnos otežan, zbog nemogućnosti njegovih članova da efikasno komuniciraju, kaže se da je prisutna neusklađenost i odsutnost odgovarajućeg „poklapanja“ vrednosti i osobina ličnosti, što je ključno za mentora (Lee, Dougherty, & Turban, 2000). Opisujući suštinu „pravog“ i efikasnog mentora, Gulardo (2000) izjavljuje „da mentor evocira najviše ideale obuke, obrazovanja i uspeha, u kombinaciji sa ličnim i profesionalnim razvojem“ (str. 8). Isti autor je u sprovedenim istraživanjima našao da bi mentor, dok podučava zaposlene službenike, trebalo da poseduje sledećih deset kvaliteta:

Izazivač	Podstiče zaposlenog da postavi ambiciozne ciljeve.
Dizajner	Pomaže zaposlenom da nauči kako da se pripremi za nove izazove.
Strateg	Zna kako da nauči zaposlenog umetnosti strateškog razmišljanja.
Inspektor	Orijentisan je na detalje i identifikuje oblasti potrebe za zaposlenog.
Istoričar	Pozicija do koje se dolazi kroz mudrost, iskustvo, uspeh i greške.
Prijatelj	Stiče poverenje zaposlenog tako što je ranjiv i otvoren.
Vodič	Pomaže zaposlenom u navigaciji kroz nova iskustva.
Partner	Slavi uspeh zaposlenog i na mnogo načina učestvuje u njemu.
Primalac	Mentor dobija koliko i zaposleni i zahvalan je.
Oslobodilac	Podstiče zaposlenog da preuzme veću odgovornost i nezavisnost.

Prema: Gualardo, 2000.

Razrađujući ponuđene karakteristike koje treba da poseduje mentor, Gualardo (2014) veruje da mentor mora da prenese različite uloge i odgovornosti tako što „on ili ona treba da budu osoba koja izaziva zaposlenog službenika da postavi ambiciozne ciljeve“ (str. 32). Ovakav pristup razvija preduzimljivost kod službenika da stekne interpersonalne veštine i, takođe, pomaže mu u dizajniranju budućnosti, pripremajući ga za buduće izazove (Gualardo, 2014). Mentor treba da bude uzor, onaj koji zna kako da nauči druge „umetnosti“ strateškog razmišljanja, da ima moć zapažanja detalja koji su potrebni za analizu razvoja profesionalne karijere, što je posebno važno kada je u pitanju budući razvoj ciljeva korisnika programa. Prijateljstvo između mentora i zaposlenog službenika je neophodno da bi se izgradilo poverenje i eliminisao strah službenika od ranjivosti koja se može preneti ili sa mentora na službenika ili sa službenika na mentora, što je obostrano štetno. Efikasan mentor treba da služi kao vodič službeniku dok se kreće kroz različita iskustva na

poslu. Mentor treba da uživa u uspesima službenika. U idealnom slučaju, partnerstvo bi trajalo čitavog života. Konačno, mentor je taj koji službenika, putem treninga, ohrabruje da krene ka preuzimanju pune odgovornosti, te da bude osposobljen za punu samostalnost (Gualardo, 2008).

4. Formalni i neformalni mentorski odnosi sa zaposlenima u programu mentorstva

Mentorski odnosi ili programi koje sprovode mentori mogu se, prema Edmundsonu (1999), kategorisati kao „formalni i neformalni, sa glavnim razlikom u načinu na koji su započeli“ (str. 16–18). Uočavajući razliku između formalnih i neformalnih odnosa kod mentorstava, Daglas tvrdi da postoje dve razlike, odnosno „da se neformalni odnosi razvijaju spontano, a formalni uz organizacionu pomoć ili intervenciju – obično u obliku dodeljivanja ili usklađivanja mentora i zaposlenog službenika, a druga je da formalni odnosi obično traju mnogo kraće od neformalnih“ (str. 26).

Neki od autora veruju da je formalni mentorski odnos strukturirane implementacije i vremenski ograničen pošto program obično traje od šest meseci do godinu dana za početnike u karijeri, da ih pažljivo prate supervizori ili koordinatori mentorskog programa (Ragins Belle & Cotton, 1999). Ima autora, kao što su Osoji i Adeu (2003), koji primećuju „da se neformalni mentorski odnosi razvijaju i često počinju kao prijateljstva, onda kada se pre ulaska službenika u program mentorstva uspostavi međusobna identifikacija i ispunjavanje potreba u karijeri između budućeg mentora i budućeg učesnika u programu, što je ključno za njihov zajednički uspeh“ (str.381). Takođe, istraživanja potvrđuju da mentori biraju zaposlene službenike koji izgledaju kao mlađa verzija njih samih, a takav odnos pruža mentorima osećaj doprinosa budućim generacijama (Eisenberg, 2005). Sa druge strane, službenici u najvećem broju slučajeva biraju mentore na koje gledaju kao na uzore u profesiji, gde se odnosi razvijaju na osnovu uočene kompetencije profesije i međuljudske shvaćenosti i slobode/udobnosti u izražavanju (Ragins Belle & Cotton, 1999).

5. Uticaj mentorstva na uspeh zaposlenog

Iako navedeni oblici mentorstava imaju jedinstvene aspekte koji promovišu uspeh, mora se najpre razmotriti šta predstavlja uspeh u mentorstvu, tj. odnosu između mentora i zaposlenog službenika koji je u programu mentorstva? Van Ek i Sandi (2000) priznaju taj posao u karijeri zaposlenih službenika jer, kako su primetili u svojim istraživanjima, u poslednje dve decenije uspeh službenika je često postignut kroz mentorstvo (str. 556). Isti autori uočavaju, kroz razgovore sa službenicima koji su u mentorskim programima, da postoje propusti u pronalazaženju mentora. Naime, tradicionalna definicija mentorskih odnosa gleda na mentora kao na nekoga ko je u istoj organizaciji u kojoj je i službenik, te učesnici u programu često nisu u mogućnosti da biraju svog budućeg mentora sa spiska svih mentora, jer neki od njih nisu u istoj organizacionoj jedinici agencije, što je bitan nedostatak (str. 554). Sa druge strane, pojedini autori, kao što su Sorcineli i Jung (2007), primećuju drugi nedostatak, a to je „da se istraživanje mentorstva, prvenstveno fokusira na objektivne mere uspeha, kao što su: koliko je platu ostvario službenik za vreme učešća u programu“ (str.59). Istovremeno, Van Ek i Sandi (2000) tvrde „da je uspeh u karijeri dvodimenzionalan i da su ispitanici isticali i druge kriterijume za merenje uspeha programa, kao što su subjektivni, npr. lična osećanja uspeha koja su im podjednako važna kao i plata ili promotivni rezultati“ (str. 556). Ovi autori zaključuju da je mentorstvo pozitivno uticalo na buduća dostignuća i lično zadovoljstvo učesnika u programu i da razvoj programa mentorstva i uspeh službenika u njemu zavise od izabranog mentora (Van Eck & Sandy, 2000).

6. Formalno i neformalno mentorstvo: prednosti i nedostaci

Primarna prednost formalnih mentorskih odnosa je u mogućnosti da se neposredno prati napredovanje učesnika u programu mentorstva. Koordinator, koji su zaduženi za mentorski program i njegove proizvode, izrade upitnike prilagođene profilima ličnosti zaposlenih u programu i dostave ih učesnicima, čime se smanjuju greške u podudaranju različitih ličnosti, i postave smernice za učešće u programu tako da mentorski parovi znaju šta se od njih očekuje i šta je potrebno za

ostanak u programu, kao i koji su njegovi ciljevi (Gaskill, 1993). Muraj (1991) veruje „da je formalno mentorstvo važno i zbog ugovora koji se potpisuje zbog obaveza u programu, a ne samo zbog učešća“ (str. 256).

Mentorski program	Prednosti	Nedostaci
Formalni odnosi	<ul style="list-style-type: none"> - organizacija može pratiti napredak u programu - postoje formalne i utvrđene smernice - potpisani ugovor od strane svih strana - utvrđen vremenski okvir - posebno strukturiran sistem 	<ul style="list-style-type: none"> - može inhibirati puni potencijal - manje je verovatno da će se zasnivati na međusobnom poverenju - stvara prinudnu interakciju - ometa napredovanje individualnim tempom - nedostaje prirodni element
Neformalni odnosi	<ul style="list-style-type: none"> - međusobno razumevanje - mentor je motivisan, a službenik željan učenja - mentor je iskreno odan u najboljem interesu službenika - postoji lično zadovoljstvo mentora - mentor pomaže službeniku u izbegavanju stagnacije u karijeri 	<ul style="list-style-type: none"> - nadgledanje je malo verovatno - mentor može ohrabriti službenika u programu da nastavi ciljeve u drugim oblastima - mogući gubitak resursa uloženi u razvoj karijere službenika - razvijaju sklonosti prema drugim poslovima

Prema: Douglas & Schoorman, 1988.

Ima autora koji zastupaju stanovište da formalni mentorski odnosi imaju i svoje negativne strane, jer se mogu posmatrati kao prisilna interakcija između mentora i učesnika u programu mentorstva (Walker & Katz, 2002). I Regins i Caton (1999) objašnjavaju neke od nedostataka: „Mentor i štíćenik se ne sastaju sve dok se ne obavi određeni posao. Dakle, za razliku od neformalnih odnosa, identifikacija, modeliranje i međuljudski komfor ne igraju ulogu u razvoju formalnih odnosa; manje je verovatno da će se zasnivati na međusobnoj percepciji kompetencije i poštovanja“ (str. 541). Razumno je očekivati da će prihvatanje i potvrda mentorske funkcije od strane učesnika biti manja u formalnom nego u neformalnom mentorstvu (Sprafka & April, 2008).

Pledirajući na neformalnim mentorskim odnosima, u literaturi se ukazuje da oni sadrže elemente međusobnog razumevanja. Mentori na učesnike u programu gledaju kao na sebe u mlađem životnom dobu i sopstvenom profesionalnom razvoju (Chandler, Kram, & Yip, 2011). No to isto tako može biti i opasnost, odnosno nedostatak, pošto su u tom odnosu sa službenicima u programu mentori ostvareniji u svojim profesijama, pa izazovi novih poduhvata mogu da blede i mentor može doživeti osećaj stagnacije. Sa druge strane, smatra se da se uočeni nedostatak može prevazići time što bi službenici u programu, željni učenja, motivisali mentore (aktivirali ih). Takođe, veruje se da službenici u neformalnom programu mentorstva mogu svojim predlozima i aktivnostima da usade nove stavove mentorima, što ih, kako primećuju neki autori, dovodi do „podmlađivanja u aktivnostima“ (Ragins Belle & Cotton, 1999). Istraživači su takođe primetili „da je ova motivacija neophodna da bi se i mentor i policijski službenik u programu mentorstva pomerili u sledeću fazu života i profesionalnog napretka u karijeri“ (Tyler & McKenzie, 2011, str. 528).

Nedostatak neformalnog mentorskog odnosa može se najbolje okarakterisati pitanjem: šta je najbolje za polaznika u programu mentorstva? Pošto se veza prirodno javlja, „može se pretpostaviti da mentor ima opšte blagostanje o uspehu učesnika u programu. Ako, na primer, mentor sazna da polaznik u programu mentorstva poseduje kvalitet ili talenat (kao resurs) koji bi bio korisniji u drugoj organizaciji ili poslu, on bi ohrabrivao učesnika da sledi takve ciljeve. Iako ovo može koristiti učesniku u programu na duži rok, to bi bilo u suprotnosti sa željom tre-

nutnog rukovodstva, jer znači gubitak uložениh sredstava u zaposlenog“ (Ragins Belle & Cotton, 1999, str. 543).

Suprotno tome, „ako je mentor posedovao vrednosti ili etiku koja bi bila štetna za napredovanje u karijeri zaposlenog, ne bi bilo strukturalnih sredstava da se efikasno reši problem. Mentor, može zapravo biti prepreka da se postigne uspeh“ (Ragins Belle & Cotton, 1999, str. 545). Prema Kramu (1983), ne razmatrajući da li je ishod programa pozitivan ili negativan, „postoje četiri glavne faze formalnog mentorskog odnosa: inicijacija, kultivacija, odvajanje i redefinisavanje, i svaki napredak je propisan internim ili eksternim pravnim pravilom“ (str. 612).

7. Naučno utemeljenje mentorstva u policiji

Potpunije naučno istraživanje o vrednostima mentorstva su, na osnovu svog istraživanja, dokumentovali Grin i Bauer (1995), predstavljajući studiju koja traga za odgovorima na pitanje: odakle je istinska korist od mentorstva? Ovi autori tvrde da ulaskom u program mentorstva osoba donosi lične talente, veštine i znanja u mentorski odnos, a koji pomažu mentoru jer dobija kredit za izgradnju njenog profila (str. 547). Ima i suprotih stanovišta, kao što je autora Jakobija, koji tvrdi „da učesnik ulaskom u program mentorstva sa sobom unosi ono što već poseduje, sposobnost za učešće u poslovima, posvećenost i organizacionu pamet i karakteristike koje bi verovatno učinile tu osobu uspešnom sa ili bez mentora“ (str. 524).

Skandura i Skresim (1994) uveli su koncept koji se naziva nadzorno mentorstvo (str. 1593). Interesantno je istraživanje koje su tim povodom sproveli Peglis, Grin i Bauer (2018) „proučavajući odnos mentora i korisnika, odnosno usluge mentora u mentorskom programu tokom obuke. Studija je bila osmišljena da proceni da li mentorske funkcije dodaju ili ne novu vrednost korisniku programa, nakon što osoba unese sopstvene talente i radne stavove u program mentorstva i oni se uzmu u obzir? Rezultati su pokazali da mentor bitno doprinosi napretku osobe i njenoj novoj vrednosti koju je u programu usvojila kao novu vrednost, uzevši u obzir i ono što je ona unela ulaskom u program mentorstva“ (str. 209).

U mnogim zemljama je već decenijama prisutno mentorstvo u policiji. Ono se stalno razvija i primenjuje ne samo na početnike, već je kontinuirano prisutno u celokupnoj radnoj (profesionalnoj) karijeri službenika. Konkretna naučna literatura u vezi sa mentorstvom u sprovođenju zakona na prostoru Republike Srbije je ograničena, može se reći da nije ni u fragmentima. Međutim, zbog prirode policijskog posla, tako važnog za društvo i državu, sprovedeno je istraživanje koje pokazuje da su zaposlenima potrebni: prisustvo mentora, uputstvo o mentorstvu, zakonska regulativa i mentorski programi na svim nivoima – od početka do završetka profesionalne karijere.

Istorijski kontekst pokazuje da je još u drugoj polovini prošlog veka autor Goldstajn (1977) postavio osnove za uvođenje mentora u karijeru policijskih službenika (str. 273). Naime, sprovodeći istraživanja, konstatovao je da urpkos tome što su prilikom hapšenja, izdavanja saobraćajnog naloga ili bilo koje druge situacije koja zahteva intervenciju službenici dužni da reaguju na odgovarajući zakonit način, to uglavnom nije bilo dovoljno, jer nisu imali savremena komunikaciona, informaciona znanja iz tih oblasti. Službenik je primenjivao ono što je pre više godina naučio tokom školovanja, a što nije dovoljno (str. 273). U međuvremenu je bilo nekoliko istraživanja, a u jednom od njih, koje su sproveli Toč i Grant (1991), među službenicima policije koji su imali više godina radnog staža primetili su „da je kod tih policijskih službenika postojao naglasak, koji je postavljen pre više od deset godina kada su bili na školovanju i započinjali policijsku dužnost, da budu kruti i beskompromisni, te da su sami sugerisali da bi im mentorstvo moglo biti od pomoći u vođenju u celoživotnom profesionalnom učenju i usvajanju novih znanja i veština, što je ključ za uspešnu karijeru“ (str. 296). Pored iznetog, mnogi istraživači smatraju da se od rukovodilaca policije često traži da donose odluke koje nisu u potpunosti razumljive njihovim podređenima, što kod policijskih službenika izaziva zabrinutost, a uloga mentora u ovakvim situacijama je da umanjí stres i ukaže na procedure koje treba primeniti (Gaines & Roger LeRoy, 2000).

U literaturi se mogu pronaći rezultati istraživanja, prema kojima policajci početnici brzo shvate „da je priručnik po kome rade samo vodič koji ima malo snage“ (Marenin, 2004, str. 111). Na terenu „policajci donose odluke zasnovane na slutnji, što je oblast gde moral, vrednosti

i karakter postaju važni“ (Toch, Douglas, 1991, str. 27). Podržavajući iznete nalaze, Hefernan i Strop (1985) ukazuju da to objašnjava „da policajac postupa ne samo u skladu sa zakonom, već i kao agent zakona“ (str. 20). Isti autori primećuju da je službenik na poslu u svakom trenutku više od policajca čak i kada je na dužnosti (Hefernan & Strop, 1985, str. 21). On može biti i nositi u sebi ono što karakteriše roditelja, verujuću osobu, a može biti i „đavo“ ili u bilo kojoj drugoj ulozi u trenutku dok izvršava policijske dužnosti, što utiče na sprovođenje pravila, a gde mentor ima značajnu ulogu (Fagan & Glen, 1982). Mentor tada, svojim savetima, utiče „da se službenik izgradi kao celovita ličnost, a ne samo kao nosilac ove ili one uloge u obavljanju poslova policije“ (Hefernan & Strop, 1985, str. 29). Sledeći izneto, Garido, Jame i Carmen (2004) iznose da verovanja da postoji idealan policijski oficir nisu ravnoznačna sa radnim iskustvom, nego su formirana na osnovu utisaka koji se stvaraju u javnosti i u policiji (str. 257). Prihvatljivije je, a to pokazuju i istraživanja, da idealni policijski službenici imaju nerealna uverenja o veštinama i sposobnostima koje su dostigli i znanjima koja su usvojili. Preciznije je reći „da oni u kasnijim fazama svog profesionalnog rada mogu dostići potrebna znanja, veštine i sposobnosti, ali isto tako sve to za njih može da bude nedostižno bez pomoći mentora“ (Loader, 1997, str. 266).

Ahern i Lindsy (1972) objašnjavaju „da je prvi zadatak policijskog mentora da razbije predrasude početnicima o radu policije“ (str. 62). Ovi autori dalje objašnjavaju „da mladi regruti, trebaju biti podučeni od mentora da zaborave policajce koje su viđali u stvarnom životu, kako regulišu saobraćaj, kako hapse, kako upotrebljavaju vatreno oružje i obavljaju mnogo drugih svakodnevnih dužnosti, koje su manje nego uzbuđljive“ (Ahern & Lindsay, 1972, str. 69).

Dokle seže uloga mentora u vođenju službenika koji su u programu mentorstva? Njegova uloga je važna iz više razloga. Naime, on ima zadatak da prati i nadgleda napredak mladih službenika, ali je isto tako svestan da njihovo odsustvo od kuće često vodi ka umoru i pravljenju grešaka pri izvršavanju poslova koje mogu imati ozbiljne posledice. Službenik na početku karijere može upasti u zamku sopstvenog uverenja da se uz obavljanje policijskog posla ne mogu realizovati neke druge društvene aktivnosti. U takvim situacijama je ključna uloga mentora koji treba da spreči razvoj samoizolacije kod službenika u odnosu na društveni život (Valencia, 2009).

Ako ovi izvori „sukoba“ ostanu nerešeni, oni mogu da utiču i na nestabilnost braka službenika, jer njegova supruga trpi pritiske zbog profesije svog muža. Javlja se pojava „osećaja zarobljenosti porodice usled njegovog posla koji obavlja; supruga je ostavljena kod kuće sa decom – dok on učestvuje u policijskim aktivnostima“ (Eisenberg, 2005, str. 23).

Na osnovu istraživanja, prepoznato je da bi mentor trebalo da aktivno učestvuje u rešavanju problema koji se pojavljuju u vezi sa policijskim poslom, a koji se odražavaju na porodicu i razvod braka u prvim godinama kod policijskog službenika, gde se razvede u proseku razvede šest od deset brakova (Glick, 1984). Ova stopa neuspeha, kako su pokazala istraživanja, u neposrednoj je vezi sa „visokim rizikom stila života osobe usled rada u policiji“ (Bibbins, 1986, str. 425). Kako primećuje Peri (1999), profesija policajca utiče na najveću stopu razvoda u odnosu na bilo koje drugo zanimanje, što svakako predstavlja izazov za budućnost policijskih regruta i njihovih porodica, gde mentor ima svoje mesto i ulogu (str. 32).

Program mentorstva koji je formiralo Odeljenje policije grada Lansinga (Mičigen, SAD) krajem 20. veka, priznalo je Međunarodno udruženje šefova policije kao model za uvođenje i u drugim zemljama. Program je dizajniran „ne samo da razvija karijeru, već je dizajniran da zadrži novozaposleno osoblje“ (Williams, 2000, str. 23). Ovaj model je omogućio da 86% službenika u policiji prođe prvi nivo obuke u odnosu na 82% bez mentorskog programa. Program je omogućio da nakon tri godine provedenih na poslovima policajca na terenu, 88% službenika nastavi da radi u policiji, što je šest procenata više pre nego pre uvođenja programa (Shepard, Worden, 2003). Procenat se povećavao naročito posle sedme godine, kada je pre uvođenja programa ostajalo na radu 76% a po uvođenju programa 87% novozaposlenih policajaca (Getty, Worrall, & Morris, 2016). Bez obzira da li regrutima nedostaju veštine ili samopouzdanje, neki jednostavno ne bi mogli sami, bez mentora, da prežive probni radni rok. „Bilo da regruti sami daju otkaz ili je radni staž prestao aktom policijske agencije, policija ostaje bez regruta na koje je trošila vreme i novac pri izboru i školovanju“ (Williams, 2000, str. 20). Sagledavajući učešće osoba ženskog pola i iz manjinskih zajednica

u policiji, Seklecki, Paniš i Jeni (2007) napominju „da su žene⁴ i manjine posebno skloni odlasku iz policijske agencije, i to predstavlja značajan problem za policijsku profesiju“ (str. 23). Mentorski programi su, prema Inzeru i Krafordu (2005), bitno uticali na rešavanje navedenog problema, jer su olakšali službenicima da se asimiluju u policiji, da stiču i poboljšaju svoje policijske veštine, identifikuju svoje ciljeve u karijeri i uspešno završe probni rad, a povratne informacije policajaca su bile veoma pozitivne (str. 39). Oni dalje ističu da kada mentori pomažu, zaposleni službenici policije su pozitivno motivisani – njihova policijska agencija napreduje, a time i stanovnici dobijaju/uživaju svoja građanska prava u ličnoj i imovinskoj bezbednosti (Inzer & Crawford, 2005, str. 42).

Neki autori primećuju da je za policijske organizacije „prvi korak u sprovođenju mentorskog programa identifikovanje ciljeva“ (Karcher, Kuperminc, Portwood, Sipe, & Taylo, 2006, str. 716). Naime, pojedine policijske organizacije su najpre formirale grupu od zaposlenih službenika koji su posedovali više nivoa obrazovanja, koji su polagali testove za mentora i kurseve za razvijanje mentorskih veština. Na ovaj način pripremljeni mentori su sačinili izveštaje na osnovu ankete koja je sprovedena među policijskim službenicima koji su imali tri ili više godina

⁴ Prva žena zaposlena je u američkoj policiji 1845. godine na poslovima nadzornika u ženskom zatvoru. U: Tomić J. Marta (2016): *Žene u policijskoj profesiji: vertikalna pokretljivost i integracija – studija slučaja policijske uprave Beograda*, mup.rs. Doktorska disertacija, Filozofski fakultet u Beogradu, 63. Prema nekim drugim autorima, prva žena prema dostupnoj literaturi u uniformisanom sastavu policije otpočela je rad 1883. godine u policiji Metropolitena. Garcia Venessa (2003): “Difference” in the police department: Women, policing, and “doing gender.” *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 19.3, 330–344. Metropolitenska policija zaposlila je svoje prve dve policajke 1883. godine, a do 1890-ih ima dokaza o njima u policiji Mančestera. One su vrlo često bile supruge policajaca. Prva službenica policije u Sjedinjenim Američkim Državama bila je Mari Owens, koja se pridružila policiji Čikaga 1891. godine. U Nemačkoj su žene prvi put zaposlene u policiji od 1903. godine, kada je Henrieta Arent bila zaposlena kao policajka. Od 1908. prve tri žene, Agda Halin, Marija Anderson i Erika Strom, bile su zaposlene u švedskoj policijskoj upravi. Prva žena koja je imenovana za policajka sa punim ovlašćenjima za hapšenje bila je Edit Smit (1876–1923), koja je položila zakletvu policiji Grantham Biroa u avgustu 1915. Levine Philippa (1994): *Walking the Streets in a Way No Decent Woman Should: Women Police in World War I*. *The Journal of Modern History*, 66.1, 34–78.

staža, a koja je obuhvatila pitanja vezana za potencijalne prepreke za implementaciju, dostupnost i prihvatljivost mentorstva (Greenberg, 2005). Vilijams (2000) je, na osnovu svojih istraživanja, naglasio da mentorski program ne može uspeti bez pune podrške organizacije i posebno višeg menadžmenta, a primetio je i da se mentorstvo pokazalo kao koristan predlog za pojedince i organizacije. Pitanje koje rukovodioci u policiji moraju da postavljaju nije više zašto koristiti mentorstvo, već zašto ga ne koristiti (str. 21).

8. Radni dosije: teorija i praksa

Istraživanja potvrđuju da je radni dosije element koji u karijeri zaposlenog dovodi do efekta koji poboljšava ravnotežu između posla, učinka i karijere. Može se, takođe, primetiti da su koristi od radnog dosijea na lestvici karijernog rada i napredovanja zaposlenih veoma visoke (Paje, Escobar, Ruaya, & Sulit, 2020). On, prema autorima, „eliminiše prisustvo samoizbora od strane osobe koja ocenjuje rad službenika i povećava verovatnoću da će time biti značajno povećano zadovoljstvo službenika, te da će biti manje pritužbi prilikom ocenjivanja njihovog rada“ (Mohr & Cindy, 2008, str. 276).

Pojedine studije pokazuju da se usled nepostojanja radnog dosijea rejtingom učinka često manipuliše (Poon, 2004). Naime, zaposleni percipiraju da se učinak često ocenjuje na osnovu pristrasnosti ocenjivača i namere da se pojedini podređeni kazne, usled nepostojanja dokumenta kojim bi se drugačije potvrdilo. To dalje utiče na smanjenje zadovoljstva poslom, manje interesovanje za karijerno napredovanje, a dešava se i da službenici žele da napuste posao; dakle, manipulacija ocenama za posledicu ima demotivaciju zaposlenih (Poon, 2004).

Ocena rada predstavlja centralnu funkciju ljudskih resursa i upravljanja, a radni dosije je njen pouzdani nediskriminatorni temelj (Dulebohn & Gerald, 1999, str. 297). Sâmo ocenjivanje u potpunosti treba da se oslanja na pouzdan pokazatelj rada službenika, na radni dosije, jer je radni dosije u stanju da pruži tačne podatke o učinku zaposlenih (Bretz, Milkovich, & Read, 1992; Lefkowitz, 2000). Od posebnog značaja je i rezultat istraživanja prema kojem tačnost ocene određuje i posebna motivacija ocenjivača (Cleveland & Kevin, 1992). Postoje, naime, dokazi

da ocenjivači, iz različitih razloga, namerno ocenom iskrivljuju sliku učinka podređenih (Longenecker, Sims, & Gioia, 1987). Prema Marfiju i Klivlendu (1992), često se ciljevi ocenjivača kojima teže mogu podeliti na: 1) ciljeve zadatka i učinka (npr. motivisanje ili održavanje učinka); 2) interpersonalne ciljeve (npr. održavanje pozitivne klime u radnoj grupi); 3) strateške ciljeve (npr. unapređenje nečijeg položaja u organizaciji) i 4) internalizovane ciljeve (npr. održavanje nečijih vrednosti).

9. Rezultati istraživanja

Istraživanje na prostoru Republike Srbije imalo je za cilj da se ispita nekoliko segmenata u vezi sa mentorstvom i radnim dosijeom, a sprovedeno je putem ankete među aktivnim i penzionisanim policijskim službenicima. Uzorak je formiran slučajnim odabirom nekoliko policijskih poslova i to iz domena javnog reda i mira, saobraćaja i istrage kriminala (N = 36) i penzionisanih službenika policije (N = 36). Rukovodioci nisu bili uključeni u istraživanje i analizu radi dobijanja verodostojnijih rezultata.

Anketa se sastojala iz šest delova: 1) postojanje mentorstva i radnog dosijea ili ne; 2) polje programa sadašnjeg stanja o praćenju karijere zaposlenih; 3) definisanje potreba za formalnim programom mentorstva; 4) potrebe za uključivanjem u mentorstvo; 5) kategorije mentorstva; 6) potrebe za uvođenjem radnog dosijea. Pitanja su koncipirana u formatima zatvorenog tipa (prinudni izbor), otvorenog tipa i dihotomnog. Anketa je uključivala pitanja o implementaciji mentorskog programa i radnog dosijea, na primer mišljenje ispitanika o postojanju mentorskog programa i radnog dosijea u njihovoj policijskoj jedinici pozitivno i/ili negativno. Od ispitanika je zatraženo da prijave svoj nivo zadovoljstva ili stepen slaganja/neslaganja sa uvođenjem formalnog programa mentorstva i radnog dosijea u policiju. Pošto se u istraživanju nastojalo da se dobije što više informacija, ispitanici su podsticani da iznesu svoje mišljenje ili da kroz otvoreni tip pitanja dodaju druge komentare koje smatraju odgovarajućim. Istraživanje je sprovedeno u tri talasa, između 2019. i 2022. godine, direktnim kontaktom sa ispitanicima. Zaključeno je da je anketa upotrebljiva.

10. Analiza i diskusija

Obe grupe ispitanika su bile iste veličine, po 36 učesnika u svakoj. Nakon analize uzorka, dobijeni su sledeći rezultati: 68 ispitanika ili 94,44% izjavilo je nikad nije imalo mentorski program za razvoj karijere, a svih 36 anketiranih učesnika koji su trenutno zaposleni u policiji su naveli da nisu u takvom programu. Penzionisani službenici policije, ukupno 32, izjavili su da nisu imali takav program tokom karijere, a njih 11%, odnosno četiri ispitanika iz statusa penzionera su izjavili da su imali, u nekom trenutku, osobu koja ih je vodila kroz karijeru, ali samo u prvoj godini zaposlenja. Interesantan podatak za istraživanje je da su ovi službenici radili u policiji ranih sedamdesetih godina i da su pre ulaska u prvo zvanje bili „pristavi“, a „vođa“ je svake godine pisao karakteristiku i predavao je višem rukovodstvu, kako kažu, „starešini“.

Polje sadašnjeg stanja o praćenju karijere zaposlenih policijskih službenika ocenjeno je kao nepouzđano za merenje učinka i za praćenje karijere u policiji od strane svih anketiranih učesnika koji su aktivni policijski službenici. Na otvorena i dihotomna pitanja u anketi, 34 ispitanika ili 94,4% od ukupnog broja anketiranih aktivnih policijskih službenika odgovorilo je da je sadašnji sistem merenja rezultata za napredak u karijeri: pristrasan i proizvoljan, da omogućuje samovolju, privrženost i favorizovanje, da su greške prisutne i vidljive, da se ne sprečavaju moguće radnje viših rukovodilaca u smeru namernosti i pogrešne upotrebe diskrecionog prava, te da se ne omogućava osećaj izvesnosti kapitalizacije postignutog rezultata u radu svakog službenika individualno.

U otvorenoj anketi, penzionisani službenici policije, svih 36, koliko ih je i učestvovalo u istraživanju, izjavilo je da je model ocenjivanja rada bio uravnotežen, mada veruju da je mogao biti i konkretnije određen, u smislu da svaki službenik ima svoj radni dosije, a ne samo personalni – u kadrovskoj službi. Radni dosije, veruju u svojim iskazima, trebalo bi da bude takav (mogao bi biti i sada uveden u funkciju) da ocenu može dati svako ko bi imao uvid u rezultate koji su pohranjeni u radni dosije, a istovremeno bi se tako mogla vršiti kontrola od strane nezavisnih kontrolora. Nadalje, ukazuju da nije u potpunosti postojala izvesnost da će biti pravilno ocenjena razlika u izvršenim poslovima tokom godine između službenika. Navode da se težilo tome, ali nije postojao jasan mehanizam kao što bi to mogao biti radni dosije.

Zaposleni policijski službenici, njih 36 ili 100% anketiranih iz ove grupe ispitanika, izjavili su da kada službenici žele da potraže pomoć u rešavanju problema nije im jasno kome da se obrate za to, jer su problemi koje bi trebalo da predstave, vrlo često mešavina službenog i privatnog stanja. Svi anketirani (N = 36) veruju da bi za zaposlene u policiji bilo korisno da se uvede formalni program mentorstva koji bi mogao da pomogne u rešavanju ovakvih stanja.

Penzionisani službenici policije, njih 36 ili 100% učesnika u istraživanju, misle da bi uvođenje programa mentorstva umnogome moglo da utiče na službenika kada želi da se obrati za pomoć u rešavanju problema koji ima, bilo da je profesionalne ili lične prirode, a koji može da utiče na njegov rad i karijeru.

Zaposleni službenici policije, svi anketirani (N = 36), prihvatili bi da budu uključeni u program mentorstva, ali im to niko nije ponudio. Svi anketirani penzionisani pripadnici policije misle da bi prihvatanje i uvođenje programa mentorstva bilo korisno ne samo učesnicima u ovom programu, već celokupnom sistemu policije. Stavovi u anketi, koje su izneli zaposleni službenici policije, njih 36, jednoglasni su da je potrebno uvođenje formalnog mentora. Formalni mentor trebalo bi da bude glavni u iznošenju zapažanja, smatra 66% ispitanika, dok 34% ispitanika podržava uvođenje formalnog mentora, ali u kombinaciji sa neformalnim mentorstvom kao korektivnim činiocem u karijeri.

Ispitujući stanovišta o tome ko bi mogao da učestvuje u programu neformalnog mentorstva ili da bude mentor, 29 ispitanika (aktivnih službenika policije) ili 80,55% smatra da bi to mogli da budu penzionisani policijski službenici koji imaju naučne titule ili rade kao predavači na različitim nivoima obrazovanja, a dokazali su se u policijskoj profesiji. Treba istaći i stav ispitanika, prema kojem bi neformalni mentori trebalo da budu aktivni ili penzionisani policijski službenici koji uživaju ugled u policijskoj profesiji i među kolegama, dakle ne rukovodioci, jer, prema njihovom mišljenju, rukovođenje je jedno, a kompetentan policijski službenik je ono što osećaju bez mandatnog autoriteta, takav mentor utiče na profesiju autoritetom svog znanja.

Sve učesnici u istraživanju veruju da bi uvođenje radnog dosijea, nezavisno od personalnog, bio veliki napredak za karijere policijskih

službenika i kredibilitet policijske hijerarhije. Postojanje radnog dosijea i mentora bi, veruju ispitanici, omogućilo nepristrasnost u ocenjivanju rada, ali i uverenje policijskih službenika da ulaganje dodatnih napora u izvršavanje policijskih poslova može pozitivno da se odrazi na njihovu karijeru. Svi ispitanici podržavaju da se radni dosije uvede odmah u upotrebu u policiju, jer bi se time uveli sigurnost i izvesnost da će ocena biti zasnovana na činjenicama sadržanim u njemu. To bi bio najveći pomak u eliminaciji diskrecionog prava rukovodilaca prilikom ocenjivanja rada službenika.

Ispitanici – penzionisani službenici policije smatraju, na osnovu tri decenije rada u policiji, da je rad policijskog službenika, na neki način, svesno ili nesvesno (namerno ili nenamerno), bio ugrožen percepcijom starešine, tj. načinom kako ih je naredređeni gledao. Ovo mišljenje deli 100% učesnika u istraživanju. U skladu sa tim, radni dosije bi eliminisao nekad vidljivu neravnomernost prema poželjnosti i ličnom osećaju, a istovremeno bi učvrstio kredibilitet policije. Ne bi bilo ocena na osnovu sećanja, već na osnovu činjenica pohranjenih i uloženi u radni dosije, što bi među policijske službenike uvelo razumevanje, poverenje i prijateljstvo. Svi su saglasni u stavu da u policiju treba odmah uvesti radni dosije i mentorstvo.

11. Zaključna razmatranja

Sprovedeno istraživanje podržava ideju da je uvođenje formalnog mentorskog programa i radnog dosijea u policiju Srbije imperativ. Svi ispitanici, takođe, veruju da bi i formalni mentorski program i radni dosije doprineli kredibilitetu policijske profesije i policijskih službenika i etičnosti.

Rezultati istraživanja su pokazali da ispitanici očekuju da se u Republici Srbiji uvedu mentorstvo i radni dosije u policiju i to ne samo radi pomoći u rešavanju problema na koje službenik može naići, već radi postizanja pravičnosti u ocenjivanju prilikom praćenja razvoja karijere policijskog službenika.

Formalizovani program mentorstva sa mentorima koji su završili policijsku, ali su nastavili da grade naučnu karijeru mogao bi biti ključni elemenat za izgradnju samopouzdanja kod aktivnih policijskih službenika.

Naročito je značajno što ispitanici traže hitno uvođenje radnog dosijea i mentorstva, smatrajući da bi se na taj način izgradio pravedan sistem ocenjivanja. Uvođenje ovih sadržaja u policiju ne bi bio samo bio korektivni faktor, već prevashodno temelj za izvesnost karijere svih policijskih službenika o kojoj bi odlučivale samo činjenice u radnom dosijeu.

Održavanje nivoa ljudskih resursa (znanja i veština policijskih službenika) jedan je od najvećih izazova sa kojim se danas suočavaju policijske organizacije. Dugoročno gledano, potražnja za kvalifikovanim službenicima se menja s vremenom, porastom zahteva zajednice i razvojem kriminalnih aktivnosti, proširenjem odgovornosti za primenu zakona i smanjenjem ljudskih resursa. Neki se pitaju da li će se nastaviti dugoročna posvećenost sadašnjih službenika? Da bi pomogao u rešavanju ovih izazova i pružio pouke policiji, ovaj rad nudi konkretna rešenja, sumirajući mišljenja policijskih praktičara. Nalazi do kojih se došlo su pokazali da se treba fokusirati na uvođenje mentorstva i radnog dosijea što pre, jer će to pomoći etičkoj raspodeli atributa i kvaliteta osoblja i u napredovanju u karijeri policijskih službenika.

Literatura

- Ahern, J., & Lindsay, J. (1972). *Police in trouble: Our frightening crisis in law enforcement*. New York: Hawthorn Books.
- Arter, M. (2006). Police mentoring: Moving toward police legitimacy. *Criminal Justice Studies*, 19, 85–97.
- Bibbins, V. (1986). The quality of family and marital life of police personnel. Psychological Services for Law Enforcement, *National Symposium on Police Psychological Services, FBI Academy, Quantico, Va.*, 423–427.
- Bretz, R., Milkovich, G., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of management*, 18, 321–352.
- Brad, J. (2002). The international mentor strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional psychology: Research and practice*, 33, 88–96.
- Brian, J. (2005). *Principles of security management*. Prentice Hall.
- Carter, D., Sapp, A., & Stephens, D. (1989). The state of police education: Policy direction for the twenty-first century. Washington, DC: *Police Executive Research Forum*, 199.

- Chandler, D., Kram, K., & Yip, J. (2011). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future prospects. *The Academy of Management Annals*, 5, 519–570.
- Cleveland, J., & Kevin, M. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. *Research in personnel and human resources management*, 10, 121–185.
- Correia Maria João, M. (2020). *The impact of artificial intelligence on innovation management: a case study of Aveiro region*. Mestrado em Gestão de Empresas, ISTCTE.
- Creasey, G., Jarvis, P., & Berk, L. (1998). Play and social competence. *Multiple perspectives on play in early childhood education*, 116–143. u: Saracho Olivia, Spodek Bernard (1998): *Multiple Perspectives on Play in Early Childhood Education: Divine Accommodation in Jewish and Christian Thought*. Suny press, 323.
- Cutler, G. (2003). Innovation mentoring. *Research Technology Management*, 46, 57–58.
- Dane, K., & Hendricks, S. (1991). Liability for failure to adequately train. *The Police Chief*, 58, 26.
- Darwin, A. (2000). Critical reflections on mentoring in work settings. *Adult Education Quarterly*, 50, 197–211.
- Douglas, C., & Schoorman, D. (1988). The impact of career and psychosocial mentoring by supervisors and peers. *48th annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA. Academy of Management Meetings*. Anaheim.
- Douglas, C. (1997). *Formal Mentoring Programs in Organizations. An Annotated Bibliography*. Publication, Center for Creative Leadership.
- Dreher, G. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539–546.
- Dulebohn, J., & Gerald, R. F. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management journal*, 42, 288–303.
- Edmundson, J. (1999). Mentoring programs help new employees. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 68, 16–18.
- Eisenberg, T. (2005). Successful police-chief mentoring: Implications from the subculture. *Public Management*, 57, 21–25.
- Fagan, M., & Glen, W. (1982). Mentoring among teachers. *The Journal of Educational Research*, 76, 113–118.
- Gaines, L., & Roger LeRoy, M. (2000). *Criminal Justice in Action*. Belmont, CA: Wadsworth-Thomas Learning. in Manning, P. (1997). *Police work: The social organization of policing* (2ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.

- Garcia, V. (2003). Difference in the police department: Women, policing, and doing gender. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 19, 330–344.
- Garrido, E., Jaume, M., & Carmen, H. (2004). Police officers' credibility judgments: Accuracy and estimated ability." *International Journal of Psychology*, 39, 254–275.
- Gaskill, L. (1993). A conceptual framework for the development, implementation, and evaluation of formal mentoring programs. *Journal of Career Development*, 49, 147–160.
- Getty, R., Worrall, J., & Morris, R. (2016). How far from the tree does the apple fall? Field training officers, their trainees, and allegations of misconduct. *Crime & Delinquency*, 62, 821–839.
- Gill, M., Roulet, T., & Kerridge, S. (2018). Mentoring for mental health: A mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 201–213.
- Glick, P. (1984). Marriage, divorce, and living arrangements: Prospective changes. *Journal of family issues*, 5, 7–26.
- Goldstein, H. (1977). *Policing a Free Society*, University of Wisconsin.
- Green, S., & Bauer, T. (1995). Supervisory mentoring by advisers: Relationships with doctoral student potential, productivity, and commitment. *Personnel Psychology*, 48, 537–562.
- Greenberg, M. (2005). The study of implementation in school-based preventive interventions: Theory, research, and practice. *Promotion of mental health and prevention of mental and behavioral disorders*, 3, 1–62.
- Gualardo, S. (2000). Ethics... critical to our success. *Professional Safety*, 45, 6.
- Gualardo, S. (2000): Marks of a great mentor. *Professional Safety*, 45, 8.
- Gualardo, S. (2008). The roles of managers, supervisors and safety and health professionals for maximizing safety and health performance. *ASSE Professional Development Conference and Exhibition*, 25–50.
- Gualardo, S. (2014). Beyond safety... Dealing with the real causes of worker and workplace risk. *ASSE Professional Development Conference and Exposition*. OnePetro.
- Heffernan, W., & Stroup, T. (1985). *Police ethics: Hard choices in law enforcement*. New York: John Jay Press.
- Hill, S., Snell, A., & Sterns, H. (2015). Career influences in bridge employment among retired police officers. *The International Journal of Aging and Human Development*, 81(1-2), 101–119.
- Hunt, D. M., & Carol, M. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 5, 475–485.

- Inzer, L., & Crawford, C. (2005). A review of formal and informal mentoring: Processes, problems, and design." *Journal of leadership Education*, 4, 31–50.
- Ilgen, D., Barnes-Farrell, J., & McKellin, D. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321–368.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 67, 505–532.
- Jones, J. (2017). How can mentoring support women in a male-dominated workplace? A case study of the UK police force *Palgrave Communications*, 3, 1–11.
- Karcher, M., Kuperminc, G., Portwood, S., Sipe, C., & Taylo, A. (2006). Mentoring programs: A framework to inform program development, research, and evaluation. *Journal of community psychology*, 34, 709–725.
- Kogler, H. H., & Bahniuk, M. (1998). Promoting career success through mentoring. *Review of Business*, 19, 4–7.
- Kram, K. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26, 608–625.
- Kupchik, A., Curran, C., Fisher, N., & Viano, S. (2020). Police ambassadors: Student-police interactions in school and legal socialization. *Law & Society Review*, 54, 391–422.
- Larson, M. (2002). Mentor programs offer "Somebody to lean on". *Franchising World*, 34, 12–14.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model." *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73, 67–85.
- Lee, F., Dougherty, T., & Turban, D. (2000). The role of personality and work values in mentoring programs. *Review of Business*, 21, 33–37.
- Levine, P. (1994). Walking the Streets in a Way No Decent Woman Should: Women Police in World War I. *The Journal of Modern History*, 66, 34–78.
- Levinson, D., Danziger, D. K., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Loader, I. (1997). Policing and the social: Questions of symbolic power. *British journal of sociology*, 1–18.
- Longenecker, C., Sims, H., & Gioia, D. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Perspectives*, 1, 183–193.
- Marenin, O. (2004). Police training for democracy. *Police practice and Research*, 5, 107–123.
- Margo, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco: Jossey-Bass.

- McKinsey, E. (2016). Faculty mentoring undergraduates: The nature, development, and benefits of mentoring relationships.” *Teaching & Learning Inquiry*, 4, 25–39.
- Noe, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 47, 457–479.
- Nowell, L., White, D., Benzies, K., & Rosenau, P. (2017). Exploring mentorship programs and components in nursing academia: A qualitative study. *Journal of Nursing Education and Practice*, 7, 42–53.
- O’Neil, P. (1986). Shift work. Psychological Services for Law Enforcement, (*National Symposium on Police Psychological Services, FBI Academy, Quantico, Va.*), Washington, D C.: United States Government.
- Oyesoji, A., & Adeyoju, A. (2003). Job commitment, job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26, 377–385.
- Paglis, L., Green, S., & Bauer, T. (2018). Does adviser mentoring add value? A longitudinal study of mentoring and doctoral student outcomes. *Research in Higher Education*, 47, 451–476.
- Paje, R. C., Escobar, P. B. A., Ruaya, A. M. R., & Sulit, P. A. F. (2020). *The impact of compressed workweek arrangements on job stress, work-life balance, and work productivity of rank-and-file employees from different industries in Metro Manila. In Journal of Physics: Conference Series*, Vol. 1529, No. 3. IOP Publishing.
- Pamuk, Ş. (2008). *Faculty technology mentoring: How graduate student mentors benefit from technology mentoring relationship*. Iowa State University.
- Perry, M. (1999). Spousal support. Sheriff, Alexandria, VA. *National Sheriffs Association*, 24–44.
- Poon, J. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33, 323.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529–550.
- Reese, J., & Harvey, A. G. (1986). *Psychological Services for Law Enforcement: A Compilation of Papers Submitted to the National Symposium on Police Psychological Services, FBI Academy, Quantico, Virginia*. US Department of Justice, Federal Bureau of Investigation.
- Rendena, P., Nieuwenhuysb, A., Savelsberghac, G., & Oudejansa, R. (2015). Dutch police officers’ preparation and performance of their arrest and self-defence skills: A questionnaire study. *Applied Ergonomics*, 49, 8–17.
- Scandura, T., & Chester, S. (1994). Leader-member exchange and supervisorca-

- reer mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588–1602.
- Seklecki, R., & Paynich, R. (2007). A national survey of female police officers: An overview of findings. *Police Practice and Research*, 8, 17–30.
- Skolnick, J. (2011). *Justice without trial: Law enforcement in democratic society*. Quid pro books.
- Sorcinielli, M., & Jung, Y. (2007). From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 39, 58–61.
- Sprafka, H., & April, K. (2008). Institutionalizing mentoring in police departments. *Police Chief*, 75, 46.
- Stotland, E. (1986). Police stress and strain as influenced by police self-esteem, time on job, crime frequency and interpersonal relationships. *Psychological services for law enforcement*, 521–525.
- Toch, H., & Douglas, G. (1991). *Police as problem solvers*. New York: Plenum Press.
- Tomić, J. M. (2016). Žene u policijskoj profesiji: vertikalna pokretljivost i integracija – studija slučaja policijske uprave Beograda, mup rs. Doktorska disertacija, Filozofski fakultet u Beogradu.
- Tyler, M., & McKenzie, W. (2011). Mentoring first year police constables: Police mentors' perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 23, 518–530.
- Valencia, L. (2009). A guide for mentoring programs in police departments. *Regis University Student Publications (comprehensive collection)*.
- van Eck Peluchette, J., & Sandy, J. (2000). Professionals' use of different sources at various career stages: Implications for career success. *The Journal of Social Psychology*, 140, 549–564.
- Walker, S., & Katz, C. (2002). *The police in America: An introduction* (4). New York: McGraw-Hill.
- Williams, J. (2000). Mentoring for law enforcement. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 69, 19–25.
- Wilson, J., Dalton, E., Charles, S., & Clifford, G. (2010). *Police recruitment and retention for the new millennium*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Worden, R. (2003). Police officers' attitudes, behavior, and supervisory influences: an analysis of problem solving. *Criminology*, 41, 131–166.
- Zhao, J., Quint, T., & Ni, H. (1999). Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models. *Justice quarterly*, 16, 153–173.