

IVNA ROMAC UMLJENOVIĆ,* ANTE ORLOVIĆ,** DAVOR SOLOMUN***

Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja

Sažetak

Ljudski potencijali esencijalna su vrijednost policijskih organizacija. O njihovoj kvaliteti i kvantiteti, ali i o načinu upravljanja ljudskim potencijalima u najvećoj mjeri ovisi policijska učinkovitost i funkcionalnost. Portfolio ljudskih potencijala u policiji, u načelu, sastoji se od policijskih službenika (izvršitelja) i policijskih rukovoditelja (menadžera). Odgovornost za funkcioniranje policijske organizacije primarno je na rukovoditeljskom kadru koji mora biti u stanju na adekvatnoj razini realizirati sve funkcije menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od pet temeljnih funkcija menadžmenta, a razina njezine implementacije u organizaciji ponajviše ovisi o menadžerskim kompetencijama. Ove kompetencije mogu se razmatrati kroz percepciju menadžera o ljudskim potencijalima iz više aspekata, a među relevantnijima su konceptualni (strategijski) i personalni (operativni) aspekt. U svezi s navedenim, provedeno je empirijsko istraživanje kako bi se utvrdile percepcije policijskih rukovoditelja o važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, i to primarno u smislu njezina utjecaja na učinkovitost policijske organizacije. Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja uz pomoć Anketnog upitnika o upravljanju ljudskim potencijalima u policiji. Uzorak ispitanika obuhvaćao je 46 policijskih službenika koji rukovodeća radna mjesta obnašaju na svim hijerarhijskim razinama menadžmenta u policiji (policijske postaje, policijske uprave, Ravnateljstvo policije). Rezultati istraživanja upućuju na postojanje zadovoljavajuće razine svijesti kod policijskih rukovoditelja u svezi s istraživanom problematikom, ali ova činjenica nema značenje bez permanentne i sustavne edukacije menadžera te implementacije odgovarajućih znanja i vještina u policijskoj praksi.

Ključne riječi: *menadžment, ljudski potencijali, policijska učinkovitost, percepcija policijskih rukovoditelja.*

* Ivna Romac Umljenović, struč. spec. krim., policijska službenica, MUP RH, Policijska uprava zagrebačka.

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

*** mr. sc. Davor Solomun, viši predavač, MIUP RH, Policijska akademija, Visoka policijska škola.

UVOD

Složenica "ljudski potencijali" u poslovnom okruženju, ali i u javnom prostoru vrlo je rasprostranjena i eksploatirana – posebice u aktualnom/modernom vremenu. Organizacije u oba sektora, privatnom (profitnom) i javnom/državnom (neprofitnom), osnivaju nove ili intenziviraju/moderniziraju postojeće ustrojstvene jedinice koje se bave problematikom upravljanja ljudskim potencijalima.

U posljednja je dva desetljeća engleski izraz *human resources*, koji se u hrvatskom jeziku prevodi kao "ljudski potencijali" ili kao "ljudski resursi", postao vrlo popularan u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Riječ je o pojmu kojeg je značenje tijekom vremena evoluiralo od relativno uskog i jednostranog ekonomskog pojma "radne snage" u mnogo šire i kompleksnije značenje (Marčetić, 2007:69).

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević - Šiber, 1999:16). Ljudski potencijali su ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici (Marčetić, 2007:71). Ljudski potencijali su ukupna intelektualna, psihička i fizička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoju (Jurina, 2009). Ljudski resursi (ljudi, kadrovi) čine živi faktor organizacije poduzeća ("ljudski kapital") koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2006:251).

Bahtijarević - Šiber (1999:13-16) navodi da se koncepcija managementa ljudskih potencijala pojavljuje ranih 80-ih godina te potpuno zamjenjuje dotadašnju koncepciju i funkciju personalnog managementa/personalne administracije, u našim uvjetima kadrovsku funkciju (tablica 1).

Tablica 1: Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije ljudskih potencijala

ZNAČAJKE	PERSONALNA FUNKCIJA	FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA
Poslovna filozofija	Ljudi – sredstvo; proizvodni faktor	Ljudi – kapital; razvojni resurs
Managerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska prednost
Poslovni pristup	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoju
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijsko MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
Mjesto aktivnosti	Personalna jedinica (odjel)	Manageri i jedinica (odjel) ljudskih potencijala
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove uporabe; povećanje ukupne organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti

Izvor: Bahtijarević - Šiber (1999:16)

Upravljanje ljudskim potencijalima esencijalna je funkcija menadžmenta u svim organizacijama.¹ U Zakonu o policiji (čl. 44.) navodi se da upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje usklađivanje znanja i sposobnosti policijskih službenika sa zahtijevanim znanjima i sposobnostima nužnim za obavljanje poslova radnog mjesta, razvoj i suradnju između službi i hijerarhijskih razina u Ministarstvu te promicanje profesionalnih vrijednosti u obavljanju službe. Upravljanje ljudskim potencijalima zasnovano je na profesionalizaciji i podršci službenicima te na razvoju karijera prema načelu upravljanja kompetencijama.²

Management ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća managementa i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratezijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević - Šiber, 1999:16-17). Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od pet temeljnih funkcija menadžmenta, a razina njezine implementacije u organizaciji ponajviše ovisi o menadžerskim kompetencijama. Osim menadžera, važnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima (u formalnom smislu – vjerojatno i najvažniju) imaju specijalizirane organizacijske jedinice čija se osnovna djelatnost odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima. Naznačene organizacijske jedinice ustrojene su na razini Ministarstva (Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima) i policijskih uprava (Odjel za ljudske potencijale).³

Menadžerske kompetencije za funkciju upravljanja ljudskim potencijalima mogu se razmatrati iz više aspekata, a među relevantnijima su *konceptualni (stratezijski) i personalni (empirijski) aspekt*. Ovi aspekti nisu odvojivi, uvjetovani su te proizlaze jedan iz drugoga.

Konceptualni ili stratezijski aspekt načelnog je karaktera – odnosi se na razumijevanje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u procesu menadžmenta, njezine suštine i povezanosti s drugim funkcijama menadžmenta te uloge, značaja i utjecaja predmetne funkcije na organizaciju i organizacijsku funkcionalnost. *Personalni ili operativni aspekt* empirijskog je karaktera – odnosi se na implementaciju znanja i vještina menadžera u procesu realizacije funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u konkretnoj organizacijskoj jedinici te na razumijevanje i evaluaciju vlastite uloge i osobnog utjecaja na razinu doprinosa ljudskih potencijala u realizaciji organizacijskih ciljeva.

Policijska učinkovitost (efikasnost, djelotvornost) vrlo je složeno organizacijsko, menadžersko pa i karijerno pitanje. U organizacijskoj teoriji ne pronalazi se njeno jedinstveno određenje pa se u ovome radu implicira opće određenje učinkovitosti (efikasnosti) u kontekstu policijske organizacije.⁴ Bilo da je riječ o *postizanju radnih rezultata* (kao personal-

¹ Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala danas se definira kao integralna sastavnica strategije poduzeća usmjerena na postizanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih, a kroz to na proizvodnost poduzeća i zadovoljavanje krajnjih korisnika (kratica: HRM) (Marušić, 2006:97).

² *Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova*, Narodne novine 113/2012., opisuje da upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća planiranje prijma u službu, provedbu postupka prijma u službu, napredovanje, ocjenjivanje rada, nagrađivanje policijskih službenika, kontinuiranu izobrazbu te ostale poslove vezane za radnopravni status policijskih službenika (čl. 3.).

³ Vidi Uredbu o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, Narodne novine 70/2012., 140/2013., 50/2014.

⁴ Potrebno je istaknuti da se "učinkovitost" i "djelotvornost" (uz točnost, preciznost, pouzdanost i pridržavanje rokova) navode kao opći kriteriji kod ocjenjivanja policijskih službenika (čl. 7. Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika – NN 113/12.), ali se ne navodi niti opisuje značenje tih pojmova.

nom, operativnom ili kratkoročnom aspektu) ili *ostvarivanju organizacijskih ciljeva* (kao konceptualnom, stratezijskom ili dugoročnom aspektu), učinkovitosti – u pitanju su ekonomske kategorije i one najčešće razumijevaju egzaktnost u vrijednosnom kvantificiranju i ocjenjivanju.

Karakteristike stratezijskih, taktičkih i operativnih poslova i ciljeva policijske organizacije onemogućavaju mehaničku primjenu ekonomskih standarda u mjerenju policijske učinkovitosti.⁵ Primjerice – sigurnost građana, stanje javnog reda ili kontaminiranost kriminalom nisu matematički mjerljive kategorije, kompleksne su i višedimenzionalne. Njihova društvena značajnost je iznimna pa je isto takva i vrijednost policijskih službenika kao i važnost poslova koje oni obavljaju u okvirima svoje nadležnosti. Ljudski potencijali nositelji su policijske učinkovitosti, stoga je važno da policijski rukovoditelji na adekvatan način percipiraju tu činjenicu te ju implementiraju u svojoj menadžerskoj praksi – glede ispunjavanja menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

PERCEPCIJA POLICIJSKIH RUKOVODITELJA O FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA – empirijsko istraživanje⁶

Predmet i cilj istraživanja. Predmet istraživanja su menadžerske kompetencije glede funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u policiji, a cilj je istraživanja utvrđivanje percepcije policijskih rukovoditelja o važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u policiji te o utjecaju naznačene funkcije na učinkovitost policijske organizacije.

Metoda i instrumenti istraživanja. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom ispitivanja, a kao instrument u ispitivanju korišten je Anketni upitnik o upravljanju ljudskim potencijalima u policiji. Anketni upitnik sastavljen je za potrebe spomenutog istraživanja. Ono je provedeno u studenome 2014. godine, a obuhvaćalo je mišljenja i stavove rukovodećih policijskih službenika o određenim aspektima upravljanja ljudskim potencijalima kao funkcije menadžmenta u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova. U istraživanju je korišten prigodni uzorak policijskih rukovoditelja odabranih temeljem osobnog poznanstva i/ili na temelju kolegijalnosti. Radi reprezentativnosti uzorka istraživanje je provedeno u više ustrojstevnih jedinica, odnosno na svim hijerarhijskim razinama Ministarstva, i to u: MUP-u sjedištu, Ravnateljstvu policije, PU zagrebačkoj, PU varaždinskoj, PU međimurskoj i PU karlovačkoj. Ispitanicima koji su participirali u istraživanju, anketni upitnik distribuiran je

⁵ Pitanje je složenije što policijska organizacija, u svojoj općoj sigurnosnoj funkciji, strateški ima tek deskriptivno izražene ciljeve i očekivanja. Pri tom, određeni ustaljeni pokazatelji učinkovitosti, primjerice stopa otkrivanja kriminaliteta ili tzv. otkrivačka djelatnost (prosječno, ovisno o vrsti kriminaliteta, oko 70% ili više) metodološki su i sadržajno vrlo prijeporni i kao takvi otvaraju pitanje svoje svrhovitosti. Dileme u određenju policijske učinkovitosti postoje i u drugim sustavima koji različitim programima i istraživanjima, sustavno zahvaćaju taj fenomen, različito označavajući pojmove koji se u našim uvjetima često koriste kao sinonimi, primjerice (engl. *effectiveness* i *efficiency*). Vidi PEEL program u Velikoj Britaniji, dostupno na: <http://www.justiceinspectrates.gov.uk/hmic/our-work/peel-assessments/> (27. 10. 2015.)

⁶ Istraživanje je provela autorica/studentica Ivna Romac Umljenović u sklopu izrade završnog rada na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Kriminalistika – na temu Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj upravi – percepcija policijskih rukovoditelja o važnosti upravljanja ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova.

tako da im je dostavljen osobno, posredstvom kolega (policijskih službenika) ili putem e-maila (službenom elektroničkom poštom).

Struktura i demografska obilježja ispitanika. Ispitivanjem je obuhvaćeno 46 policijskih rukovoditelja, čija su demografska obilježja prikazana u tablici 2.

Tablica 2: Demografska obilježja ispitanika (N=46)

Demografsko obilježje	Kategorije ispitanika	N	%
Spol ⁷	Žensko	4	9
	Muško	42	91
Životna dob	do 30 godina	0	0
	od 30 do 50 godina	40	87
	iznad 50 godina	6	13
Rukovoditeljski staž	do 5 godina	13	28
	od 5 do 10 godina	14	31
	iznad 10 godina	19	41
Razina rukovođenja	PP	8	18
	PU	24	52
	Ravnateljstvo policije i MUP	14	30
Rod policije	Uniformirana policija	24	52
	Neuniformirana policija	22	48

Rezultati istraživanja. Menadžerska percepcija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima razmatrana je iz dva aspekta – *konceptualnog (strategijskog) i personalnog (empirijskog)*. U prikazu rezultata ispitivanja u odnosu na oba aspekta – odgovori ispitanika sistematizirani su s obzirom na brojnost godina njihova rukovoditeljskog staža čime je omogućena komparacija stavova ispitanika u ukupnosti i s obzirom na kriterij "menadžerskog iskustva" koji je specifičan i relevantan.

• **Menadžerska percepcija ljudskih potencijala – konceptualni ili strategijski aspekt**

Pitanja u Anketnom upitniku u svezi s ovim aspektom odnosila su se na percepciju rukovoditelja/ispitanika o policijskoj učinkovitosti – u kontekstu *interno/eksternih faktora, menadžerskih funkcija, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te načina pribavljanja ljudskih potencijala.*

⁷ Iako se radi o relativno malom broju ispitanika obuhvaćenih u ovom istraživanju – omjer ispitanica i ispitanika u istraživanju po spolu u skladu je sa stvarnim stanjem u policijskom sustavu. Naime, u Ministarstvu unutarnjih poslova (podaci iz prosinca 2013. godine) od ukupnog broja zaposlenih policijskih službenika 82,8% su muškarci, a 17,2% žene. Također od ukupnog broja rukovodećih policijskih službenika njih 90,46% su muškarci, dok su preostalih 9,54% žene. (Balgač, 2014. – Izvješće o provedenom istraživanju o samoprocjeni rodne osjetljivosti policijske prakse provedenom u svim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva). http://www.mup.hr/UserDocsImages/ministarstvo/2014/Izvjesce_istrazivanje_samoprocjena_rodna_osjetljivost.pdf (preuzeto 19. 6. 2015.)

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju *interno/eksternih faktora* na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Učinkovitost policije ovisi o mnogim relevantnim faktorima. Koji je od navedenih faktora, prema Vašem mišljenju, najvažniji za policijsku učinkovitost."**

Tablica 3: Mišljenja rukovoditelja o najvažnijem faktoru za policijsku učinkovitost

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	faktori					
1.	Politička klima	5	2	4	11	24
2.	Materijalno-financijski resursi	0	1	1	2	5
3.	Ljudski potencijali	5	9	11	25	54
4.	Pravni okvir	1	2	4	7	15
5.	Socijalno-ekonomska situacija	1	0	0	1	2
	UKUPNO	12	14	20	46	100

Mišljenje da su *ljudski potencijali* krucijalan, odnosno najvažniji faktor za policijsku učinkovitost iskazalo je najviše ispitanika/rukovoditelja, i to njih 25 ili 54 %. Ispitanici s najmanjim iskustvom rukovođenja, uz ljudske potencijale jednako važnim faktorom smatraju i "političku klimu". Kod ostalih dviju grupa ispitanika nije zabilježen naznačeni dualizam faktora već je prisutna visoka dominacija faktora "ljudski potencijali". Ipak, značajan rezultat u ukupnom uzorku zauzima faktor *politička klima* koju 11 ispitanika ili 24% smatraju najvažnijim faktorom o kojem ovisi policijska učinkovitost.

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju *menadžerskih funkcija* na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Proces menadžmenta sastoji se od pet menadžerskih funkcija. Koju od navedenih funkcija, koje i Vi obavljate kao policijski rukovoditelj/menadžer, smatrate ključnom za učinkovitost organizacijske jedinice kojom rukovodite?"**

Tablica 4: Mišljenja ispitanika o menadžerskoj funkciji ključnoj za policijsku učinkovitost

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	funkcije menadžmenta					
1.	Planiranje	1	1	3	5	11
2.	Organiziranje	5	4	7	16	35
3.	Upravljanje ljudskim potencijalima	5	9	5	19	41
4.	Vođenje	2	0	4	6	13
5.	Kontrola	0	0	0	0	0
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Upravljanje ljudskim potencijalima ključna je menadžerska funkcija za učinkovitost policijske organizacije – većinsko je mišljenje ispitanika/rukovoditelja u ovom istraživanju. Takvo mišljenje iskazalo je 19 ispitanika ili njih 41%. Zanimljivo je da je ključna važnost predmete funkcije dominantno prisutna samo u percepciji ispitanika sa srednjoročnim ru-

kovoditeljskim iskustvom dok je u ostalim skupinama ispitanika percepcija drugačija. U tim skupinama visoko je pozicionirana ili dominirajuća funkcija *organiziranje* koja je i u ukupnom uzorku značajno zastupljena. Organiziranje zauzima drugo mjesto po frekvenciji odabira ispitanika – takvo mišljenje iskazalo je 16 ispitanika ili njih 35%. Isticanje ovih dviju funkcija nije iznenađujuće jer se i funkcija *organiziranje* u značajnom dijelu odnosi na ljudske potencijale u smislu optimiranja aktivnosti organizacije te određivanja načina i *ljudi* koji će ih izvršavati i u kojem svojstvu (*ulozi*).

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju *funkcije upravljanja ljudskim potencijalima* na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Policijski menadžment ima posebnu ulogu i odgovornost za funkcioniranje policijskog sustava. Ocijenite razinu važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (kao jedne od pet funkcija policijskog menadžmenta) koju ona ima za učinkovitost policije."**

Tablica 5: Mišljenja ispitanika o razini važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima za učinkovitost policije

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	stavovi ispitanika					
1.	Potpuno nevažna	0	0	0	0	0
2.	Nevažna	0	0	0	0	0
3.	Niti važna, niti nevažna	0	1	0	1	2
4.	Vrlo važna	12	10	15	37	81
5.	Izuzetno važna	1	3	4	8	17
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Rukovoditelji/ispitanici gotovo su na aklamacijski način iskazali mišljenje o visokoj važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u odnosu na policijsku učinkovitost. Naime, čak 45 ispitanika ili njih ukupno 98%, iskazali su stav da je za učinkovitost policije funkcija upravljanja ljudskim potencijalima vrlo važna ili izuzetno važna. Dominantno mišljenje ispitanika o važnosti predmetne funkcije jest da je ona vrlo važna (81%), dok se znatno manji broj ispitanika (17%) odlučio dodijeliti najvišu ocjenu važnosti (izuzetno važna) funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Pretpostavljeni razlog za ovakvu strukturu odgovora može proizlaziti iz latentnog promišljanja ispitanika/rukovoditelja da od funkcije *upravljanja* ljudskim potencijalima veću važnost za učinkovitost policije imaju ljudski potencijali *kao takvi*, odnosno svaki zaposlenik pojedinačno. Menadžeri, u načelu, upravljajući ljudskim potencijalima snose odgovornost za njihovu ukupnu i pojedinačnu učinkovitost, ali primarnu odgovornost za policijsku učinkovitost snosi svaki policijski službenik koji neposredno obavlja policijske poslove i primjenjuje policijske ovlasti.

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju *načina pribavljanja ljudskih potencijala* na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Način pribavljanja ljudskih potencijala za potrebe pojedine organizacijske jedinice u policiji (privlačenje, selekcija, odabir kadrova...) važan je faktor koji BITNO utječe na njezinu operativnu sposobnost (kvalitetu), odnosno radnu učinkovitost."**

Tablica 6: Mišljenja ispitanika o bitnosti utjecaja načina pribavljanja ljudskih potencijala na policijsku učinkovitost

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	stavovi ispitanika					
1.	U potpunosti se ne slažem	0	1	0	1	2
2.	Ne slažem se	0	0	0	0	0
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	0	2	1	3	6
4.	Slažem se	7	6	8	21	46
5.	U potpunosti se slažem	6	5	10	21	46
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Ispitanici/rukovoditelji u dominantnoj većini (42 ispitanika ili 92%) iskazali su mišljenje da način pribavljanja ljudskih potencijala *bitno* utječe na razinu funkcionalnosti i učinkovitosti organizacijskih jedinica policije. *Input* zaposlenika u organizaciju u bitnome determinira njezin *portfolio* ljudskih potencijala iz kojeg izviru osnovne (ulazne) i dopunske (razvojne) kompetencije organizacije. Sve skupine ispitanika/rukovoditelja bez obzira na duljinu rukovoditeljskog iskustva svjesni su – proizlazi iz mišljenja koja su iskazali – da učinkovitost organizacije ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala te da ova kvaliteta u bitnome ovisi o predznaku kojeg "ulazni" ili "novi" zaposlenik unosi u organizaciju. Operativni rukovoditelji organizacijskih jedinica u velikim sustavima u javnom sektoru, u pravilu, imaju ograničen utjecaj na kadrovsko popunjavanje organizacija kojima rukovode – što može uzrokovati frustraciju i demotivaciju menadžera te disfunkcionalnost organizacije.

• **Menadžerska percepcija ljudskih potencijala – personalni ili empirijski aspekt**

Pitanja u Anketnom upitniku u svezi s ovim aspektom odnosila su se na percepciju ispitanika o policijskoj učinkovitosti – u kontekstu *faktora motivacije policijskih službenika, razine njihove motiviranosti i u kontekstima "osobnog" i "menadžerskog" odnosa policijskog rukovoditelja spram podređenih mu policijskih službenika.*

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju različitih *motivacijskih faktora* na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Motiviranost u radu ovisi o različitim faktorima materijalne i nematerijalne prirode. Koji od navedenih faktora smatrate najvažnijim za radnu motivaciju policijskih službenika?"**

Tablica 7: Mišljenja ispitanika o najvažnijem faktoru motivacije policijskih službenika

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	faktori motivacije					
1.	Plaća (visina dohotka)	6	4	4	14	30
2.	Stil menadžmenta (odnos rukovoditelj – podređeni)	0	0	0	0	0
3.	Karakteristike posla (zanimljivost, raznolikost, odgovornost)	0	0	0	0	0
4.	Organizacijska klima/međuljudski odnosi/radna atmosfera	6	6	14	26	57

5.	Nagrade, pohvale, priznanja (usmena i pismena)	0	2	0	2	4
6.	Školovanje, seminari, edukacije	0	0	0	0	0
7.	Mogućnost napredovanja – razvoj karijere	1	2	1	4	9
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Većina ispitanika/rukovoditelja (njih 26 ili 57%) izkazala je mišljenje da je najvažniji faktor za radnu motivaciju policijskih službenika "organizacijska klima/međuljudski odnosi/radna atmosfera". Osim ovog faktora "nematerijalne" prirode značajan broj ispitanika (njih 14 ili 30%) smatra plaću (visinu dohotka) koja je izraziti "materijalni" faktor najvažnijim za motivaciju u radu. Vrlo je indikativna činjenica da neki bitni motivacijski faktori iz *personale domene* menadžmenta ljudskih potencijala – poput "stila menadžmenta" i "nagrade, pohvale, priznanja" bilježe nikakvu ili beznačajnu zastupljenost u odgovorima ispitanika/rukovoditelja. Proizlazi da oni, u svojoj percepciji funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, ne prepoznaju potpuno vlastitu ulogu niti motivacijske instrumente ili tehnike koje su im kao rukovoditeljima na raspolaganju. Indirektno, značajnost vlastitog doprinosa u odnosu na radnu motivaciju policijskih službenika oni su, pretpostavljamo, iskazali kroz najučestaliji odabir motivacijskog faktora "organizacijska klima/međuljudski odnosi/radna atmosfera" u ostvarenju kojeg oni u svojstvu rukovoditelja značajno participaciju.

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju *razine motiviranosti policijskih službenika* na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Razina motiviranosti policijskih službenika za obavljanje radnih zadaća BITNO utječe na njihovu radnu učinkovitost."**

Tablica 8: Mišljenja ispitanika o bitnosti utjecaja razine motiviranosti na radnu učinkovitost policijskih službenika

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	stavovi ispitanika					
1.	U potpunosti se ne slažem	0	1	0	1	2
2.	Ne slažem se	0	0	0	0	0
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	0	1	1	2	4
4.	Slažem se	6	8	7	21	46
5.	U potpunosti se slažem	7	4	11	22	48
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Ispitanici/rukovoditelji na gotovo aklamacijski način iskazali su slaganje s predmetnom konstatacijom – njih 43 ili 94% slaže se ili se u potpunosti slaže da postoji bitna korelacija između razine motiviranosti i radne učinkovitosti policijskih službenika. Motiviranost policijskih službenika, osim o njima samima ili o drugim internim i eksternim okolnostima, u bitnome ovisi i o njihovim menadžerima. Upravo je pronalaženje načina za motiviranje podređenih službenika jedna od ključnih zadaća rukovoditelja te se ono smatra jednom od tri točke diferencijacije uspješnih i neuspješnih menadžera (Wriston 1990:80, prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber 2004:23). Ostale dvije točke diferencijacije su odabir najboljih surad-

nika (najkvalitetnijih službenika) te davanje dovoljno slobode suradnicima da rade na svojoj vlastiti način. Iz strukture odgovora na ovo pitanje proizlazi postojanje svijesti rukovoditelja o važnosti motivacije za radnu učinkovitost – samo je pitanje na koji način i u kojoj mjeri rukovoditelji shvaćaju svoju ulogu u iniciranju i intenziviranju radne motivacije kod svojih podređenih.

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju njihova "osobnog" odnosa spram podređenih policijskih službenika na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Odnos policijskog rukovoditelja prema podređenim policijskim službenicima (ponašanje, komunikacija, stil rukovođenja...) važan je faktor koji BITNO utječe na učinkovitost rada policijskih službenika."**

Tablica 9: Mišljenja rukovoditelja o bitnosti utjecaja njihova "osobnog" odnosa spram policijskih službenika na njihovu radnu motiviranost odnosno učinkovitost rada

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	stavovi ispitanika					
1.	U potpunosti se ne slažem	2	0	0	2	4
2.	Ne slažem se	0	0	0	0	0
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	1	2	0	3	6
4.	Slažem se	5	9	7	21	46
5.	U potpunosti se slažem	5	3	12	20	44
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izrazito dominantnom većinom ispitanici/rukovoditelji su iskazali slaganje s predmetnom konstatacijom – 41 ispitanik ili njih 90% slaže se ili se u potpunosti slaže da je njihov "osobni" odnos prema podređenima važan faktor koji bitno utječe na radnu učinkovitost podređenih. Najviši intenzitet slaganja iskazali su ispitanici iz skupine rukovoditelja s najduljim rukovoditeljskim stažom (iznad 10 godina). *Socijalno-komunikacijska znanja i vještine* menadžera prepoznate su u ovom istraživanju kao bitan faktor menadžerskog habitusa koji se reflektira na učinkovitost rada policijskih službenika.⁸ Naznačena znanja/vještine jedna su od triju osnovnih skupina menadžerskih znanja i vještina – ostale dvije skupine su *stručna ili tehnička* i *stratgijska ili konceptualna* (Katz, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić 2008:34). "Osobni" odnos menadžera spram podređenih ne bi trebao biti isključivo vezan za karakter i profil ličnosti menadžera već bi on značajnim dijelom trebao biti i rezultat znanja/vještina koja rukovoditelji usvajaju učenjem i treningom. U Uredbi o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika kao standardno mjerilo (obvezni uvjet) za imenovanje policijskih službenika na rukovođea radna mjesta propisan je i *završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovođea policijskih službenika*. Ovakav oblik menadžerske edukacije (svojevrsnog tečaja) u praksi se ne provodi, ali bi takvu edukaciju trebalo promptno uvesti zbog formalno-pravnih razloga i suštinskih potreba koje su i primarne.

⁸ Dugoročno izostanak kvalitetne komunikacije uzrokuje poremećaj međuljudskih odnosa i lošu radnu atmosferu, u kojoj je neminovno smanjena ili nedovoljna učinkovitost u radu. Rukovoditelj ne može izbjeći odgovornost i za neuspjeh i za uspjeh svoje ustrojstvene jedinice – uspješne rukovoditelje od neuspješnih rukovoditelja u najvećoj mjeri razlikuje vještina ophođenja s ljudima. Stoga je upravo edukacija i stručno usavršavanje rukovoditelja ključno za razvoj i unaprjeđenje komunikacijskih vještina (Mavrić, 2012:441).

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju njihova "menadžerskog" odnosa spram podređenih policijskih službenika na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: **"Rukovoditelji u policiji svojim menadžerskim znanjima, vještinama i ovlastima mogu BITNO utjecati na radnu motiviranost, a posljedično i na učinkovitost rada policijskih službenika."**

Tablica 10: Mišljenja rukovoditelja o bitnosti utjecaja njihova "menadžerskog" odnosa spram policijskih službenika na njihovu radnu motiviranost odnosno učinkovitost rada

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	stavovi ispitanika					
1.	U potpunosti se ne slažem	0	0	0	0	0
2.	Ne slažem se	0	0	1	1	2
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	1	1	0	2	5
4.	Slažem se	10	10	10	30	65
5.	U potpunosti se slažem	2	3	8	13	28
	UKUPNO	13	14	19	46	100

U odnosu na predmetnu konstataciju ispitanici/rukovoditelji su također iskazali gotovo aklamacijsko slaganje – njih 43 ili 93% slaže se ili se u potpunosti slaže da rukovoditelji svojim "menadžerskim" odnosom spram podređenih mogu bitno utjecati na njihovu radnu motiviranost te posljedično i na učinkovitost. "Menadžerski" odnos primarno obuhvaća primjenu stručnih (teničkih) i strategijskih (konceptualnih) znanja/vještina, ali i menadžerskih ovlasti koje proizlaze iz pravnog okvira (zakonskih i podzakonskih akata).⁹ Pozitivna je prisutnost ovakve menadžerske percepcije (mišljenja, dojmova) o ljudskim potencijalima, ali ostaje pitanje razine stvarnog znanja o menadžmentu kojom raspolažu policijski rukovoditelji kao i njihovih menadžerskih vještina koje implementiraju u praksi. Osim toga, upitni su i način i intenzitet te kontinuitet stjecanja menadžerskih znanja/vještina policijskih rukovoditelja. O predznaku menadžerskih znanja/vještina ovisi i predznak njihova utjecaja na motiviranost i učinkovitost podređenih. On može biti pozitivan, neutralan, ali i negativan. Osim osobnih afiniteta, samoeduciranja i "empirijskog" učenja – rukovoditelji u sustavu policije trebali bi na sustavan način biti educirani o menadžmentu i to već prilikom imenovanja¹⁰, ali i tijekom obavljanja njihove menadžerske funkcije.

⁹ Vođenje je jedina od pet temeljnih funkcija menadžmenta koju ne obavlja nitko osim menadžera. U tom kontekstu, policijskim rukovoditeljima važni su pravno-normativni poticaji (Orlović, 2013:372) koje mogu "koristiti" u obavljanju svoje menadžerske funkcije, odnosno u svom odnosu prema podređenim službenicima. Vrste i oblici normativnih poticaja su: **institucionalni poticaji** (radno mjesto, plaća); **individualni poticaji** (radna odgovornost, ocjena rada, nagrade i priznanja); **individualno-institucionalni poticaji** (obrazovanje, policijsko zvanje, napredovanje).

¹⁰ Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika – standardno mjerilo (obvezni uvjet) za imenovanje policijskih službenika na rukovodeća radna mjesta propisan je i *završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika*.

ZAKLJUČAK

Učinkovitost i funkcionalnost policije u suštini ovisi o kvaliteti i kvantiteti ljudskih potencijala i o načinu upravljanja ljudskim potencijalima. U skladu s navedenim, razvidna je uloga i odgovornost policijskih rukovoditelja koji na operativnoj razini upravljaju ljudskim potencijalima u organizacijskim jedinicama kojima rukovode. Menadžeri u policiji moraju imati odgovarajuće kompetencije za svih pet temeljnih funkcija menadžmenta u koje pripada (uz planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje) i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Provedenim empirijskim istraživanjem utvrđivane su (na indirektan način) menadžerske kompetencije i iskustva glede upravljanja ljudskim potencijalima u policiji. Anketnim ispitivanjem policijskih rukovoditelja mjerena je njihova percepcija o važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u kontekstu utjecaja ove funkcije na razinu policijske učinkovitosti. *Menadžerska percepcija ljudskih potencijala* u ovom istraživanju razmatrana je kroz dva aspekta: *konceptualni ili strategijski te personalni ili empirijski aspekt*.

U svezi s *konceptualnim ili strategijskim aspektom* menadžerske percepcije ljudskih potencijala istraživanje je pokazalo da ispitanici/rukovoditelji raspolažu dostatno razvijenom svijesti o značenju funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u procesu menadžmenta, odnosno o njezinoj važnosti za učinkovitost policijske organizacije. Naime, ispitivani policijski rukovoditelji u dominantnoj većini: ljudske potencijale smatraju najvažnijim faktorom (između ponuđenih interno/eksternih faktora) za policijsku učinkovitost; menadžersku funkciju upravljanja ljudskim potencijalima smatraju ključnom (između svih pet temeljnih funkcija menadžmenta) za učinkovitost njihove organizacijske jedinice; predmetnu menadžersku funkciju ocjenjuju visokim stupnjem važnosti u kontekstu policijske učinkovitosti; način pribavljanja ljudskih potencijala smatraju visoko važnim faktorom koji bitno utječe na radnu sposobnost i učinkovitost policijske organizacije.

U svezi s *personalnim ili empirijskim aspektom* menadžerske percepcije ljudskih potencijala, istraživanje je pokazalo da ispitanici/rukovoditelji raspolažu zadovoljavajućom razinom svijesti o stvarnoj ili potencijalnoj ulozi menadžera u realizaciji funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno o važnosti vlastitog utjecaja na ljudske potencijale kojima upravljaju u kontekstu učinkovitosti policijske organizacije. Naime, ispitivani policijski rukovoditelji u dominantnoj većini: faktor "organizacijska klima/međuljudski odnosi/radna atmosfera" (između ponuđenih materijalnih i nematerijalnih faktora) smatraju najvažnijim za radnu motivaciju policijskih službenika; razinu motiviranosti policijskih službenika smatraju bitnom za radnu učinkovitost; "osobni" i "menadžerski" odnos spram podređenih također smatraju bitnim za motiviranost i učinkovitost rada policijskih službenika.

Menadžerska percepcija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u policiji u kontekstu učinkovitosti policijske organizacije, sudeći prema rezultatima istraživanja, može se smatrati zadovoljavajućom. No, važno je istaknuti da ovim istraživanjem nisu utvrđivani egzaktni pokazatelji niti je analizirana implementacija predmetne funkcije menadžmenta u policijskoj praksi. Istraživana je percepcija policijskih rukovoditelja o predmetnoj problematici koja može poslužiti isključivo kao (apstraktna) platforma za izgradnju sustava unaprjeđivanja znanja/vještina policijskih rukovoditelja glede upravljanja ljudskim potencijalima. Permanentna i sustavna edukacija menadžera i u ovom slučaju je nezaobilazna, a važan inicijalni element u tom smislu bila bi implementacija *programa usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika*. Potrebno je naglasiti da nije riječ ni o kakvoj posebnoj novosti već o "postojećoj" formalno-pravnoj činjenici. Naime, završavanje nazna-

čenog programa propisano je Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika kao standardno mjerilo (obvezni uvjet) za imenovanje policijskih službenika na rukovodeća radna mjesta.

LITERATURA

1. Balgač, I. (2014). *Izješće o provedenom istraživanju o samoprocjeni rodne osjetljivosti policijske prakse*. Ministarstvo unutarnjih poslova, Zagreb.
http://www.mup.hr/UserDocsImages/minstarstvo/2014/Izvjescje_istrazivanje_samoprocjena_rodna_osjetljivost.pdf
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.
3. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija nakladništvo Zagreb, Zagreb.
4. Jurina, M. (2009). *Upravljanje ljudskim potencijalima – bilješke s predavanja*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić.
5. Marčetić, G. (2007). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb.
6. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco, Zagreb.
7. Mavrić, I. (2012). *Smjernice operativnog postupanja pri vertikalnoj komunikaciji rukovoditelja prema policijskim službenicima*. Policijska i sigurnost, br. 3., str. 441-448., Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb.
8. Orlović, A. (2013). *Zakonsko-normativni zahtjevi vođenja u hrvatskoj policiji*. Menadžment i sigurnost (Management and Safety) – Zbornik radova, 8. međunarodna znanstvena i stručna konferencija, str. 365-377., Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Zagreb.
9. PEEL 2014 Methodology,
<http://www.justiceinspectorates.gov.uk/hmic/wpcontent/uploads/2014-peel-methodology.pdf>
10. *Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika*. Narodne novine 113/2012.
11. *Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova*. Narodne novine 113/2012.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia, Zagreb.
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb, 2008.
14. *Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika*. Narodne novine 129/2011., 82/2012., 140/2013.
15. *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova*. Narodne novine 70/2012., 140/2013., 50/2014.
16. *Zakon o policiji*. Narodne novine 34/2011., 130/2012., 89/2014., 151/2014., 33/2015.

Summary

Ivna Romac Umljenović, Ante Orlović, Davor Solomun

Human Resources Management for the Efficient Police Organization – Perception of the Police Managers

Human resources are essential value of police organization. Police efficiency and functionality mostly depend on quality and quantity of human resources but also on the manner of human resources management. The portfolio of human resources in police generally consists of police officers (agents) and police executives (managers). Police managers are primary responsible for functioning of the police organization and they have to be capable to implement all functions of management in an adequate manner. The human resources management is one of the five basic functions of management and the level of its implementation in organization mainly depends on manager's competence. This competence can be scrutinized through different aspects of manager's perception of human resources and the most important are *conceptual (strategic) and personal (operative) aspects*. In connection with the above, the empiric survey was conducted with the aim to determine the perception of police executives on the importance of a function of human resources management, primarily in terms of its influence on the effectiveness of the police organization. The research was conducted using a questionnaire on the management of human resources in the police and it included 46 participants (N=46), police officers who hold managerial positions at all hierarchical levels of management in the Croatian Police (police stations, police administrations, General Police Directorate). The results indicated that the level of awareness of managers on subject matter is satisfying, but this fact is not relevant without permanent and systematic education and training of managers as well as implementation of required knowledge and skills in police practice.

Key words: management, human resources, police efficiency, perception of the police managers.