

DAVOR LABAŠ\*, DRAŽEN KRALJ\*\*, DAVOR ŠTRK\*\*\*

## Organiziranje kao funkcija upravljanja u policijskoj postaji

### *Sažetak*

*Funkcija organiziranja jedna je od pet funkcija menadžmenta. Njena primjena prikazana je kroz dnevno organiziranje rada na neposrednoj razini policijske organizacije, u policijskoj postaji temeljne policije. Prikaz i preliminarna analiza glavnih aktivnosti rukovodnog tima policijske postaje i okolnosti koje uvjetuju dnevno organiziranje rada, usmjereni su na utvrđivanje i sistematiziranje glavnih čimbenika koji utječu na složenost, dinamičnost i trajnost procesa organiziranja kao dijela u ukupnosti ostalih funkcija policijskog menadžmenta jedne policijske postaje.*

**Ključne riječi:** *policijska postaja, funkcija organiziranja, dnevno organiziranje rada, poseban raspored rada, otprema službe.*

### UVOD

Policijska organizacija je jedinstvena. Sastoji se od triju razina: Ravnateljstvo policije, policijske uprave i policijske postaje. Policijske postaje izravno obavljaju policijske poslove. Neposrednost u pružanju policijskih usluga različitih sadržaja utječe na dinamičnost rada i međusobnih odnosa unutar policijske postaje. Dnevno organiziranje rada policijskih službenika za neposredno izvršenje policijskih zadaća izloženo je raznim promjenjivim situacijskim okolnostima koje ovoj funkciji policijskog menadžmenta daju posebnu složenost, dinamičnost i trajnost.

---

\* Davor Labaš, Visoka policijska škola, Zagreb, Hrvatska.

\*\* Dražen Kralj, Visoka policijska škola, Zagreb, Hrvatska.

\*\*\* mr. sc. Davor Štrk, Visoka policijska škola, Zagreb, Hrvatska.

Organiziranje slijedi nakon planiranja. Funkcija organiziranja ima zadatak uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću, grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture, dodijeliti aktivnosti pojedinim ustrojstvenim jedinicama, menadžerima i zaposlenima, odrediti uloge ljudima koji rade zajedno u organizaciji i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi. (Sikavica i dr., 2004:75)

Njeno osnovno obilježje, koje se odnosi na dodjelu pojedinačnih „uloga“ ljudima koji rade zajedno, potrebno je analizirati i pokušati sistematizirati u uvjetima dinamičnosti „životata“, odnosno događanja na postajnom području i unutar njemu prostoru pojedine policijske postaje, složenosti i kontinuitetu svakodnevnog organiziranja rada.

Dnevno planiranje i organiziranje rada u policijskoj postaji ukupnost je aktivnosti rukovodnog tima na povezivanju ljudskih resursa i materijalnih sredstava. Zadaće policijske postaje rezultat su zahtjeva za održavanjem povoljnog stanja sigurnosti na teritorijalnom području nadležnosti policijske postaje.

Karakteristika dinamičnosti upravljanja proizlazi odatle što je predmet upravljanja zajednički rad, upravljanje povezuje taj rad i njegove nositelje, ljude koji ga obavljaju, povezuje ih dok rade, dok su u akciji. Akcija se ni jednog trenutka ne zaustavlja, posao se ne prekida da bi se lakše koordiniralo, već upravljanje prilagođuje svoje metode i instrumente dinamici djelatnosti koju koordinira. (Pusić, 2002:36)

Policijski rukovoditelji na razini policijske postaje imaju prioritetnu zadaću osigurati svakodnevno funkcioniranje policijske postaje bez obzira na eventualnu neusklađenost unaprijed planiranih aktivnosti i novonastalih okolnosti. Građanima se mora pružiti odgovarajuća policijska intervencija i usluga, a policijska postaja kao najniža razina u policijskoj organizaciji, može tražiti suradnju i pomoć, ali ne može delegirati izvršenje zadataka na niže razine. Upravo iz navedenih razloga planiranje i podjela zadataka policijskim službenicima složen je i kontinuiran rad rukovodstva policijske postaje koji se često odvija kroz cjelokupno radno vrijeme policijske postaje.

Kontinuitet upravljanja proizlazi, poput kontinuiteta upravnih organizacija, iz dvaju čimbenika: trajnosti potreba koje se zadovoljavaju osnovnom djelatnošću upravnih organizacija i iz trajnog karaktera sustava normi, koji je okvir uprave kao djelatnosti. Trajnost potreba uvjetuje i neprekidnost djelatnosti kojom se te potrebe zadovoljavaju, pa time i trajnost upravljanja. (Pusić, 2002:37)

Od načelnika policijske postaje i njegova rukovodnog tima očekuje se usklađivanje raspoloživih znanja, vještina i iskustva policijskih službenika sa zahtjevima policijske prakse.

Važnost funkcije organiziranja moguće je promatrati u kontekstu važnosti u odnosu na druge funkcije menadžmenta. U provedenom istraživanju kroz Anketni upitnik o upravljanju ljudskim potencijalima, na pitanje „Proces menadžmenta sastoji se od pet menadžerskih funkcija. Koju od navedenih funkcija, koje i Vi obavljate kao policijski rukovoditelj/ menadžer, smatrate ključnim za učinkovitost organizacijske jedinice kojom rukovodite?“, organiziranje zauzima drugo mjesto po frekvenciji odabira ispitanika, odmah iza funkcije Upravljanje ljudskim potencijalima. (Romac i dr., 2015)

Tablica 1: Mišljenje 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

Izvor: (Romac, i dr. 2015:252)

Sadržajno, organiziranje znači skladno i ciljevima usmjereno uređenje prilika i odnosa između radnika, sredstava, uvjeta rada, programa (planova) i ciljeva organizacije, čiji se rezultat vidi u određenim proizvodima ili uslugama, te u radnom zadovoljstvu radnika. (Vršec, 1990)

Odgovornost za odabir odgovarajućeg kadra za izvršenje određene zadaće ne može se prenijeti i delegirati na neposrednog izvršitelja. Iz tog razloga rukovoditelj u policijskoj postaji mora poznavati policijske službenike i realno procijeniti njihove sposobnosti.

Rukovodstvo policijske postaje mora ispuniti dva temeljna zadatka:

- a) racionalno i senzibilno upravljati radnim procesima u svom okruženju i
- b) ispuniti unutarnje organizacijske zahtjeve, rješavati konfliktne situacije te održavati povoljnu klimu u radnom okruženju (Barthel C. i dr., 2017:224).

Složenost, trajnost i dinamičnost funkcije organiziranja analizirat će se kroz prikaz svakodnevnih aktivnosti i napora policijskog rukovodnog tima u policijskoj postaji, suradnju s nadređenima i prilagođavanje novonastalim okolnostima u dnevnom raspoređivanju policijskih službenika na razini policijske postaje.

Dinamična organizacija, kao što je primjer policijske postaje, osluškuje svoje okruženje. Menadžeri u tim organizacijama prate i analiziraju promjene u društvu, ekonomiji i drugdje. Ti procesi nisu centralizirani a niti formalizirani, već su standardne sastavnice svakodnevnog djelovanja. (Horvat, 2007)

Ovom prilikom razmotrit će se najčešće (glavne) okolnosti koje utječu na organiziranje dnevnog raspoređivanja policijskih službenika prioritarno, s obzirom na vrstu policijskih postaja, u temeljnoj policijskoj postaji, ali poveznice koje utječu na organiziranje mogu se analizirati i pokušati primijeniti, uz poštovanje određenih posebnosti i na mješovitoj i specijaliziranoj vrsti policijskih postaja.

## 2. POLAZIŠTA DNEVNOG ORGANIZIRANJA RADA U POLICIJSKOJ POSTAJI

### 2.1. Normativni okvir

Uredbom o načelima za unutarnje organiziranje u tijelima državne uprave utvrđene su dužnosti i ovlasti rukovodećih državnih službenika i rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica u planiranju, vođenju, organiziranju, nadziranju, upravljanju ljudskim potencijalima prilikom upravljanja unutarnjim ustrojstvenim jedinicama. Sve osobe koje upravljaju radom unutarnjih ustrojstvenih jedinica odgovaraju za svoj rad čelniku tijela i osobama koje ga zamjenjuju u tijelu državne uprave te rukovoditeljima koji su im nadređeni u hijerarhijskom ustroju unutarnjih ustrojstvenih jedinica. Osobe koje upravljaju radom unutarnjih ustrojstvenih jedinica u tijelima državne uprave planiraju poslove koje će obnašati unutarnja ustrojstvena jedinica, raspoređuju poslove na pojedine službenike i namještenike, daju upute za izvršavanje posla, prate provođenje poslova, obavljaju nadzor nad radom pojedinih službenika i namještenika, supotpisuju nacрте akata iz djelokruga unutarnje ustrojstvene jedinice, ukazuju na probleme i predlažu način provedbe pojedinih poslova te u slučaju potrebe neposredno izvršavaju najsloženije poslove iz djelokruga unutarnje ustrojstvene jedinice.<sup>1</sup>

Radna mjesta rukovodećih policijskih službenika radna su mjesta koja uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i nadziranje radnih procesa u policiji te usmjeravanje, koordiniranje i nadzor policijskih službenika.<sup>2</sup> Radom policijskih postaja upravlja načelnik policijske postaje.<sup>3</sup>

Prema Zakonu o policiji područje policijske postaje dijeli se na područne sektore, ophodne, pozorničke i kontaktne rajone. Razlog je planiranje i usmjeravanje rada policijskih službenika i povećanje njihove učinkovitosti.<sup>4</sup>

Policijska služba je organizirana na način da se policijski poslovi obavljaju 24 sata dnevno.<sup>5</sup>

Radno je vrijeme ono vrijeme u kojem je radnik obvezan obavljati poslove, odnosno u kojem je spreman (raspoloživ) obavljati poslove prema uputama poslodavca, na mjestu gdje se njegovi poslovi obavljaju ili drugom mjestu koje odredi poslodavac.<sup>6</sup>

Prema Pravilniku o ustrojstvu i načinu rada na teritorijalnom sektoru (u daljnjem tekstu: Pravilnik) unutar određenog teritorijalnog sektora utvrđuju se pozornički, ophodni ili kontaktni rajoni.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Uredba o načelima za unutarnje organiziranje u tijelima državne uprave, NN 154/11., 17/12., 118/16., članak 30.

<sup>2</sup> Zakon o policiji, NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., članak 43.

<sup>3</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17. i 5/18., članak 791.

<sup>4</sup> Zakon o policiji, NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., članak 12.

<sup>5</sup> Ibid., čl. 41.

<sup>6</sup> Zakon o radu, NN 93/14., 127/17., članak 60.

<sup>7</sup> Pravilnik o ustrojstvu i načinu rada na teritorijalnom sektoru donesen na temelju članka 12. stavka 4. Zakona o policiji, broj: 511-01-152-39602/2-2012. Zagreb, 20. kolovoza 2012., MUP RH.

## 2.2. Teritorijalni pristup

Rješenjem o teritorijalnoj podjeli policijske uprave utvrđeno je koliko i koje će područje obuhvaćati pojedini sektor na policijskoj postaji i koliko će i hoće li sadržavati ophodne, pozorničke i kontaktne rajone. Kriteriji za određivanje područja ophodnih, pozorničkih i kontaktnih rajona utvrđeni su i Pravilnikom. Kriteriji se odnose na veličinu područja, broj stanovnika, reljef terena, stupanj gospodarske razvijenosti, stanje kriminaliteta i javnog reda, stanje sigurnosti, stanje sigurnosti cestovnog prometa, broj i važnost gospodarskih i drugih objekata te specifične karakteristike državne granice, broj graničnih prijelaza, morski prostor, zračne luke, cestovne mreže i druge okolnosti značajne za uspješno obavljanje policijskih poslova.

Iz navedenog je razvidno da su navedeni kriteriji, koji iskazuju stvarne potrebe za održavanjem povoljnog stanja sigurnosti, osnova za utvrđivanje broja područnih sektora, ophodnih, pozorničkih i kontaktnih rajona. Nadalje, broj tako određenih sektora unutar policijske postaje, ophodnih, pozorničkih i kontaktnih rajona, osnova su za planiranje broja potrebnih policijskih službenika na pojedinoj policijskoj postaji (sistematizaciju) a koja se iskazuje kroz Pravilnik o unutarnjem redu prikazom broja i opisa radnih mjesta i njihovih izvršitelja.

Ovakav način organiziranja rada temeljne policije primjena je teritorijalnog pristupa u raspoređivanju zadaća izvršiteljima. Razvidno je da u osnovi svaki policijski službenik kroz posebni raspored rada ima prikazano svoje područje nadležnosti, bilo da je to pozornički, ophodni ili kontaktni rajon. Ovakav je pristup samo polazni način raspodjele zadaća jer u slučaju potreba za izvršenjem pojedinih specijaliziranih vrsta poslova kao što su svakodnevni primjeri osiguranja javnog okupljanja, pružanja složenih asistencija, rješavanja težih kaznenih djela ili prekršaja, policijski službenici usmjeravaju se na područja drugih rajona, sektora ili eventualno drugih postaja tzv. otkomande. Upravo takva česta izmjena teritorijalnih i specijaliziranih zadaća ukazuje na dinamičnost, složenost i kontinuiranost (trajnost) u organiziranju dnevnog rada što je zadaća rukovodstva policijske postaje.

## 2.3. Funkcionalni pristup

Organizacijske jedinice orijentirane na procesno funkcionalne strukture u prvi plan stavljaju kriterij vrste zadatka radi učinkovitosti i kvalitetnog provođenja. (Horvat, 2007)

Takav pristup na razini policijske postaje nastoji se ostvariti kroz organiziranje rada kriminalističke policije, međutim, zbog elementa dinamičnosti i raznovrsnosti događanja poželjno je, osim specijalističkih znanja i vještina, i polivalentnost kriminalističkih službenika na ovoj razini policijske organizacije, naročito pri poduzimanju prvih hitnih mjera i radnji povodom pojedinog sigurnosnog događaja.

Policijski službenici kriminalističke policije svoje zadaće obavljaju kroz raspoređivanje u grupe. Grupe se određuju po kriteriju srodnosti ili sličnosti zadaća odnosno vrste i oblika kriminaliteta sukladno sa stanjem, strukturom i kretanjem navedenoga na području policijske postaje. U većim policijskim postajama u pravilu su to grupa za suzbijanje krvnih delikata i opću sigurnost, grupa za suzbijanje imovinskih delikata, grupa za organizirani i gospodarski kriminalitet, grupa detektiva za istraživanje lakših kaznenih djela, te specijalizirana radna mjesta kao što su kriminalistički službenik za suzbijanje maloljetničkog kriminaliteta i slično. Pored toga, funkcionalni pristup organiziranju može se prepoznati i unutar

podjele rada temeljne policije kao što su specijalizirana radna mjesta policijskih službenika za nezakonite migracije.

### 3. POSEBAN RASPORED RADA

U svakodnevnom radu i funkcioniranju policijske postaje, poseban raspored rada temeljni je organizacijski i *ad hoc* (tjedni i dnevni) planski dokument, koji razrađuje raspoređivanje policijskih i državnih službenika i namještenika u procesu izvršavanja svakodnevnih radnih zadaća. Naznačuje vrste zadaća i planirano vrijeme provedbe. Izrada posebnog rasporeda rada temelji se na Napatku o načinu dnevnog raspoređivanja policijskih službenika i vođenju registra službenih poslova (u daljnjem tekstu: Napatuk).<sup>8</sup>

Poseban raspored rada sastavljaju se za vrijeme od 24 sata, u pravilu od 07,00 sati do 07,00 sati sljedećeg dana. Donosi ga rukovoditelj ustrojstvene jedinice najčešće tjedan dana unaprijed. U policijskim postajama za izdavanje zadataka kroz raspored rada ovlašten je načelnik policijske postaje.

Radno vrijeme policijskih službenika u policijskim postajama organizirano je kroz rad u smjenama, turnusu ili na drugačiji način. Planirano radno vrijeme mora biti najmanje 8, a najviše 12 sati rada, osim u slučaju hitnog prekovremenog rada.

Rad u smjenama jest rad organiziran na način kod kojeg dolazi do izmjene policijskih službenika kroz smjenski sustav. Smjenski sustav rada u policijskoj postaji podrazumijeva sljedeće: da policijski službenik rad obavlja 2 dana ujutro u radnom vremenu od 06,00 sati do 14,00 sati ili od 07,00 sati do 15,00 sati, nakon toga 2 dana u radnom vremenu od 14,00 sati do 22,00 sata ili od 15,00 sati do 23,00 sata te dva dana u radnom vremenu od 22,00 sata do 06,00 sati ili od 23,00 sata do 07,00 sati. Nakon toga policijski je službenik dva dana izvan rasporeda.

Rad u turnusu jest rad policijskog službenika organiziran kroz radno vrijeme od 12 sati. Policijski službenici rade od 06,00 sati do 18,00 sati ili od 07,00 sati do 19,00 sati nakon čega su izvan rasporeda 24 sata, a zatim rade od 18,00 sati do 06,00 sati ili od 19,00 sati do 07,00 sati, te se nakon toga nalaze izvan rasporeda 48 sati.<sup>9</sup>

Rad organiziran na drugačiji način rad je policijskih službenika koji nisu angažirani u smjenskom radu ili radu u turnusu.<sup>10</sup> U policijskim postajama na ovakav način organizira se u pravilu rad policijskih službenika koji obnašaju kontaktnu djelatnost te sukladno s potrebama drugih policijskih službenika.

---

<sup>8</sup> Napatuk o načinu dnevnog raspoređivanja policijskih službenika i vođenju registra službenih poslova donesen na temelju čl. 42. st. 5. Zakona o policiji broj: 511-01-152-70038/2011. od 11. 6. 2012.

<sup>9</sup> Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, NN 93/08., 39/09., 90/10., čl. 44. st. 8., „Radom u turnusu smatra se rad službenika i namještenika prema utvrđenom radnom vremenu poslodavca koji službenik i namještenik obavlja naizmjenično tijekom tjedna ili mjeseca po 12 sati dnevno u ciklusima 12-24-12-48“. [https://www.sindikatkolicije.hr/EasyEdit/UserFiles/documents/Prilog\\_1.pdf](https://www.sindikatkolicije.hr/EasyEdit/UserFiles/documents/Prilog_1.pdf) - 19. 4. 2019., 10,30.

<sup>10</sup> Ibid., članak 44. stavak 11., Kada djelatnik više nije u pravilnom smjenskom sustavu 2-2-2-2 ili turnusu 12-24-12-48, njihov je rad tada organiziran na drugačiji način.

Rad kriminalističke policije u pravilu se organizira u vremenu od 7.00 sati do 15,00 sati i od 14,00 sati do 22,00 sata te sukladno s potrebama od 22,00 sata do 06,00 sati.

Rukovoditelji u policijskoj postaji u pravilu rade od 08,00 sati do 16,00 sati i od 14,00 sati do 22,00 sata, a po potrebi i noćni rad od 22,00 sata do 06, 00 sati.

### **3.1. Osnovni elementi posebnog rasporeda rada**

U posebnom rasporedu rada prikazani su poimenično svi policijski službenici, oni koji će se prema planiranom angažiranju nalaziti u službi, ali i oni koji se trenutačno nalaze izvan službe. Posebni raspored rada možemo sagledati kroz njegove osnovne elemente ili sastavnice koje se odnose na:

- raspored rada rukovoditelja policijske postaje,
- raspored rada temeljne policije raspoređenih kroz sektore i rajone policijske postaje,
- prikaz redovnih posebnih zadaća i ostalih kao što su osiguranje objekata i slično,
- raspored rada kriminalističke policije,
- evidencija prekovremenog rada,
- raspored rada administrativnih službenika i namještenika,
- rashodi po raznim osnovama,
- tabelarni prikaz broja sistematiziranih i broja raspoređenih (popunjenih) radnih mjesta s izvršiteljima, te
- dodatak dnevnom rasporedu rada s popisom posebnih (relativno trajnih) službenih zadataka.

Na osnovi podataka iz posebnog rasporeda rada o mjestu i vremenu obavljanja službe, policijskim službenicima izdaju se radni nalozi. Radni nalozi sadrže pisano raspoređivanje zadaća pojedinom policijskom službeniku. Pored općih zadaća koje se odnose na poslove policije prema Zakonu o policijskim poslovima i ovlastima,<sup>11</sup> pojedinom službeniku dodjeljuju se i posebne zadaće koje je dužan obaviti tijekom dnevnog radnog vremena.

Posebne zadaće odnose se npr. na pojačana postupanja radi suzbijanja određenih kaznenih djela i prekršaja koji se mogu pojaviti na određenom dijelu postajnog područja, postupanja koja proizlaze iz planova policijske postaje, policijske uprave ili Ravnateljstva policije, postupanja po određenim podnescima i zahtjevima drugih tijela i institucija i dr.

Nakon završetka službe, policijski je službenik dužan na poleđini radnog naloga podnijeti pisani izvještaj o provedbi općih i posebnih zadaća.

Na temelju podataka iz posebnog rasporeda rada i radnih naloga evidentira se prisutnost na radu svakog pojedinog službenika u svrhu sastavljanja liste za centralni obračun plaće (COP).

Podaci iz radnih naloga, registra službenih poslova i liste za centralni obračun plaća koriste se za ostvarenje materijalnih prava policijskih službenika.

### **3.2. Poseban raspored rada kao osnova organizacijske strukture**

Organizacijska je struktura relativno trajan plan rasporeda poslova i međusobnih veza među ljudima koji obavljaju te poslove u organizaciji. (Pusić, 1986:148)

<sup>11</sup> Zakon o policijskim poslovima i ovlastima, pročišćeni tekst zakona, (NN 76/09., 92/14.)

Poseban raspored rada nalazi se kod šefa smjene u operativnom dežurstvu postaje i služi za cjelodnevno usmjeravanje policijskih službenika u redovnom radu. On je na odgovarajući način prikaz trenutne (relativno trajne) opće organizacijske strukture na području policijske postaje i polazna osnova za organiziranje i eventualno preusmjeravanje rada policijskih službenika.

Organizacijska je struktura planirani trajni raspored kojim se opisuje i utvrđuje obvezujuća podjela stalnih zadataka i nadležnosti, odnosi podređenosti i nadređenosti unutar organizacije te komunikacijske linije i linije odlučivanja. Razlikujemo opću organizacijsku strukturu (trajna organizacijska struktura) i posebnu organizacijsku strukturu (kratkoročna organizacijska struktura). (Grigolet i dr., 2005:15)

Ponekad postoji potreba za otpremom službe za aktivnosti koje nisu obuhvaćene kroz raspored rada, kao što su osiguranja javnog okupljanja, asistencija, racija ili neka druga zadaća koja zahtijeva sudjelovanje većeg broja izvršitelja i dodatne smjernice za izvršenje. Tada se formiraju posebne skupine ili timovi policijskih službenika. Oni imaju karakteristike posebne ili kratkoročne organizacijske strukture koje se formiraju za izvršenje pojedine specijalizirane zadaće. Nakon izvršenja takvih specijaliziranih zadaća u okviru posebne organizacijske strukture, angažirani policijski službenici uključuju se ponovno u postojeću formalnu organizacijsku strukturu iskazanu kroz poseban raspored rada.

Jedna od značajnih i poželjnih karakteristika dobrog organiziranja u policijskoj postaji jest prilagodljivost takve osnovne organizacije policije.

Obilježje prilagodljive organizacije fleksibilna je organizacijska struktura koja se vrlo dobro navikava na novonastale promjene i zahtjeve u svom okruženju. (Horvat, 2007).

## **4. DNEVNE AKTIVNOSTI RUKOVODNOG TIMA NA ORGANIZIRANJU RADA**

### **4.1. Otprema službe**

Otprema službe dnevni je radni sastanak svih policijskih službenika i rukovoditelja koji preuzimaju službu. Otprema službenika u policijskim postajama, u pravilu, počinje u 07,00 sati, 14,00 sati i 22 sata. Održava se u prostoru policijske postaje. Ova aktivnost predstavlja početak radnog dana za policijske službenike i rukovoditelje policijske postaje. Šef smjene prema podacima iz posebnog rasporeda rada proziva policijske službenike i evidentira njihovu nazočnost. Upoznaje svakog policijskog službenika s njegovim rasporedom na konkretni pozornički, ophodni ili kontaktni rajon, planiranim vremenom korištenja pauze, te posebnim zadaćama u predstojećem radnom vremenu. Nakon toga, informira policijske službenike o događajima od značaja za sigurnost koji su se dogodili na postajnom području od zadnje otpreme službe i važnijim događajima na području policijske uprave ili države. Po potrebi ažuriraju se podaci o potraživanim osobama i predmetima i drugi podaci značajni za obavljanje službe.

Otpremi službe prisutan je rukovoditelj u policijskoj postaji, u pravilu razine načelnika ili pomoćnika načelnika. On po potrebi izdaju smjernice i upute za izvršenje određenih složenijih ili specifičnih zadaća.



Osim ovog informativno-operativnog dijela, otprema službe prilika je da rukovoditelji postaje iskažu pohvale za izvršenje uspješnih zadaća kao npr. hvatanje počinitelja kaznenog djela, dovršetak značajnijih kriminalističkih istraživanja koji su rezultirali otkrivanjem počinitelja više kaznenih djela, uspješno izvršenih osiguranja, asistencija i dr. Isticanjem dobrih primjera i nositelja takvih aktivnosti, njihovo predlaganje za odgovarajuće nagrade i pohvale, motiviraju se policijski službenici za sljedeće zadaće i daje se primjer dobre prakse ostalim djelatnicima. Osim za pohvale, otprema službe je prilika i na ukazivanje na određene uočene propuste u radu, prilika za davanje usmenih uputa i usmjerenja o tome kako izbjeći pogreške u radu.

Prije odlaska policijskih službenika na izvršenje zadaća, šef smjene uručuje radne naloge policijskim službenicima. Na radnim nalogima nalaze se organizacijski podaci o policijskom službeniku (ili više njih) na kojeg se nalog odnosi, mjestu, vremenu obavljanja službe, sredstvima veze, prijevoznim sredstvima i drugi podaci.

Pored ovih organizacijsko-evidencijskih podataka, u radnom nalogu navedeni su opći zadaci i poslovi utvrđeni Zakonom o policijskim poslovima i ovlastima te posebni zadaci za pojedinog službenika ili više njih. Posebne zadaće najčešće se konkretiziraju na način, primjerice kao: pojačana opservacija određenog područja radi sprečavanja kaznenih djela provala u domove ili kaznenih djela razbojništava, obilasci objekata od posebnog značaja, obilazak područja oko pojedinog ugostiteljskog objekta radi sprječavanja narušavanja javnog reda i mira, sprečavanje pojave prosjačenja, skitnje i slično. Na ovaj način opći zadaci konkretiziraju se na uže, posebne.

Raspored rada na osnovne radne jedinice, odnosno na pojedince u organizaciji znači pretvaranje složenog posla mnogih u jasne i logične zadatke pojedinaca. (Pusić, 2002:292)

Rad na otpremi službe predstavlja prvu aktivnost usmjerenu operativnoj primjeni posebnog rasporeda rada i radnih naloga u procesu izdavanja i raspoređivanja zadaća policijskim službenicima. Pored diobe radnih zadataka policijskim službenicima u posebnom rasporedu rada, utvrđene su i međusobne komunikacije i odnosi među službenicima odnosno vrsta veze, prijevoznog sredstva, hijerarhijska razina radnog mjesta npr. vođa sektora, vođa ophodnje i drugo. Na taj način policijski službenici povezani su u svom djelovanju i jasni su hijerarhijski odnosi i sva pravila koja proizlaze iz takvog odnosa.

#### **4.2. Dnevna analiza zadaća i usmjerenja rukovodnog tima na razini policijske postaje**

Podjelu radnih zadaća iskazanu kroz poseban raspored rada i provedbu zadaća na postajnom području potrebno je kontinuirano povezivati. Povezivanje, usmjeravanje i koordiniranje službenika u aktivnostima trajan je proces koji se provodi prije i za vrijeme provođenja aktivnosti. Nakon provedenih aktivnosti učinjeno se analizira i uspoređuje s unaprijed postavljenim zahtjevima i ciljevima. Jedan od alata kojim se navedeno ostvaruje različiti su oblici međusobnog komuniciranja kao što su radni sastanci, sastanci kolegija, radni razgovori između rukovoditelja, sastanci cjelokupnog operativnog sastava i slično.

Radni su sastanci dio radne svakodnevnice u radu policijske postaje. Radni dan, operativnu akciju, kriminalističko istraživanje, mjesečnu, godišnju ili drugu periodičnu analizu rada i druge poslovne situacije najčešće započinjemo i/ili završavamo nekim oblikom radnog sastanka. Ponekad se događa da sastanci nisu bili uspješni, a jedan od razloga može

biti da sudionicima sastanka nije bilo jasno što je bio cilj sastanka. Iz tog razloga izostala je vjerojatno i neophodna priprema za sastanak ali i potrebno usmjeravanje na ostvarenje cilja sastanka. Da bi sastanak bio uspješan, potrebno je jasno odrediti cilj sastanka koji treba biti razumljiv svim sudionicima.

Cilj utječe na vrstu sastanka pa tako možemo podijeliti sastanke prema mogućim ciljevima:

Cilj sastanka:	Naziv sastanka:
– uočavanje problema	– problemski
– dijagnoza stanja	– analitički
– proizvodnja ideja	– kreativni
– izbor rješenja (odluke)	– sastanak odluke
– organizacija provedbe	– provedbeni
– nadzor napredovanja	– kontrolni
– potpora provedbe (pregled, usklađivanje, korekcija)	– operativni
– informiranje	– informativni

(Tudor i dr. 1998:121).

Nakon otpreme službe, u pravilu se održava radni jutarnji sastanak u prostorijama načelnika policijske postaje. Na njem sudjeluju osim načelnika postaje, pomoćnici za temeljnu i kriminalističku policiju, službujući šef smjene, a po potrebi i rukovoditelji ranga vođa grupa ili sektora. Cilj ovog prvog redovnog dnevnog radnog sastanka višestruk je. Takav sastanak prioritetno je informativni jer pruža informacije o događajima koji su se dogodili na području postaje, ali i o događajima koji su značajni za sigurnost, a dogodili su se na području neke druge ustrojstvene jedinice. Za ovaj sastanak važna je informacijska priprema načelnika policijske postaje koji vodi sastanak tako da prethodno provede uvid u sve operativne evidencije koje se vode na razini policijske postaje i odgovarajuće aplikacije informatičkog sustava, kako bi raspravom bili zahvaćeni svi važniji događaji.

Službujući šef smjene na ovome sastanku iznosi saznanja o važnijim postupanjima na području policijske postaje koja su se odvijala izvan redovnog radnog vremena te događajima i važnijim postupanjima koja slijede tijekom dana.

Pomoćnici načelnika, svaki iz svoje nadležnosti linije rada, također informiraju sudionike sastanka o važnijim aktivnostima i zadaćama koje će uslijediti. U međusobnoj se komunikaciji utvrđuju smjernice za buduće postupanje. Pomoćnici načelnika u skladu sa smjericama i odlukama načelnika postaje dogovaraju provedbu sljedećih dnevnih zadaća u pogledu broja službenika, angažiranja kriminalističke policije te određivanja neposrednog rukovoditelja odgovornog za konkretnu zadaću. Slobodno možemo reći da je ovaj radni sastanak i operativni jer omogućava usklađivanje postupanja i potporu provedbe zacrtanih zadaća različitih linija rada. Na njemu se utvrđuju potrebe za eventualnim reorganiziranjem rada policijskih službenika sukladno s novonastalim okolnostima i događajima koji zahtijevaju hitno postupanje.

Važnost ovog sastanka leži u činjenici stvaranja međusobnog povjerenja i horizontalne povezanosti linija rada temeljne i kriminalističke policije u policijskoj postaji, jasnog preuzimanja rukovodne odgovornosti načelnika postaje za organiziranje i delegiranje budućih zadaća, te učinkovito svakodnevno funkcioniranje policijske postaje u cijelosti. Krajem rad-

nog vremena, rukovodni tim policijske postaje, načelnik i pomoćnici načelnika analiziraju uspješnost planiranog i postignutog. Tijekom ovih sastanaka, rukovoditelji dobivaju povratne informacije o svim provedenim zadaćama tijekom radnog vremena. Ujedno je to prva naknadna kontrola o tome jesu li poslovi izvršeni zakonito i pravilno, jesu li postupci provedeni u skladu s usvojenim procedurama i je li taktika postupanja bila u skladu sa zadanim rukovodnim smjernicama. S obzirom na to da se ovakvi sastanci održavaju krajem radnog vremena, oni se mogu iskoristiti i kao prethodna kontrola i prilika za utvrđivanje dodatnih smjernica za postupanja u sigurnosnim aktivnostima koje se planiraju poduzeti tijekom popodneve i noćne smjene. Na ovaj način iskustva iz analiza prethodno učinjenog koriste se za organiziranje budućih aktivnosti.

Provjera uspješnosti policijskih intervencija može se provoditi kroz usporedbu zadanog i učinjenog, kroz sustavnu obradu i analizu provedene akcije i kroz metodičku obradu stečenih iskustava. (Grigolet i dr., 2005)

### **4.3. Dnevna analiza zadaća i usmjerenja po linijama rada**

Na ovim radnim sastancima pomoćnici načelnika za temeljnu i kriminalističku policiju, svaki po svojoj liniji rada, razmjenjuju informacije i analiziraju dosadašnje postupanje u pojedinim predmetima sa svojim najbližim hijerarhijski podređenim suradnicima. Tako pomoćnik načelnika za temeljnu policiju sa službujućim šefom smjene, vođama sektora, koordinatorom za rad policije u zajednici ali po potrebi i drugim policijskim službenicima, analiziraju uspješnost postupanja u pojedinim predmetima, primjenu odgovarajućih taktičkih ili kriminalističkih pravila i eventualne organizacijske probleme koji su se pojavili. Ista je uloga i pomoćnika načelnika za kriminalističku policiju koji sa svojim vođama grupa i eventualno drugim kriminalističkim službenicima analizira, planira i organizira provođenje postupanja u složenijim zadaćama i predmetima u radu kriminalističke policije unutar postaje. Ovi sastanci imaju višestruka obilježja informativnih, provedbeno-operativnih, ali i elemente nadzornih zadaća.

### **4.4. Usmjerenja rukovodnog tima tijekom izvršenja zadaća**

U svakodnevnom funkcioniranju policijske postaje ovaj vid komunikacije predstavlja kontinuiranu aktivnost rukovodnog tima policijske postaje na organiziranju rada i provedbi zadaća. U naravi, radi se o brojnim kontaktima, tzv. konzultacijama koji se svode na davanje općih smjernica za provedbu akcija; usmjeravanju i koordiniranju pojedinih radnih procesa i njihovih aktivnosti, eventualnoj dodatnoj preraspodjeli aktivnosti u izvršenju određenog zadatka, brizi oko zakonitog postupanja, poštovanja pravila struke i dr. Ova dinamična aktivnost često se ne može uokviriti u redovno radno vrijeme rukovoditelja. Zbog toga su otvorenost i dostupnost policijskog rukovoditelja na razini policijske postaje i nakon redovnog radnog vremena, bitne „poluge“ uspješnom organiziranju i funkcioniranju policijske postaje. Ove karakteristike policijskog rukovođenja poželjan su primjer discipliniranog i profesionalnog odnosa zaposlenika prema svojim obvezama koji može imati motivirajući učinak na kvalitetno provođenje zadaća neposrednih izvršitelja. Svakako da ovakav vid konzultacija treba ograničiti na složenije slučajeve i ne treba uvoditi „praksu“ bespotrebnih konzultacija i u slučaju jednostavnijih rutinskih zadaća koje se provode svakodnevno na području policij-

ske postaje. U svim takvim postupanjima poželjno je da postojeća hijerarhijska struktura koja je trenutačno službujuća, preuzima odgovornost za donošenje odluka.

## **5. UTJECAJ TJEDNIH, MJESEČNIH, GODIŠNJIH I INIH PLANIRANIH I NEPLANIRANIH AKTIVNOSTI NA DNEVNO ORGANIZIRANJE RADA**

Teoretičari su često razmatrali i proučavali organizaciju u odnosu na otvoreni i zatvoreni sustav. Zatvoreni modeli organizacija naglašavaju strukturu rada i uprave unutar radnih skupina pojedine organizacije. Zatvoreni sustavi polaze od pretpostavke da je okolina stabilna i predvidiva. Uloga upravljačke strukture u zatvorenom sustavu jest da nadzire i upravlja unutarnjim „satnim mehanizmom“ organizacije bez velike brige o vanjskim utjecajima. Nasuprot tome, pristup otvorenih sustava u organizaciji i upravljanju gleda na organizaciju kroz njezinu stalnu povezanost s okolinom. (James J. Fyfe i dr., 1997)

Razmatrajući ove teoretske postavke na primjeru policijske postaje, razvidno je da se radi o otvorenom sustavu. Zahtjev za reagiranjem na dinamiku promjena iz sigurnosnog okružja utječu na svakodnevno organiziranje rada u policijskoj postaji kroz izdavanje dnevnih naloga i provedbi planova i naloženih mjera i radnji s razine policijske postaje, policijske uprave i Ravnateljstva policije.

### **5.1. Planovi i aktivnosti policijske postaje**

#### **5.1.1. Strateška procjena**

Temeljni dokument kojim se planiraju aktivnosti i određuju prioriteta u radu policijske postaje na dvogodišnjoj razini jest Strateška procjena. Strateška procjena policijske postaje sadrži prioritete djelovanja operativnog sastava na suzbijanju kaznenih djela i prekršaja i drugih događaja koji utječu na stanje sigurnosti na postajnom području. Prilikom izrade Strateške procjene, sukladno s Uputom<sup>12</sup> glavnog ravnatelja policije, utvrđuju se prioriteta mjera i radnji koje treba poduzeti na postajnom području. Pri metodologiji izrade rabi se kriminalističko-obavještajni model kao usvojeni moderni pristup i koncept rada na utvrđivanju prioriteta. Prioriteta utvrđeni Strateškom procjenom realiziraju se aktivnostima operativne grupe policijskih službenika pojedine policijske postaje određene za provođenje i praćenje učinkovitosti ostvarivanja zadaća po pojedinom prioritetu. Pored policijskih službenika operativne grupe i cjelokupni operativni sastav upoznat je sa zadaćama koje proizlaze iz prioriteta. Policijskim se službenicima posebnim zadaćama u posebnom rasporedu rada, pisanim radnim i usmenim nalogima dodjeljuju aktivnosti koje provode na svom ophodnom, pozorničkom ili kontaktnom rajonu ili na drugačije određenom području u skladu sa zahtjevima vremenske i prostorne usmjerenosti djelovanja. Takvim usmjeravanjem službe odstupa se sve više od šablonizirane organizacije službe isključivo po smjenama i turnusima. Međutim, problem šabloniziranog sustava rada prisutan je i dalje – i do danas u praksi nije pronađen drugačiji adekvatniji oblik planiranja i organizacije policijske službe. (Borovec i dr., 2018)

---

<sup>12</sup> I. Uputa o strateškoj procjeni klasa: 011-02/19-01/25, ur.broj:511-01-42-19-1 od 23. 1. 2019.

### **5.1.2. Periodične (sezonske) aktivnosti policijske postaje**

Značajni utjecaj na dnevno raspoređivanje policijskih službenika imaju sigurnosne aktivnosti i događaji koji se ponavljaju svake godine na određenom postajnom području. Naime, radi se o operativnim akcijama koje sadrže pojačane mjere sigurnosti za vrijeme turističke sezone ili u vrijeme božićnih i novogodišnjih blagdana, zatim održavanje raznih skupova koji se tradicionalno održavaju u određeno doba godine kao što su razne kulturne manifestacije, božićni sajmovi i slično. Za sve ovakve događaje zna se unaprijed, oni se uredno najavljuju i zahtijevaju usmjereno angažiranje određenog broja policijskih službenika koje je potrebno „uklopiti“ u svakodnevno raspoređivanje.

Za te potrebe formiraju se privremene posebne organizacijske strukture sastavljene od policijskih službenika nadležne policijske postaje i policijskih službenika viših ustrojstvenih jedinica. Ipak, unatoč suradnji i pomoći u osiguranju ovakvih događaja od strane policijskih službenika drugih ustrojstvenih jedinica, ovakvi događaji često zahtijevaju određenu preraspodjelu aktivnosti i zadaća policijskih službenika nadležne policijske postaje.

### **5.1.3. Mjesečne i tjedne analize stanja sigurnosti na policijskoj postaji**

Stalno analitičko praćenje stanja sigurnosti na postajnom području i šire, uočavanje određenih trendova negativnih sigurnosnih događaja, teža kaznena djela i aktivnosti na pojačanom traganju za njihovim počiniteljima, zahtijevaju dodatno raspoređivanje policijskih službenika na rješavanju žarišta problema. U tom cilju mogu se provoditi operativno – taktičke mjere i radnje kao što su pojačana opservacija određenog prostora ili objekta, npr. prostor željezničkog ili autobusnog kolodvora, središta grada ili drugog područja gdje je u dane vikenda pojačana fluktuacija građana; zasjeda u cilju pronalaska i uhićenja počinitelja kaznenog djela; racija i drugih raspoloživih mjera i radnji. Rukovodni tim mora spremno odgovoriti i na takve iznenadne situacije svakodnevnim usmjeravanjem i raspoređivanjem službenika na postajnom području.

Pored očekivanih periodično ponavljajućih javnih okupljanja, često se, naročito u većim urbanim područjima – pojavljuju situacije prijave novih okupljanja ili čak nenajavljena spontana okupljanja građana. Osiguranje ovakvih događanja usklađuje se s nadležnom policijskom upravom i Ravnateljstvom policije, te se dodatno planiraju sredstva i angažiranja policijskih službenika. S obzirom na to da je broj i opseg ovakvih događanja teško unaprijed predvidjeti, može se dogoditi da ovakve aktivnosti zahtijevaju i angažiranje pojedinih policijskih službenika kroz prekovremeni rad, a sve kako bi se osigurala odgovarajuća kvaliteta obavljenih zadaća. U cilju pravovremenog reagiranja na ovakve događaje i kasnijeg analiziranja provedenih aktivnosti u prethodnom tjednom ili mjesečnom razdoblju, mogu se organizirati mjesečni ili tjedni sastanci rukovodnog tima, a po potrebi i cjelokupnog operativnog sastava policijske postaje.

## **5.2. Planovi i aktivnosti policijske uprave i Ravnateljstva policije**

Na svakodnevno organiziranje rada u policijskoj postaji utječu planirane zadaće utvrđene planovima na razini Ministarstva, Ravnateljstva policije i nadležne policijske uprave kao elementi šireg ustrojstvenog okvira i okruženja rada policijske postaje.

Temeljni planski dokumenti, Strateški i Godišnji plan rada Ministarstva unutarnjih poslova i Strateška procjena i Godišnji plan rada Ravnateljstva i pojedine policijske uprave, imaju bitan utjecaj na zadaće koje se provode na razini policijske postaje. Tako naprimjer, zadaće koje se odnose na pojačani obilazak pojedinih objekata i koje su mogući predmet ugroze procijenjene na nacionalnoj razini i utvrđene procjenom ustrojstvenih jedinica Ravnateljstva policije – uvrstavaju se u posebne zadaće kroz dnevni raspored rada. Također i zadaće kao što su, naprimjer, aktivnosti na suzbijanju imovinskog kriminaliteta, suzbijanju nasilja na sportskim natjecanjima, održavanju povoljnog stanja javnog reda i mira u sredstvima javnog gradskog prijevoza i slične koje su procijenjene i utvrđene Strateškom procjenom i planovima rada policijske uprave, također se uvrstavaju u posebne zadaće policijske postaje.

Osim zadaća koje proizlaze iz planova i raspisa utvrđenih kroz duže razdoblje, potrebe za poduzimanjem mjera u predstojećim situacijskim okolnostima utvrđuju se i na radnim sastancima policijske uprave i Ravnateljstva policije. Najčešće se radi o operativnim kolegijima rukovoditelja ustrojstvenih jedinica pojedine policijske uprave. Na temelju praćenja razvoja stanja sigurnosti za određeno razdoblje, uočavanjem trendova u stanju sigurnosnih pojava i događaja na pojedinom postajnom području, izdaju se ciljane usmene zadaće rukovoditelju postaje koje se po potrebi i dokumentiraju. Sve ove zadaće operacionaliziraju se i kroz provedbene planove policijske postaje. Na taj način objedinjuju se zadaće utvrđene na razini Ravnateljstva policije, razini pojedine policijske uprave i policijske postaje i raspoređuju na provođenje policijskim službenicima.

### **5.3. Izbivanja (rashodi) policijskih službenika po osnovi otkomande, godišnjih odmora, policijskog obrazovanja i dr.**

Dnevno organiziranje rada u policijskoj postaji mora u svom opsegu uključiti važno područje koje se odnosi na redovne i izvanredne rashode. Redovni rashodi policijskih službenika u policijskoj postaji jesu izbivanja policijskih službenika na osnovi dosljednog i bitnog poštovanja njihovih radnih prava kao što su godišnji odmori, dani izvan rasporeda, stručno usavršavanje i dr.

Izvanredni rashodi su izbivanja policijskih službenika iz službe koja je teško unaprijed planirati u dužem razdoblju, a najčešće se radi o tzv. otkomandama na poslove i zadaće na području druge ustrojstvene jedinice, bolovanja i dr.

Plan korištenja godišnjih odmora u policijskoj postaji predstavlja unaprijed planirano odsustvo iz službe. Uslijed dinamike nastajanja novih neplaniranih događanja i opsega zadaća složeno ga je provesti u potpunosti. Sastavlja se na početku kalendarske godine, te u tom procesu zahtijeva, osim iskazane želje službenika i poštovanje odredbi kolektivnog ugovora. U svom sadržaju predstavlja jednu od polazišnih osnova za planiranje rada u policijskoj postaji.

Korištenje godišnjih odmora i slobodnih dana sadrži pored objektivnih zahtjeva i pojedinačne zahtjeve službenika s obzirom na vrijeme korištenja ovih prava. Rukovodni tim nastoji izaći u susret takvim zahtjevima, međutim, njih je potrebno uskladiti s trenutačnim i budućim aktivnostima u radu pojedine policijske postaje. Često se događa da korištenje godišnjih odmora bude prolongirano u prvu polovicu sljedeće godine. Na taj način dolazi do preplitanja „starog“ i „novog“ godišnjeg odmora, što zahtijeva stalno praćenje i analizu te utječe na proces organiziranja tijekom cijele godine.

Školovanje je aktivnost koja je prisutna cijele godine: planovima policijskog obrazovanja utvrđena su razdoblja izbjivanja policijskih službenika kako kroz sustav redovnog školovanja, tako i povremenog odlaska na predavanja u vidu seminara, dopunskog stručnog usavršavanja u okviru policijske uprave u trajanju od tjedan dana, treninga borilačkih sportova u trajanju od tjedan dana, edukacije po linijama rada kao što su tečajevi za rad na maloljetničkoj delinkvenciji, radionice za primjenu novih zakonskih propisa i dr.

Iz navedenih razloga načelnik postaje i njegov rukovodni tim dužni su u svom „fokusu“ razmatranja imati odnos između ukupnog broja sistematiziranih radnih mjesta, popunjenih radnih mjesta, planiranih i mogućih rashoda policijskih službenika u pojedinoj policijskoj postaji i budućih zadaća i zahtjeva uspješnog svakodnevnog organiziranja.

## 6. ZAKLJUČAK

Funkcija organiziranja policijskih menadžera policijskih postaja isprepletena je i drugim menadžerskim funkcijama kao što su kontinuirano planiranje, vođenje, nadziranje i upravljanje ljudskim potencijalima.

U proces organiziranja uključen je načelnik postaje i njegov uži rukovodni tim, pomoćnici načelnika, službujući šef smjene i po potrebi drugi rukovodeći službenici niže razine. To je proces koji se ne zaustavlja.

Funkcija organiziranja dodjelom uloga i zadaća svakom policijskom službeniku mora biti zasnovana na realnim mogućnostima pojedinaca, grupa i njihovu očekivanom zajedničkom učinku. Navedeno zahtijeva odgovarajuće znanje načelnika policijske postaje i rukovodnog tima postaje o svim radnim procesima koji se odvijaju u policijskoj postaji po pojedinim linijama rada.

Poseban raspored rada policijske postaje prikaz je relativno trajne organizacijske strukture policijske postaje kroz 24 sata. On je svojevrsna „snimka“ cjelokupne raspodjele policijskog sastava u svom početnom trenutku. Podložan je dinamičnosti zahtjeva i potrebama za ispunjavanjem novih zadaća. Fleksibilnost organizacijske strukture policijske postaje, kao nezaobilaznog elementa prilagodljivog i otvorenog sustava organizacije, osigurava se usklađivanjem opće i posebne organizacijske strukture te kombinacijom teritorijalnog i funkcionalnog pristupa u podjeli zadaća.

Poseban raspored rada i izdavanje radnih naloga pretvaranje je složenog zadatka održavanja povoljnog stanja sigurnosti na području policijske postaje u jasne i logičke zadatke pojedinih policijskih službenika, policijskih ophodnji, policijskih timova ili grupa, policijskih jedinica ili više njih. Složenost dnevnog organiziranja proizlazi iz zahtjeva za usklađivanjem cjelokupnog operativnog sastava u ispunjavanju neposrednih policijskih poslova i zadaća proizašlih iz dnevno planiranih i novonastalih situacijskih okolnosti, planiranih aktivnosti s osnova različitih hijerarhijskih razina policije i poštovanja ljudskih i radnih prava svakog zaposlenog.

Tradicionalno šablonizirano organiziranje rada u policijskoj postaji kroz smjenski sustav ili sustav turnusa suočeno je sa zahtjevima vremenskog i prostornog usmjerenja zadaća sukladno sa sigurnosnim procjenama temeljenim na kriminalističko-obavještajnom modelu

utvrđivanja prioriteta djelovanja. Pored toga, zahtjevi građana za dostupnom i kvalitetnom policijskom uslugom, poštovanje ljudskih prava, nove tehnologije u radu, poštovanje radnih prava zaposlenika, te novi sigurnosni izazovi - čimbenici su unutarnjeg i vanjskog okruženja rada policije koji utječu na dinamiku i način organiziranja rada u policijskoj postaji. Sve to zahtijeva od rukovodnog tima policijske postaje prilagođavanje organiziranja rada koji će uzeti u obzir navedene zahtjeve i izgraditi novi pristup organiziranju ne samo na načelu učinkovitosti nego i isplativosti rada policije.

Značaj iskustva u dugogodišnjem obnašanju funkcije organiziranja kao polazišta za pronalazak i utvrđivanje pravila, standarda i procedura u području upravljanja policijskom postajom, bitan je i nezaobilazan element u procesu stvaranja modernih policijskih menadžera.

Umijeće organiziranja rukovodnog tima policijske postaje na stalnom je ispitu, a svoju ocjenu uspješnosti dobiva kroz ocjenu uspješnosti rada ustrojstvene jedinice i zadovoljstva policijskih službenika i drugih zaposlenika policijske postaje.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Barthel, C., Heidemann, D. (2017). Dienststellenentwicklung – die Aufgabe des Höheren Polizeivollzugsdienstes. In: Stierle J., Wehe D., Siller H. (eds) Handbuch Polizeimanagement. Springer Gabler, Wiesbaden.
2. Grigolet, B., Štrk, D., Wulf, S.-P. (2005). „Taktika policijskog postupanja II. izdanje, Zagreb, MUP RH.
3. Horvat, Đ. (2007). „Temeljne funkcije upravljanja“, Edukator, Zagreb.
4. Police administration, fifth edition, James J., Fyfe, Jack R., Greene, William F. Walsh, O.W. Wilson, Roy Clinton McLaren (1997). United States of America, McGraw-Hill.
5. Pusić, E. (2002). „Nauka o upravi“, Školska knjiga, Zagreb.
6. Pusić, E. (1986). „Nauka o upravi“, Školska knjiga, Zagreb.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). „Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Zagreb, Masmedia.
8. Tudor, G., Srića, V. (1998). „Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada“, Zagreb, MEP Consult & CROMAN.
9. Vršec, M. (1990). „Organiziranje i rukovođenje u organima unutrašnjih poslova“. I. dio, MUP RH.



### Članci:

1. Borovec, K., Bukvić, J., Vitez, D., „Novi ustroj i organizacija rada u određenim policijskim postajama III. kategorije: Implementacija i evaluacija pilot-projekta“, Policija i sigurnost, MUP RH, godina 27 (2018), broj 1, str. 1.-118.
2. Romac, I., Orlović, A., Solomun, D. „Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije - percepcija policijskih rukovoditelja“, Policija i sigurnost, MUP RH, godina 24 (2015), broj 3, str. 247.-260.

### Propisi:

1. Zakon o policiji, (Narodne novine 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16.).
2. Zakon o radu, (Narodne novine 93/14. i 127/17.).
3. Uredba o načelima za unutarnje organiziranje u tijelima državne uprave, (Narodne novine broj: 154/11. i 17/12.).
4. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, (Narodne novine broj: 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17. i 5/18.).
5. Pravilnik o ustrojstvu i načinu rada na teritorijalnom sektoru br. 511-01-152-39602/2-2012. od 20. 8. 2012., MUP RH.
6. Naputak o načinu dnevnog raspoređivanja policijskih službenika i vođenju registra službenih poslova, br. 511-01-152-70038-3/2011 od 11. 6. 11., MUP RH.
7. I. Uputa o strateškoj procjeni, klasa: 011-02/19-01/25, ur.broj:511-01-42-19-1 od 23. 1. 2019., MUP RH.

### Summary

---

**Davor Labaš, Dražen Kralj, Davor Štrk**

#### **Organizing as a Management Function in a Police Station**

Organizing is one of the five management's functions. It's application is shown through organizing a daily working agenda of a basic police station at the immediate level. Presentation and preliminary analysis of the main activities of the police team leadership and the circumstances that condition the daily organization of work are aimed at identifying and systematizing the main factors that affect the complexity the dynamics and duration of the organization process as a part of the totality of other police management functions of a police station.

**Keywords:** police station, organization function, daily work organization, special arrangement of work, delivery of service.