

LJUBICA ORLOVIĆ,* ANTE ORLOVIĆ,** RUŽA KARLOVIĆ***

Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika

Sažetak

Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika te razvoj njihovih karijera neki su od ključnih instrumenata u realizaciji funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama. Naznačeni instrumenti, odnosno aktivnosti menadžmenta usmjereni su na postizanje profesionalnog zadovoljstva zaposlenika koje se suštinski ostvaruje odgovarajućim (poštenim i pravednim) vrednovanjem njihovog rada i ostvarenih radnih rezultata. Cilj je kvalitetnog menadžmenta promovirati radnu uspješnost i time poticati (motivirati) zaposlenike na radnu angažiranost korištenjem materijalnih i nematerijalnih strategija, odnosno tehnika motiviranja i nagrađivanja. U hrvatskoj policiji eksplicitna je prisutnost instrumenta praćenja radne uspješnosti koja se manifestira ponajprije kroz godišnje ocjenjivanje policijskih službenika, a ono je propisano zakonom i specijaliziranim podzakonskim aktom (pravilnikom). Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere trebale bi biti kronološki povezane, kontinuirane i međusobno uvjetovane faze u procesu upravljanja ljudskim potencijalima, ali u praksi se često događaju odstupanja od teorijskih i/ili logičkih koncepata. U svezi s navedenim, provedeno je empirijsko istraživanje o percepciji policijskih službenika glede stanja predmetnih instrumenata upravljanja ljudskim potencijalima u policijskom sustavu, na razini policijskih postaja. Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja pomoću Anketnog upitnika o motivaciji i nagrađivanju policijskih službenika, a u njemu je sudjelovalo 126 ispitanika – policijskih službenika u policijskim postajama s područja Policijske uprave zagrebačke. Rezultati istraživanja pokazali su da policijski službenici nisu zadovoljni trenutnim stanjem niti u jednom području istraživanja (prisutnost motivacijskih čimbenika, praćenje radne uspješnosti, mogućnost razvoja karijere) te da bi ključnu ulogu u unaprjeđenju funkcije upravljanja ljudskih potencijala u policiji mogli

* Ljubica Orlović, struč. spec. krim., policijska službenica, MUP RH, PU zagrebačka.

** dr. sc. Ante Orlović, prof. visoke škole, MUP RH, Policijska akademija, Visoka policijska škola.

*** dr. sc. Ruža Karlović, viši predavač, MUP RH, Policijska akademija, Visoka policijska škola.

imati rukovoditelji kada bi usvojili menadžerski stil rukovođenja umjesto "formalističkog".

Ključne riječi: *upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija za rad, radna uspješnost, razvoj karijera, percepcija policijskih službenika.*

UVOD

U modernom dobu organizacije se distanciraju od strogog i autoritativnog načina vođenja gdje rukovoditelji ne ostavljaju puno prostora za kreativnost i usavršavanje zaposlenika. Danas se od zaposlenika očekuje da svojim radom i zalaganjem imaju bitnu ulogu u stratejskom djelovanju i razvoju određene organizacije. Sve se više naglašava važnost menadžmenta kao procesa koji kroz svoje funkcije ostvaruje ciljeve organizacije uz korištenje svih raspoloživih resursa – ljudskih i materijalnih. U literaturi se ističe kako se ljudski resursi smatraju vitalnim izvorom rasta neke organizacije i da bi se taj resurs iskoristio maksimalno, važno je uskladiti znanja, vještine i sposobnosti koje posjeduje određeni zaposlenik s njegovim ulogama u organizaciji (Farooqui, Nagendra, 2014).

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od ključnih funkcija menadžmenta. Sastoji se od nekoliko bitnih podfunkcija ili aktivnosti, a to su: predviđanje potreba za zaposlenicima, pribavljanje i selekcija, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj (Bahtijarević-Šiber, 1999). Sve te aktivnosti imaju u fokusu ljude/zaposlenike koji su okosnica svih organizacija te je njihovo zadovoljstvo presudno za dobrobit i uspješno funkcioniranje organizacije. Motiviranje i nagrađivanje obuhvaća one aktivnosti organizacije usmjerene na postizanje zadovoljstva zaposlenika vrednovanjem njihova minulog i aktualnog rada te ostvarenih rezultata čime se izravno potiče njihova radna angažiranost i mobiliziranost u sljedećem razdoblju. Cilj je promovirati radnu uspješnost zaposlenika i organizacije korištenjem stimulacijskih tehnika koje se, prema svojoj suštini i karakteru, dijele na materijalne i nematerijalne kompenzacije. Praćenje radne uspješnosti pretpostavka je, odnosno polazišna i ishodišna točka, primjene stimulacijskih ili motivacijskih tehnika prema ljudskim potencijalima u organizaciji. Kroz sustav motiviranja i nagrađivanja organizacije postižu zadovoljstvo zaposlenika što pozitivno utječe na njihovu radnu uspješnost te posljedično i na uspješnost organizacije.

U ovom radu prikazuje se određeni fragment postojećeg stanja sustava upravljanja ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji s naglaskom na praćenje radne uspješnosti, motiviranje kroz materijalne i nematerijalne strategije te razvoj karijera policijskih službenika. Posao koji obavljaju policijski službenici nije samo "obični" posao već je i dužnost na koju su prisegli svojim životom, a to je da će čuvati živote, osobnu sigurnost i imovinu građana Republike Hrvatske. Upravo zbog odabira takvog posla i njegovih posebnih karakteristika – važno je za svaku državu da ima motivirane i zadovoljne policijske službenike.

Zadovoljstvo policijskih službenika određenim elementima sustava upravljanja ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji utvrđivano je empirijskim istraživanjem provedenim metodom anketnog ispitivanja policijskih službenika uz pomoć anketnog upitnika. Ispitivanje zadovoljstva (percepcije) policijskih službenika odnosilo se na tri područja/segmenta iz sustava upravljanja ljudskim potencijalima u policiji: *prisutnost motivacijskih čimbenika, praćenje radne uspješnosti i mogućnost razvoja karijere*. Rezultati istraživanja pokazali su razinu zadovoljstva policijskih službenika postojećim stanjem u njihovim organizacijskim jedinicama koje se odnosi na navedena tri područja/segmenta istraživanja. Percepcija ispita-

nika iskazana u provedenom anketiranju upućuje na prisutnost određenih slabosti/manjkavosti u sustavu upravljanja ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji, i to – *neadekvatno rukovođenje u smislu dominantnog primjenjivanja "formalističkog" stila rukovođenja umjesto "menadžerskog"*,¹ *nedosljedno provođenje postupka ocjenjivanja policijskih službenika koje rezultira kontraefektima na njihovu motiviranost te neiskorištenost raspoloživih materijalnih i nematerijalnih motivacijskih čimbenika glede motiviranja i nagrađivanja policijskih službenika*. Istraživanjem utvrđene slabosti sustava upravljanja ljudskim potencijalima u percepciji policijskih službenika mogu biti korisna platforma za daljnja istraživanja te eventualni poticaj za kritičko preispitivanje i unaprjeđenje predmetne i drugih temeljnih funkcija menadžmenta u hrvatskoj policiji.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HRVATSKOJ POLICIJI – FORMALNI OKVIR

Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova² definirane su uprava, sektor i službe koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima te njihov opseg poslova. Također, na razini policijskih uprava postoje službe za pravne poslove i ljudske potencijale u sklopu kojih djeluju odjeli za ljudske potencijale koji imaju širok djelokrug rada, od provođenja postupka prijma u državnu službu pa do prikupljanja, praćenja i analiziranja pokazatelja u vezi s ljudskim potencijalima i izrađivanjem periodičnih izvješća iz svog djelokruga rada (članak 267.). Na slici 1 prikazane su organizacijske jedinice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u.



Slika 1: Organizacijske jedinice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u

¹ Menadžerski stil rukovođenja podrazumijeva "moderno" vođenje u kojem se rukovoditelji usmjeravaju čovjeku kao najvažnijem čimbeniku organizacije i u kojem (osim stručnih i konceptualnih znanja/vještina) primjenjuju socijalno-komunikacijske vještine koje su presudne za uspješnu suradnju sa zaposlenicima i njihovu radnu motivaciju. "Formalistički" stil rukovođenja njegova je potpuna suprotnost – odnosno on podrazumijeva birokratizirani stil vođenja u kojem autoritet rukovoditelja proizlazi samo iz činjenice da posjeduje "papir" (rješenje) o rukovoditeljskom radnom mjestu, a rukovoditelji su neskloni prihvaćanju ideja, vještina i odgovornosti "modernog" rukovođenja, odnosno menadžmenta.

² NN 70/12., 140/13., 50/14.

Iz prikazanog segmenta unutarnjeg ustrojstva Ministarstva unutarnjih poslova koji se odnosi na organizacijske jedinice vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, razvidno je da su u Ministarstvu unutarnjih poslova ustrojene uprave, službe i odjeli koji brinu o zaposlenicima i njihovim karijerama što je solidan formalni okvir sustava upravljanja ljudskim potencijalima.

Važnost ljudskih potencijala u državnoj upravi, kojoj kao državni službenici pripadaju i policijski službenici, prepoznala je Vlada Republike Hrvatske koja je donijela Strategiju reforme državne uprave za razdoblje 2008.-2011.³ i Strategiju razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010.-2013.⁴ u kojoj se naznačene vizija (stručna, odgovorna, prilagodljiva i transparentna državna služba kvalitetnim uslugama orijentirana prema korisnicima i utemeljena na profesionalnim vrijednostima), misija (stvarati uvjete za privlačenje, motiviranje i zadržavanje kvalitetnih službenika i trajni razvoj njihovih kompetencija) te ciljevi (poboljšati sustav razvoja rukovodećih službenika, provoditi trajnu izobrazbu državnih službenika, unaprijediti sustav zapošljavanja, unaprijediti sustav razvoja karijere i zadržavanja kvalitetnih službenika i unaprijediti organizacijski razvoj).

Ministarstvo unutarnjih poslova je u okviru Twinning projekta PHARE 2005. br. HR/2005/IB/JH/01 *Jačanje upravljanja ljudskim potencijalima, sustava obrazovanja i obuke Ministarstva unutarnjih poslova, Policijske akademije*, kojeg je financirala Europska unija, donijelo Strategiju reforme sustava upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova za razdoblje od 2009. do 2011. (Orlović i Pušeljčić 2010:88) u kojoj se navode četiri smjernice: uvođenje integriranog sustava upravljanja ljudskim potencijalima, jačanje strateške uloge sustava upravljanja ljudskim potencijalima, jačanje sudjelovanja i motivacije djelatnika te prilagodba organizacije Policijske akademije novim ulogama i zadaćama.

Ministarstvo uprave donijelo je Strateški plan Ministarstva uprave za razdoblje 2015.-2017. godine⁵ u kojem se kao jedan od ciljeva navodi unaprjeđenje sustava upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj upravi.

Navedeni strateški okvir upućuje na akcentiranje problematike upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj upravi, odnosno (između ostalog) i na *jačanje sudjelovanja i motivacije djelatnika* u MUP-u, što nije isključiva zadaća i obveza organizacijskih jedinica sustava upravljanja ljudskim potencijalima već i svakog rukovoditelja u "operativnim" organizacijskim jedinicama kojima rukovode.

Praćenje radne uspješnosti i ocjenjivanje policijskih službenika

Godišnja je ocjena jedini pisani trag o praćenju radne uspješnosti policijskih službenika, zbog čega je važno da se postupak ocjenjivanja provodi pravedno i da je doista u skladu s radom policijskih službenika. Koliko je bitna godišnja ocjena govori i činjenica da se ona,

³ Pravni fakultet u Zagrebu (20. 10. 2015.)

https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/Strategija_reforme_drzavne_uprave.pdf

⁴ Središnji državni portal (20. 10. 2015.)

https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/Dr%C5%BEavna%20slu%C5%BEba//Strategija_RLJP_hr.pdf

⁵ Središnji državni portal (20. 10. 2015.)

<https://uprava.gov.hr/pristup-informacijama/strategije-planovi-i-izvjesca/strateski/1038>

primjerice, navodi kao uvjet za daljnje školovanje policijskih službenika na teret Ministarstva unutarnjih poslova.

Ocjenjivanje u MUP-u propisano je Zakonom o policiji⁶ i Pravilnikom o načinu ocjenjivanja policijskih službenika (NN 113/12.). Članak 17. Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika navodi da se postupak ocjenjivanja provodi u tri faze iz kojih je vidljivo da se u postupak ocjenjivanja uključuje i policijskog službenika pa se tako u prvoj fazi ocjenjivanja u razgovoru neposredno nadređenog rukovoditelja i policijskog službenika utvrđuju prioritete, opseg, ciljevi te rokovi izvršenja poslova, dok u drugoj fazi, neposredno nadređeni rukovoditelj i policijski službenik obavljaju pregled onoga što je do tada ostvareno, uspoređuju postavljene i ostvarene radne zadatke te po potrebi modificiraju plan poslova i radnih zadataka. Druga faza ocjenjivanja koja sadrži periodičnu kontrolu ostvarivanja planiranih poslova, trebala bi se provoditi najmanje tri puta godišnje. U trećoj fazi ocjenjivanja koja sadrži prijedlog ocjene policijskog službenika, donosi se konačni prijedlog ocjene policijskog službenika imajući u vidu postavljene te ostvarene ciljeve. Provedba postupka ocjenjivanja striktno prema ovom Pravilniku rezultirala bi većom motiviranosti policijskih službenika jer bi kroz periodično praćenje njihove radne uspješnosti i sami bili svjesni ocjene koje zaslužuju.

Potpuniji uvid u učinkovitost i zadovoljstvo radom nekog policijskog službenika mogu dati, osim neposrednog rukovoditelja, i kolege s kojima policijski službenici provode radno vrijeme, zatim građani/stranke s kojima policijski službenik komunicira, evidencije o riješenim predmetima i provedenim postupanjima. Kada bi se sve navedene stavke kontinuirano evidentirale kroz sustav ocjenjivanja od strane neposrednog rukovoditelja, to bi doprinijelo lakšem, transparentnijem i naposljetku pravednijem donošenju godišnjih ocjena o radu policijskih službenika. Takva evidencija bi se mogla provoditi kroz Informacijski sustav MUP-a, a pristup takvoj aplikaciji bi imali samo rukovoditelji.

Materijalno i nematerijalno motiviranje/nagrađivanje policijskih službenika

Zašto je toliko važno motivirati policijske službenike? Policijski službenici u svom radu imaju ovlasti koje zadiru u temeljna ljudska prava, zbog čega njihov rad mora biti zakonit i pravedan. Da bi se održala volja/motivacija policijskog službenika za kvalitetnim radom, sustav bi trebao motivirati policijske službenike kako u obavljanju posla policije ne bi dolazilo do pogrešaka u radu, jer to vodi do loše slike o policiji u javnosti, a i posljedice za policijske službenike su velike: suspenzija ili otkaz. Policijski službenici, osim vlastite odgovornosti i volje za poslom koji obavljaju, moraju dobivati povratnu informaciju od rukovoditelja o svom radu te imati osjećaj da se trud i zalaganje vrednuju, a da se loš rad sankcionira. Policijski sustav mora funkcionirati kroz zadovoljne policijske službenike jer se pretpostavlja da netko tko provodi zakone mora i u "svojoj kući" poštovati zakone i načela pravednosti – pri tom misleći na rukovoditelje i sustav koji uz temeljne zadaće moraju voditi brigu o policijskim službenicima i njihovom zadovoljstvu.

Policijske službenike se može motivirati na više načina s tim da se mora imati na umu kako je najveći materijalni motivator – plaća, ali tu ipak postoje ograničenja za državnu službu. Pravilnikom o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih

⁶ NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15.

poslova, te uvjetima i postupku njihove dodjele (NN 67/12.) postoji mogućnost i novčanog nagrađivanja policijskih službenika. Postoje i druge vrste materijalnog motiviranja, a kod policijskih službenika to se najčešće manifestira neizravnim materijalnim kompenzacijama kao što su plaćeni slobodni dani, dok su rjeđa nagrađivanja u vidu upućivanja na školovanje i napredovanje na bolje radno mjesto.

Od nematerijalnih oblika motiviranja policijskih službenika, osim ocjenjivanja koje je posebno istaknuto, potrebno je naglasiti važnost povratne informacije pa je važno potaknuti rukovoditelje da shvate kako je ponekad najbolja motivacija policijskih službenika za dobar rad, a ujedno i najisplativija, *usmena pohvala*. I za policijske službenike je važno raditi u takvoj organizacijskoj klimi gdje se osjećaju zaštićeni kao radnici i gdje znaju da se mogu usavršavati u profesionalnom smislu te razvijati svoju profesionalnu karijeru.

Rukovoditeljima u policiji (Orlović, 2013:386) u kontekstu vođenja kao menadžerske funkcije na raspolaganju su normativni poticaji kao instrumentarij kojim se može djelovati na motiviranost zaposlenika u radu. Rukovoditelji taj instrumentarij mogu koristiti u svrhu utjecaja na podređene službenike u smislu da ih motiviraju na slijedeće, i to tako da budu kvalitetni i lojalni sljedbenici u procesu vođenja odnosno upravljanja organizacijom (tablica 1).

Tablica 1: Vrste i oblici normativnih "poticaja" prema djelatnicima (sljedbenicima) i slijedeću

<i>Vrste normativnih poticaja</i>	<i>Oblici</i>
Institucionalni poticaji	<i>radno mjesto, plaća</i>
Individualni poticaji	<i>radna odgovornost, ocjena rada, nagrade i priznanja</i>
Individualno-institucionalni poticaji	<i>obrazovanje, policijsko zvanje, napredovanje</i>

Izvor: Orlović (2013:387)

Osim rukovoditelja i organizacijskih jedinica sustava upravljanja ljudskim potencijalima, policijski službenici bi i sami trebali aktivno brinuti o svojoj karijeri i informirati se o mogućnostima njezina usmjeravanja. Takva mogućnost postoji kroz Pravilnik o sadržaju i dostupnosti informacija o slobodnim radnim mjestima policijskih službenika te načinu objave popisa slobodnih radnih mjesta, sastavu i načinu rada povjerenstva za odabir kandidata za premještaj (NN 113/12.) u kojem se u članku 3. navodi da će se popisi slobodnih radnih mjesta policijskih službenika objavljivati najmanje dva puta godišnje na internetskoj stranici Ministarstva unutarnjih poslova. Na njoj se pod aplikacijom Ljudskih potencijala mogu pronaći informacije o popisu slobodnih radnih mjesta i premještanju policijskih službenika – a dostupni su i obrasci zamolbi potrebnih za kandidiranje za pojedini zahtjev. Na istom mjestu mogu se pronaći informacije o ispitima za policijska zvanja, programe za polaganje te obrasci za prijavu. Policijskim službenicima dostupan je putem aplikacije i katalog programa policijskog obrazovanja za 2015. godinu te linkovi međunarodnih natječaja i oglasa.

INSTRUMENTI SUSTAVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA – PERCEPCIJA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA

Empirijskim istraživanjem⁷ stavova i mišljenja policijskih službenika o pojedinim instrumentima sustava upravljanja ljudskim potencijalima dobiven je uvid u stanje zadovoljstva policijskih službenika u svezi s istraživanom problematikom. Ispitivanje percepcije odnosno stupnja zadovoljstva policijskih službenika odnosilo se na tri područja/segmenta iz sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u: *prisutnost motivacijskih čimbenika, praćenje radne uspješnosti i mogućnost razvoja karijere*. Navedena tri područja/segmenti od presudne su važnosti za zadovoljstvo policijskih službenika, a njihovo poboljšanje dovodi do veće radne motivacije i boljih rezultata.

Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja jest percepcija (zadovoljstvo) policijskih službenika o činjeničnom stanju u policijskoj praksi glede naznačenih područja/segmenta iz sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Cilj je ovog istraživanja pribaviti stavove i mišljenje policijskih službenika o prisutnosti motivacijskih čimbenika u policijskoj organizaciji, zatim o karakteristikama sustava ocjenjivanja, odnosno praćenja radne uspješnosti te o mogućnostima razvoja karijere. Rezultati istraživanja proizašli iz prikupljenih i analiziranih podataka mogu predstavljati određene smjernice u razvoju, odnosno unaprjeđenju menadžmenta ljudskih potencijala u policiji – u smislu upozoravanja na najslabije točke sustava te načina eliminiranja ili njihovih ispravljanja.

Metode, tehnike, instrumenti

Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja pomoću anketnog upitnika kao instrumenta korištenog u predmetnom istraživanju. Za provedbu istraživanja korišten je naznačeni *Anketni upitnik o motivaciji i nagrađivanju policijskih službenika* koji je sastavljen za potrebe ovog istraživanja. Upitnik se sastoji od uvoda, tvrdnji o zadovoljstvu prisutnošću motivacijskih čimbenika, zadovoljstvu sustavom ocjenjivanja odnosno praćenjem radne uspješnosti i zadovoljstvu mogućnostima razvoja karijere te od pitanja vezanih za demografske podatke ispitanika. Ispitanicima je u uvodu obrazloženo da se istraživanje provodi u sklopu izrade završnog rada na Visokoj policijskoj školi. Ispitanicima je dano do znanja da se radi o anonimnoj anketi te su zamoljeni da iskreno odgovaraju. Ispitanicima su ponuđene tvrdnje uz koje su navedeni stupnjevi slaganja s istima te su upućeni da zaokruže odgovor koji najbolje odgovara njihovom mišljenju o svakoj od tvrdnji. Istraživanje je provedeno u lipnju 2014. godine.

⁷ Istraživanje je provela autorica/studentica Ljubica Orlović u sklopu izrade završnog rada na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Kriminalistika – na temu Upravljanje ljudskim potencijalima – motiviranje i nagrađivanje policijskih službenika (empirijsko istraživanje).

Uzorak

U provedbi istraživanja korišten je prigodni uzorak policijskih službenika. Anketom je obuhvaćeno 126 policijskih službenika/nerukovoditelja iz policijskih postaja Policijske uprave zagrebačke. U istraživanju su sudjelovali policijski službenici temeljne i kriminalističke policije iz četiriju policijskih postaja Policijske uprave zagrebačke – II PP Zagreb, IV PP Zagreb, V PP Zagreb i VII PP Zagreb. Anketni upitnici su distribuirani tako da su dostavljeni šefovima smjena u navedenim policijskim postajama koji su zatim tijekom otpreme službe policijskim službenicima ukratko prezentirali temu i svrhu istraživanja, odnosno objasnili da se istraživanje provodi za potrebe izrade završnog rada na Visokoj policijskoj školi. Policijski službenici su zamoljeni da po završetku otpreme službe ispune anketne upitnike nakon čega su ih vraćali šefovima smjena od kojih su popunjeni anketni upitnici preuzimani od strane provoditeljice istraživanja. Istraživanjem su obuhvaćeni policijski službenici različitog spola, dobi, stupnja stručne spreme i godina iskustva, čija su demografska obilježja naznačena u tablici 2.

Tablica 2: Demografska obilježja ispitanika (N=126)

		N	%
SPOL	muško	85	67
	žensko	41	33
ŽIVOTNA DOB	do 30 god.	39	31
	30 do 50 god.	54	43
	iznad 50 god.	33	26
RADNI STAŽ	do 10 god.	55	44
	10 do 20 god.	46	36
	iznad 20 god.	25	20
STUPANJ STRUČNE SPREME	SSS	82	64
	VŠS	29	23
	VSS	17	13

Rezultati istraživanja

Uz tvrdnje navedene u anketnom upitniku, policijskim službenicima ponuđeno je pet odgovora, odnosno stupnjeva slaganja s navodima iz tvrdnji, i to: 1 – U potpunosti se ne slažem, 2 – Ne slažem se, 3 – Niti se slažem niti ne slažem, 4 – Slažem se i 5 – U potpunosti se slažem, od kojih su mogli zaokružiti samo jedan odgovor. Navedeni odgovori primjenjivali su se na sve tvrdnje postavljene u Anketnom upitniku.

• Zadovoljstvo policijskih službenika prisutnošću motivacijskih čimbenika

Prvo područje istraživanja odnosilo se na zadovoljstvo policijskih službenika prisutnošću motivacijskih čimbenika, a stavovi ispitanika u svezi s predmetnim razmatrani su s obzirom na njihovu stručnu spremu. Kroz šest tvrdnji obuhvaćeni su stavovi ispitanika o

zadovoljstvu sljedećim motivacijskim čimbenicima: *plaća, mogućnost školovanja, dobivanje nagrada u vidu usmene pohvale, odnos s nadređenima i motiviranje od strane nadređenih*. Ponuđena je i tvrdnja kojom se ispitivao stav ispitanika o savjesnom obavljanju svog posla kako bi utvrdili način na koji policijski službenici percipiraju sami sebe odnosno svoj rad.

Tvrdnja: "Zadovoljan sam svojom plaćom"

Tablica 3: Zadovoljstvo plaćom – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	30 (37%)	24	11 (38%)	9	4 (24%)	3	45	36
Ne slažem se	26 (33%)	21	10 (34%)	8	7 (41%)	6	43	34
Niti se slažem, niti se ne slažem	15 (19%)	12	5 (17%)	4	4 (24%)	3	24	19
Slažem se	8 (10%)	6	3 (10%)	2	2 (12%)	2	13	10
U potpunosti se slažem	1 (1%)	1	0 (0%)	0	0 (0%)	0	1	1
UKUPNO	80 (100 %)		29 (100 %)		17 (100 %)		126	100

Iz dobivenih rezultata proizlazi da je većina policijskih službenika nezadovoljna plaćom kao materijalnim motivacijskim čimbenikom – 88 ispitanika ili njih 70% ne slažu se ili se u potpunosti ne slažu s predmetnom tvrdnjom, dok je samo jedan ispitanik izrazio potpuno zadovoljstvo svojom plaćom. Struktura odgovora slična je u svim skupinama ispitanika bez obzira na njihovu stručnu spremu iz čega proizlazi da većina policijskih službenika nije zadovoljna plaćom koju primaju za svoj rad.

Tvrdnja: "Plaća koju dobivam primjerena je radnom mjestu koje obavljam"

Tablica 4: Primjerenost plaće radnom mjestu – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	24 (30%)	19	8 (28%)	6	6 (35%)	5	38	30
Ne slažem se	35 (44%)	28	15 (52%)	12	4 (24%)	3	54	43

Niti se slažem, niti se ne slažem	13 (16%)	10	4 (14%)	3	6 (35%)	5	23	18
Slažem se	6 (8,0%)	5	2 (7%)	2	1 (6%)	1	9	7
U potpunosti se slažem	2 (3,0%)	2	0 (0%)	0	0 (0%)	0	2	2
UKUPNO	80 (100%)		29 (100%)		17 (100%)		126	100

Rezultati ove tvrdnje u skladu su s rezultatima prve tvrdnje o zadovoljstvu plaćom, odnosno policijski službenici smatraju da plaća nije primjerena radnom mjestu koje obavljaju – samo 9 ispitanika ili njih 7% složili su se s tvrdnjom, a još 2 ispitanika ili njih 2% su se u potpunosti složili s navedenom tvrdnjom. S druge strane, 92 ispitanika ili njih 73% imaju stav suprotan navedenome. Može se ustvrditi da policijski službenici smatraju da su premalo plaćeni za posao kojeg izvršavaju u sklopu svog radnog mjesta – poglavito imajući u vidu odgovornost i rizik koji donosi obavljanje policijskog posla.

Tvrdnja: "Omogućeno mi je obrazovanje kroz školovanje i seminare"

Tablica 5: Mogućnost obrazovanja kroz školovanje i seminare – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	11 (14%)	9	3 (10%)	2	5 (29%)	4	19	15
Ne slažem se	17 (21%)	13	11 (38%)	9	6 (35%)	5	34	27
Niti se slažem, niti se ne slažem	26 (33%)	21	5 (17%)	4	3 (18%)	2	34	27
Slažem se	19 (24%)	15	9 (31%)	7	2 (12%)	2	30	24
U potpunosti se slažem	7 (9%)	6	1 (3%)	1	1 (6%)	1	9	7
UKUPNO	80 (100 %)		29 (100 %)		17 (100 %)		126	100

Rezultati upućuju na podjednaku zastupljenost ispitanika koji se slažu i koji se ne slažu s tvrdnjom da im je omogućeno školovanje – 34 ispitanika ili njih 27% ne slaže s tvrdnjom, dok se 30 ispitanika ili njih 24% slaže s navedenom tvrdnjom. Dakle, prisutnost ovog motivacijskog čimbenika ipak postoji kod značajnog broja ispitanika (njih 39 ili 31%). Valja izdvojiti ispitanike visoke stručne spreme koji se ne slažu ili u potpunosti ne slažu s tvrdnjom, i to u postotku od 64% što je vjerojatno povezano s činjenicom da na Visokoj policijskoj školi ne postoji mogućnost daljnjeg obrazovanja nakon završenog diplomskog odnosno specijalističkog studija.

Tvrdnja: "Za dobro odrađen posao dobijem usmenu pohvalu"

Tablica 6: Usmena pohvala za dobro odrađen posao – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	24 (30%)	19	12 (41%)	9,52	4 (24%)	3	40	32
Ne slažem se	22 (28%)	17	9 (31%)	7,14	7 (41%)	6	38	30
Niti se slažem, niti se ne slažem	19 (24%)	15	4 (14%)	3,17	5 (29%)	4	28	22
Slažem se	13 (16%)	10	2 (7%)	1,59	1 (6%)	1	16	13
U potpunosti se slažem	2 (3%)	2	2 (7%)	1,59	0 (0%)	0	4	3
UKUPNO	80 (100 %)		29 (100 %)		17 (100 %)		126	100

Iz dobivenih rezultata proizlazi da policijski službenici u ukupnom postotku od 62% (njih 78) ne dobiju usmenu pohvalu za dobro odrađen posao, dok se samo jedan ispitanik visoke stručne spreme složio s tvrdnjom. Navedeni rezultati su razočaravajući pogotovo imajući u vidu da ne postoje velike mogućnosti unutar sustava za materijalno nagrađivanje policijskih službenika te bi se stoga trebalo više usmjeravati nematerijalnim motivacijskim tehnikama.

Tvrdnja: "Moji nadređeni me motiviraju u radu svojim primjerom"

Tablica 7: Motivacija od strane nadređenih vlastitim primjerom – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	26 (33%)	21	11 (38%)	9	5 (29%)	4	42	33
Ne slažem se	26 (33%)	21	9 (31%)	7	4 (24%)	3	39	31
Niti se slažem, niti se ne slažem	17 (21%)	13	3 (10%)	2	6 (35%)	5	26	21
Slažem se	9 (11%)	7	4 (14%)	3	2 (12%)	2	15	12
U potpunosti se slažem	2 (3%)	2	2 (7%)	2	0 (0%)	0	4	3
UKUPNO	80 (100 %)		29 (100 %)		17 (100 %)		126	100

Iz rezultata proizlazi da nadređeni ne motiviraju policijske službenike svojim radom – tako se izjasnio 81 ispitanik ili njih 64% od ukupnog broja ispitanika, dok se 35% ispita-

nika visoke stručne sprema odlučilo za neutralan stav. Bahtijarević – Šiber (2008:71) među taktike uvjeravanja i utjecanja menadžera na druge, ubraja i taktiku vođenja primjerom kao jednostavan i djelotvoran način utjecanja na članove grupe, s tim da se riječi i djela menadžera moraju podudarati, međusobno potkrepljivati i objašnjavati jer samo dosljedni menadžeri osiguravaju kredibilitet i povjerenje suradnika, a time i utjecaj na njihovo ponašanje. Proizlazi da rukovoditelji u policiji još uvijek u dovoljnoj mjeri ne usvajaju "menadžerski" stil rukovođenja već više ostaju pri "formalističkom" stilu.

Tvrdnja: "Imam dobru komunikaciju sa svojim nadređenim"

Tablica 8: Komunikacija s nadređenima – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu sprema

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	5 (6%)	4	0 (0%)	0	2 (12%)	2	7	6
Ne slažem se	7 (9%)	6	4 (14%)	3	1 (6%)	1	12	10
Niti se slažem, niti se ne slažem	18 (23%)	14	11 (38%)	9	4 (24%)	3	33	26
Slažem se	41 (51%)	33	12 (41%)	10	9 (53%)	7	62	49
U potpunosti se slažem	9 (11%)	7	2 (7%)	2	1 (6%)	1	12	10
UKUPNO	80 (100 %)		29 (100 %)		17 (100 %)		126	100

Dobiveni rezultati upućuju na pozitivan stav policijskih službenika o komunikaciji s nadređenima. Da se slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom o postojanju dobre komunikacije s nadređenima, izjasnilo se 74 ispitanika ili njih 59%, a sličan postotak prisutan je kod pripadnika svih stručnih sprema. Od ukupnog broja ispitanika, njih 33 ili 26% iskazalo je neutralan stav. Može se ustvrditi da je komunikacija s nadređenima jedan od bolje pozicioniranih motivacijskih čimbenika kod policijskih službenika.

Tvrdnja: "Smatram da svoj posao obavljam savjesno i ispunjavam zadatke koji se od mene zahtijevaju"

Tablica 9: Savjesno obavljanje svog posla – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu sprema

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	0 (0%)	0	0 (0%)	0	1 (6%)	1	1	1
Ne slažem se	1 (1%)	1	0 (0%)	0	0 (0%)	0	1	1

Niti se slažem, niti se ne slažem	4 (5%)	3	0 (0%)	0	2 (12%)	2	6	5
Slažem se	49 (61%)	39	19 (66%)	15	4 (24%)	3	72	57
U potpunosti se slažem	26 (33%)	21	10 (34%)	8	10 (59%)	8	46	37
UKUPNO	80 (100 %)		29 (100 %)		17 (100 %)		126	100

Iz rezultata proizlazi da policijski službenici smatraju da savjesno obavljaju svoj posao i ispunjavaju zadatke koji se od njih očekuju – tako se izjasnilo čak 118 ispitanika ili njih 94%. Zanimljivo je da su policijski službenici više stručne spremu odgovorili u postotku od 100% da se slažu ili u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom.

Analizom odgovora dobivenih na šest postavljenih tvrdnji u Anketnom upitniku koje se odnose na prisutnost motivacijskih čimbenika u vidu plaće, obrazovanja, nagrađivanja/pohvale, odnosa s nadređenima i motivacijom od strane nadređenih – proizlazi da su policijski službenici u najmanjoj mjeri zadovoljni plaćom kao materijalnim motivacijskim čimbenikom. Ona je u aktualnim zakonskim okvirima uglavnom fiksna i vezana je za radno mjesto, a ne za radnu učinkovitost. Stoga se motiviranje policijskih službenika treba oslanjati na druge motivacijske strategije i tehnike. Valja izdvojiti da je mogućnost obrazovanja kao motivacijski faktor relativno visoko pozicionirana u percepciji ispitanika što je pozitivna okolnost koju treba prihvatiti, ali i dalje razvijati i promovirati. Policijski službenici nisu zadovoljni prisutnošću nagrade u vidu usmene pohvale kao motivacijskog čimbenika – što je moguća posljedica činjenice da rukovoditelji u hrvatskoj policiji još nisu u dovoljnoj mjeri usvojili menadžerski stil rukovođenja, odnosno prihvatili načela modernog menadžmenta. Rezultati istraživanja pokazali su da policijski službenici smatraju da postoji korektna komunikacija između njih i njima nadređenih rukovoditelja, ali i da ih nadređeni ne motiviraju u radu svojim primjerom. Dobra komunikacija je nužna pretpostavka motiviranosti i radne uspješnosti, no radna angažiranost rukovoditelja u organizacijama vrlo je važan faktor motivacije i preduvjet njihove učinkovitosti. Tvrdnja koja se odnosi na savjesno obavljanje svog posla postavljena je da se izmjeri percepcija ispitanika o svom radu, a iz dobivenih odgovora proizlazi da ispitanici gotovo u potpunosti smatraju da savjesno obavljaju svoj posao i zadatke koji se od njih zahtijevaju. Navedeno upozorava da policijski službenici smatraju kako zaslužuju više kompenzacija/satisfakcija u svom djelovanju kroz bolje vrednovanje, nagrađivanje i druge oblike priznavanja njihovog rada i doprinosa organizacijskoj učinkovitosti. Zaključno, iz dobivenih rezultata ispitivanja percepcije ispitanika o prisutnosti motivacijskih čimbenika u njihovom radu i organizacijskim jedinicama, proizlazi postojanje nezadovoljstva kod policijskih službenika poglavito u odnosu na *plaću* kao materijalni faktor motivacije i *usmenu pohvalu* kao nematerijalni faktor motivacije.

• **Zadovoljstvo policijskih službenika sustavom praćenja radne uspješnosti**

Drugo područje istraživanja odnosi se na percepciju policijskih službenika o zadovoljstvu praćenjem radne uspješnosti odnosno ocjenjivanjem, a stavovi ispitanika u svezi s predmetnim razmatrani su s obzirom na njihovu stručnu spremu. Stavovi ispitanika provjereni su kroz slaganje uz tri tvrdnje vezano za godišnje ocjene policijskih službenika.

Tvrđnja: "Zadovoljan sam svojom godišnjom ocjenom za proteklu godinu"

Tablica 10: Zadovoljstvo godišnjom ocjenom – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	19 (24%)	15	15 (52%)	12	9 (53%)	7	43	34
Ne slažem se	23 (29%)	18	6 (21%)	5	3 (18%)	2	32	25
Niti se slažem, niti se ne slažem	21 (26%)	17	5 (17%)	4	4 (24%)	3	30	24
Slažem se	15 (19%)	12	3 (10%)	2	1 (6%)	1	19	15
U potpunosti se slažem	2 (3%)	2	0 (0%)	0	0 (0%)	0	2	2
UKUPNO	80 (100%)		29 (100%)		17 (100%)		126	100

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da policijski službenici nisu zadovoljni svojom godišnjom ocjenom, posebice treba izdvojiti 15 ispitanika ili 52% više i 9 ispitanika ili 53% visoke stručne spreme koji se u potpunosti ne slažu sa svojom godišnjom ocjenom, dok se samo četiri ispitanika više i visoke stručne spreme slažu s tvrdnjom da su zadovoljni svojom godišnjom ocjenom za proteklu godinu.

Tvrđnja: "Smatram da je godišnja ocjena dobar pokazatelj nečijeg rada"

Tablica 11: Godišnja ocjena kao dobar pokazatelj rada – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	42 (53%)	33	20 (69%)	16	13 (76%)	10	75	59
Ne slažem se	24 (30%)	19	7 (24%)	6	3 (18%)	2	34	27
Niti se slažem, niti se ne slažem	11 (14%)	9	2 (7%)	2	1 (6%)	1	14	11
Slažem se	3 (4%)	2	0 (0%)	0	0 (0%)	0	3	2
U potpunosti se slažem	0 (0%)	0	0 (0%)	0	0 (0%)	0	0	0
UKUPNO	80 (100%)		29 (100%)		17 (100%)		126	100

Rezultati iz tablice 11 pokazuju da policijski službenici, čak njih 109 ili 86%, ne smatraju da je godišnja ocjena mjerilo rada policijskih službenika. Od ispitanika više i visoke

stručne spreme, niti jedan ispitanik se nije složio s tvrdnjom da je godišnja ocjena dobar pokazatelj rada policijskih službenika, dok su se samo tri ispitanika srednje stručne spreme složila s tvrdnjom.

Tvrdnja: "Moja godišnja ocjena me motivirala za rad"

Tablica 12: Motivacija godišnjom ocjenom za rad – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO				
	N	%	N	%	N	%	N	%			
U potpunosti se ne slažem	36	(45%)	29	20 (69%)	15,87	10 (59%)	8	66	52		
Ne slažem se	24	(30%)	19	6 (21%)	4,76	5 (29%)	4	35	28		
Niti se slažem, niti se ne slažem	11	(14%)	9	2 (7%)	1,59	2 (12%)	2	15	12		
Slažem se	9	(11%)	7	0 (0%)	0,00	0 (0%)	0	9	7		
U potpunosti se slažem	0	(0%)	0	1 (3%)	0,79	0 (0%)	0	1	1		
UKUPNO	80	(100 %)		29	(100 %)		17	(100 %)		126	100

Analiza dobivenih rezultata pokazuje da godišnja ocjena ne motivira policijske službenike jer se 80% ili njih čak 101, od ukupnog broja ispitanika, izjasnilo da se ne slaže ili u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da ih je godišnja ocjena motivirala za rad. Nisu uočljive veće razlike među odgovorima o stavovima ispitanika s obzirom na stručnu spremu, izuzev da se 9 ispitanika srednje stručne spreme slaže da ih je godišnja ocjena motivirala, dok se od ispitanika više i visoke stručne spreme, samo jedan ispitanik više stručne spreme u potpunosti složio s tvrdnjom da ga je godišnja ocjena motivirala za rad.

Analizom odgovora na tri postavljene tvrdnje o stavovima policijskih službenika vezano za praćenje radne uspješnosti (ocjenjivanje) u MUP-u, dolazi se do zaključka da policijski službenici u ovom istraživanju nisu zadovoljni ocjenjivanjem, odnosno ne smatraju da je godišnja ocjena mjerilo rada policijskog službenika te da ih takav način praćenja radne uspješnosti ne motivira za rad.

Zadovoljstvo policijskih službenika mogućnošću razvoja karijere

Treće područje istraživanja odnosilo se na zadovoljstvo policijskih službenika mogućnošću razvoja karijere, a stavovi ispitanika u svezi s predmetnim razmatrani su s obzirom na njihovu stručnu spremu. Kroz pet tvrdnji obuhvaćeni su stavovi ispitanika o mogućnosti napredovanja, o korištenju ljudskih potencijala, brigom sustava o karijerama policijskih službenika i strategijom ljudskih potencijala u sustavu MUP-a.

Tvrđnja: "Omogućeno mi je napredovanje u službi"

Tablica 13: Mogućnost napredovanja – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	18 (23%)	14	5 (17%)	3,97	7 (41%)	6	30	24
Ne slažem se	15 (19%)	12	11 (38%)	8,73	6 (35%)	5	32	25
Niti se slažem, niti se ne slažem	29 (36%)	23	11 (38%)	8,73	3 (18%)	2	43	34
Slažem se	15 (19%)	12	2 (7%)	1,59	1 (6%)	1	18	14
U potpunosti se slažem	3 (4%)	2	0 (0%)	0,00	0 (0%)	0	3	2
UKUPNO	80 (100%)		29 (100%)		17 (100%)		126	100

U odnosu na motivacijski čimbenik *obrazovanje*, uočava se manje zadovoljstvo prisutnošću motivacijskog čimbenika *napredovanje* kod ispitanika. Da se slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom da im je omogućeno napredovanje, izjasnilo se ukupno tek 17% ispitanika, dok je pogotovo kod ispitanika više i visoke stručne spreme slaganje s tvrdnjom u malom postotku (VŠS – 7%, VSS – 6%).

Tvrđnja: "Smatram da svi u službi imaju jednaku mogućnost napredovanja"

Tablica 14: Jednaka mogućnost napredovanja – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	37 (46%)	29	14 (48%)	11	13 (76%)	10	64	51
Ne slažem se	20 (25%)	16	11 (38%)	9	3 (18%)	2	34	27
Niti se slažem, niti se ne slažem	17 (21%)	13	3 (10%)	2	1 (6%)	1	21	17
Slažem se	6 (8%)	5	0 (0%)	0	0 (0%)	0	6	5
U potpunosti se slažem	0 (0%)	0	1 (3%)	1	0 (0%)	0	1	1
UKUPNO	80 (100%)		29 (100%)		17 (100%)		126	100

Rezultati su pokazali da samo 7 ispitanika ili njih 6% smatra da svi policijski službenici imaju jednaku mogućnost napredovanja. Od ispitanika visoke stručne spreme niti jedan ispitanik se ne slaže s tvrdnjom o jednakoj mogućnosti napredovanja.

Tvrdnja: "Mislim da je moj potencijal u službi iskorišten"

Tablica 15: Iskorištenost potencijala – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	7 (9%)	6	5 (17%)	4	8 (47%)	6	20	16
Ne slažem se	22 (28%)	17	9 (31%)	7	5 (29%)	4	36	29
Niti se slažem, niti se ne slažem	29 (36%)	23	12 (41%)	10	4 (24%)	3	45	36
Slažem se	17 (21%)	13	3 (10%)	2	0 (0%)	0	20	16
U potpunosti se slažem	5 (6%)	4	0 (0%)	0	0 (0%)	0	5	4
UKUPNO	80 (100%)		29 (100%)		17 (100%)		126	100

Iz tablice 15 vidi se kako je najveći broj ispitanika, njih 45 ili 36% imalo ambivalentan stav o iskorištenosti potencijala, dok se najveći postotak, i to 47% bilježi kod ispitanika visoke stručne spreme koji se u potpunosti ne slažu s tvrdnjom da je njihov potencijal iskorišten.

Tvrdnja: "U sustavu netko brine o mojoj karijeri"

Tablica 16: Briga sustava o karijeri – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
U potpunosti se ne slažem	41 (51%)	33	17 (59%)	13	10 (59%)	8	68	54
Ne slažem se	24 (30%)	19	7 (24%)	6	5 (29%)	4	36	29
Niti se slažem, niti se ne slažem	12 (15%)	10	5 (17%)	4	2 (12%)	2	19	15
Slažem se	3 (4%)	2	0 (0%)	0	0 (0%)	0	3	2
U potpunosti se slažem	0 (0%)	0	0 (0%)	0	0 (0%)	0	0	0
UKUPNO	80 (100%)		29 (100%)		17 (100%)		126	100

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da se policijski službenici ne slažu s navedenom tvrdnjom, i to u postotku od 83% ili njih 104. Od ukupnog broja ispitanika, samo tri ispitanika srednje stručne spreme se složilo s tvrdnjom, dakle opravdano je zaključiti kako policijski službenici, u ovom istraživanju, ne smatraju da netko vodi računa o njima, što djeluje demotivirajuće za policijske službenike koji se nastoje svojim radom istaknuti u nadi da će biti

nagrađeni za svoj rad.

Tvrđnja: "Smatram da sustav ima dobru strategiju upravljanja ljudskim potencijalima"

Tablica 17: Strategija upravljanja ljudskim potencijalima u sustavu – stavovi ispitanika s obzirom na stručnu spremu

STRUČNA SPREMA	SSS		VŠS PRVOSTUPNIK		VSS SPECIJALIST		UKUPNO				
	N	%	N	%	N	%	N	%			
U potpunosti se ne slažem	32	(40%)	25	15	(52%)	12	11	(65%)	9	58	46
Ne slažem se	27	(34%)	21	11	(38%)	9	6	(35%)	5	44	35
Niti se slažem, niti se ne slažem	16	(20%)	13	3	(10%)	2	0	(0%)	0	19	15
Slažem se	3	(4%)	2	0	(0%)	0	0	(0%)	0	3	2
U potpunosti se slažem	2	(3%)	2	0	(0%)	0	0	(0%)	0	2	2
UKUPNO	80	(100%)		29	(100%)		17	(100%)		126	100

Iz dobivenih rezultata uočava se visoki postotak policijskih službenika koji se ne slažu ili u potpunosti ne slažu s tvrdnjom da sustav ima dobru strategiju upravljanja ljudskim potencijalima, i to njih 102 ili 81% od ukupnog broja, dok se niti jedan policijski službenik više ili visoke stručne spreme nije složio s navedenom tvrdnjom.

U skladu s prethodna dva područja istraživanja, rezultati istraživanja koje se odnosilo na područje vezano uz *mogućnost razvoja karijere*, također su pokazali negativne stavove policijskih službenika o mogućnosti napredovanja. Ispitanici smatraju da nemaju svi jednaku mogućnost napredovanja. Drugim riječima, očito postoji percepcija policijskih službenika, u ovom istraživanju, a možda i općenito, što bi valjalo provjeriti na reprezentativnom uzorku, o policiji kao službi gdje se napreduje mimo uređenih pravila. Iz rezultata je vidljivo i da policijski službenici nemaju osjećaj da netko brine o njihovoj karijeri te smatraju da sustav nema dobru strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. Uočava se i da stupanj zadovoljstva *mogućnošću razvoja karijere* pada što je veća stručna sprema, a valja istaknuti i činjenicu da su najnezadovoljniji policijski službenici visoke stručne spreme koji smatraju da je njihov potencijal neiskorišten.

ZAKLJUČAK

Organizacije koje žele uspješno poslovati moraju shvatiti važnost upravljanja ljudskim potencijalima i razviti dobar sustav motiviranja i nagrađivanja kako bi održale zadovoljstvo zaposlenika jer ono utječe na radnu uspješnost. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima prepoznata je i u državnoj upravi zbog čega se donosi sve veći broj strategija koje se odnose

na unaprjeđenje ljudskih potencijala, dok se *jačanje sudjelovanja i motivacija djelatnika* navodi kao jedna od glavnih strateških smjernica u strategiji reforme sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u.

Zadatak empirijskog istraživanja provedenog za potrebe ovog rada bio je pokazati trenutno stanje zadovoljstva policijskih službenika koje se odnosilo na tri područja/segmenta iz sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u: *prisutnost motivacijskih čimbenika, praćenje radne uspješnosti i mogućnost razvoja karijere*.

Rezultati istraživanja pokazali su generalno nezadovoljstvo policijskih službenika neovisno o njihovoj stručnoj spremi, i to kroz sva tri područja istraživanja. Policijski službenici nisu zadovoljni prisutnošću motivacijskih čimbenika, osobito visinom plaće kao materijalnim motivacijskim čimbenikom te usmenom pohvalom za rad kao nematerijalnim motivacijskim čimbenikom. Za loše rezultate u percepciji ispitanika, odnosno za nedostatak usmene pohvale kao motivacijskog čimbenika zaslužni su neposredni rukovoditelji koji očito još nisu usvojili menadžerski stil rukovođenja već svoju funkciju obavljaju "formalistički".

Rezultati istraživanja su pokazali da su policijski službenici nezadovoljni praćenjem radne uspješnosti odnosno ocjenjivanjem te da ih godišnja ocjena ne potiče na veću angažiranost u radu, što je poražavajuće jer bi upravo to trebao biti glavni cilj godišnjeg ocjenjivanja. Pravilnikom o načinu ocjenjivanja policijskih službenika propisano je da se u postupak ocjenjivanja uključuje i policijskog službenika te da se periodično vrši kontrola što bi trebalo značiti da policijski službenik i neposredni rukovoditelj uspoređuju postavljene i ostvarene zadatke. U skladu s lošim rezultatima vezano za praćenje radne uspješnosti, odnosno za ocjenjivanje policijskih službenika, pretpostavlja se da rukovoditelji ne provode postupak ocjenjivanja u skladu s Pravilnikom – zanemarujući suradnju s podređenim službenicima.

U trećem području istraživanja koje je bilo vezano za mogućnost razvoja karijere, rezultati su također pokazali nezadovoljstvo policijskih službenika te je uočeno kako nezadovoljstvo policijskih službenika raste sa stručnom spremom, tj. policijski službenici visoke stručne spreme najmanje su zadovoljni mogućnošću razvoja karijere.

Rezultati ovog istraživanja upozoravaju na percipirane slabosti sustava upravljanja ljudskim potencijalima – primarno u smislu da je nedjelotvoran u području motiviranja i nagrađivanja policijskih službenika. Za poboljšanje tog sustava ističe se potreba postavljanja stručnijih i "modernijih" rukovoditelja kao jedne od smjernica za poboljšanje sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Bilo bi potrebno usvojiti postupak ocjenjivanja u skladu s Pravilnikom o načinu ocjenjivanja policijskih službenika i informatizirati postupak ocjenjivanja kroz informacijski sustav MUP-a, što bi dovelo do lakšeg i transparentnijeg načina praćenja radne uspješnosti. U skladu s navedenim, potrebno je usmjeriti veću pozornost na policijske službenike visoke stručne spreme te pratiti njihov rad i razvoj kako bi ih se usmjeravalo i pripremalo za rukovodeća mjesta.

Na kraju, možda bi se moglo pretpostaviti kako upravljanje ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji, posebice motiviranje i nagrađivanje, nije na zavidnoj razini te da je potrebno još vremena kako bi se na tom polju dostiglo neke uspješne privatne kompanije. Tu pretpostavku bi valjalo provjeriti na reprezentativnom uzorku u nekim budućim istraživanjima.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević-Šiber, F. i sur. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
3. Farooqui, S., Naendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*. (11):122-129.
 - a. <https://uprava.gov.hr/pristup-informacijama/strategije-planovi-i-izvjesca/strateski/1038>
 - b. https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Dr%C5%BEavna%20slu%C5%BEba//Strategija_RLJP_hr.pdf
 - c. https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Strategija_reforme_drzavne_uprave.pdf
4. Orlović, A. (2013). *Zakonsko-normativni zahtjevi vođenja u hrvatskoj policiji*. Menadžment i sigurnost M&S 2013, Zbornik radova, str. 365-377.
5. Orlović, A., Pušeljić, M. *Operativni menadžment ljudskih potencijala – SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji*, pregledni znanstveni članak, *Policija i sigurnost*, godina 19, broj 1-2010, str. 67.-90., Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske – Policijska akademija, Zagreb.
6. *Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika*. NN 113/12. Zagreb: Narodne novine.
7. *Pravilnik o sadržaju i dostupnosti informacija o slobodnim radnim mjestima policijskih službenika te načinu objave popisa slobodnih radnih mjesta, sastavu i načinu rada povjerenstva za odabir kandidata za premještaj*. NN 113/12. Zagreb, Narodne novine.
8. *Pravilnik o vrstama nagrade, medalja, priznanja i zahvalnica MUP-a, te uvjetima i postupku njihove dodjele*. NN 67/12. Zagreb: Narodne novine.
9. *Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010.-2013*.
10. *Strategija reforme državne uprave za razdoblje 2008.-2011*.
11. *Strateški plan Ministarstva uprave za razdoblje 2015.-2017*.
12. *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova*. NN 70/12. Zagreb: Narodne novine.
13. *Zakon o policiji*. NN 34/11., 130/12., 89/14, 151/14, 33/15. Zagreb: Narodne novine.
14. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Summary

Ljubica Orlović, Ante Orlović, Ruža Karlović

Working motivation, working efficiency and career development as an instrument of human resources management – perception of police officers

The motivating and rewarding of employees during their career development are some of the key human resource methods used within organizations. Noted methods of management activities tend to be focused on achieving higher levels of employee satisfaction. This tends to be achieved through the evaluation of their performance and working results.

The goal of quality management is to promote the success and thus to encourage and motivate employees to engage more at their place of work, using both tangible and intangible strategies, including techniques for motivating and rewarding. In the Croatian Police there is an explicit mechanism of monitoring work performance which is measured primarily through the annual assessment of police officers. It is both required and prescribed in law.

Work motivation, job performance and career development plans should be chronologically linked with continuous and mutually conditioned stages in human resource management. However, in practice deviations often occur from the theoretical and/or logical concepts. In connection with the above, empirical research was conducted on the perception of police officers with regard to the state of the underlying instruments of human resource management in the police system, at a number of police stations. The research was conducted using a questionnaire on motivating and rewarding police officers, and it included 126 participants (N=126), police officers who were located at police stations in the territory of the Zagrebačka County Police Administration.

The results showed that the police officers are not satisfied with the current situation in any area of the research. This includes the presence of motivational factors, performance management, career development plan and the involvement that Police Executives might have. This is especially true when given the key role of improving the human resources management functions within the police system, if they adopt a leadership style instead of a formalistic management style.

Keywords: human resource management, work motivation, job performance, career development plan, the perception of police officers.