

***Предраг Ђеранић***

*Висока струковна школа за предузетништво, Београд*

***Владимир Маринковић***

*Висока струковна школа за предузетништво, Београд*

***Дуда Баље***

*Сремска Каменица*

## **БЕЗБЕДНОСНИ МЕНАџМЕНТ У ОБАВЕШТАЈНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА**

*Уколико неко није мудар, не сме да се служи  
уходама; ако није благородан и честит, не сме  
да се служи уходама; ако није суптилан, неће  
моћи да схвати суштину обавештајних изве-  
штаја.*

*Сун Цу*

### **Сажетак**

Предмет истраживања у овом раду је безбедносни менаџмент примењен у обавештајним организацијама. Аутори се баве општим принципима безбедносног менаџмента у наведеним организацијама, с циљем да утврде његове специфичности. Као простор истраживања одредили су земље настале дисолуцијом СФРЈ, са фокусом на Републику Србију, Републику Хрватску и Босну и Херцеговину. Током истраживања аутори уочавају специфичности безбедносног менаџмента у обавештајним организацијама, од којих неке проистичу из наслеђа претходне, заједничке државе – СФРЈ, а друге из природе обавештајног рада.

Кључне речи: менаџмент, безбедносни менаџмент, обавештајне организације, оперативац, безбедносна провера, људски потенцијали, људски ресурси

## 1. БЕЗБЕДНОСНИ МЕНАЏМЕНТ

### 1.1. Појмовно одређење безбедносног менаџмента

Менаџмент се у најједноставнијем смислу схвата као обављање посла уз помоћ других<sup>1)</sup>, односно управљање људским потенцијалима. Под људским потенцијалима подразумева се креативност, мотивација и радна енергија потребна за реализацију дефинисаних циљева. То су „укупна знања, вјештине, способности, креативне могућности, мотивација и оданост којом располаже нека организација (или друштво)“.<sup>2)</sup> Принципи менаџмента примењиви су у свим делатностима: спорту, банкарству, трговини, култури.

Менаџмент примењен у области безбедности назива се безбедносни менаџмент. У безбедносном менаџменту могу се применити основне фазе менаџмента: планирање, организовање, управљање, контрола. Постоје и друге, вишеслојне и термилошки другачије одређене фазе безбедносног менаџмента. Тако, по Зорану Драгишићу, професору и аутору књиге Безбедносни менаџмент, основне функције безбедносног менаџмента су: планирање, организовање, управљање, координација и контрола. Основне функције безбедносног менаџмента јесу процењивање актуелних и потенцијалних безбедносних претњи, изазова и ризика, предузимање мера ради отклањања опасности, успостављање организације која ће бити способна да заштити предузеће или другу организацију од свих облика угрожавања, да контролише спровођење безбедносних мера и функционисање система безбедности, да пружа одговарајуће информације топ-менаџерима или политичком руководству, да израђује безбедносне анализе у циљу опстанка и раста организације и пружање пуне сигурности свим запосленима.<sup>3)</sup>

Процењивање безбедносних изазова, ризика и претњи, према и предузимање мера ради отклањања уочених опасности можемо означити као основне функције безбедносног менаџмента. Уједно, треба имати у виду информативну функцију, у смислу упознавања оперативног и политичког врха са сазнањима до којих се у раду дошло. Безбедносни менаџмент укључује и одређене процедуре безбедносног карактера којима се подсистеми безбедности

1) Williams Chuck: Принципи менаџмента, DATASTATUS, Београд, 2010, стр. 3.

2) Бахтијаревић, Шибер: Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 16.

3) Драгишић, Зоран: Безбедносни менаџмент, Службени гласник: Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007, стр. 15.

доведе у функционалну зависност с циљем да се претње предвиде и отклоне. Имајући у виду да се ради о алтернативним чиниоцима безбедности, ове процедуре могуће је систематизовати на проактивне и реактивне процедуре.<sup>4)</sup> Проактиван приступ подразумева процену и предвиђање проблема, као и припрему мера за њихово решавање. Безбедносни менаџмент се етаблирао као дисциплина наука безбедности али и као дисциплина менаџмента. Безбедносни менаџмент као наставни предмет постоји на више високошколских установа.<sup>5)</sup>

### *1.2. Менаџмент у безбедносним организацијама*

Безбедносни менаџмент можемо поделити на безбедносни менаџмент јавног сектора и на безбедносни менаџмент приватног сектора. У безбедносни менаџмент јавног сектора убрајамо активности органа законодавне и извршне власти на унапређењу безбедности заједнице у смислу одговора на безбедносне изазове, а безбедносни менаџмент приватног сектора уочавамо у организацијама чији је циљ пружање услуга заједници и у активностима привредних субјеката на заштити властитих ресурса.

„Менаџмент сваке организације посебну пажњу поклања безбједности као основном услову опстанка и просперитета. Различите организације имају различите безбједносне изазове, ризике и пријетње, па се тако ризици којима је изложена држава као организација у великој мјери разликују од изазова којима је изложено привредно предузеће, јавна служба или културна установа.“<sup>6)</sup> Општи циљеви безбедносне организације детерминишу безбедносни менаџмент којим се безбедносна организација бави. Дефинисање циљева је примарна одлука у планирању, које је кључна фаза процеса менаџмента.

У јавном сектору, као што је војска, полиција, обавештајно-безбедносне службе и служба за деловање у ванредним ситуацијама, циљеви који се постављају руководиоцима свих нивоа пред-

4) Кековић, Зоран: Безбедносни менаџмент и заштита од тероризма, Тероризам у савременим условима

(зборник радова), Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2003, стр. 247-254.

5) На Факултету безбедности Универзитета у Београду, Факултету за правне и пословне студије у Новом Саду, Криминалистичко-полицијској академији у Београду, на Високој школи унутрашњих послова Бања Лука као предмет Општи и безбједносни менаџмент.

6) Даничић, Милан: Појам и врсте безбједносног менаџмента, [www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=677&d](http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=677&d) PDF стр. 181.

стављају део државне политике, на који руководиоци ових органа немају нити би смели да имају утицаја.<sup>7)</sup>

## 2. БЕЗБЕДНОСНИ МЕНАЏМЕНТ У ОБАВЕШТАЈНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

### 2.1. Појам обавештајне службе

Обавештајна делатност, односно активност, старија је од обавештајне организације. У истраживању бавићемо се обавештајним организацијама. Дефиниција обавештајне организације, у смислу професионалне обавештајне службе непрекидно трпи измене. Према америчким схватањима „на захтев политичког савета једне државе, обавештајна служба обавља делатност прикупљања информација о могућностима и намерама страних влада, или се бави прикупљањем било које друге информације“.<sup>8)</sup> Према наведеном одређењу служба је део државног апарата, и прикупља податке само о страним државама.

Југословенске енциклопедије дају другачија тумачења јер проширују садржај рада обавештајне службе, и уједно чине разграничења. „Под појмом обавештајне службе подразумева се, најопштије, делатност и организација, односно апарат који ту делатност спроводи.“<sup>9)</sup> Обавештајна служба је организација али и делатност, што значи да дефиниција разликује обавештајну службу у формалном и материјалном смислу, односно разликују се обавештајне активности и обавештајна служба као институција, односно организација.

„Обавештајна служба је специфична организација државе, која има задатак да прикупља и изучава, обрађује и користи обавештајне податке о другим државама, као и другим делатностима субверзивне (подривачке) природе. Даље, обавештајна служба је израз јединства обавештајне организације и обавештајне делатности: то је специјализована, стручна и релативно самостална служба која, као део државног апарата, са својим средствима и методама делује као средство политике, односно политичког фактора земље (парламента, владе, политичке партије на власти и сл).“<sup>10)</sup>

7) Драгишић, Зоран: Безбедносни менаџмент, Службени гласник: Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007, стр. 46.

8) *The Encyclopedia Americana*, Grolier Incorporated, Danbury, 1987, том XV, стр. 246.

9) *Политичка енциклопедија*, Савремена администрација, Београд, 1975, стр. 651.

10) *Војна енциклопедија*, том VI, Београд, 1975, стр. 215.

Задатак обавештајне организације је, значи, да прикупља и изучава податке до којих дође применом својих метода, достави их надлежним органима, који заузимају ставове, односно доносе политичке одлуке. Дефиниција приказује комплексну суштину обавештајне дјелатности, настојећи да укаже на однос обавештајне службе и званичне политике.

Обавештајна организација припрема, координише и прати све активности које за циљ имају реализацију задате политичке платформе. Основна сврха обавештајне организације у данашњем времену је да политичка оштрица њеног корисника буде убојитија, односно да онај ко је користи боље функционише са службом него без ње. Предмет рада обавештајне службе у модерном добу не може се са прецизношћу одредити. То због чињенице да обавештајни рад није само усмерен на живот у националним оквирима једне државе, већ се обавештајно покривају читави региони, континенти, чак и космичка прострaнства.<sup>11)</sup>

Обавештајна организација је специјализована институција која има за циљ да применом обавештајних и необавештајних метода заштити сопствене виталне ресурсе и угрози противничке. Кад кажемо „специјализована организација“ мислимо на усмерену, појмовно прецизно одређену организацију са изграђеном унутрашњом структуром, као битном карактеристиком. Таква организација је увијек у служби неког политичког субјекта тј. владе, али и покрета или политичке партије, па чак и мултинационалне компаније.

Обавештајна служба је увек економски условљена и као делатност перманентно стоји уз оне структуре чијим интересима служи. Без обзира на њене специфичности и организацију, својим методама рада и другим својствима у реалној је могућности да истовремено материјализује одређени интерес, и повратно утиче на садржај концепција владајућег фактора што је чини његовим саставним делом.<sup>12)</sup>

Она користи „обавештајне и необавештајне методе“, односно оне који су у моменту примене за велику већину људи непознаница, нарочито за оне према којима се примењују. Користе се тајне али и отворене обавештајне методе, тј. оне које су свима доступне, али се у овом случају наменски и плански користе. Други назив за отворене методе је „коришћење легалних могућности“.<sup>13)</sup> Све то

11) Милашиновић, Радомир: Тајне паралеле - Обавештајна служба у међународним односима, Четврти јул, Београд, 1981, стр. 21.

12) Милашиновић, Радомир: Амерички поход на свет, ЗАД, Београд, 1996, стр. 193.

13) Анкета, лични контакти, званични контакти, коришћење средстава информисања као извора података

има за циљ да заштити сопствене и угрози противничке виталне ресурсе. Витални ресурси су оно што обавештајна организација штити (државу, политички покрет или партију, мултинационалну компанију, или пак један од интереса наведених). Тајне методе састоје се у стварању и усмеравању агената, примени прикривених дејстава и тајних техничких метода, тј. прислушкивању и пресецању комуникација. За необавјештајним или активним дејствима обавјештајне службе (стварање агената од утицаја; стварање фракција и група; пласирање информација и дезинформација; израда фалсификата; остваривање утицаја на јавно мњење; претња насиљем или примена насиља) обавештајне службе посежу кад желе да пресеку или предупреду одређену активност коју су оцениле опасном по државу, односно субјект који штите.

Обавештајна служба је, међутим, увек јасно детерминисана делатност. Да би се схватила суштина обавештајне службе неопходно је објаснити карактер политике и политичке власти као сфере друштвеног отуђења човека у сваком друштву. Обавештајна служба се мора посматрати као део државног апарата или, боље рећи, инструмент државне власти, чија је сврха постојања срачуната на одржавање постојећег друштвеног поретка, односно очување интереса владајуће класе.<sup>14)</sup> Овим службама државно руководство треба да постави јасне смернице за рад, односно да изрази обавештајно-безбедносну платформу као оквир за деловање, како службе не би саме себи давале задатке и дефинисале политичке циљеве с обзиром на „урођену“ тежњу ка самосталности.

Развој обавјештајне службе наметнуо је тзв. „гранчање“ службе, односно специјализацију по појединим областима. Прва и основна подела била је на војну и цивилну службу, док је данас подела вишеслојна. Обавештајне службе се могу поделити по више основа, као што су: према карактеру циљева (офанзивне и дефанзивне), према предмету проучавања (политичке, економске, војне) и према месту у обавештајном систему (аутономне и ресорне). Предмет нашег проучавања су цивилне обавештајне службе, односно цивилне обавештајне организације.

## *2.2. Обавештајне организације Србије, Хрватске и Босне и Херцеговине*

Обавјештајно-безбједносни систем Републике Србије уређен је низом закона од којих су најзначајнији: *Закон о Безбедно-*

14) Милашиновић, Радомир: Амерички поход на свет, ЗАД, Београд, 1996, стр. 191-192. .

сно-информативној агенцији<sup>15)</sup>, Закон о основама уређења служби безбедности Србије<sup>16)</sup> и Закон о Војнобезбедносној агенцији и Војнообавештајној агенцији<sup>17)</sup>. Закон о Безбедносно-информативној агенцији Скупштина Србије усвојила је 17.07.2002. године чиме је конкретизован дуго најављиван процес трансформације Ресора државне безбедности, службе која је функционисала као саставни део Министарства унутрашњих послова Србије. Сходно одредбама Закона о основама уређења служби безбедности у Србији Савет за националну безбедност усмерава и усклађује рад служби безбедности тако што разматра обавештајно-безбедносне процене и доноси закључке којима одређује приоритете и начине заштите и усмерава остваривање националних интереса који се спроводе путем обавештајно-безбедносне делатности.<sup>18)</sup>

Систем безбедности у Републици Хрватској реформисан је средином 2006. године, када је Хрватски сабор на седници од 30. јуна донео *Закон о сигурносно-обавештајном саставу*<sup>19)</sup>. Тим законом конституисане су две обавештајно-безбедносне службе: цивилна, Сигурносно-обавештајна агенција (СОА) и војна, Војна сигурносно-обавештајна агенција (ВСОА). Доношењем Закона о сигурносно-обавештајном саставу и његовим ступањем на снагу престале су с радом Обавештајна агенција (ОА) и Протубавештајна агенција (ПОА), које су се спојиле у нову, Сигурносно-обавештајну агенцију (СОА), док је Војносигурносна агенција наставила с радом као Војна сигурносно-обавештајна агенција (ВСОА). Вијеће за националну сигурност утврђује *Годишње смјернице за рад безбједносних служби* и друге одлуке којима председник Републике и Влада усмеравају њихов рад.

*Законом о обавештајно-безбједносној агенцији Босне и Херцеговине*<sup>20)</sup> дефинисан је рад цивилне обавештајне организације. Предсједништво Босне и Херцеговине одобрава годишњу *Платформу обавештајне политике*. *Платформу обавештајне политике* припрема Савјет министара, а усваја је Парламентарна скупштина БиХ. Платформа садржи опште смернице за рад Агенције у складу са међународним стандардима.

15) Службени гласник РС бр. 42/02

16) Службени гласник РС бр. 116/07

17) Сл. гласник РС, бр. 88/09

18) Закон о основама уређења служби безбедности Републике Србије, Члан 5, Службени гласник РС бр. 116 /07

19) Народне новине бр. 79/06

20) Службени гласник БиХ бр. 12/04

### 2.3. Фазе безбедносног менаџмента у обавештајним организацијама

Највеће достигнуће ратовања је напасти непријатељске планове; затим следи напад на његове савезе; затим следи напад на његову војску; а на последњем месту је напад на непријатељске утврђене градове.<sup>21)</sup> Планови су драгоцени и пожељно је да буду тајновити. Добро осмишљен план није само идејна скица задатка који треба обавити, он је утрт пут онима који на путовање крећу.

Планирање подразумева одређивање организационих циљева и начина да се они остваре.<sup>22)</sup> Дефинисање циљева је основни део планирања. Циљеви проистичу из намере менаџмента обавештајне организације да реализује платформу обавештајне политике. Обавештајној организацији постављају се углавном дугорочни циљеви који проистичу из њене основне функције – очувања уставног поретка. На дефинисање краткорочних циљева утиче безбедносна ситуација и динамика безбедносних кретања. У безбедносном менаџменту поред дефинисања циљева од велике важности је и безбедносна процена. Безбедносна процена заснива се на реалним показатељима актуелног стања, она је дубинско снимање, поглед испод површине, који треба да пружи одговоре на низ питања.

Безбедносна процена треба да одговори на следеће: који су главни безбедносни изазови, ризици и претње заједници или организацији која је предмет заштите; каква је природа конкретних безбедносних изазова, ризика и претњи и како би се они могли испољити у процењиваном периоду, ко су носиоци безбедносног угрожавања, ко су њихови савезници, а ко противници; какве су наше политичке, кадровске, организационе, техничко-технолошке и финансијске могућности да се супротставимо угрожавању?<sup>23)</sup>

Дефинисање циљева и израда безбедносне процене су основни елементи планирања. Планови могу бити стратешки, оперативни и тактички. Свакако да је најважнији стратешки план у безбедносном менаџменту јавна политика у области безбедности. Јавна политика је скуп мера које се планирају предузети како би се реализовале намере владе. Мајкл Хил (Michael Hill) у својој по-

21) Цу, Сун: Свеобухватно умеће ратовања, Алнари, Београд, 2005, стр. 67.

22) Williams, Chuck: Принципи менаџмента, DATA STATUS, Београд, 2010, стр. 4.

23) Драгишић, Зоран: Безбедносни менаџмент, Службени гласник: Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007, стр. 47.



знатој књизи *Процес стварања јавних политика*<sup>24)</sup> наглашава да је пре него се почну предлагати политике које су алтернатива постојећима, или се предложи алтернативни начин креирања политика - важно покушати схватити како се политике креирају.

Рад и уопште ефикасност обавештајне организације у великој мери зависи од значаја који се организацији даје у друштвеном систему, као и од средстава која се у њу улажу. Менаџмент користи буџет као инструмент за сагледавање потребних новчаних средстава за остварење појединих активности. Због тога се буџет јавља као специфичан плански документ.<sup>25)</sup> Буџетска средства предвиђена за обавештајну организацију су погонско гориво неопходно за рад организације. Буџет је, уједно, и контролни друштвени механизам над обавештајном организацијом.

Међутим, без обзира да ли се финансијска средства изражавају у великим износима или су скромна, организациона shema обавештајних организација на простору који истражујемо веома је слична. Све и једна обавештајна организација мора да реши питање координисања и поделе надлежности својих организационих делова, односно да усвоји технологију рада која ће омогућити да организацијске јединице буду ефикасне како би обезбедиле квалитетне податке и исте благовремено доставиле себи надређеним инстанцама. При томе се подразумева да свака „карика у ланцу“ производне технологије да максималан допринос како би податак постао информација. Од почетног, „сировог“ податка до информације која се доставља државним органима пут није ни једноставан ни безазлен, а каснити се не сме. Добијени податак обавештајна организација треба да провери и да се према њему адекватно постави.

#### *2.4. Функционисање обавештајне организације*

Како изгледа организациона структура у којој се одвија поменути процес? На врху пирамиде налази се централа обавештајне организације. Централни су подређени центри, а центрима нижи организациони облици – потцентри. Пункт је следећи у хијерархијском низу, а последњи је обавештајац, односно оперативни радник.

Аспект организације обавештајне службе значајан је и из разлога што указује на правце деловања, односно циљеве и методе деловања, средства која се користе и др.

24) Hill, Michael: Процес стварања јавних политика, Факултет политичких знаности Свеучилишта у Загребу, Загреб, 2010, стр. 14.

25) Драгишић, Зоран: Безбедносни менаџмент, Службени гласник: Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007, стр. 85.

Централа је руководни део обавештајне организације одговоран за њено правилно и ефикасно функционисање. Централне могу бити лоциране у неком од министарстава (одбране, спољних или унутрашњих послова) или су аутономне, ако су издвојене и директно одговорне председнику републике или владе. Централа може имати различит назив – дирекција, директориј и слично. Основни задатак овог тела је креирање и спровођење политике у обавештајном раду, што подразумева избор мета и дефинисање обавештајних циљева, одређивање за носиоце обавештајних продора и операција према метама, а руководно тело даје и коначну реч када се ради о обавештајним проценама и екстерним информацијама. Централа има више својих хоризонталних организационих јединица (управе, сектори, дирекције, бирои).

У организационим јединицама најважније су јединица за оперативне послове и јединица за аналитичке послове, иако је функционисање обавештајне организације незамисливо без кадровске и службе за финансије, јединице која се бави одржавањем и заштитом система везе, и јединице за примену и експлоатацију оперативне технике. Јединица за оперативне послове проводи безбедносну политику. Унутрашња расподела послова у овој организационој јединици обавља се проблемски, односно према карактеру података. Савремени теоретичари, као што је Мајк Харман (Michael Harman) говоре о двије основне активности обавештајне активности – сабирној акцији и централној анализи<sup>26)</sup>. У систему безбедности, сваки сарадник, свако службено лице, нужно је у некој мери и аналитичар. На то нас упућује и подела на оперативно-интервентну и истраживачко-инструктивну аналитику.<sup>27)</sup>

Обавештајни или оперативни центар је примарна јединица обавештајне организације. Центар је непосредно ангажован на прикупљању података и обављању других задатака дефинисаних у програмским документима које сачини централа.

Центар има „пресликану“ организациону shemu централе, односно, центар је централа у малом. Оно што је у централи дирекција, управа или сектор, у центру је одељење, одсек или биро. Разумљиво је да се бројност оперативног састава у центру прилагођава безбедносним приликама. Центри су смештени у већим местима или непосредно уз границу суседне државе. Центар се може налазити и на територији противника, односно државе према којој

26) Harman, Michael: Intelligence power in peace and war, Royal Institute of International Affairs, Cambridge, 1996.

27) Неђо Даниловић и Славомир Милосављевић, Основе безбедносне аналитике, Службени гласник, Београд, 2008, стр. 66.

се проводи обавештајна делатност. У том случају центар мора бити прикривен па се налази у саставу дипломатског или привредног представништва. Врста података која интересује обавештајни центар зависи од карактера обавештајне организације. На пример, војна обавештајна организација током тријаже података до којих дође приоритет ће дати подацима који се односе на војне потенцијале противника, стратешким плановима министарства одбране и другим релевантним подацима који се тичу противникових оружаных снага.

Потцентар је саставни дио центра, односно центру подређена организациона јединица. Конституисање центра често диктира безбедносна ситуација. Циљеви потцентра идентични су циљевима центра, а разлика се састоји у ширини захватања безбедносног проблема и простора на којем се делује. Постоје различити облици потцентра, у пракси су познати одељење, одсек и деташман. Потцентар, као и центар, може бити лоциран на територији своје, али и земље противника.

### **3. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОБАВЕШТАЈНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА**

У западноевропским земљама, као и у Сједињеним Државама, за припадника обавештајне организације, односно за онога ко је у професионалном радном односу, користи се назив агент или специјалан агент. У југословенској пракси у употреби је био израз оперативни радник или оперативац, који се задржао и у земљама насталим дисолуцијом СФРЈ, али се за професионалног припадника обавештајне организације користи и термин обавештајац. Главни задатак оперативца је да створи сарадничку мрежу, при чему се мисли на мрежу позиција посредством које ће моћи да дође до квалитетних података. Сарадник се ствара и у томе се огледа вештина оперативца. За разлику од оперативца, сарадник није у професионалном радном односу са обавештајном организацијом, већ се између обавештајне организације и сарадника успоставља однос са обостраним обавезама.

Да ли ће сарадник постати врхунски и успети да се максимално инфилтрира у противничке структуре, колико од сарадника толико зависи и од умећа оперативца. Тајно прикупљање података проткано је перманентном опасношћу. Рад са „живим изворима“, како се још назива одржавање сарадничке или агентурне мреже, најсуптилнији је део активности обавештајне организације. Поред

озбиљног рада на стварању и одржавању сарадничке мреже, неопходно је да оперативац има урођен таленат за посао којим се ба-ви и да га непрекидно развија. Као што сарадник са оперативцем договара извршење планираних задатака, то исто оперативац чини са себи надређеним менаџером прве линије, односно шефом дета-шмана, одсека или одељења. На исти начин преноси се и податак до којег сарадник дође, односно податак се из одељења проследи у центар, а затим, зависно од значаја, податак путује у централу где може, а не мора, постати информација.

Терминологија социјалистичког наслеђа, конкретно изрази „кадар“ и „кадрови“ тешко и споро уступа место изразима који су одлика модерног менаџмента као што су „људски ресурси“, „људ-ски потенцијали“, „људски капитал“ и слично. Међутим, то је у теорији обавештајне делатности неминовност подједнако као што је у обавештајној методологији постало неминовно да се прате и примењују нове технологије. Исто тако, традиционално највише упражњиван метод – коришћење живих извора и оперативне тех-нике, потискује се у корист информатике и претраживања отворе-них извора, првенствено друштвених мрежа и коришћења других могућности које је отворио интернет.

Дефиниција људских потенцијала, коју ћемо прихватити, указује да се под наведеном синтагмом подразумева „укупност људских потенцијала у организацији, који чине знања, способно-сти, вештине, креативност, мотивацију и радну енергију потребну за остваривање организационих циљева. То је укупна интелектуал-на, психичка, физичка и социјална енергија која може да се развије у остваривању организационих циљева“<sup>(28)</sup>.

Одабир кадрова који ће радити у обавештајној организацији у земљама насталим дисолуцијом СФРЈ задржао је неке каракте-ристике из југословенске праксе. Генерално одређење је да при-оритет имају кандидати с дипломом факултета друштвеног смера. Безбедносна провера података и даље је важан параметар, с тим да су критерији измењени. У предратној, југословенској пракси, нај-важнији део провере односио се на одређење породице и шире родбине у Другом светском рату, у смислу да ли су били на страни партизанског покрета или стране која је оквалификована као ко-лаборационистичка. На тај начин у обавештајним организацијама СФРЈ, као што су Служба државне безбедности (СДБ) и Управа безбедности ЈНА створена је затворена структура људи која је ли-чила на касту. Данас се безбедносна провера базира на претражи-

28) Пржуљ, Живка: Основе менаџмента људских ресурса, Факултет за пословни инжиње-ринг и менаџмент, Бања Лука, 2006, стр. 11.

вањима казних евиденција и личним својствима кандидата. Препорука је и даље веома важна.

Флукуација људских потенцијала у обавештајној организацији је слаба. Велика флукуација није добра за обавештајну организацију, али је отворено питање едукације и усавршавања људских потенцијала, јер примена модерне технологије то подразумева. У том контексту пример вредан помена је конституисање Академије за националну безбедност, која ће школовати кадрове за потребе БИА-е<sup>29)</sup>, а што је одраз схватања менаџмента БИА-е о значају људског капитала. Осим обучавања у специјалистичким вештинама, подједнако је важно да људски потенцијали обавештајне организације имају шире образовање<sup>30)</sup>, тако да им познавање Европске конвенције о људским правима, и уопште, области људских права, не буде на маргини интересовања.<sup>31)</sup>

Примена пресретања комуникација и уопште, техника које су у Закону о кривичном поступку означене као „посебне истражне радње“ (БиХ) односно „посебне доказне радње“ (Република Србија) биле су део специфичне методологије обавештајне организације. ЗКП је поменути методологију учинио доступном и другим агенцијама за провођење закона, а специфичност која се за-

---

29) Професор др Драган Симеуновић, вршилац дужности директора Академије за националну безбедност, објашњава за „Политику“ да се имала у виду позитивна пракса других специфичних високошколских установа, пре свега војних и медицинских. Рецимо, доктор на ВМА, који је биран у звање професора, ради свој лекарски посао, а када је потребно – одржи студентима часове.

– Пошто је у питању врло специфична висока школа струковних студија, у чијем програму око 90 одсто предмета чине струковни и струковно-апликативни предмети, разумљиво је да институције које се баве националном безбедношћу представљају наставничку базу за такве предмете. Ван тих институција за неке од предмета било би тешко, па и немогуће наћи квалификоване наставнике – објашњава професор Симеуновић и додаје да се на тај начин „у овим тешким економским временима штеди и буџет, јер неће бити потребе да се запошљава велики број нових наставника и сарадника“.

Др Симеуновић такође истиче да се подразумева да сви који буду учествовали у настави морају имати звања и морају бити изабрани у складу са законом, било да се ради о професору струковних студија било асистенту.

<http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/I-operativci-BIA-profesori-fakulteta.sr.html> Преузето 11.11.2013.

30) Академија ће примати максимум 30 студената годишње, јер је реч о елитним студијама, где ће сваком појединцу бити посвећено много времена. Студије ће трајати три године. Предавачи ће првенствено бити из редова БИА, јер се ради о врло специјализованим струковним студијама које обухватају три поља: техничко-технолошких, природно-математичких и друштвено-хуманистичких наука. Студенти ће по завршетку школовања добити звање струковни инжењер националне безбедности. Изразит акценат је и на тзв. вештинама без којих се специфични безбедносни послови какве обављају припадници агенција за националну безбедност не могу замислити. <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html:435819-Dragan-Simeunovic-I-naukom-na-teroriste> Преузето 11.11.2013.

31) Purg Adam: Primerjalni obveščevalni sistemi, Visoka policijsko-varnostna šola, Љубљана, 2002, стр. 141.

држала састоји се у избору мета и приступу. Наиме, обавештајна организација настоји да сагледа шири контекст у којем мета делује при чему је у фокусу истраживања профил личности, контакти и блиске везе, с циљем да се сагледају степен друштвене опасности и процеси који су у току, како би се државни врх упозорио на безбедносне претње. Друге агенције за провођење закона, као што је криминалистичка полиција, током примене поменутих мера за циљ имају документовање бића кривичног дела и усмерене су ка прикупљању доказа.

Можда најважнија специфичност обавештајне организације огледа се у утицају на доношење важних државних одлука. Једна од значајки централизованог модела јест да да кровна организација, која је и сама једна од служби, значајно утјече утјече на функционирање цијелог обавјештајно-сигурносног састава, на његово стратегијско усмјеравање и одређивање приоритета, тако да службе, а особито кровна, опћенито имају већи утјецај на вођење укупне државне политике него што је то случај у ресорном моделу у којем стратегијско усмјеравање и одређивање приоритета служби остаје у потпуној надлежности политичког вођства земље.<sup>32)</sup> У свим земљама насталим дисолуцијом СФРЈ цивилне обавештајне организације су аутономне, док су војне остале ресорне. То значи да су обавештајним организацијама као што су Безбедносно-информативна агенција (БИА), Обавјештајно-сигурносна агенција (СОА) и Обавјештајно-безбједносна агенција БиХ (ОБА) могућности на које указује претходни навод отворене.

### *3.1. Контрола рада*

Контрола обавештајних организација подразумева да се најпре разлучи унутрашња (интерна) од спољне (цивилне) контроле. Цивилна контрола је далеко важнија, док се интерна, на пример, огледа у могућности спровођења дисциплинског поступка против припадника обавештајне организације. Контрола обавештајних организација од стране извршне власти је својеврстан управљачки начин контроле, пре би се могло рећи да механизме контроле власт више користи за управљање службом, док је сама контрола углавном у другом плану. Контрола обавештајног сектора од стране парламента има више значаја за заштиту грађана. Контрола обавештајне организације од стране извршне власти не улева поверење. Парламент је та институција која треба да заштити друштво од злоупотребе обавештајне организације у политичке сврхе, јер

---

32) Озрен Жунец и Дарко Домишљановић: Обавјештајно сигурносне службе Републике Хрватске, Наклада Јасенски и Турк, Загреб, 2000, стр. 201.

обавештајне организације треба да буду политички неутралне, да се придржавају професионалне етике и да делују унутар граница свог законског оквира.

Делотворан парламентаран надзор је постао веома битан како би одговори обавештајних организација на планетарне и регионалне претње били конципирани и спроведени уз пуну транспарентност и одговорност. Одсуство парламентарног надзора ствара опасност да би обавештајна организација могла погрешно да протумачи своју улогу и да се понаша као држава у држави, а као таква она је увек озбиљна препрека развоју друштва.

У Хрватској у Закону о сигурносним службама подробно је описан и начин надзора над њима, али су многе одредбе до данас остале само мртви параграфи. Вијеће за цивилни надзор ипак заслужује пажњу и чињеница да је хрватска јавност веома осетљива на појаве злоупотребе обавештајне организације. У Србији, законодавац шкрто говори о могућности контроле цивилне обавештајне службе, и то право даје Скупштини Србије. Међутим, не постоји стални скупштински одбор за разматрање ових питања, већ се парламентарна контрола одвија преко обавезе подношења извештаја о раду БИА-е Народној скупштини и то свега два пута годишње<sup>33)</sup>, током заседања Комисије за одбрану и безбедност.

Имајући у виду све нијансе и специфичности, те неминовне разлике у зависности од земље у којој делују, можемо издвојити три модела контроле и то: модел парламентарне контроле, модел контроле од стране извршне власти и модел цивилне контроле. Парламентарни модел контроле обавештајних организација обухвата: доношење закона за дефинисање рада, овлашћења и организације обавештајне службе; контролу њеног деловања и примене мера за тајно прикупљање података; одобравање годишњег буџета и контролу потрошње, одобравање платформе о раду обавештајне организације и контролу законитости њеног рада, те контролу законитости примене мера за тајно прикупљање података. И наравно, заштиту људских права.

Парламентарна контрола одвија се на три нивоа и то: рад парламента као законодавне власти, рад сталног парламентарног тела са задатком да надгледа и контролише рад обавештајних организација и радом специјалне комисије коју одобрава парламент у случајевима кризних ситуација, политичких афера или скандала.

Управљање обавештајном организацијом и контрола службе у законитости њеног рада и ефикасности деловања су два основна

---

33) Члан 17 Закона о Безбедносно-информативној агенцији, Сл. гласник РС, бр. 42/2002 и 111/2009

сегмента модела контроле извршне власти. У већини модерних држава модел управљања и контроле обавјештајним организацијама се поверава специјализованим телима извршне власти чије постојање и делокруг рада су дефинисани законом.

Цивилна контрола обавештајних организација подразумева независна, законом утемељена тела која чине представници грађанских група и јавне личности, са овлашћењима надзора и контроле обавештајних организација. У Хрватској је именовано независно грађанско тело за надзор обавештајних организација које представља парламентарну комисију за надзор. Чланови парламентарне комисије се бирају ван састава парламента, из реда јавних личности од угледа. Ово тело још није показало своју пуну делотворност у пракси. Значајан део овог модела контроле у Србији чине медији. Иако неформалан механизам, медији су у многим ситуацијама били од кључне важности да се неке злоупотребе обавештаних организација разоткрију.<sup>34)</sup>

## ЛИТЕРАТУРА

- Бахтијаревић, Шибер: Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999.
- Војна енциклопедија, том VI, Београд, 1975.
- Даниловић, Неђо и Милосављевић, Славомир: *Основе безбедносне аналитике*, Службени гласник, Београд, 2008.
- Драгишић, Зоран: *Безбедносни менаџмент*, Службени гласник : Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007.
- Жунец, Озрен и Домишљановић, Дарко: *Обавјештајно сигурносне службе Републике Хрватске*, Наклада Јасенски и Турк, Загреб, 2000.
- Кековић, Зоран: *Безбедносни менаџмент и заштита од тероризма*, Тероризам у савременим условима (зборник радова), Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2003.
- Милашиновић, Радомир: *Амерички поход на свет*, ЗАД, Београд, 1996
- Милашиновић, Радомир: *Тајне паралеле - Обавештајна служба у међународним односима*, Четврти јул, Београд, 1981.
- Политичка енциклопедија*, Савремена администрација, Београд, 1975.
- Пржуљ, Живка: *Основе менаџмента људских ресурса*, Факултет за пословни инжињеринг и менаџмент, Бања Лука, 2006.
- Purg, Adam: *Primerjalni obveščevalni sistemi*, Visoka policijsko-varnostna šola, Љубљана, 2002.
- The Encyclopedia Americana*, Grolier Incorporated, Danbury, 1987, том XV

34) Видети шире у Ћеранић, Предраг: Ко контролише обавјештајне службе, Бесједа, Бања Лука, 2008.



- Ђеранић, Предраг: *Ко контролише обавјештајне службе*, Бесједа, Бања Лука, 2008.
- Harman, Michael: *Intelligence power in peace and war*, Royal Institute of International Affairs, Cambridge, 1996.
- Hill, Michael: *Процес стварања јавних политика*, Факултет политичких знаности Свеучилишта у Загребу, Загреб, 2010.
- Chuck, Williams: *Принципи менаџмента*, DATA STATUS, Београд, 2010.
- Џу, Сун: *Свеобухватно умеће ратовања*, Алнари, Београд, 2005.
- Закон о основама уређења служби безбедности Републике Србије, Члан 5, Службени гласник РС бр. 116 /07
- Закон о Безбедносно-информативној агенцији, Сл. гласник РС, бр. 42/2002 и 111/2009
- Закон о Војнобезбедносној и Војнообавештајној агенцији, Службени гласник РС, бр. 88/2009
- Закон о сигурносно-обавјештајном саставу Републике Хрватске, Народне новине
- Закон о обавјештајно-безбједносној агенцији Босне и Херцеговине, Службени гласник БиХ, бр. 12/04
- <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/I-operativci-BIA-profesori-fakulteta.sr.html>
- <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html:435819-Dragan-Simeunovic-I-naukom-na-teroriste>

## **Predrag Ceranic, Vladimir Marinkovic, Duda Balje**

### **SAFETY MANAGEMENT IN INTELLIGENCE ORGANIZATIONS**

#### **Resume**

In the intelligence organization, general principles of security management: planning, organizing, managing and controlling are applied. However, the intelligence organization is a specific institution. In the observed area, some specifics are a part of the heritage of the former state - Yugoslavia, which is reflected in the selection of human resources, which is done with no advertizing of the post, but by recommendation. Institution of data check is still important, although it suffered structural changes. Other special features arise from the nature of intelligence work. Secrecy is the main characteristic of intelligence organization to the extent that secrecy becomes a character trait of intelligence agents. Commitment to work is very conspicuous, so secrecy makes human resources (intelligence agents) to depend on each other. Only in conversation with a fellow agent they feel at home. However, the nature of the intelligence organization, particularly its closeness, exclude the possibility of serious social research in the intelligence organization and many issues related to human resources remain open .

Low staff fluctuation is also one of the specific features of security management in the intelligence sector. Probably the most important specific characteristic of the intelligence organization is its influence on the making of important state decisions.

Key words: management, security management, intelligence organization, field agent, security checkout, human potentials, human resources

---

\* Овај рад је примљен 03. јуна 2014. године а прихваћен за штампу на састанку Редакције 03. септембра 2014. године.