

VALENT GAŠPARIĆ*, ANTE ORLOVIĆ**

Strategijska (SWOT) analiza funkcioniranja Policijske postaje Buje

Sažetak

Strategijska analiza Policijske postaje (PP) Buje provedena je sa svrhom utvrđivanja stvarnog stanja i položaja organizacije te identifikacije adekvatnih strategijskih opcija koje korespondiraju s organizacijskim resursima i mogućnostima u odnosu na okruženje u kojem organizacija djeluje. Strategijsko preispitivanje pozicije PP Buje temeljeno je na odgovarajućim strategijskim platformama – SWOT analizi i SWOT matrici. SWOT analiza je strategijska metoda za strategijsko (re)pozicioniranje i (re)definiranje organizacije u kontekstu njezine unutarnje i vanjske okoline. U svrhu identifikacije snaga i slabosti u unutarnjoj okolini korištena je metoda funkcijske analize organizacije, dok je za identifikaciju prilika i prijetnji u vanjskoj okolini korištena metoda PEST analize. Identificirani unutarnji i vanjski faktori integrirani su u jedinstvenu platformu – SWOT matricu iz koje se profiliraju četiri standardne strategijske opcije: maxi-maxi, maxi-mini, mini-maxi, mini-mini. U aktualnom trenutku, optimalan izbor za PP Buje bila bi strategijska opcija mini-maxi (prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike). Ovo proizlazi iz najznačajnijih strategijskih varijabli (konfrontiranih interno-eksternih faktora) navedenih u WO segmentu SWOT matrice – među kojima je prioritetna sljedeća: nedovoljan broj operativnih policijskih službenika (za pokrivanje terena) – ulazak RH u šengenski prostor. Policija na svim razinama mora akceptirati i implementirati koncept strategijskog menadžmenta kako bi bila u stanju adekvatno odgovoriti sigurnosnim izazovima koji postaju civilizacijski prioritet na lokalnoj i globalnoj razini.

Ključne riječi: *strategijski menadžment, SWOT analiza, SWOT matrica, PP Buje, reorganizacija, sigurnost.*

* Valent Gašparić, struč. spec. crim., policijski službenik, Policijska uprava istarska, Policijska postaja Buje.

** doc. dr. sc. Ante Orlović, profesor visoke škole, Policijska akademija, Visoka policijska škola, Zagreb.

UVOD

Strategijski menadžment (Ritson, 2008:44) obuhvaća proces u kojem se formuliraju i primjenjuju strategije s kojima se namjeravaju postići određeni ciljevi. Ciljevi Policijske postaje (PP) Buje su sigurnost građana i njihovo povjerenje u policiju. Organizacija i funkcioniranje policije kao i svake njezine sastavnice (ustrojstvene jedinice) uređeno je pripadajućim pravnim okvirom. Osim pravne komponente, u radu policije važna je i komponenta menadžmenta koja razumijeva upravljanje poslovnim procesima u organizacijskim jedinicama na svim razinama.

Strategijski menadžment složeni je pojam koji se sastoji od dvije jednako bitne sastavnice – *strategije* i *menadžmenta*. Hrvatska riječ menadžment (Cerović, 2003:3), kao prevedenica engleske riječi *management*, u najširem se društvenom smislu može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Javni menadžment, odnosno menadžment u javnoj upravi (Ružić i sur., 2014:461) možemo definirati kao državnu politiku čiji je cilj modernizirati i učiniti javni sektor učinkovitijim. Pojam strategija (Anić, Goldstein, 1999:1197) izvorno je vojna koncepcija (grčki *strategos*: vojni zapovjednik // *stratos*: vojska + *agein*: voditi). Strategijski menadžment (Wheelen, Hunger, 2012:55) je set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.

Strategijski menadžment je sinergijsko djelovanje rukovodećih ljudi organizacije u svim segmentima s ciljem donošenja koordinacijskog okvira i njegove implementacije u smislu usmjeravanja aktivnosti organizacije i pojedinaca ka realizaciji konkretno definiranih ciljeva. Strategijski menadžment (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:196) je *interaktivan* (interakcija menadžera na svim razinama), *iterativan* (revizija i modifikacija donesenih strategija) i *kontinuiran* proces (stalno se događa, nema početne i završne točke). Strategijsko mišljenje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:190) inkorporira u sebi sposobnost identificiranja kritičnih problema i traženja novih načina njihova rješavanja, odnosno optimalno kombinira analizu, imaginaciju i kreativnost.

Organizacije moraju kontinuirano, na svim organizacijskim razinama, preispitivati svoje djelovanje, odnosno poslovanje radi njegova boljeg usmjeravanja i prilagođavanja uvjetima okoline (sadašnje i buduće). Sagledavanje mogućnosti unaprjeđenja upravljanja organizacijom (Policijskom postajom Buje) i njezinim funkcioniranjem može se temeljiti na SWOT analizi. SWOT je engleski akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). *Snage* su organizacijski čimbenici koji je čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija. *Slabosti* su organizacijska ograničenja ili nedostaci koji joj priječe postizanje dobrih rezultata u odnosu na konkurente. *Prilike* su povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućuju da pojača svoju konkurentsku poziciju i prednost. *Prijetnje* su nepovoljne situacije u okolini organizacije koje ugrožavaju njezinu sposobnost konkuriranja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:228).

SWOT analiza je strategijska metoda za strategijsko (re)pozicioniranje i (re)definiranje organizacije u kontekstu njezine unutarnje i vanjske okoline. Konfrontacijom identificiranih faktora unutarnje okoline (snage-slabosti) i vanjske okoline (prilike-prijetnje) iznalaze se mogućnosti strategijskog unaprjeđenja funkcioniranja organizacije (Policijske postaje Buje). SWOT analiza je proces koji predstavlja svojevrsno skeniranje vanjske i unutarnje okoline organizacije, prepoznavanje snaga i slabosti, prilika i prijetnji te integriranje prepoznatih

elemenata u jedinstvenu platformu – SWOT matricu. Temeljna svrha je utvrđivanje stvarnog stanja i položaja organizacije te identifikacija adekvatnih strategija koje korespondiraju s organizacijskim resursima i mogućnostima u odnosu na okruženje u kojem organizacija djeluje.

1. POLICIJSKA POSTAJA BUJE – ORGANIZACIJA I FUNKCIONIRANJE

Policijska postaja (PP) Buje u aktualnoj organizacijskoj formi egzistira od 1. siječnja 2001. godine temeljem Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova donesene 14. prosinca 2000. godine. Policijska postaje Buje je postaja II. kategorije, ona djeluje unutar Policijske uprave istarske koja je, također, uprava II. kategorije. Policijska uprava istarska i Policijska postaja Buje svrstane su u navedenu kategoriju sukladno Uredbi o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja (NN 117/11., 50/14., 32/15., 11/17.). Policijska postaja Buje ustrojena je kao mješovita policijska postaja za obavljanje poslova temeljne, prometne, granične i kriminalističke policije te za upravne poslove (prijave promjene prebivališta i boravišta, izdavanje osobnih iskaznica, putovnica, prometnih i vozačkih dozvola, rješavanje statusnih pitanja stranaca, državljanstva i drugo).

Područje Policijske postaje Buje prostire se na površini od 236,95 km² i obuhvaća područje grada Buje te općine Grožnjan i Oprtalj, odnosno sjeverozapadni dio istarskog poluotoka. Prema popisu stanovnika iz 2011. godine na području grada Buje te općina Grožnjan i Oprtalj obitava 6.722 stanovnika. Područje je podijeljeno na dva područna sektora koji obuhvaćaju sedam ophodnih i tri kontaktna rajona te jedan granični sektor. Na postajnom području nalaze se dva međunarodna cestovna granična prijelaza Plovanija i Kaštel i jedan stalni granični prijelaz za pogranični promet Lucija.¹ Osim obavljanja poslova *kontrola* prelaska državne granice na navedenim graničnim prijelazima PP Buje obavlja i poslove *zaštite* dijela državne granice s Republikom Slovenijom u dužini od 35 kilometara ("zelena granica").

U sastavu Policijske postaje Buje raspoređeno je ukupno 94 policijskih službenika, od čega je 55 policijskih službenika granične policije, 29 policijskih službenika temeljne i prometne policije te 9 policijskih službenika kriminalističke policije. Sukladno Uredbi o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova (NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17.) okvirni broj policijskih službenika za ovu policijsku postaju je 139, što znači da nedostaje ukupno 45 policijskih službenika. Policijskom postajom rukovodi načelnik dok su za pojedine segmente policije predviđeni pomoćnici načelnika za *temeljnu policiju*, *kriminalističku policiju*, *graničnu kontrolu* i *zaštitu državne granice*. U Policijskoj postaji Buje ukupno je 14 radnih mjesta rukovodećih policijskih službenika te 80 radnih mjesta viših i nižih policijskih službenika (izvršitelja).

Radna opterećenost policijskih službenika indirektno je razvidna i iz podataka o osnovnim sigurnosnim pokazateljima za Policijsku postaju Buje – prikazanih u tablici 1.

¹ Internetska stranica MUP-a RH Policijske uprave istarske, opći podaci o Policijskoj postaji Buje, <http://istarska.policija.hr/MainPu.aspx?id=14751> (preuzeto 10. 11. 2017. godine).

Tablica 1: Osnovni sigurnosni pokazatelji za Policijsku postaju Buje za razdoblje 2011.-2015.

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Prekršaji (droge)	516	423	453	113	212
Kaznena djela	465	413	86	64	89
Prekršaji protiv JRM-a	42	31	26	23	15
Prometne nesreće	111	73	74	66	66
Nasilničko ponašanje u obitelji	25	15	17	8	7
Nezakoniti prelasci državne granice	60	50	55	26	21
Broj putnika na graničnim prijelazima	13.926.142	13.800.933	14.287.903	14.941.042	17.454.367

Izvor: Informacijski sustav MUP-a RH i NISUDG²

Statistički podaci (tablica 1) ne ukazuju da postoje problematična sigurnosna područja, osim prometa putnika na međunarodnim cestovnim graničnim prijelazima Plovanija i Kaštel. Broj putnika koji prelaze preko ova dva prijelaza u konstantnom je porastu dok ostali pokazatelji stagniraju ili se registriraju u manjem broju u odnosu na prethodne godine. Razvidne su oscilacije u broju evidentiranih kaznenih djela koji se značajno smanjio radi stupanja na snagu novog Kaznenog zakona (NN 125/11., 144/12., 56/15., 61/15., 101/17.) 1. siječnja 2013. godine iz razloga što su se slučajevi zapljene droge za osobne potrebe na graničnim prijelazima do tada evidentirale kao kazneno djelo, a nakon toga kao prekršaji. Oscilacije su vidljive i u broju prometnih nesreća koji se značajno smanjio u 2012. godini (i nakon nje) što je posljedica stupanja na snagu novog Pravilnika o načinu postupanja policijskih službenika u obavljanju poslova nadzora i upravljanja prometom na cestama (NN 141/2011.) 1. prosinca 2011. kojim se promijenila definicija prometne nesreće.³

Prikazani sigurnosni pokazatelji ne ukazuju na postojanje značajnih problema u organizaciji i funkcioniranju Policijske postaje Buje, iako problemi postoje, primjerice, u smislu formiranja smjena na graničnim prijelazima i područjima s dostatnim brojem policijskih službenika za kvalitetno obavljanje granične kontrole i zaštite državne granice. Kroz razmatrano razdoblje 2011. – 2015. broj policijskih službenika se smanjivao (poradi premještaja i

² Nacionalni informacijski sustav upravljanja državnom granicom.

³ Navedenim Pravilnikom se pobliže definira postupanje policije kod prometnih nesreća, a veže se na promijenjenu definiciju prometne nesreće u Zakonu o sigurnosti prometa na cestama (NN 67/08., 48/10., 74/11., 80/13., 158/13., 92/14., 64/15.). Do tada su se svi događaji na cesti gdje je došlo do materijalne štete i sudjelovalo je vozilo u pokretu, evidentirali kao prometne nesreće. Nakon stupanja na snagu Pravilnika, događaji kao što su sudari vozila s divljači na cesti, prometne nesreće s manjom materijalnom štetom i izlijetanja vozila s ceste više se ne evidentiraju kao prometne nesreće, već se vode pod općim brojevima. Takvim postupanjem realno nije došlo do smanjenja broja prometnih nesreća, nego su te prometne nesreće evidentirane u drugim evidencijama.

otkaza) dok se broj putnika koji prelaze državnu granicu konstantno povećava. Istovremeno, broj utvrđenih prekršaja i kaznenih djela na graničnim prijelazima se bilježi u manjem ili jednakom broju u odnosu na godine s manjim brojem putnika. Ukoliko raste broj putnika tijekom vremena, a broj evidentiranih kažnjivih djela se smanjuje ili ostaje jednak – proizlazi mogućnost postojanja organizacijskih problema u policiji. Oni se mogu očitovati ili kroz nedostatnu razinu aktivnosti policijskih službenika ili kroz nedostatnu brojnost policijskih službenika za obavljanje poslova granične kontrole i zaštite.

U cilju unapređivanja organizacije i funkcioniranja Policijske postaje Buje izrađena je SWOT analiza čiji rezultati mogu biti podloga za donošenje strategijskih odluka.

2. STRATEGIJSKA (SWOT) ANALIZA POLICIJSKE POSTAJE BUJE

Okolina uvjetuje opstojnost organizacije. Svaka organizacija, u pravilu, opstaje dok za njezino postojanje ima potrebe u okolini. S tim u svezi nužno je kontinuirano analizirati okolinu te se prilagođavati njenim obilježjima. Okolina organizacije razumijeva kontingent vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na cjelokupan proces ispunjavanja zacrtanih ciljeva organizacije. Identificiranjem faktora vanjske okoline (prilike, prijetnje) i unutarnje okoline (snage, slabosti) te njihovom međusobnom konfrontacijom formira se okvir za razvoj i implementaciju organizacijske strategije.

Analiza okoline (Wheelen, Hunger, 2012:98) pretpostavlja monitoring, evaluaciju i diseminaciju informacija prikupljenih od eksterne i interne okoline ključnim ljudima unutar organizacije. Analiza okoline (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:205) sastoji se od tri važna segmenta: analiza vanjske okoline, analiza unutarnje okoline te integriranje vanjske i unutarnje analize (sučeljavanje prilika i prijetnji sa snagama i slabostima organizacije kako bi se utvrdila optimalna strategija).

2.1. Analiza unutarnje okoline

Unutarnja je okolina (Wheelen, Hunger, 2012:138) područje na koje menadžment može potpuno utjecati. To je područje gdje se zbivaju radni procesi i događaji koje je nužno nadzirati i analizirati. Sastoji se u prepoznavanju i definiranju snaga i slabosti u unutarnjem okruženju poduzeća. Metode i tehnike analize interne okoline (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:216-226) mogu biti: Model 5 C (*company-customers-competition-costs-channels*), funkcijska analiza organizacije, analiza lanca vrijednosti te analiza resursa i kompetencija.

Funkcijska analiza organizacije (u ovoj prilici i u nešto reduciranom obliku) odabrana je kao metoda za analizu unutarnje okoline Policijske postaje Buje. Funkcijska analiza temelji se na analizi funkcijskih područja organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:217-218) kao što su: marketing; financije i računovodstvo; proizvodnja, operacije, tehnika; ljudski potencijali; upravljanje kvalitetom; organizacija i opći menadžment, informacijski sustav.

Primjenom koncepta funkcijske analize identificirane su ključne snage i slabosti unutar sljedećih funkcijskih područja Policijske postaje Buje:

1. *Financije* – ograničeni financijski resursi i nemogućnost odlučivanja o raspolaganju

sredstvima (slabost); 2. *Tehnika* – kvalitetna i dostatna oprema granične policije (snaga); 3. *Ljudski potencijali* – kvalitetni ljudski potencijali (snaga), distinktivne kompetencije policijskih službenika (snaga), iskustvo policijskih službenika (snaga), nedovoljan broj operativnih policijskih službenika (slabost), nepoznavanje stranih jezika (talijanski i slovenski) policijskih službenika (slabost), nedovoljan broj policijskih službenika osposobljenih za korištenje opreme granične policije (slabost); 4. *Menadžment* – nedostatnost visokoobrazovanog kadra (slabost); 5. *Informacijski sustavi* – pristup operativnim evidencijama (snaga), nekorištenje operativnih evidencija (slabost), komunikacija s policijama drugih država (snaga); 6. *Organizacija* – neiskorištavanje potencijala policijskih službenika (slabost), nemogućnost korištenja distinktivnih kompetencija (slabost), nedostatak mlađih policijskih službenika kriminalističke policije (slabost), nepostojanje sustava nagrađivanja (slabost), lokacija policijske postaje (snaga).

Sistematizacija identificiranih snaga i slabosti prikazana je u tablici 2. Unutarnji faktori organizacije mogli bi se razvrstati i u sljedeće podskupine: ljudski potencijali, organizacija, materijalno-tehnički resursi.

Tablica 2: Prikaz snaga (S) i slabosti (W) Policijske postaje Buje⁴

SNAGE (Strengths)	SLABOSTI (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetni ljudski potencijali • Distinktivne kompetencije policijskih službenika • Iskustvo policijskih službenika • Pristup operativnim evidencijama (informacijskim sustavima) • Komunikacija s policijama drugih država (Slovenija, Italija) • Kvalitetna i dostatna oprema granične policije • Lokacija policijske postaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljan broj operativnih policijskih službenika (za pokrivanje terena) • Neiskorištavanje potencijala policijskih službenika • Nemogućnost korištenja distinktivnih kompetencija • Nedostatak mlađih policijskih službenika u kriminalističkoj policiji • Nepostojanje sustava nagrađivanja • Nedostatak visokoobrazovanog kadra u menadžmentu • Nekorištenje operativnih evidencija (informacijskih sustava) • Nepoznavanje stranih jezika (talijanski i slovenski) policijskih službenika • Nedovoljna brojnost službenika za korištenje opreme granične policije • Ograničeni financijski resursi i nemogućnost odlučivanja o raspolaganju sredstvima

⁴ Elaboracija identificiranih faktora iz domene snaga i slabosti je izostavljena zbog ograničenog opsega ovog rada. Radi ilustracije, kao ogledni primjer, navodimo kratko objašnjenje faktora/snaga: **kvalitetni ljudski potencijali** (veći broj policijskih službenika iskustveno je osposobljen postupati u različitim predmetima i izvan specijaliziranog područja koje obavljaju po rješenju o radnom mjestu. Osim subjektivnih, tomu su doprinijele i objektivne okolnosti, primjerice, mješoviti karakter policijske postaje te nepopunjenost radnih mjesta policijskih službenika); i faktora/slabost: **nedostatak mlađih policijskih službenika u kriminalističkoj policiji** (u svaki rod policije u PP Buje svake se godine prima manji broj novih policijskih službenika koje obučavaju stariji policijski službenici s iskustvom, osim u kriminalističkoj policiji. U sastavu kriminalističke policije nema mlađih policijskih službenika što bi mogao biti dugoročan problem jer odlaskom generacije iskusnih kriminalista neće postojati njihova adekvatna zamjena).

2.2. Analiza vanjske okoline

Analiza vanjske okoline vrši se na način da se uzimaju u obzir svi elementi u okruženju organizacije koji će svojim postojanjem na neki način utjecati na organizaciju. U vanjskoj okolini (Wheelen, Hunger, 2012:101) analiziraju se sljedeći elementi: (1) Političko-pravna okolina (P) – utvrđivanje zakonskog okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjela dohotka, makroekonomska stabilizacija; (2) Ekonomska okolina (E) – poslovni ciklusi, globalna ekonomija, unapređenje proizvodnosti, upravljanje ograničenim resursima; (3) Socijalno-kulturna okolina (S) – demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu, obrazovanje stanovništva; (4) Tehnološka okolina (T) – proces inovacija, razvoj mikroelektronike.

Početna slova navedenih područja (okolina) čine skraćenicu PEST. Naziv PEST (Wheelen, Hunger, 2012:101) akronim je sljedećih riječi: P – *Political*, E – *Economic*, S – *Sociocultural*, T – *Technological*. Postoji i proširena verzija ove analize, a to je PESTLE ili PESTEL analiza, koja osim gore navedenih područja, obuhvaća i L – *legal* (zakoni) i E – *environmental* (okoliš) ili *ecology* (ekologija).

Naznačeni čimbenici u načelu definiraju makrookolinu organizacije, ali nije nužno da se svi oni uvijek analiziraju kao što nije nužno ograničiti se samo na njih. Model analize ovisi o organizaciji i njezinim potrebama. U ovom slučaju, analiza vanjskog okruženja izvršena je iz pozicije identifikacije ključnih faktora i njihova utjecaja na organizaciju i funkcioniranje Policijske postaje Buje.

Političko-pravna okolina: nestabilna politička situacija (prijetnja), učestale izmjene zakonskih propisa (prijetnja), ulazak RH u šengenski prostor⁵ (prilika), politizacija menadžmenta (prijetnja). *Ekonomska okolina*: nestabilna gospodarska situacija (prijetnja), mogućnost financiranja iz EU fondova (prilika), razvoj turističkog naselja "Kanegra" (prilika), spajanje autoceste A9 s autocestom u Sloveniji (prilika). *Socijalno – kulturna okolina*: starenje i iseljavanje stanovništva (prijetnja). *Tehnološka okolina*: novi tehnološki uređaji (prilika).

Sistematizacija identificiranih prilika i prijetnji prikazana je u tablici 3.

⁵ **Schengenski prostor**, predstavlja teritorije 26 europskih zemalja, koje su usvojile Schengenski sporazum potpisan 1985. u Schengenu, Luksemburg. Schengenski prostor u mnogo čemu funkcionira kao područje jedne države, s tradicionalnim kontrolama za one koji ulaze i izlaze iz područja, ali bez unutarnjih graničnih kontrola. Schengenske države više ne obavljaju provjere na svojim unutarnjim granicama, ali su poostriale nadzor vanjskih granica. Schengenske odredbe postale su dio europskog prava ugovorom iz Amsterdama 1999. iako prostoru službeno pripadaju i četiri ne-EU države: Island, Lihtenštajn, Norveška i Švicarska. Područje trenutno obuhvaća populaciju od preko 400 milijuna stanovnika te površinu od 4.312.099 km². – Internetska stranica Ministarstva uprave <https://uprava.gov.hr/sto-predstavlja-schengenski-prostor-14047/14047> (pristupljeno 20. 12. 2017.).

Pristupanje schengenskom prostoru – Kako bi mogle pristupiti schengenskom prostoru, države članice schengenskog prostora morale su dokazati da su sposobne: a) preuzeti odgovornost za kontrolu vanjskih granica prostora u ime drugih država članica schengenskog prostora i za izdavanje ujednačenih viza za kratkotrajni boravak (schengenske vize), b) učinkovito surađivati s drugim državama članicama schengenskog prostora kako bi održale visoku razinu sigurnosti nakon ukidanja unutarnjih granica, c) primjenjivati skup schengenskih pravila, kao što su pravila o kontrolama na kopnu, moru i u zraku, izdavanje viza, policijska suradnja i zaštita osobnih podataka, d) povezati se na Schengenski informacijski sustav (SIS) i Vizni informacijski sustav (VIS) i upotrebljavati ih. U državama članicama schengenskog prostora provode se redovite evaluacije kako bi se provjerilo primjenjuju li ispravno pravila schengenskog prostora. ("Europa bez granica – Schengenski prostor", Europska komisija, PDF priručnik ISBN 978-92-79-46133-0 – internetska stranica Pravnog fakulteta u Osijeku www.pravos.unios.hr/download/schengen.pdf) (pristupljeno 20. 12. 2017.).

Tablica 3: Prikaz prilika (O) i prijetnji (T) Policijske postaje Buje⁶

PRILIKE (Opportunities)	PRIJETNJE (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ulazak RH u šengenski prostor • Mogućnost financiranja iz EU fondova • Razvoj turističkog naselja "Kanegra" • Spajanje a/c A9 s autocestom u Sloveniji • Novi tehnološki uređaji 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilna politička situacija • Učestale izmjene zakona • Nestabilna gospodarska situacija • Politizacija menadžmenta • Starenje i iseljavanje stanovništva

4. STRATEGIJSKA (SWOT) MATRICA POLICIJSKE POSTAJE BUJE

SWOT matrica je platforma objedinjavanja prepoznatih unutarnjih i vanjskih faktora u cilju pronalaženja adekvatne organizacijske strategije. Objedinjavanje se realizira tako da se svakom prepoznatom internom faktoru (snaga, slabost) dodaje jedan ili više vanjskih faktora (prilike, prijetnje). Cilj je ovog objedinjavanja, analizom suočavanja, konstruiranje jedne od četiri moguće strategije (Božac, 2008:24): *korištenje snaga kako bi iskoristili prilike, korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama, prevladavanje slabosti kako bi se iskoristile prilike ili prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo*. Navedeno je prikazano u tablici 4 (SWOT matrica).

Tablica 4: Kombinacija faktora i strategijske opcije

Unutarnje Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	SO: maxi-maxi strategija maksimiranje snaga i prilika i uporaba snaga za korištenje prilika	WO: mini-maxi strategija minimiziranje, nadilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike
Prijetnje (T)	ST: maxi-mini strategija snagama organizacije se svladavaju i izbjegavaju prijetnje u okolini	WT: mini-mini strategija cilj je minimizirati slabosti kako bi se izbjegle prijetnje

Izvor: Wehrich, 1982. (prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:232)

⁶ Elaboracija identificiranih faktora iz domene prilika i prijetnji je izostavljena zbog ograničenog opsega ovog rada. Radi ilustracije, kao ogledni primjer, navodimo kratko objašnjenje faktora/prilika: mogućnost financiranja iz EU fondova (postoji mogućnost izrade projekta za obnovu ili izgradnju nove zgrade policijske postaje koja bi se financirala iz EU fondova. U tom slučaju dugoročno bi se smanjila visina sredstava potrebnih za održavanje zgrade i režijske troškove čime bi se stvorila mogućnost preusmjerenja sredstava za druge potrebe koje su nužnije za funkcioniranje policijske službe); i faktora/prijetnja: nestabilna politička situacija (ograničenja u planiranju i raspolaganju financijskim sredstvima imaju za posljedicu učestalo prekoračenje financijskog plana nakon čega su potrebne odluke Vlade RH o preraspodjeli proračunskih sredstava kako bi služba normalno funkcionirala. Eventualni izostanak takve odluke doveo bi do znatnih problema u funkcioniranju. Osim toga, promjenom političke vlasti dolazi i do "automatske" promjene rukovoditelja u vrhu MUP-a, a posljedično sve do najnižih ustrojstvenih jedinica – policijskih postaja).

SWOT matrica objedinjeni je tablični prikaz prethodno prepoznatih snaga, slabosti, prilika i prijetnji, ona je rezultat SWOT analize. SWOT matrica Policijske postaje Buje (tablica 5) sadržava pregled najznačajnijih stratejskih varijabli sačinjenih od interno-eksternih faktora stavljenih u konfrontacijski odnos.

Tablica 5: SWOT matrica Policijske postaje Buje

		UNUTARNJI FAKTORI	
		Snage (S)	Slabosti (W)
VANJSKI FAKTORI	Prilike (O)	(SO strategija) 1. Kvalitetni ljudski potencijali – mogućnost financiranja iz EU fondova 2. Distinktivne kompetencije policijskih službenika – novi tehnološki uređaji 3. Kvalitetna i dostatna oprema granične policije – ulazak RH u šengenski prostor 4. Lokacija PP – spajanje autoceste A9 s autocestom R. Slovenije 5. Iskustvo policijskih službenika – razvoj turističkog naselja Kanegra 6. Komunikacija s policijama drugih država – ulazak RH u šengenski prostor 7. Pristup operativnim evidencijama – ulazak RH u šengenski prostor	(WO strategija) 1. Nedovoljan broj operativnih policijskih službenika (za pokrivanje terena) – ulazak RH u šengenski prostor 2. Neiskorištenost i neprepoznavanje potencijala – ulazak RH u šengenski prostor 3. Nemogućnost korištenja distinktivnih kompetencija – novi tehnološki uređaji 4. Nedovoljan broj policijskih službenika koji bi koristili opremu – ulazak RH u šengenski prostor 5. Kriminalistička policija bez mladih policijskih službenika – ulazak RH u šengenski prostor 6. Nepoznavanje stranih jezika (talijanski i slovenski) policijskih službenika – razvoj turističkog naselja Kanegra 7. Nekoristenje operativnih evidencija – ulazak RH u šengenski prostor 8. Nedostatak visokoobrazovanog kadra – spajanje autoceste A9 s autocestom u Republici Sloveniji 9. Nepostojanje sustava nagrađivanja – mogućnost financiranja iz EU fondova 10. Ograničeni financijski resursi i nemogućnost odlučivanja o raspolaganju sa sredstvima – mogućnost financiranja iz EU fondova
	Prijetnje (T)	(ST strategija) 1. Kvalitetni ljudski potencijali – učestale izmjene zakona 2. Distinktivne kompetencije policijskih službenika – politizacija menadžmenta 3. Kvalitetna i dostatna oprema granične policije – nestabilna gospodarska situacija 4. Lokacija – starenje i iseljavanje stanovništva 5. Iskustvo policijskih službenika – politizacija menadžmenta 6. Komunikacija s policijama drugih država – nestabilna politička situacija 7. Pristup operativnim evidencijama – nestabilna politička situacija	(WT strategija) 1. Neiskorištenost i neprepoznavanje potencijala – nestabilna politička situacija 2. Nemogućnost korištenja distinktivnih kompetencija – politizacija menadžmenta 3. Nedovoljan broj policijskih službenika koji bi koristili opremu – nestabilna gospodarska situacija 4. Nedovoljan broj operativnih policijskih službenika (za pokrivanje terena) – starenje i iseljavanje stanovništva 5. Kriminalistička policija bez mladih policijskih službenika – učestale izmjene zakona 6. Nepoznavanje stranih jezika policijskih službenika – nestabilna gospodarska situacija 7. Nekoristenje operativnih evidencija – nestabilna gospodarska situacija 8. Nedostatak visoko obrazovanog kadra – nestabilna gospodarska situacija 9. Nepostojanje sustava nagrađivanja – nestabilna politička situacija 10. Ograničeni financijski resursi i nemogućnost odlučivanja o raspolaganju sa sredstvima – nestabilna politička situacija

5. STRATEGIJSKO DJELOVANJE POLICIJSKE POSTAJE BUJE

Misija Policijske postaje Buje je profesionalnim i odgovornim postupanjem biti u službi sigurnosti građana i društvene zajednice te unapređivanjem povjerenja građana u policiju stvarati partnerski odnos s ciljem održavanja i unapređivanja stanja sigurnosti.

U SWOT matrici profiliraju se četiri glavne strategijske opcije od kojih strategijski menadžment odabire najpovoljniju za organizaciju u konkretnim okolnostima. Iako PP Buje ne posluje po tržišnim načelima i u tržišnim okolnostima, njezino strategijsko djelovanje također se može determinirati jednom od naznačenih opcija iz SWOT matrice. U aktualnom razdoblju PP Buje vjerojatno bi trebala implementirati WO strategijsku opciju (mini-maxi) koja razumijeva prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike.

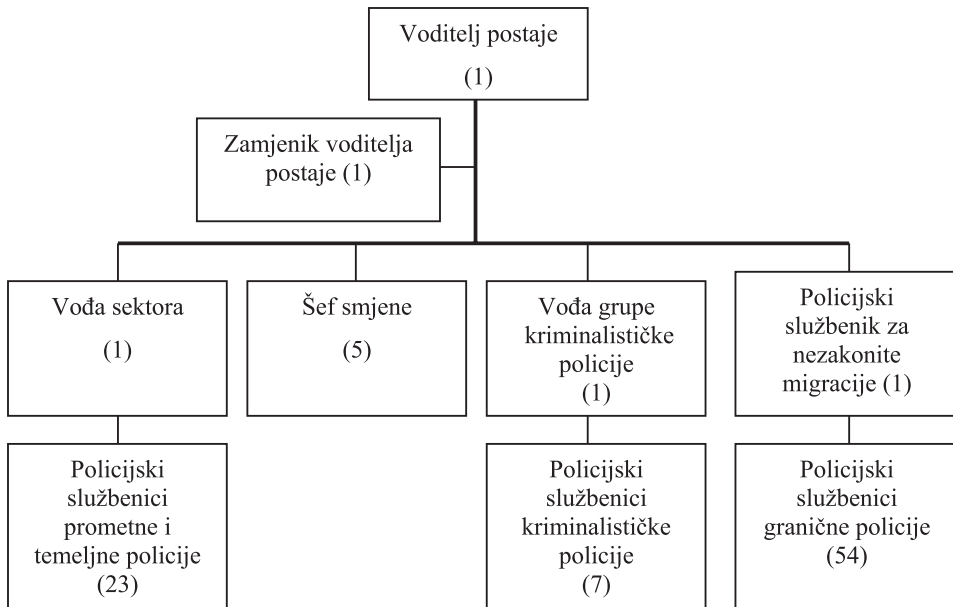
Navedena teza proizlazi iz najznačajnijih strategijskih varijabli (konfrontiranih interno-eksternih faktora) navedenih u WO segmentu SWOT matrice (tablica 5)⁷.

Nedovoljan broj operativnih policijskih službenika (za pokrivanje terena) – ulazak RH u šengenski prostor. Aktualna raspoloživost operativnih ljudskih potencijala omogućava organizaciju 24-satnog nadzora nad približno 1/3 cjelokupnog postajnog područja. Dio područja koje nije pod stalnim nadzorom pogodan je (u prometnom, konfiguracijskom i spoznajnom smislu) za počinjenje kaznenog djela "protuzakonito ulaženje, kretanje i boravak u Republici Hrvatskoj, drugoj državi članici Europske unije ili potpisnici Šengenskog sporazuma" (čl. 326. Kaznenog zakona) ili nekog drugog kaznenog djela iz domene prekograničnog kriminaliteta. Reorganizacijom Policijske postaje Buje, odnosno smanjenjem broja rukovodećih radnih mjesta i povećanjem broja operativnih, ostvarile bi se pretpostavke za permanentni nadzor cjelokupnog postajnog područja pa time i za povećanje učinkovitosti policije u sprečavanju prekograničnog kriminaliteta što je važan preduvjet ulaska RH u šengenski prostor. Afirmativna posljedica bila bi ukidanje graničnih prijelaza Kaštel i Plovonija te nepostojanje poslova granične kontrole u sadašnjem opsegu. Dio policijskih službenika tada bi se preusmjerio na poslove dubinske granične kontrole, a dio bi se prerasporedio na poslove temeljne, prometne i kriminalističke policije – što bi dodatno unaprijedilo funkcionalnost policijske postaje.

Glavne intencije ove strategijske opcije bile bi reorganizacija policijske postaje u smislu smanjenja broja rukovoditeljskih (uredskih) radnih mjesta, povećanje broja operativnih (terenskih) policijskih službenika, omogućavanje internih premještaja unutar policijske postaje te provođenje dodatne obuke/edukacije policijskih službenika i rukovoditelja.

Implementacija W–O strategije dovela bi do promjena u strukturi organizacije (slika 1) i načinu njezina funkcioniranja u smislu sažimanja horizontalne rasprostranjenosti top-rukovoditelja te općeg povećanja odgovornosti preostalog rukovoditeljskog kadra što bi za posljedicu imalo kvalitetniju organizaciju rada PP u aktualnom i budućem razdoblju.

⁷ U radu je izostavljena elaboracija ostalih strategijskih varijabli iz ove i ostalih strategijskih opcija zbog njegova ograničenog opsega.



Slika 1: Projektirani (novi) ustroj Policijske postaje Buje

Reorganizacijski zahvat, između ostalog, razumijeva ukidanje četiriju radnih mjesta pomoćnika načelnika za koje, s obzirom na sigurnosnu problematiku i raspoloživost neposrednih izvršitelja, nema potrebe. Usmjeravanje službenika na terenu vršilo bi se isključivo od jedne osobe koja bi za svoj rad odgovarala voditelju postaje. Veće obveze, vezano za usmjeravanje službi na terenu, nametnule bi se šefovima smjene koji bi počeli funkcionirati u punom skladu s nazivima njihovih radnih mjesta.

Predloženim bi se preustrojem povećala prisutnost policijskih službenika na terenu, što je trenutačno i najveći problem Policijske postaje Buje, i to na način da bi se umjesto jedne ophodnje po smjeni formirale tri ophodnje (uz redovne rashode). Većim brojem policijskih službenika na terenu povećala bi se mogućnost intenzivnije uporabe operativne tehnike čime bi se trebali ostvariti i bolji rezultati u smislu prevencije i represije kažnjivih ponašanja. Voditelj postaje bi imao svog zamjenika i oni bi snosili odgovornost za rad policijske postaje prema policijskoj upravi.

6. ZAKLJUČAK

Strategijska analiza funkcioniranja PP Buje provedena je sa svrhom utvrđivanja stvarnog stanja i položaja organizacije te identifikacije adekvatnih strategija koje korespondiraju s organizacijskim resursima i mogućnostima u odnosu na okruženje u kojem organizacija djeluje. Strategijsko preispitivanje pozicije PP Buje temeljeno je na odgovarajućim strategijskim platformama – SWOT analizi i SWOT matrici.

SWOT analiza je strategijska metoda za strategijsko (re)pozicioniranje i (re)definiranje

organizacije u kontekstu njezine unutarnje i vanjske okoline. Konfrontacijom identificiranih faktora unutarnje okoline (snage-slabosti) i vanjske okoline (prilike-prijetnje) iznalaze se mogućnosti strategijskog unaprjeđenja organizacije i funkcioniranja Policijske postaje Buje. SWOT analiza PP Buje u suštini je realizirana kao strategijski proces "skeniranja" vanjske i unutarnje okoline koji se sastoji od dvije ključne faze: a) prepoznavanje/identificiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji te b) integriranje/konfrontiranje prepoznatih elemenata kroz jedinstvenu strategijsku platformu – SWOT matricu. SWOT matrica profilira četiri standardne strategijske opcije: maxi-maxi (korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike); mini – maxi (prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike); maxi-mini (korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama); mini-mini (prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo).

U slučaju Policijske postaje Buje, u ovom trenutku, optimalan izbor bila bi strategija mini-maxi. Identificirane slabosti u funkcioniranju Policijske postaje Buje moguće je prevladati odgovarajućim organizacijskim promjenama, primjerice, u smislu horizontalnog i vertikalnog sažimanja broja rukovoditeljskih radnih mjesta te općeg povećanja odgovornosti i funkcionalnosti rukovoditeljskog kadra. U cilju iskorištavanja prilike identificirane u strategijskoj analizi koja se manifestira u ostvarivanju uvjeta za ulazak RH u šengenski prostor – važno je i unaprijediti operativne kapacitete PP Buje u smislu povećanja broja izvršiteljskih radnih mjesta u svrhu održavanja stanja sigurnosti u graničnom području na adekvatnoj razini. Mini-maxi strategijska opcija razumijeva implementaciju najznačajnijih strategijskih varijabli (konfrontiranih interno-eksternih faktora) navedenih u WO segmentu SWOT matrice. Fokuseranost na naznačeni segment ne isključuje mogućnost istovremene i koordinirane implementacije određenih strategijskih varijabli iz preostalih triju segmenata SWOT matrice (strategijske opcije SO, ST i WT).

Uspješne organizacije shvaćaju važnost strategijskog promišljanja i upravljanja u smislu potrebe kontinuiranog preispitivanja vlastitih snaga i slabosti te kontinuiranog prepoznavanja prilika i prijetnji iz okoline. Organizacijska dinamičnost, fleksibilnost i proaktivnost pretpostavka su uspješnog funkcioniranja u promjenjivom i sigurnosno izazovnom okruženju. Inercija, rutina i pasivnost su obrasci koji ne korespondiraju zahtjevima modernog vremena bez obzira na karakter i djelatnost organizacija. Policija nikako nije izuzetak u tom smislu bez obzira što ima svoje specifičnosti i neke klasične metode postupanja. Policija se mora mijenjati i modernizirati na svim razinama kako bi mogla odgovoriti sigurnosnim izazovima koji postaju civilizacijski prioritet na lokalnoj, nacionalnoj, međunarodnoj i globalnoj razini.

LITERATURA

Knjige

1. Anić, V., Goldstein, I. (1999). *Rječnik stranih riječi*, Novi liber, Zagreb.
2. Ritson, N. (2008). *Strategic management*, Ventuspublishing, Frederiksberg, Danska.
3. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
4. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
5. Wheelen T. L., Hunger J. D. (2012). *Strategic managment and business policy toward global sustainability, thirteenth edition*, Pearson, New Jersey, SAD.

Članci

1. Ružić, O., Golubić, H., Latin, M., Klopotan, I. (2014). *Javni menadžment*, Tehnički glasnik, 8(4), 461.-466. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/131579>.
2. Gonan Božac, M. (2008). *SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE*, Ekonomska istraživanja, 21(1), 19-34. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/21453>.

Internetski izvori

1. Internetska stranica MUP-a RH Policijske uprave istarske, opći podaci o Policijskoj postaji Buje, <http://istarska.policija.hr/MainPu.aspx?id=14751>.
2. Ministarstvo uprave, <https://uprava.gov.hr/>.
3. Pravni fakultet, Sveučilište u Osijeku, www.pravos.unios.hr.

Pravni propisi

1. *Kazneni zakon*, NN 125/11., 144/12., 56/15., 61/15., 101/17.
2. *Zakon o sigurnosti prometa na cestama*, NN 67/08., 48/10., 74/11., 80/13., 158/13., 92/14., 64/15.
3. *Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika u obavljanju poslova nadzora i upravljanja prometom na cestama*, NN 141/11.
4. *Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja*, NN 117/11., 50/14., 32/15., 11/17.
5. *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova*, NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17.

Ostali izvori

1. *Europa bez granica – Schengenski prostor*, PDF priručnik ISBN 978-92-79-46133-0, Europska komisija.
2. Informacijski sustav Ministarstva unutarnjih poslova (IS MUP).
3. Nacionalni informacijski sustav upravljanja državnom granicom (NISUDG).
4. Interne evidencije Policijske postaje Buje.

Summary

Valentin Gašparić, Ante Orlović

The strategic (SWOT) analysis of functioning of the Police station Buje

The strategic analysis of Police station (PS) Buje has been conducted to establish the true condition and the position of the organization, and to identify the appropriate strategic options that correspond to organizational resources and possibilities, with respect to the environment in which the organization operates. The strategic review of PS Buje was based on the appropriate strategic platforms – SWOT analysis and SWOT matrix. SWOT analysis is a strategic method for strategic (re)positioning and (re)defining of an organization in the context of its internal and external environment. Functional analysis of the organization was used to identify *strengths* and *weaknesses* in the internal environment, whereas PEST analysis was used to identify *opportunities* and *threats* in the external environment. The internal and external factors that were identified were then integrated into a unified platform – SWOT matrix, from which four basic strategic options emerged: maxi-maxi, maxi-mini, mini-maxi, and mini-mini. Currently, the strategic option mini-maxi (overcoming weaknesses to take advantage of the opportunities) would be the optimal choice for PS Buje. This is based on the most significant strategic variables (confronted internal-external factors) in the WO segment of the SWOT matrix – the priority among them being *an insufficient number of operative police officers (to monitor the area) – Croatia's entrance into the Schengen Area*. The police must accept and implement the strategic management on all levels in order to appropriately respond to the security challenges they face, which are becoming a civilizational priority, both locally and globally.

Key words: strategic management, SWOT analysis, SWOT matrix, PS Buje, reorganization, security.