

ALENKO VRĐUKA*

Podizanje učinkovitosti granične policije kroz individualizaciju odgovornosti nižih rukovoditelja

Sažetak

U članku se daje prikaz primijenjenih metoda motivacije nižih rukovoditelja granične policije PU sisačko-moslavačke. Opisane metode odnose se na kreiranje transparentnog sustava evaluacije rada nižih rukovoditelja granične policije kojim se vrlo jasno mogu razdvojiti produktivni kadrovi od neproduktivnih kadrova. Ocjenjivanje policijskih službenika je zasnovano na radnim rezultatima te su postavljeni jasni kriteriji kako bi se izbjegla subjektivnost evaluatora. Poseban naglasak je stavljen na internu dostupnost radnih rezultata kako bi se potakla kompetitivnost evaluiranih policijskih službenika.

Polazišna hipoteza je bila da će takav sustav potaknuti niže rukovoditelje da motiviraju sebi podređene policijske službenike kao krajnje izvršitelje, te da će u konačnici radni rezultati ustrojstvene jedinice porasti.

Nakon uvođenja ovog sustava evaluacije zabilježen je porast radnih rezultata od 313 %, a povezanost između uvođenja sustava evaluacije i radnih rezultata potvrđena je i t-testom.

Ključne riječi: niži rukovoditelji, evaluacija, motivacija, radni rezultati.

* dr. sc. Alenko Vrđuka, voditelj Službe za granicu PU sisačko-moslavačke.

UVOD

Predmet ovog rada je prikaz primijenjenih metoda motivacije policijskih službenika granične policije PU sisačko-moslavačke te dokazivanje povezanosti navedenih metoda i porasta radnih rezultata. Cilj rada je podizanje radnih rezultata granične policije kroz unapređivanje sustava rukovođenja u okviru nižeg menadžmenta.

Polazišna hipoteza je da će se prikazivanje rezultata svakog nižeg rukovoditelja, kao pojedinca, odraziti na njegov osjećaj osobne odgovornosti te da će pod njegovim utjecajem rezultati rada njemu podređenih policijskih službenika rasti. Prognoza je da će porast rezultata biti značajan odnosno višestruki. Naime, istraživanja pokazuju da je otprilike samo jedna četvrtina djelatnika angažirana, pola ih nije angažirano, a ostatak je aktivno neangažiran (Petar, 2004) pa je nužno da postoji poticaj koji će ih pobuditi, odnosno održati motiviranim da budu radno aktivniji.

Ljudi su uzrok i posljedica kvalitete. Put prema izvrsnosti zahtijeva ujedinjene napore svih koji na tom putu sudjeluju (Burcar, 2006). Za postizanje izvrsnosti potreban je angažman svih karika u lancu, a u ovom slučaju smatra se da je pozicija voditelja smjene na graničnom prijelazu ključna.

Postoji nekoliko pristupa mjerenja uspješnosti: usporedni pristup, pristup temeljen na osobinama, pristup temeljen na ponašanju i pristup temeljen na rezultatima (Noe, 2006). Ovaj rad se bazirao na posljednjem od navedenih pristupa na temelju pretpostavke da u sustavima s velikim brojem zaposlenika, kao što je policijska uprava, jamči najveću transparentnost i objektivnost. Prema tome, radni rezultati su najbolji pokazatelj doprinosa pojedinih rukovoditelja učinkovitosti svoje ustrojstvene jedinice, a time i policijske uprave u cjelini.

Kroz rad će se obrađivati sustav evaluacije radnih rezultata nižih rukovoditelja granične policije PU sisačko-moslavačke te njihov komparativni prikaz. Statističkim podacima o razdoblju prije i nakon uvođenja sustava evaluacije, prikazat će se utjecaj osviještenosti tih rezultata na učinkovitost.

1. METODOLOGIJA

Sustav evaluacija uveden je u rujnu 2013. godine, a u ovom radu će se analizirati razdoblje od 32 mjeseca prije i 32 mjeseca nakon uvođenja sustava evaluacije.

Kao predmet analize ovog rada uzeti su voditelji smjene graničnog prijelaza i vođe grupe za zaštitu granice. Ove dvije kategorije policijskih službenika, sukladno s Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika svrstava se u kategoriju rukovodećih policijskih službenika, potkategoriju – niži rukovoditelj. Analizom je obuhvaćeno ukupno 60 nižih rukovoditelja (30 voditelja smjena graničnog prijelaza i 30 vođa grupa za zaštitu državne granice) iz Policijske uprave sisačko-moslavačke.

Kriterij za uspoređivanje učinkovitosti navedenih policijskih službenika bio je broj podnesenih akata njihovih smjena, odnosno grupa. Pod podnesenim aktima podrazumijevaju se kaznene prijave, optužni prijedlozi, prekršajni nalozi, obavezni prekršajni nalozi, novčane kazne, rješenja o protjerivanju, rješenja o otkazu boravka, obavijesti o počinjenom prekršaju, mjere upozorenja i rješenja o odbijanju ulaska osobe u RH.

Prilikom ovog istraživanja korištene su sljedeće statističke metode: analiza numeričkih nizova, teorijska razdioba u vidu Studentovog ili t-testa te grafičko prikazivanje statističkih podataka. Studentov ili t-test koristio se da bi se dokazala povezanost uvođenja evidencije rezultata rada s porastom rezultata dok je postotni račun korišten kako bi se prikazao razmjer porasta rezultata.

1. 1. Evaluacija radnih rezultata

Cilj vrednovanja učinka je poboljšanje učinkovitosti (Bennet, 1994). U sustavu evaluacije radnih rezultata dvije su skupine metoda dominantne. Prva je opisno ocjenjivanje, koje se smatra površnim i formalnim, a njegova je objektivnost upitna zbog teškog definiranja povezanosti opisa i stvarnog posjedovanja određenih osobina. Drugu skupinu predstavljaju ocjenjivanje pomoću upitnika, različitih skala i *check*-lista (Jurina, 2011). Vrlo je dobro to definirano u sljedećem citatu: "Mjerenje je prvi korak koji vodi kontroli i poboljšanju. Ako nešto ne možete mjeriti, ne možete to razumjeti. Ako ne možete nešto razumjeti, ne možete to kontrolirati. Ako nešto ne možete kontrolirati, ne možete to poboljšati" (Harrington, 1991). Upravo zato je prilikom evaluacije rada nižih rukovoditelja granične policije odabrana skala egzaktnih radnih rezultata kao objektivni kriterij.

Sustav evaluacije radnih rezultata nižih rukovoditelja granične policije PU sisačko-moslavačke kreiran je u nekoliko faza. Prvo su definirani kriteriji vrednovanja pojedinih policijskih mjera, zatim je izrađena tablica bodovanja sukladno s definiranim kriterijima. Na temelju broja bodova automatski se slaže lista koja prikazuje redosljed od najboljeg prema najlošijem nižem rukovoditelju. U konačnici se kreirana lista koristi prilikom godišnjeg ocjenjivanja, predlaganja za izvanredno promaknuće u osobnom zvanju, pohvale i nagrade te prilikom raspoređivanja na bolje radno mjesto.

1. 2. Kriteriji vrednovanja pojedinih policijskih mjera

Mjerenje stvarnog djelovanja je lakše što su standardi izvršenja jasniji, specifičniji i konkretniji. Također, percepcije zaposlenika o objektivnosti mjerenja u tom slučaju su pozitivnije (Sikavica, 2008). Sukladno s time definirani su kriteriji vrednovanja pojedinih policijskih mjera.

Kao što nisu sve kažnjive radnje jednakog značaja, tako nisu niti sve policijske mjere jednake važnosti. S obzirom na to da se radi o mjerama različite važnosti, za ovo istraživanje bilo je potrebno uvesti bodovanje, odnosno svakoj policijskoj mjeri doznačiti određeni broj bodova. Time su stvoreni preduvjeti da se prikaže ukupna učinkovitost pojedinog rukovoditelja te da se rukovoditelji međusobno uspoređuju. Definirani kriteriji vrednovanja mogu se vidjeti u tablici 1.

Tablica 1: Kriteriji vrednovanja pojedinih policijskih mjera

	VRSTA AKTA		BODOVI
1	mjera upozorenja	MU	1
2	rješenje o odbijanju ulaska osobe u RH	OU	1
3	novčana kazna	NK	2
4	obavijest o počinjenom prekršaju	OPP	2
5	obavezni prekršajni nalog	OPN	3
6	prekršajni nalog	PN	4
7	rješenje o otkazu boravka	OB	5
8	rješenje o protjerivanju	RoP	6
9	optužni prijedlog	OP	7
10	kaznena prijava	KP	15

Kako bi se rukovoditelje fokusiralo na mjere iz nadležnosti granične policije (što ne znači da se ne postupa po kažnjivim radnjama drugih linija rada), uvedene su još neke korekcije u sustavu bodovanja. Pa se tako, ako se radi o postupanju prema Zakoniku o schengenskim granicama, Zakonu o nadzoru državne granice ili Zakonu o strancima, broj bodova množi s koeficijentom 1,5. Također je odlučeno da se novčane kazne za prekršaje iz Zakona o sigurnosti cestovnog prometa - članak 163. stavak 1. (pojas), članak 196. stavak 3 (mobitel) i članak 236. stavak 1. (kuka) - ne vrednuju.

U postupku postizanja schengenskih standarda hrvatska granična policija se značajno modernizirala. Kako bi se policijski službenici potakli da optimalno koriste novu tehničku opremu, posebno bodovanje zahvatilo je i ovaj segment. Sukladno s tim, kada prilikom otkrivanja kažnjivih radnji policijski službenik koristi tehničku opremu za nadzor državne granice, broj bodova množi se s koeficijentom 1,2.

Ukoliko se radi o kumulativno ispunjenim gornjim uvjetima, broj bodova množi se s koeficijentom 1,7.

1. 3. Evidentiranje i praćenje rezultata rada

Rezultati rada se evidentiraju i prate kroz Microsoft Excel tablicu. Podatke u tablicu unose pomoćnici načelnika policijske postaje za granicu kao neposredno nadređeni policijski službenici voditeljima smjena na graničnim prijelazima i vođama grupa za zaštitu državne granice.

U tablici se nalaze sljedeći podaci: ustrojstvena jedinica, naziv radnog mjesta, ime i prezime rukovoditelja, rezultati po vrsti mjera, ukupan broj bodova i napomena. Ukupan broj bodova kroz Excelovu funkciju uvjetnog oblikovanja rangira se tako da se najbolji rezultat automatski prikazuje tamnozelenom bojom, a najlošiji crvenom bojom. Raspon između najboljeg i najlošijeg rezultata je u nijansama zelene i žute boje. Ovakav prikaz omogućava vrlo brzo i lako donošenje zaključka o učinkovitosti rukovoditelja u odnosu na druge rukovoditelje iste vrste. Napomena se u pravilu koristi za unos razdoblja odsutnosti kako bi nadređeni rukovoditelj mogao tu činjenicu uzeti u obzir prilikom analize rezultata.

Tablica 2: Prikaz praćenja rezultata

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y		
		ime i prezime	KP	bod.	OP	bod.	PN	bod.	OPN	bod.	NK	bod.	ROP	bod.	OB	bod.	ORP	bod.	MU	bod.	OU	bod.	W	Σ bod.	Napomena		
32		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1,5	0	10,5		
33		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	6	24	0	5,7	17,1	0,2	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5	7,5	49			
34		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	39			
35		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	9	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1,5	21			
36		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	18	0	0	0	0	0	0	3	3	21		
37		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	15	60	0	0	1,5	3	0	0	0	0	1,7	3,4	0	0	0	0	0	0	66,4		
38		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
39		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3		
40		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	2			
41		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	4,5	4,5			
42		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	1	7	15	6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	3	3	3	3	18		
43		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3		
44		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	1,5	6	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	10			
45		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	3	12	1,5	4,5	1,9	3,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1,5	21,8			
46		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
47		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
48		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
49		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
50		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
51		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
52		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
53		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2		
54		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,8	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0	1		
55		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	2	0	2	2	0	0	13		gp od 01-04-01	
56		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	2,6	5,2	0	0	0	0	0	0	4,8	4,8	0	0	0	10			
57		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	14			
58		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0,2			
59		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	2	14	0	0	0	0,2	0,6	0,6	1,2	0	0	0	2,5	5	3,8	3,8	0	0	0	0	24,6			
60		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0,2	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	1,2	1,2	0	0	0	1,8			
61		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	1,2	8,4	1,5	6	1	3	1,2	2,4	0	0	0	0	0	0	0	1,4	1,4	0	0	0	21,2			
62		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
63		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
64		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
65		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Nadređeni rukovoditelj u tablicu unosi broj mjera, a bodovi se dodjeljuju i zbrajaju automatski sukladno s utvrđenim kriterijima iz tablice 1.

1. 4. Upoznavanje nižih rukovoditelja s njihovim rezultatima rada

U sustavu podizanja radnih rezultata ključan je segment upoznavanje nižih rukovoditelja s postignutim radnim rezultatima njihove smjene, odnosno grupe. Na taj način potiče se kompetitivnost i stvara snažna motivacija za podizanje radnih rezultata. Svaki policijski službenik ima potrebu za samopoštovanjem (odobranje drugih, priznanje, dostignuća), a kada je ta potreba zadovoljena, policijski službenik je energičan i trajno dobro radi. Takav, visoko motivirani član tima može utjecati na podizanje morala ostatku svog tima i potaknuti ga na veća postignuća (Heller, 2004).

Granična policija PU sisačko-moslavačke ima svoj portal na kojem se ažurno, sustavno i planski objavljuju materijali koji olakšavaju rad graničnih policajaca. U jednoj od mapa portala nalaze se i tablice s radnim rezultatima. Osim pomoćnika načelnika policijske postaje za granicu, koji unose podatke u tabelu, uvid u iste (bez mogućnosti uređivanja) imaju svi niži rukovoditelji čiji se radni rezultati prate.

Upoznavanje s radnim rezultatima provodi se redovno i kroz sustav ocjenjivanja policijskih službenika. Sukladno s Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika, najmanje tri puta godišnje provodi se periodična kontrola ostvarivanja planiranih poslova i radnih zadataka. Neposredno nadređeni rukovoditelj i policijski službenik obavljaju pregled onoga što je do tada ostvareno te uspoređuju postavljene ciljeve i ostvarene radne zadatke. Pod postavljenim ciljevima podrazumijeva se ostvarivanje radnih rezultata sukladno s prosjekom radnih rezultata ustrojstvene jedinice. Prilikom periodične kontrole neposredno nadređeni rukovoditelj pohvaljuje policijskog službenika za iznadprosječne rezultate, odnosno kritizira ga ako su rezultati ispodprosječni.

Rukovodni menadžment policijske postaje redovno prati stanje sigurnosti na području policijske postaje kroz statističke pokazatelje. Ako pokazatelji ukazuju na pad radnih rezultata, odgovornost se traži kod policijskih službenika s najlošijim radnim rezultatima. Tom prilikom ih se suočava s bodovima iz tablice 2 te se time isključuje mogućnost prozivanja rukovoditelja za subjektivnost.

Tablica 2 se kroz sustav ocjenjivanja također koristi kao kriterij za donošenje odluke o napredovanju, nagrađivanju, školovanju, upućivanju na rad u inozemstvo i donošenju drugih odluka o radnopravnom+ statusu policijskih službenika pa se i prilikom donošenja takvih odluka napominje da je odabir proveden, između ostalog, na temelju radnih rezultata koji su transparentno prikazani. Nagrađivanje se koristi kao motivacija da se posao provodi kao što je određeno, a od zaposlenika se očekuje da će uzvratiti izvršavajući primljene naredbe, zahtjeve ili upute (Petar, 2004).

Prema metodi ocjenjivanja radnog učinka Ciba-Geigy, ljudski radni učinak ima presudno značenje za ostvarivanje ciljeva svakog poduzeća. Po toj metodi ocjenjivanje sa svrhom nagrađivanja ima najširu primjenu u bazi organizacijske piramide (Buble, 2006), kojoj prema ustroju MUP-a pripada i analizirana skupina.

Ljudi više pridonose kada ih se prepoznaje po onome što rade i nagrađuje prema njihovom doprinosu. Zaposlenici žele vjerovati da je njihova uspješnost ocijenjena prema stvarnim postignućima i da na to nije utjecala nikakva predrasuda ili neznanje. Također žele vjerovati da nagrade odgovaraju njihovoj uspješnosti u usporedbi s drugim ljudima (Armstrong, 2003).

Ovakav način evidentiranja i praćenja rezultata rada izvanredna je podloga za stimuliranje policijskih službenika kroz varijabilni dio plaće, što je mogućnost o kojoj se već vrlo dugo razmišlja, jer u velikom dijelu koreliraju s okolnostima u kojima se plaćanje provodi po osnovi učinka. Naime, plaćanje po osnovi učinka primjenjuje se u slučajevima:

- kada je učinak moguće jasno kvantitativno izmjeriti i kada je cilj veći učinak,
- kada postoji jasna veza između truda i učinka,
- kada je moguć visok stupanj standardizacije učinka,
- kada povećani učinak ne smanjuje kvalitetu,
- kada su troškovi rada unaprijed definirani i
- kada su uvjeti isti za sve radnike koji se natječu za učinak (Belak, 2014).

2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

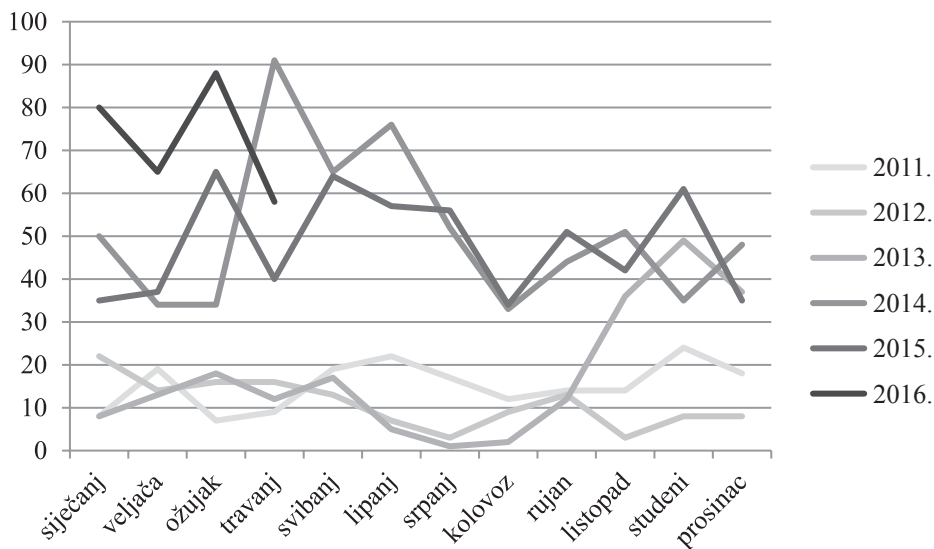
Kako bismo dokazali povezanost između uvođenja evaluacije rada nižih rukovoditelja i porasta radnih rezultata koristit ćemo se t-testom. U našem slučaju pod radnim rezultatima bazirali smo se na krijumčarenju robe čiji je promet ograničen ili zabranjen.

T-test je statistički postupak za određivanje statističke značajnosti razlike između dva uzorka, tj. između dviju aritmetičkih sredina. S obzirom na to da je evaluacija rezultata rada uvedena u rujnu 2013. godine, prvi uzorak predstavlja razdoblje prije uvođenja evaluacije (od 1. 1. 2011. do 31. 8. 2013. godine), dok drugi uzorak predstavlja jednako dugo razdoblje nakon uvođenja evaluacije (od 1. 9. 2013. do 31. 4. 2016. godine).

Moramo biti svjesni činjenice da kada dobijemo aritmetičku sredinu uzorka, to predstavlja samo procjenu aritmetičke sredine populacije (ili prave aritmetičke sredine). Što je uzorak veći i što je pojava koju mjerimo manje varijabilna, to će naša aritmetička sredina uzorka biti bliža pravoj aritmetičkoj sredini. Upravo iz tog razloga je odabrano dugačko razdoblje mjerenja, odnosno 32 mjeseca prije i 32 mjeseca nakon uvođenja evaluacije rada.

Tablica 3: Prikaz analiziranih vrijednosti

	siječanj	veljača	ožujak	travanj	svibanj	lipanj	srpanj	kolovoz	rujan	listopad	studeni	prosinac
2011.	8	19	7	9	19	22	17	12	14	14	24	18
2012.	22	14	16	16	13	7	3	9	13	3	8	8
2013.	8	13	18	12	17	5	1	2	12	36	49	37
2014.	50	34	34	91	65	76	52	33	44	51	35	48
2015.	35	37	65	40	64	57	56	34	51	42	61	35
2016.	80	65	88	58								



Grafčki prikaz 1: Kretanje pojave

Vrijednosti:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| $\bar{x}_1 = 12,22$ | - aritmetička sredina razdoblja prije uvođenja evaluacije radnih rezultata |
| $\bar{x}_2 = 50,47$ | - aritmetička sredina razdoblja nakon uvođenja evaluacije radnih rezultata |
| $\Sigma(x_i - \bar{x})^2_1 = 37,85$ | - suma apsolutnih vrijednosti odstupanja podataka od aritmetičke sredine prije uvođenja evaluacije radnih rezultata |
| $\Sigma(x_i - \bar{x})^2_2 = 314,70$ | - suma apsolutnih vrijednosti odstupanja podataka od aritmetičke sredine nakon uvođenja evaluacije radnih rezultata |
| $N_1 = 32$ | - veličina uzorka prije uvođenja evaluacije radnih rezultata |
| $N_2 = 32$ | - veličina uzorka nakon uvođenja evaluacije radnih rezultata |

2. 1. Izračun t-testa

Kako bismo izračunali t-test, između razdoblja prije i poslije uvođenja sustava praćenja učinkovitosti nižih rukovoditelja granične policije, potrebno je za svako razdoblje izračunati standardnu devijaciju i standardnu devijaciju aritmetičkih sredina, a potom i standardnu razliku među aritmetičkim sredinama.

Standardna devijacija se koristi u ovom slučaju kako bi se utvrdila raspršenost podataka o broju slučajeva krijumčarenja prije i nakon uvođenja evaluacije radnih rezultata. Interpretira se kao prosječno odstupanje od prosjeka i to u apsolutnom iznosu. U našem slučaju standardna devijacija za razdoblje prije početka praćenja rezultata iznosi 6,15; dok za razdoblje nakon toga iznosi 17,74.

Sljedeći korak u procesu izračunavanja t-testa je utvrđivanje standardne devijacije aritmetičkih sredina. Ovdje se ne radi o standardnoj devijaciji originalnih rezultata oko njihove aritmetičke sredine, već o standardnoj devijaciji mnoštva aritmetičkih sredina uzoraka iste veličine, oko prave aritmetičke sredine. Standardna devijacija aritmetičke sredine za razdoblje prije početka praćenja rezultata iznosi 1,09; dok za razdoblje nakon toga iznosi 3,14.

Posljednji korak prije izračunavanja t-testa je izračun standardne devijacije razlika među aritmetičkim sredinama. To predstavlja izračunavanje odstupanja razlika među aritmetičkim sredinama oko prave razlike. Standardna devijacija razlika među aritmetičkim sredinama iznosi 3,32.

T-testom se preispituje je li razlika između rezultata prije uvođenja nove varijable (u našem slučaju sustava evaluacije radnih rezultata) i rezultata nakon njenog uvođenja, statistički slučajna ili nije. Rezultat izračuna iznosi **-11,52**.

2. 2. Izračun postotnog porasta

T-testom smo potvrdili da je uvođenje evidencije značajno utjecalo na rezultate rada, međutim, da bismo dobili uvid u smjer i razmjer promjene radnih rezultata potrebno je izračunati postotni porast/pad.

Postotni porast/pad možemo izračunati uvrštavanjem podataka o prosječnom broju otkrivenih kažnjivih radnji prije uvođenja evidencije praćenja rezultata (\bar{x}_1) i nakon uvođenja evidencije (\bar{x}_2) u formulu za izračun postotnog porasta. Izračunom je utvrđen postotni porast od **313,01 %**.

3. RASPRAVA

Svaki rukovoditelj je odgovoran za rezultate rada svoje ustrojstvene jedinice, odnosno za rezultate ljudi koji su mu podređeni. Takva odgovornost u pravilu povlači za sobom težnju rukovoditelja da rezultati rada ne padaju, a po mogućnosti da rastu.

U cilju poboljšanja rezultata rada rukovoditelji poduzimaju određene aktivnosti koje mogu imati za posljedicu porast rezultata rada. Međutim, porast rezultata rada može biti posljedica i nekih drugih okolnosti koje ne moraju imati veze s aktivnostima koje su poduzeli

rukovoditelji. Kao što je prethodno navedeno, dokazivanje povezanosti poduzetih mjera i radnih rezultata provodi se primjenom statističke metode pod nazivom Studentov test ili t-test.

Polazišna hipoteza ovog rada jest da će se prikazivanje rezultata svakog nižeg rukovoditelja, kao pojedinca, odraziti na njegov osjećaj osobne odgovornosti te da će pod njegovim utjecajem rezultati rada njemu podređenih policijskih službenika rasti. U slučaju koji se analizira ovim radom kao mjera za podizanje učinkovitosti je uvođenje transparentnog sustava praćenja radnih rezultata nižih rukovoditelja u graničnoj policiji. Provedeno je istraživanje i kroz t-test obavljena usporedba aritmetičkih sredina rezultata prije i nakon uvođenja praćenja rezultata rada. Rezultat t-testa iznosi -11,52.

Da bismo utvrdili značajnost razlike između aritmetičkih sredina bitno je uzeti u obzir stupanj slobode. U našem slučaju stupanj slobode je $(N_1-1) + (N_2-1)$, odnosno 62. Prema tablici graničnih vrijednosti t uz zadani broj stupnjeva slobode i uz nivo značajnosti od 5 %, vrijednost t mora biti 2,0 ili više da bismo razliku mogli proglasiti statistički značajnom (Petz, 1994). S obzirom na to da je u našem slučaju $t=11,52$ (koristimo apsolutnu vrijednost) možemo reći da je razlika statistički značajna na nivou $P<0,05$, ali i na nivou $P<0,01$ (jer u tom slučaju t mora biti veći od 2,66 - što je kod nas slučaj). Sukladno s dobivenim rezultatom možemo zaključiti da je **uvođenje evidencije rezultata rada statistički značajno utjecalo na povećanje učinkovitosti**.

Provedbom t-testa došli smo do zaključka da je porast rezultata povezan s aktivnostima rukovoditelja, međutim, ovdje je vrlo bitno definirati i do koje mjere su rezultati rada porasli. Naime, porast rezultata do deset posto dovodi u pitanje isplativost truda koji rukovoditelj ulaže, međutim, ako je porast rezultata preko deset posto tada rukovoditelj može biti zadovoljan s odnosom uloženog vremena i resursa u odnosu na postignuto.

U našem slučaju prognoza je bila da će porast rezultata biti značajan odnosno višestruki. S obzirom na to da se **nakon uvođenja evidencije rezultata rada učinak nižih rukovoditelja povećao za 313,01 %**, možemo zaključiti da se potvrdila prognoza, odnosno da je učinkovitost porasla višestruko.

4. ZAKLJUČAK

Ovim radom potvrđena je hipoteza da će se prikazivanje rezultata rada svakog nižeg rukovoditelja granične policije, kao pojedinca, odraziti na njegov osjećaj osobne odgovornosti te da će pod njegovim utjecajem rezultati rada njemu podređenih policijskih službenika rasti. Također je potvrđena prognoza kojom se predviđao značajan odnosno višestruki porast rezultata.

Provedenim istraživanjem je utvrđeno da je uvođenje evidencije rezultata rada statistički značajno utjecalo na povećanje radnih rezultata, a što je razvidno iz rezultata t-testa koji iznosi 11,52. Također je postotnim računom prikazan razmjer povećanja radnih rezultata u iznosu od 313,01 %.

Gornji rezultati su postignuti primjenom učinkovitog sustava evaluacije rada policijskih službenika koji se sastoji od nekoliko osnovnih komponenti. Prije svega postavljeni su kriteriji za vrednovanje radnih rezultata kako se za istu aktivnost policijski službenici ne bi

različito bodovali. Nakon toga kreirane su evidencije koje omogućavaju jednostavno i brzo evidentiranje i sistematiziranje upisanih rezultata. To je vrlo bitno jer na taj način nadređeni rukovoditelji ne gube previše vremena za njihovo popunjavanje i analiziranje. Uvid u sustav je učinjen dostupnim svima koji su podložni evaluaciji kako bi se doprinijelo njegovoj transparentnosti te kako bi se potakla kompetitivnost među policijskim službenicima. U konačnici, kako bi rezultati ostali na visokoj razini ili nastavili rasti, sustav evaluacije rada policijskih službenika prati se sustavom nagrađivanja i kažnjavanja policijskih službenika koji korelira s njihovim učinkom.

Vrlo je važno ovdje naglasiti da prikazani sustav evaluacije počiva na ciljevima koje si postave sami policijski službenici kroz razvijenu kompetitivnost. Takav sustav se trenutačno prilagođava na sve čimbenike koji utječu na stupanj i dinamiku razvoja prekograničnog kriminala ili migracijskih trendova. Ovo je vrlo bitno kod problematike granične policije koja dobrim dijelom svoje rezultate izvlači iz tamne brojke kriminaliteta, odnosno dijela kojima nije oštećen pojedinac i koja se prema tome, u pravilu, ne prijavljuje.

Ograničavajući faktor analiziranog sustava evaluacije je taj da svi niži rukovoditelji koji bi bili ocjenjivani na ovakav način moraju imati neposredan nadzor nad podređenim policijskim službenicima. Samo se na taj način može učinkovito utjecati na radnu disciplinu i motiviranost. Također, njima podređeni policijski službenici moraju imati jednake prilike da uoče kažnjivu radnju kao i druge kolege na istome radnom mjestu iz iste ustrojstvene jedinice. Ovo je uobičajeno kod voditelja smjene na graničnom prijelazu i vođa grupa za zaštitu granice, ali ne mora biti za niže rukovoditelje iz drugih linija rada.

Uzimajući u obzir prednosti i nedostatke ovakvog sustava evaluacije radnih rezultata, može se zaključiti da je isti primjenjiv za niže rukovoditelje granične policije, ali njegova primjena na druge linije rada zahtijeva dodatne prilagodbe.

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak excellens.
3. Bennet, R. (1994). *Management*. Zagreb: Informator.
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
5. Burcar, Ž (2006). *Umjetnost izvrsnosti*. Zagreb: Libar.
6. Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw – Hill.
7. Heller, R. (2004). *Priručnik za menadžere*. Zagreb: Profil International.
8. Jurina, M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zapešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić".
9. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
10. Petar, S. i Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
11. Petz, B. (1994). *Statistika za praksu*. Zagreb: MUP RH.

12. Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika. (NN 113/12.).
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
14. *Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika*. (NN 129/11., 82/12., 140/13., 32/15., 40/15., 115/15. i 11/17.).
15. *Zakon o nadzoru državne granice*. (NN 83/13., 27/16.).
16. *Zakon o sigurnosti prometa na cestama*. (NN 67/08., 48/10., 74/11., 80/13., 158/13., 92/14. i 64/15.).
17. *Zakon o strancima*. (NN 130/11., 74/13. i 69/17.).
18. *Zakonik o schengenskim granicama*. Uredba (EU) 2016/399 Europskog parlamenta i Vijeća od 9. ožujka 2016.

Summary

Alenko Vrđuka

Raising the efficiency of border police through individualization of lower managers responsibility

The article gives an overview of applied motivation methods to lower managers of the Sisak-Moslavina PA. Mentioned methods are related to the creation of a transparent system of evaluation of border police lower managers which clearly separate productive from unproductive staff. Evaluation of police officers is based on the working results and clear criteria have been established in order to avoid evaluator's subjectivity. Special emphasis is placed on the internal availability of working results in order to encourage competitiveness among evaluated police officers. The starting hypothesis was that such a system will stimulate lower managers to motivate subordinate police officers, as the final executors, which will ultimately bring to grow of organizational unit working results. After the introduction of the evaluation system, there was an increase of working results of 313 %, and the link between the introduction of evaluating system and the results was confirmed by the t-test.

Key words: lower managers, evaluation, motivation, working results.