

ANTE ORLOVIĆ*

Policijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji

Sažetak

Učinkovitost policijske organizacije odnosno razina usluge sigurnosti koju policija pruža građanima u bitnome ovisi o policijskom menadžmentu i njegovim karakteristikama. Temeljne su funkcije menadžmenta planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima, kontroliranje. Svaka od njih je važna, specifična i smisljena, a u međusobnoj interakciji i ukupnosti one čine proces ili sustav menadžmenta. Funkcije menadžmenta sastoje se od niza podfunkcija. U ovome radu izdvojene su i razmatrane po tri podfunkcije unutar svake od pet naznačenih funkcija menadžmenta. Utvrđivanje percepcije o kvalitativnoj razini temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta sa stajališta operativnih policijskih rukovoditelja, od velike je heurističke kao i praktične važnosti za policijsku organizaciju. U svezi s navedenim, provedeno je empirijsko istraživanje i to metodom anketiranja, s pomoću anketnog upitnika o temeljnim funkcijama menadžmenta u policiji. U istraživanju je u svojstvu ispitanika sudjelovalo 106 načelnika policijskih postaja koje djeluju u sklopu policijskih uprava sa sjedištem u regionalnim centrima Republike Hrvatske (Split, Rijeka i Osijek) te u, njima, susjednim policijskim upravama. Evaluiranje su proveli ispitanici dodjeljivanjem odgovarajućih ocjena o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija menadžmenta i njihovih podfunkcija u policiji. Evaluacijski instrument bila je ljestvica rangiranja s rasponom ocjena u pet razina – od loše do odlično. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje percepcije policijskih rukovoditelja o osrednjosti (prosječnosti, oskudnosti) kvalitativne razine svih pet temeljnih funkcija menadžmenta u policiji i njihovih podfunkcija (ukupna prosječna ocjena $M = 2,61$, $\min = 1$, $\max = 5$). Najlošijom je ocijenjena funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ($M = 2,26$), a najmanje lošom funkcija vođenja ($M = 2,86$). Rezultati istraživanja komparirani su s odgovarajućim rezultatima prije provedenog (istovjetnog) istraživanja u kojem su ispitanici bili policijski službenici. Komparacija podataka pokazala je da su stavovi policijskih službenika spram istraživane problematike još kritičniji

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

(negativniji) od stavova policijskih rukovoditelja. Smisao i ciljevi ovog (kao i prethodnog) istraživanja bili su preliminarno dijagnosticiranje (percipiranog) stanja menadžmenta u policiji, determiniranje relevantnosti i utilitarnosti temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta te njihovo afirmiranje u policijskom sustavu.

ključne riječi: *policijski menadžment, temeljne funkcije i podfunkcije menadžmenta u policiji, kvalitativna razina menadžmenta, percepcija policijskih rukovoditelja.*

1. UVOD

Menadžment je prisutan u svim organizacijama, malim i velikim, profitnim i neprofitnim. Menadžment u policijskoj organizaciji odgovoran je za njezinu funkcionalnost i učinkovitost. Svrha je menadžmenta upravljanje organizacijskim resursima, ljudskim i materijalnim, na način da se učinkovito ostvaruju organizacijski ciljevi. Menadžment je u biti racionalan proces ili sustav sastavljen od tipičnih aktivnosti menadžera koje nazivamo *temeljnim funkcijama menadžmenta*. Pet je takvih funkcija, a svaka se od njih sastoji od niza esencijalnih sastavnica koje nazivamo podfunkcijama menadžmenta. Kvalitativna razina funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji percipirana sa stajališta policijskih rukovoditelja, fokus je ovog rada.

U svezi s navedenim provedeno je empirijsko istraživanje te su u sklopu empirijskog istraživanja izdvojene i razmatrane po tri podfunkcije unutar svake od naznačenih funkcija menadžmenta i to: unutar funkcije *planiranje* razmatrane su podfunkcije *strategijsko planiranje, taktičko planiranje i operativno planiranje*; unutar funkcije *organiziranje* razmatrane su podfunkcije *podjela rada i specijalizacija, racionalizacija i koordinacija te hijerarhija i odgovornost*; unutar funkcije *vođenje* razmatrane su podfunkcije *slijedenje, motivacija i komunikacija*; unutar funkcije *upravljanje ljudskim potencijalima* razmatrane su podfunkcije *pribavljanje i selekcija kandidata, motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i razvoj karijera*; unutar funkcije *kontroliranje* razmatrane su podfunkcije *menadžerska (direktna) kontrola, hijerarhijska (stručna) kontrola i specijalistička (unutarnja) kontrola*.

Istraživanje je provedeno s pomoću *anketnog upitnika o temeljnim funkcijama menadžmenta u policiji*. Uzorak ispitanika je specifičan i iznimno relevantan. Ispitanici su bili načelnici policijskih postaja, njih 106. Ovaj broj je značajan i u apsolutnom i u relativnom smislu. U apsolutnom smislu uzorak je statistički dostatan i posebice relevantan s obzirom na homogenost populacije, u relativnom smislu uzorak obuhvaća natpolovičnu razinu brojnosti svih jedinica predmetne populacije (obuhvaćeno 106 policijskih postaja od ukupno 186 koliko ih djeluje u sustavu MUP-a). Riječ je o ispitanicima koji se nalaze na pozicijama *policijskih menadžera* na operativnoj razini rukovođenja, a upravo je ova razina stožerna i fundamentalna u funkcioniranju policije odnosno pri pružanju usluge sigurnosti građanima.¹

¹ Zakonom o policiji (članak 43.) radna mjesta policijskih službenika klasificirana su u tri kategorije – rukovodeći policijski službenici te viši i niži policijski službenici. Radna mjesta rukovodećih policijskih službenika su radna mjesta koja uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i nadziranje radnih procesa u policiji te usmjeravanje, koordiniranje i nadzor policijskih službenika.

Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika utvrđuje se klasifikacija radnih mjesta policijskih službenika unutar kategorija radnih mjesta rukovodećih, viših i nižih policijskih službenika te standardna mjerila za svaku kategoriju, potkategoriju i razinu potkategorije radnog mjesta (članak 1.). Standardna mjerila za klasificiranje radnih mjesta su sljedeća: stupanj složenosti poslova, obrazovanje, osobno policijsko zvanje, stupanj odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka te stupanj samostalnosti u radu (članak 2.).

Odgovarajući na pitanja iz anketnog upitnika o funkcijama i podfunkcijama menadžmenta u policiji, ispitanici su na određeni način postavljeni u poziciju vlastite (izravne i/ili neizravne) *empirijske introspekcije*. Oni su (svjesno ili nesvjesno) kao operativni menadžeri koji osobno kreiraju i obnašaju predmetne funkcije i podfunkcije menadžmenta davali odgovore na pitanja preispitivanjem samih sebe odnosno svojeg radnog iskustva i radnog okruženja.² Na takav način pribavljena mišljenja i stavovi ispitivanih osoba (subjekata) koje su u ulozi *insajdera* i *aktera* istraživane problematike, imaju posebnu vrijednost i vjerodostojnost.

Obrada i analiza podataka obavljena je uglavnom uz korištenje postupaka *deskriptivne statistike*, dok je *inferencijalna statistika* korištena samo iznimno i ciljano, u jednom analitičkom postupku. Elaboracija provedbe predmetnog istraživanja kao i dobivenih rezultata prožeta je *digresijama* vezanim za pravni kontekst i teorijski okvir pojedinih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji. Svrha je navedenog omogućiti precizniji uvid u sadržaj i srž istraživane problematike te pridonijeti njezinu boljem i cjelovitijem razumijevanju.

Podaci prikupljeni istraživanjem analizirani su (a) *individualno* (svaka podfunkcija menadžmenta kao zasebna istraživačka varijabla), (b) *grupno* (svaka funkcija menadžmenta s njezinim trima podfunkcijama), (c) *agregatno* (ukupnost svih funkcija i podfunkcija menadžmenta) te (d) *komparativno* (usporedba rezultata aktualnog istraživanja s rezultatima prije provedenog istraživanja).³

Rezultati dobiveni ovim istraživanjem jesu preliminarnog (dijagnostičkog) karaktera, ali oni mogu biti relevantni za daljnja istraživanja predmetne problematike čiji smisao treba biti determiniranje relevantnosti menadžmenta u policiji, uspostavljanje odgovarajućeg mu pristupa unutar policijskog sustava te afirmiranje permanentnog razvoja svih njegovih temeljnih funkcija i podfunkcija.

² Ovakva *empirijska introspekcija menadžera* važna je u tehničkom smislu za vrijednost ovog istraživanja, ali ona je u ključnome smislu važnija menadžerima kao endogena metoda ili koncept preispitivanja, spoznavanja i vrednovanja samoga sebe u profesionalnom smislu i kontekstu. "Da bismo mogli upravljati drugima, moramo prvo naučiti upravljati sobom i razumjeti vlastite motivacije, percepcije, snagu i ograničenja. Također, trebamo imati smisao za upravljanje, želju da istražujemo i riskiramo te sposobnost permanentnog učenja iz svakodnevnog iskustva. S tog aspekta gledano znanje o samome sebi kritično je za poslovni uspjeh i zadovoljstvo" (Denhardt i drugi 2002, prema Marčetić 2007:147).

³ Napomena: U nastavku teksta na više se mjesta rabi sintagma "prije provedeno istraživanje". Riječ je o istraživanju provedenom u ožujku 2018. godine koje je po svojem sadržaju "identično", a po karakteru "zrcalno" istraživanju prikazanom i opisanom u ovome radu. Naime, u tom prijašnjem ili prethodnom istraživanju ispitanici su bili *policijskih službenici*, a u ovom istraživanju to su *policijski rukovoditelji*. Ove dvije kategorije/populacije ispitanika i njihova interakcija – sadržaj su i bit policijskog menadžmenta (one njegovo "lice" i "naličje"). Spomenuto prijašnje istraživanje i njegovi rezultati prezentirani su i opisani u prethodno napisanom znanstvenom radu objavljenom u sljedećoj publikaciji:

• Orlović, A. (2018.): *Police management – Police officers' perception of the status (qualitative level) of fundamental functions of management in the police organization*, JEL: H00, H80, *Interdisciplinary Management Research XIV – Zbornik radova*, ISSN 1847-0408, 14. Međunarodna konferencija, str. 286. – 305., Sveučilište u Osijeku – Ekonomski fakultet i Pforzheim University – Business School, Opatija.

2. METODE ISTRAŽIVANJA

Provedeno istraživanje empirijskog je karaktera, temeljeno je na primarnim (originalnim) podacima prikupljenima u svrhu predmetnog istraživanja. Uzorak ispitanika obuhvaćenih istraživanjem specifičan je i značajan – primarno u kvalitativnom, ali i kvantitativnom smislu. Podaci su prikupljeni metodom ispitivanja (anketiranjem) s pomoću anketnog upitnika. Prikupljeni podaci obrađivani su u statističko-informatičkom programu SPSS 17.

2.1. Uzorak ispitanika

U anketnom ispitivanju sudjelovalo je 106 ispitanika – načelnika policijskih postaja iz policijskih uprava koje imaju sjedište u Splitu, Rijeci i Osijeku; ili čije područje nadležnosti zemljopisno gravitira velikim hrvatskim gradovima (regionalnim centrima): Splitu, Rijeci i Osijeku.⁴

Ispitanici su se u anketnom upitniku izjašnjavali o nekolicini svojih demografskih obilježja koja se mogu smatrati relevantnima u odnosu na njihova mišljenja/stavove iskazivane u svezi s istraživanom problematikom. Naznačena obilježja ispitanika prikazana su u tablici 1.

Tablica 1: Demografski podaci ispitanika – načelnika policijskih postaja

Demografski podaci (N = 106)		N	%
Spol	muško	99	94,3
	žensko	6	5,7
Dob	25-30 godina	--	--
	30-35 godina	2	1,9
	35-40 godina	17	16,3
	40-45 godina	31	29,8
	45-50 godina	29	27,9
	50 + godina	25	24,0
Kategorija Policijske uprave	prva kategorija	--	--
	druga kategorija	49	46,7
	treća kategorija	32	30,5
	četvrta kategorija	24	22,9

⁴ Iznimno, umjesto načelnika nekolicine policijskih postaja koji su opravdano bili odsutni zbog bolesti i drugih razloga, u ispitivanju su sudjelovali njihovi zamjenici odnosno pomoćnici.

• Ispitanici dolaze iz policijskih postaja koje pripadaju sljedećim POLICIJSKIM UPRAVAMA: (regionalni centar Split) splitsko-dalmatinska, zadarska, šibensko-kninska, dubrovačko-neretvanska; (regionalni centar Rijeka) primorsko-goranska, istarska, ličko-senjska; (regionalni centar Osijek) osječko-baranjska, brodsko-posavska, požeško-slavonska, virovitičko-podravska, vukovarsko-srijemska.

Vrsta policijske postaje	temeljna	19	18,4
	mješovita	51	49,5
	specijalizirana	33	32,0
Kategorija policijske postaje	prva kategorija	11	10,8
	druga kategorija	36	35,3
	treća kategorija	55	53,9
Godine radnog staža ostvarenog u policiji	5-10 godina	--	--
	10-15 godina	6	5,8
	15-20 godina	9	8,7
	20-25 godina	42	40,4
	25 + godina	47	45,2
Godine radnog staža na rukovodećim radnim mjestima u policiji	do 1 godine	1	1,0
	1-3 godine	5	4,8
	3-7 godina	14	13,5
	7-10 godina	13	12,5
	10-15 godina	35	33,7
	15-20 godina	22	21,2
	20 + godina	14	13,5

Spolna struktura ispitanika u ovom istraživanju ukazuje na bitnu podzastupljenost žena (5,7 %) na rukovoditeljskim funkcijama na operativnoj razini (policijske postaje) u hrvatskoj policiji. Naime, na dan 31. 12. 2017. godine žene su participirale sa 17,97 % u ukupnom broju (populaciji) policijskih službenika MUP-a (ostali službenici – njih 82,03 % – bili su muškarci).⁵

U *dobnoj strukturi* ispitanika, prevladavajuća dob bila je ona između 40 i 45 godina, prosječna starost ispitanika u uzorku $M = 45,3$ godina. Prosječna starost ispitanika značajno je viša u odnosu na prosječnu starost (dob) ukupne populacije policijskih službenika u MUP-u koja je u 2017. godini iznosila 40,8 godina za muškarce odnosno 37,1 godina za žene.⁶

Ispitanici dolaze iz *triju kategorija policijskih uprava* i to iz druge, treće i četvrte kategorije (ukupno postoje četiri kategorije policijskih uprava u MUP-u RH). Najveći broj ispitanika dolazi iz policijskih uprava druge kategorije (sjedišta su im Split, Rijeka, Osijek i Pula) što je i logično s obzirom na to da takve policijske uprave višeg ranga imaju u svojem sastavu veći broj policijskih postaja od policijskih uprava nižeg ranga (treća i četvrta kategorija policijskih uprava). Policijska uprava zagrebačka jedina je uprava prve kategorije u MUP-u RH, ali policijske postaje iz njezina sastava nisu bile obuhvaćene ovim istraživanjem.⁷

⁵ Izvješće ministra unutarnjih poslova o obavljanju policijskih poslova u 2017. godini (str. 139.). Ukupni broj policijskih službenika bio je 20 496 – žena je bilo 3685, a muškaraca 16 811.

⁶ Publikacija "Policija: hrvatska sigurnost i sigurna budućnost", (str. 14., 16.), MUP RH, Zagreb, 2017.

⁷ U svezi s kategorijama policijskih uprava u kojima su ispitanici zaposleni, navodimo da je *Zakonom o policiji*

Ispitanici dolaze iz svih *triju kategorija policijskih postaja* (najviše iz treće kategorije) i iz svih *triju vrsta policijskih postaja* (najviše iz mješovitih postaja). Naime, *temeljne* su one postaje u kojima djeluju temeljna i kriminalistička policija, *mješovite* su postaje u kojima osim navedenih esencijalnih rodova policije djeluje i (primjerice) prometna ili granična policija, a *specijalizirane* su postaje u kojima djeluju isključivo specijalizirani rodovi policije – prometna, granična, pomorska, aerodromska policija.⁸

Duljina radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji važno je demografsko obilježje koje u bitnome determinira relevantnost njihovih odgovora u svezi s predmetnom problematikom. Osnovna je pretpostavka postojanje linearne korelacije između duljine ispitanikova radnog staža u policiji i relevantnosti ispitanikova odgovora. Prevladavajuće razdoblje radnog staža ostvarenog u policiji od strane ispitanika u ovom istraživanju jest 25 i više godina, prosječni radni staž $M = 23,8$ godina. Ovakva duljina radnog iskustva ostvarenog u policiji iznimno je relevantna iz aspekta vjerodostojnosti mišljenja i stavova iskazanih od ispitanika, o kvalitativnoj razini temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji.

Posebno važnim demografskim obilježjem ispitanika u kontekstu ovog istraživanja treba smatrati *godine radnog staža provedenog na rukovodećim radnim mjestima u policiji* tijekom kojih su ispitanici stjecali rukovoditeljska radna iskustva (znanja, vještine, sposobnosti) i iz kojih izravno proizlaze njihovi stavovi/mišljenja o stanju temeljnih funkcija menadžmenta u policiji. Prevladavajuće razdoblje rukovodnog radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji jest 10 – 15 godina, prosječni radni staž ispitanika na rukovoditeljskim pozicijama $M = 12,8$ godina. Ovakva duljina radnog iskustva ispitanika ostvarenog na rukovodećim radnim mjestima u policiji od iznimne je značajnosti za vjerodostojnost i utemeljenost njihovih stavova koje su iskazali o istraživanoj problematici.

(članak 10.) propisano da se radi obavljanja policijskih i drugih poslova na području Republike Hrvatske osnivaju policijske uprave. Područje i sjedište pojedine policijske uprave utvrđuje Vlada Republike Hrvatske uredbom na temelju pokazatelja o *veličini područja, broju stanovnika, broju kaznenih djela i prekršaja, značajkama prometnih pravaca i zemljopisnom položaju te drugih sigurnosno značajnih pokazatelja.*

Uredbom o područjima, sjedištima i vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja (članak 3.) propisano je da se na području Republike Hrvatske osniva dvadeset policijskih uprava, s utvrđenim kategorijama, kako slijedi – *I. kategorija:* Policijska uprava zagrebačka, *II. kategorija:* Policijske uprave splitsko-dalmatinska, primorsko-goranska, osječko-baranjska i istarska, *III. kategorija:* Policijske uprave dubrovačko-neretvanska, karlovačka, sisačko-moslavačka, šibensko-kninska, vukovarsko-srijemska i zadarska i *IV. kategorija:* Policijske uprave bjelovarsko-bilogorska, brodsko-posavska, kopriivničko-križevačka, krapinsko-zagorska, ličko-senjska, međimurska, požeško-slavonska, varaždinska i virovitičko-podravska. Kriteriji kategorizacije policijskih uprava u načelu jesu: *sigurnosno-kriminalistički* (propisani u citiranom članku 10. Zakona o policiji) i *političko-teritorijalni* ("uvažavanje posebnih propisa koji utvrđuju područno ustrojstvo Republike Hrvatske" – navod iz članka 2. naprijed naznačene Uredbe).

Područno ustrojstvo Republike Hrvatske uređuju *Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj, Zakon o Gradu Zagrebu.*

Rezultat odredbi iz naprijed navedenih propisa jest ustrojavanje 20 policijskih uprava u Republici Hrvatskoj koje prema broju, nazivu i teritorijalnoj nadležnosti korespondiraju županijama na način da svaka županija ima "svoju" policijsku upravu. Izuzetak je PU zagrebačka čija nadležnost obuhvaća dvije županije – Zagrebačku županiju i Grad Zagreb koji je u upravnom smislu posebno determiniran jer ima svojstvo glavnog grada Republike Hrvatske, a ujedno i položaj županije.

⁸ Detaljnije o ustroju policije – vidi *Uredbu o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova [Područje, sjedište, vrstu i kategoriju policijskih postaja na temelju kriterija iz članka 10. stavka 2. ovoga Zakona utvrđuje Vlada Republike Hrvatske uredbom (Zakon o policiji, čl. 12.)].*

2.2. Metoda i instrument prikupljanja podataka – anketni upitnik

Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja s pomoću *anketnog upitnika o temeljnim funkcijama menadžmenta u policiji*. Upitnik se sastojao od uvodnog i glavnog dijela. U uvodnome dijelu bili su navedeni informativni sadržaji – kratki opis i svrha ispitivanja, objašnjenje uloge ispitanika i očekivanja od njega u svezi s načinom i pristupom ispunjavanju upitnika, konstatacije o dobrovoljnosti anketiranja, zajamčenoj anonimnosti ispitanika te o korištenju dobivenih podataka isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe.

Glavni dio anketnog upitnika sastojao se od sljedećeg: (a) pitanja o demografskim obilježja ispitanika; (b) indikacijsko-orijentacijskog pitanja o razini učinkovitosti policijskog sustava, te (c) seta pitanja o kvalitativnoj razini temeljnih funkcija (i podfunkcija) menadžmenta u policiji.

Predmetni je upitnik u tehničkom smislu bio *jedna od triju sastavnica integralnog tematskog upitnika* o problematici menadžmenta u policiji koji je istraživač (autor ovoga članka) sastavio ciljano za predmetnu populaciju ispitanika. (*Sastavnice upitnika bile su sljedeće: (a) temeljne funkcije menadžmenta u policiji, (b) osobine policijskih menadžera – sposobnosti i crte ličnosti te (c) faktori radne motivacije policijskih službenika*).⁹ Ograničenja rezultata dobivenih u ovom istraživanju proizlaze (između ostalog) iz činjenice da na ovom uzorku ispitanika nisu utvrđivana metrijska svojstva upitnika odnosno nije utvrđivan stupanj njegove valjanosti i pouzdanosti kao korištenog mjernog instrumenta.

Anketno ispitivanje provedeno je u službenim policijskom prostorijama Ministarstva unutarnjih poslova, u Policijskim upravama osječko-baranjskoj, splitsko-dalmatinskoj i primorsko-goranskoj, u mjesecu listopadu i studenom 2018. godine, tijekom izvođenja nastave na seminaru stručnog usavršavanja policijskih rukovoditelja srednje razine rukovođenja (modul 1 – Operativni menadžment u policiji).

2.3. Metode statističke analize

Obrada prikupljenih podataka obavljena je s pomoću statističko-informatičkog programa za sociološka istraživanja SPSS 17 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Analiza dobivenih podataka provedena je deskriptivnim statističkim postupcima, prikazivanjem apsolutnih i relativnih frekvencija, iskazivanjem njihovih srednjih vrijednosti

⁹ Rezultati ispitivanja iz ostalih dviju sastavnica predmetnog upitnika (navedeni pod *b* i *c*) prije su obrađeni i analizirani te su u svezi s njima publicirani sljedeći znanstveni radovi:

- Orlović, A. (2019.): *Personal dimension of management – perception of operational police executives of the importance of managers' individual traits for the success of management*, JEL: M10, M12, Interdisciplinary Management Research XV – Zbornik radova, ISSN 1847-0408, 15. Međunarodna konferencija, str. 233. – 254., Sveučilište u Osijeku – Ekonomski fakultet, Pforzheim University – Business School, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Opatija.
- Orlović, A. (2019.): *Menadžment ljudskih potencijala – percepcija policijskih rukovoditelja o materijalnim i nematerijalnim faktorima radne motivacije policijskih službenika*, izvorni znanstveni članak, *Menadžment i sigurnost (Management and Safety)* – Zbornik radova, ISBN 978-953-48331-1-7, UDC 005.4:331.45(063), 14. internacionalna konferencija (Budva, Montenegro), str. 157-168, The European Society of Safety Engineers, Zagreb.

(aritmetička sredina ili prosječna vrijednost, medijan ili centralna vrijednost, mod ili dominantna vrijednost) te rangiranjem varijabli (funkcija i podfunkcija menadžmenta) prema percipiranom stupnju njihove kvalitativne razine u policiji (određivanje ranga).

U odnosu na percepciju razine učinkovitosti policijskog sustava ispitanicima je bila ponuđena *ljestvica rangiranja* s rasponom ocjena u tri razine (*atributivni raspon*) odnosno u sedam razina (*numerički raspon*). Integrirana ljestvica rangiranja bila je sljedeća: 1 - 2 = niska razina, 3 - 4 - 5 = osrednja razina, 6 - 7 = visoka razina. U svezi s navedenim ispitanici su, zaokruživanjem odgovarajućeg broja, iskazivali svoje mišljenje o policijskoj učinkovitosti.

U odnosu na temeljne funkcije menadžmenta (*planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima, kontroliranje*) i njihove podfunkcije – ispitanicima je bila ponuđena *ljestvica rangiranja* s rasponom ocjena u pet razina (1 - loše, 2 - zadovoljavajuće, 3 - dobro, 4 - vrlo dobro, 5 - odlično). Ispitanici su zaokruživanjem odgovarajućeg broja iskazivali svoje mišljenje o stanju (kvalitativnoj razini) pojedinih temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji.

U svrhu utvrđivanja mogućih razlika u stavovima/mišljenjima različitih grupa ispitanika (diferenciranih odnosno kategoriziranih po duljini radnog staža ostvarenog na rukovodećim radnim mjestima u policiji) – korišten je *Mann-Whitneyev U test* kao analitičko-matematička statistička tehnika iz domene inferencijalne statistike. U odnosu na najlošije percipiranu podfunkciju menadžmenta (od njih ukupno petnaest) testirana su mišljenja dviju grupa ispitanika – onih s ostvarenim radnim stažem na rukovodećim radnim mjestima u policiji u trajanju do 15 godina i onih s rukovoditeljskim stažem u trajanju od 15 i više godina.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Glavni dio predmetnog anketnog upitnika, već je ranije naznačeno, odnosio se na pribavljanje mišljenja/stavova ispitanika o dvjema ključnim temama: (1) o razini učinkovitosti policijskog sustava te (2) o kvalitativnoj razini pojedinih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji.

3.1. Učinkovitost policijskog sustava

Policijski sustav važno je uporište sigurnosti države i njezinih građana. Policija građanima pruža zaštitu njihovih *temeljnih ustavnih prava i sloboda* i zaštitu drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti (Zakon o policiji, članak 2.). Najviše su vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske sloboda, jednakost, nacionalna ravnopravnost i ravnopravnost spolova, mirotvorstvo, socijalna pravda, poštovanje prava čovjeka, nepovredivost vlasništva, očuvanje prirode i čovjekova okoliša, vladavina prava i demokratski višestranački sustav – one su i temelj za tumačenje Ustava (Ustav Republike Hrvatske, članak 3.). Razina učinkovitosti policijskog sustava u načelu bi trebala biti u korelaciji s razinom važnosti policije odnosno njezinih zadaća i poslova u demokratskom društvu.

Razinu učinkovitosti policijskog sustava ispitanici su ocjenjivali u kontekstu ostvarenih *sigurnosnih rezultata* u odnosu na obavljene *policijske zadaće i poslove* – zaštita javnog reda i mira te imovine, sprječavanje kaznenih djela i prekršaja, njihovo otkrivanje, traganje

za počiniteljima i njihovo dovođenje nadležnim tijelima ... Ispitanici smatraju da je razina učinkovitosti policije "osrednja". Podaci o mišljenjima ispitanika prikazani su u tablici 2.

Tablica 2: Razina učinkovitosti policijskog sustava – percepcija ispitanika (načelnika PP)

	Ocjena	f	%	M_o	M_e	M	SD
Razina učinkovitosti policijskog sustava	1-niska	---	---	4	4	4,36	0,958
	2-niska	2	1,9				
	3-osrednja	18	17,0				
	4-osrednja	38	35,8				
	5-osrednja	36	34,0				
	6-visoka	12	11,3				
	7-visoka	---	---				
	Ukupno	106	100,0				

Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje percepcije operativnih policijskih rukovoditelja da je učinkovitost policijskog sustava na *osrednjoj razini* ($M_o = 4$, $M_e = 4$, $M = 4,36$, $\min = 1$, $\max = 7$). Rezultati prethodno provedenog istraživanja pokazuju postojanje slične (no ipak nešto negativnije) percepcije policijskih službenika o učinkovitosti policijskog sustava ($M_o = 3$, $M_e = 4$, $M = 3,76$, $SD = 0,980$).

Osrednja razina percipirane učinkovitosti policijskog sustava ambivalentna je činjenica. S jedne strane, ona eksplicira nedovoljnu učinkovitost policijskog sustava (time i reduciranu uslugu sigurnosti hrvatskim građanima) dok, s druge strane ona implicira postojanje značajnog potencijala za unaprjeđenje policijske učinkovitosti. Policijska učinkovitost ovisi (između ostalog) o kvaliteti policijskog menadžmenta odnosno o kvalitativnoj razini (stanju) svih njegovih temeljnih funkcija i podfunkcija.

Rezultati ispitivanja percepcije ispitanika o kvalitativnoj razini temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji prikazani su u nastavku teksta. Oni su u načelu analogni prethodno navedenim rezultatima percepcije ispitanika o učinkovitosti policijskog sustava (*osrednjost, nedostatnost, polovičnost*).

3.2. Temeljne funkcije i podfunkcije menadžmenta u policiji

Funkcije menadžmenta sastoje se od niza podfunkcija. U ovom istraživanju, u anketnom upitniku, izdvojene su po *tri podfunkcije* za svaku od pet temeljnih funkcija menadžmenta. Predmetne podfunkcije u načelu mogu se smatrati reprezentativnima i ključnima u odnosu na sadržaj i karakter pojedinih funkcija menadžmenta kojima pripadaju.

Evaluacija svake funkcije i podfunkcije menadžmenta sa stajališta policijskih rukovoditelja od velike je heurističke i empirijske relevantnosti. Evaluiranje je provedeno pomoću ocjenskog instrumenta "Ijestvica rangiranja". Ispitanici su iskazivali svoje mišljenje o stanju (kvalitativnoj razini) predmetnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji na način da su svakoj od njih dodijelili određenu ocjenu – birajući jednu od pet ponuđenih. Raspon ocjena bio je sljedeći: *loše (1) – zadovoljavajuće (2) – dobro (3) – vrlo dobro (4) – odlično (5)*.

3.2.1. Planiranje

Planiranje je kronološki prva funkcija u procesu menadžmenta. Ono označava anticipaciju budućih činjenica i okolnosti te pripremu organizacije za djelovanje na način koji će joj omogućiti ostvarivanje njezinih ciljeva. Planovi u organizaciji moraju biti usklađeni vertikalno i horizontalno. Vertikalna usklađenost razumijeva hijerarhijsku dimenziju planiranja, a horizontalna usklađenost razumijeva njegovu holističku dimenziju.¹⁰ Planiranje po hijerarhiji može biti *strategijsko, taktičko i operativno*.¹¹

Rezultati ispitivanja percepcije ispitanika o planiranju kao funkciji menadžmenta u policiji prikazani su u tablici 3.

Tablica 3: Planiranje kao temeljna funkcija menadžmenta – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) planiranja u policiji

	M_o	M_e	Mean	SD
Planiranje - definiranje ciljeva i načina na koji ih se želi ostvariti	3	3	2,61	0,803
<i>Strategijsko planiranje (dugoročni planovi, top-menadžment, Ravnateljstvo policije)</i>	2	2	2,23	0,823
<i>Taktičko planiranje (srednjoročni planovi, srednji menadžment, policijske uprave)</i>	3	3	2,58	0,803
<i>Operativno planiranje (kratkoročni planovi, operativni menadžment, policijske postaje)</i>	3	3	3,14	0,749

Policijski rukovoditelji smatraju da je kvaliteta planiranja u policiji na *osrednjoj razini* ($M_o = 3$, $M_e = 3$, $M = 2,61$, $\min = 1$, $\max = 5$). U prethodno provedenom istraživanju policijski su službenici iskazali još negativnije mišljenje o planiranju – ocjenjujući da je ono u policiji tek na *zadovoljavajućoj razini* ($M_o = 2$, $M_e = 2$, $M = 2,14$). Faktori utjecaja na ovakvu percepciju policijskih rukovoditelja o funkciji planiranja u policiji mogu biti *osobne naravi* (svijest o nerazmjeru između važnosti planiranja i kvalitete planiranja u policijskoj

¹⁰ Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta. Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strateško, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a menadžmentu prve razine operativno planiranje. Pritom najčešće proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje – vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategije) koje se na sljedećim (nižim) razinama adekvatno operacionaliziraju (Buble, 2006:88).

¹¹ Ravnateljstvo policije procjenjuje stanje sigurnosti, predviđa vjerojatni razvoj sigurnosne situacije, procjenjuje rizike, definira prioritete postupanja te planira mjere i radnje, kao i potrebne resurse, na temelju čega donosi Stratešku procjenu kao temeljni dokument iz djelokruga policije na nacionalnoj razini, a potom na temelju Strateške procjene donosi Strateški plan rada policije (Zakon o policiji, čl. 9. st. 1. t. 1. i 2.). Na sličan način u istom Zakonu definirano je i *strateško* planiranje policijskih uprava (čl. 11.) s tim da se u biti ovdje radi o taktičkom policijskom planiranju budući da su strateški planovi policijskih uprava sub-ordinirani strateškim planovima Ravnateljstva policije. Operativno planiranje provodi se u okvirima i kontekstu taktičkog i strateškog planiranja, a obuhvaća planove za provedbu konkretnih operativnih aktivnosti policije na razini policijske postaje ili policijske uprave (primjerice, osiguranje javnih okupljanja, provođenje kriminalističkih istraživanja).

praksi čemu doprinosi i nedovoljna educiranost menadžera o menadžmentu i planiranju) ili *institucionalne naravi* (ustaljenost inercije i improvizacije u funkcioniranju policijskog sustava nasuprot nedostajućem planskom i sustavnom djelovanju).

Strategijsko planiranje policijski rukovoditelji percipiraju kvalitativno najlošijim ($M = 2,23$) dok se operativno planiranje percipira najkvalitetnijim ($M = 3,14$), ali i ono je tek na osrednjoj razini (u okviru ocjene "dobar"). Ovakva percepcija ispitanika može biti uvjetovana njihovom hijerarhijskom pozicijom (razina policijske postaje – operativna razina) u smislu da pozitivnije vrednuju operativno planiranje koje je *konkretno*, relevantno i njima blisko, a negativnije vrednuju strategijsko planiranje koje je *apstraktno* i njima nedostupno ili manje dostupno te posljedično i manje relevantno u njihovu svakodnevnom radu. Slična je percepcija i policijskih službenika iskazana u prethodno provedenom istraživanju samo što su njihovi stavovi općenito (pa tako i u ovom slučaju) za nijansu kritičniji (strategijsko planiranje $M = 1,94$; operativno planiranje $M = 2,57$).

3.2.2. Organiziranje

Organiziranje policije važno je radi učinkovitosti njezina djelovanja. Naime, raspoložive ljudske i materijalne resurse potrebno je rasporediti (staviti u funkciju) na optimalan način – poštujući načela produktivnosti pa i ekonomičnosti policijske organizacije. Organiziranje se u načelu može razmatrati iz dvaju aspekata – sadržajnog i formalnog. Sadržajni aspekt organiziranja obuhvaća određivanje vrste i opsega poslova (radnih zadataka) koje je potrebno obaviti te njihovo dodjeljivanje pojedinim policijskim službenicima ili skupinama (grupama) policijskih službenika. Formalni aspekt organiziranja obuhvaća uspostavu optimalne organizacijske strukture u policiji odnosno višedimenzionalnu determinaciju ustrojstvenih jedinica (brojnost, djelokrug, radna mjesta¹²) te njihovu nužnu koordinaciju i subordinaciju (hijerarhija, odgovornost, komunikacija).

Policija je središnja služba Ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima (Zakon o policiji, čl. 2. st. 1.). U Ministarstvu unutarnjih poslova zaposleno je oko 25 000 osoba, od čega je oko 20 000 policijskih službenika i oko 5000 namještenika.¹³ Policija je jedinstveno *organizirana* u tri hijerarhijske razine: 1. Ravnateljstvo policije, 2. policijske uprave, 3. policijske postaje (Zakon o policiji, čl. 8. st. 1.).¹⁴

Rezultati ispitivanja percepcije ispitanika o *organiziranju kao funkciji menadžmenta u policiji prikazani su u tablici 4.*

¹² Uz pojam radnog mjesta vežu se riječi zadatak, aktivnost, obveza, odgovornost i sl., što su bitne odrednice radnog mjesta. ... Analiza radnog mjesta određuje koje aktivnosti i odgovornosti nameće neki posao. ... Projektiranje, odnosno kvalitetna organizacija radnih mjesta, izuzetno je važna za uspjeh organizacije jer se, u konačnici, sve što se radi u organizaciji radi na radnim mjestima (Sikavica, 2011:582-586).

¹³ *Policijski službenik* je službenik Ministarstva... koji je ovlašten obavljati policijske poslove, primjenom policijskih ovlasti (Zakon o policijskim poslovima i ovlastima, čl. 2. st. 1. t. 3.).

Namještenici su osobe koje u državnim tijelima rade na pomoćno-tehničkim poslovima i ostalim poslovima čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i kvalitetnog obavljanja poslova iz djelokruga državnih tijela (Zakon o državnim službenicima, čl. 3. st. 4.).

¹⁴ U kontekstu organiziranja, osim Zakona o policiji, važni su i sljedeći podzakonski akti: *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova*, *Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja*, *Pravilnik o unutarnjem redu Ministarstva unutarnjih poslova*.

Tablica 4: Organiziranje kao temeljna funkcija menadžmenta – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) organiziranja u policiji

	M_o	M_e	Mean	SD
Organiziranje - određivanje uloga i poslova zaposlenicima	3	3	2,73	0,758
<i>Podjela rada i specijalizacija (precizno utvrđivanje poslova, zadataka i aktivnosti)</i>	3	3	2,70	0,896
<i>Racionalizacija i koordinacija (optimalna angažiranost i usklađenost postupanja)</i>	3	3	2,47	0,875
<i>Hijerarhija i odgovornost (međudodnos i uloge podređenih i nadređenih razina)</i>	3	3	2,67	0,933

Kvaliteta organiziranja u policiji, prema mišljenju policijskih rukovoditelja, na *osrednjoj je razini* ($M_o = 3$, $M_e = 3$, $M = 2,73$, $\min = 1$, $\max = 5$). U svezi s organiziranjem, u prije provedenom istraživanju, policijski su službenici iskazali negativnije mišljenje – ocjenjujući da je organiziranje u policiji tek na *zadovoljavajućoj razini* ($M_o = 2$, $M_e = 2$, $M = 2,06$). Faktori utjecaja na ovakvu percepciju policijskih rukovoditelja o funkciji organiziranja u policiji mogu biti njihova svjesnost o organizacijskim deficitima i limitima prisutnima u policijskom sustavu, ali i o postojanju organizacijskih postignuća unutar tog sustava koja omogućavaju "dovoljnu" policijsku funkcionalnost.

Podjela rada i specijalizacija jest podfunkcija organiziranja koju ispitanici percipiraju podjednako loše kvalitetnom ($M = 2,70$) kao i podfunkciju *hijerarhija i odgovornost* ($M = 2,67$), dok je nešto lošije od njih percipirana kvalitativna razina podfunkcije *racionalizacija i koordinacija* ($M = 2,47$). Slična je percepcija i policijskih službenika iskazana u prijašnjem istraživanju samo što su njihovi stavovi i u ovom slučaju nešto kritičniji/negativniji (*podjela rada i specijalizacija* $M = 2,07$; *hijerarhija i odgovornost* $M = 2,07$; *racionalizacija i koordinacija* $M = 2,04$).

3.2.3. Vođenje

Vođenje je ključna funkcija menadžmenta. Originalna je, autentična i imperativna, njo-me se bave isključivo menadžeri. Naime, druge funkcije menadžmenta u manjem ili većem opsegu mogu imati i svoju eksternu (logističku) komponentu dok ova funkcija to nema. Vođenje razumijeva predvodničko djelovanje menadžera u ispunjavanju organizacijskih ciljeva koje on ostvaruje u interakciji s podređenim službenicima. Vođenje obuhvaća usmjeravanje, koordiniranje, komuniciranje i motiviranje policijskih službenika.¹⁵ Antipod ili smisao vođenja je *slijedeće* odnosno spremnost podređenih da angažirano i privrženo slijede nadređenog

¹⁵ Slobodno se može reći da su motivacija i management *dva nerazdvojna pojma*... Sve se više ističe da je uspješan management *organizacija + motivacija*... Ukratko, da bi manageri mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to što je motivacija, kako se razvija i jača, što na nju djeluje, odnosno što ju uvjetuje (Bahtijarević-Šiber, 1999:556-557).

(da se ugledaju u vođu, da im vođa bude uzor) u obavljanju poslova važnih za postizanje organizacijskih ciljeva.¹⁶

Zakonom o policiji (članak 43.) propisana je klasifikacija radnih mjesta policijskih službenika. 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.

Rezultati ispitivanja percepcije ispitanika o *vođenju kao funkciji menadžmenta u policiji prikazani su u tablici 5.*

Tablica 5: Vođenje kao temeljna funkcija menadžmenta – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) vođenja u policiji

	M _o	M _e	Mean	SD
Vođenje - utjecanje na ljude da sa zadovoljstvom obavljaju zadatke	3	3	2,86	0,828
<i>Slijeđenje</i> <i>(spremnost i volja ljudi da obavljaju ono što je vođa rekao ili naredio)</i>	3	3	2,85	0,802
<i>Motivacija</i> <i>(usmjeravanje motivacije ljudi prema postizanju organizacijskih ciljeva)</i>	2	3	2,58	0,896
<i>Komunikacija</i> <i>(prijenos informacija, ideja i stavova između vođe i zaposlenika)</i>	3	3	2,94	0,924

Funkcija vođenja u policiji na *osrednjoj* je kvalitativnoj *razini* prema mišljenju policijskih rukovoditelja, (M_o = 3, M_e = 3, M = 2,86, min = 1, max = 5). Faktori utjecaja na ovakvu percepciju policijskih rukovoditelja o funkciji vođenja u policiji mogu biti njihova svjesnost o ograničenim kapacitetima *vodstva* kod mnogih pojedinaca unutar menadžerske populacije u policijskom sustavu, s jedne strane, te svjesnost o rezigniranosti i inertnosti kao dominantnom radnom raspoloženju u populaciji službenika (sljedbenika), s druge strane. U prije provedenom istraživanju, policijski su službenici iskazali još negativnije mišljenje o funkciji vođenja – ocjenjujući da je vođenje u policiji na granici između razine *loše* i *zadovoljavajuće razine* (M_o = 1, M_e = 2, M = 1,69).

Motivacija kao podfunkcija vođenja percipira se u policijskih rukovoditelja najnižom kvalitativnom razinom (M = 2,58), dakle na granici između razine zadovoljavajuće i razine dobro. Ostale dvije podfunkcije (*slijeđenje* i *komunikacija*) percipiraju se nešto višim kvalitativnim razinama. Slična je i percepcija policijskih službenika iskazana u prije provedenom istraživanju no njihovi stavovi ponovno su negativniji od stavova policijskih rukovoditelja (*motivacija* M = 1,56; *slijeđenje* M = 2,14; *komunikacija* M = 1,88).

¹⁶ Zapravo, menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Upravo moderan menadžment ističe važnost tzv. mekih varijabli kao što su ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te stilovi vođenja, za razliku od prijašnjih faza u razvoju menadžmenta koje su se usredotočile na tzv. tvrde varijable, kao što su strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd. (Sikavica 2011:627-628).

3.2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali nositelji su usluge sigurnosti koju policija pruža građanima. Potencijali službenika sastoje se u načelu od intelektualne, psihičke i fizičke komponente koje se međusobno prožimaju.¹⁷ Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća odgovarajuće aktivnosti menadžmenta usmjerene k trajnom osiguravanju optimalnog stanja ljudskih potencijala u organizaciji, u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Ova funkcija menadžmenta sastoji se u načelu od pribavljanja, motiviranja i razvoja ljudskih potencijala. U tom smislu, važno je planski, sustavno, transparentno, profesionalno i pravično upravljati ljudskim potencijalima. U suprotnom slučaju organizacija će imati limitiranu iskoristivost (eksplicitnih i latentnih) potencijala svojih zaposlenika, a posljedice toga (akutne i kronične) mogu biti organizacijska regresija, entropija i disfunkcionalnost.¹⁸

Upravljanje ljudskim potencijalima (Zakon o policiji, članak 44.) omogućuje usklađivanje znanja i sposobnosti policijskih službenika sa zahtijevanim znanjima i sposobnostima nužnim za obavljanje poslova radnog mjesta, razvoj i suradnju između službi i hijerarhijskih razina u Ministarstvu te promicanje profesionalnih vrijednosti u obavljanju službe. Upravljanje ljudskim potencijalima zasnovano je na profesionalizaciji i podršci službenicima te na razvoju karijera prema načelu upravljanja kompetencijama.¹⁹

Rezultati ispitivanja percepcije ispitanika o *upravljanju ljudskim potencijalima* kao funkciji menadžmenta u policiji, prikazani su u tablici 6.

¹⁷ *Ljudski potencijali* ukupna su znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. Drugačije rečeno, to je ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 2014:6).

¹⁸ Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi ne može se izjednačiti s onime u privatnom sektoru. U prirodi je privatnih organizacija da ostvare ekonomski interes. (...) Suprotno tome, iako javna uprava treba i ekonomično postupati, njezin osnovni interes nije (isključivo) ekonomski, već – javni interes. S obzirom na to upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi mora biti prilagođeno javnom interesu u kojem može, ali ne nužno, biti sadržan ekonomski interes (Marčetić, 2007:101-102).

¹⁹ Operacionalizacija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sukcesivan je i kompleksan proces koji se sastoji od niza (pod)funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:596) i to: strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala; planiranja potrebnog broja i strukture zaposlenih; analiziranja i oblikovanja poslova i radnih mjesta; pribavljanja, izbora, uvođenja i raspoređivanja osoblja; praćenja i ocjenjivanja uspješnosti; motiviranja i nagrađivanja; obrazovanja i razvoja zaposlenih; stvaranja adekvatne organizacijske klime i kulture; socijalne i zdravstvene zaštite; radnog odnosa; različitih usluga zaposlenima.

Tablica 6: Upravljanje ljudskim potencijalima kao temeljna funkcija menadžmenta – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) "kadrovanja" u policiji

	M_o	M_e	Mean	SD
Upravljanje ljudskim potencijalima - briga o zaposlenicima	2	2	2,26	0,964
<i>Pribavljanje i selekcija kandidata (privlačenje i odabir kvalitetnih ljudi)</i>	2	2	2,05	0,919
<i>Motiviranje i nagrađivanje (materijalne i nematerijalne stimulacije za dobar rad)</i>	2	2	2,21	0,983
<i>Obrazovanje i razvoj karijera (stručna edukacija, dobivanje poslova i položaja)</i>	2	2	2,19	0,937

Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji, prema percepciji ispitanika, funkcija je menadžmenta s najnižom kvalitativnom razinom ($M_o = 2$, $M_e = 2$, $M = 2,26$, $\min = 1$, $\max = 5$). Riječ je o razini 2 na ljestvici s rasponom od 1 do 5. Ova funkcija je istovjetno pozicionirana (najlošije od svih funkcija menadžmenta) i u percepciji policijskih službenika koju su oni iskazali u prethodno provedenom istraživanju ($M_o = 1$, $M_e = 1$, $M = 1,59$). Oba predmetna istraživanja ograničenog su karaktera pa i njihove rezultate treba interpretirati s odgovarajućom rezervom. Međutim, odgovarajuću reakciju odgovornih struktura unutar policijskog sustava zaslužuju i same naznake odnosno preliminarna mogućnost postojanja sistemskog problema vezanog za bilo koju temeljnu funkciju menadžmenta. Poglavitno se to odnosi na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima.

Faktori utjecaja na ovako iskazanu percepciju policijskih rukovoditelja mogu proizlaziti iz njihove svijesti o velikoj važnosti ove funkcije menadžmenta te s tim povezanih frustracija uzrokovanih limitiranim utjecajem ispitanika na predmetnu funkciju i njezine podfunkcije. Percepcija ispitanika može biti utemeljena i na nedovoljnoj educiranosti menadžera o menadžmentu i njegovim funkcijama, ali ona može proizlaziti i iz subjektivnih uvjerenja policijskih rukovoditelja temeljenih na "objektivnim" činjenicama vezanim uz stanje i okolnosti upravljanja ljudskim potencijalima u policijskom sustavu.

Policijski rukovoditelji najlošijom su ocijenili podfunkciju *pribavljanje i selekcija kandidata* ($M = 2,05$), dok su ostale dvije podfunkcije (*motiviranje i nagrađivanje; obrazovanje i razvoj karijera*) ocijenjene neznatno većom ocjenom. Policijski službenici, u prethodno provedenom istraživanju, najlošijom su ocijenili podfunkciju *motiviranje i nagrađivanje* (ocjena loše, $M = 1,45$), a podjednako lošom ocjenom ocijenili su i podfunkciju *pribavljanje i selekcija kandidata* ($M = 1,52$).²⁰ Nešto višom kvalitativnom razinom percipirali su policijski službenici podfunkciju *obrazovanje i razvoj karijera* ($M = 1,76$).

²⁰ Danas manageri i organizacije imaju na raspolaganju veliki broj teorijski utemeljenih, empirijskih (istraživanjem i praksom) provjerenih i aplikativnih strategija visokoga motivacijskog potencijala koje se upotrebljavaju u modernim poduzećima: materijalna (financijska) stimulacija, redizajniranje i obogaćivanje posla, stil managementa, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, organizacijska kultura, priznanja i pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. One se mogu podijeliti u dvije velike skupine: 1. materijalne (financijske), i 2. nematerijalne (nefinancijske) strategije (Bahtijarević-Šiber, 1999:605-606).

U ovom istraživanju, među ukupno 15 podfunkcija menadžmenta koje su razmatrane, najlošije je percipirana podfunkcija *pribavljanje i selekcija kandidata*. Ova podfunkcija sastavnica je funkcije *upravljanje ljudskim potencijalima* koja je pak najlošije percipirana funkcija među svih 5 temeljnih funkcija menadžmenta u policiji. U odnosu na naznačenu, najlošije ocijenjenu, podfunkciju menadžmenta – s pomoću *Mann-Whitneyeva U testa* – istraženo je postoji li razlika između ispitanika u njihovoj percepciji s obzirom na duljinu njihova radnog staža ostvarenog na rukovodećim radnim mjestima u policiji. Rezultati ovog testa prikazani su u tablici 7.

Tablica 7: Podfunkcija *pribavljanje i selekcija kandidata* / *Mann-Whitneyev U test* – ispitivanje razlike u percepciji ispitanika s obzirom na duljinu njihova rukovoditeljskog radnog staža u policiji

Podfunkcija ULJP-a	Duljina rukovoditeljskog staža u policiji	N	Mean Rank	Medijan (M _d)	Mann-Whitneyev U	z	p
<i>Pribavljanje i selekcija kandidata</i>	do 15 godina	68	48,82	2	973,5	-1,825	,068
	15 i više godina	36	59,46	2			
	Ukupno	104					

Mann-Whitneyev U test nije otkrio statistički značajnu razliku ($p > 0,05$) u percepciji kvalitativne razine podfunkcije *pribavljanje i selekcija kandidata* (kao sastavnice funkcije upravljanja ljudskim potencijalima) između ispitanika s rukovoditeljskim radnim stažem do 15 godina ($M_d = 2, n = 68$) i ispitanika s rukovoditeljskim stažem od 15 i više godina ($M_d = 2, n = 36$), $U = 973,5, z = -1,825, p = 0,068, r = 0,17$.

Rezultati istraživanja, dakle, ukazuju na potrebu preispitivanja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u policiji uključujući i sve njezine podfunkcije. Ova funkcija izravno tangira status i položaj svih zaposlenika u sustavu te se svaka njezina manjkavost negativno reflektira na zadovoljstvo i motiviranost određenog broja policijskih službenika.²¹ Posljedica može biti reducirana učinkovitost policijskog sustava uvjetovana limitiranom angažiranošću ljudskih potencijala u policiji. Kronične negativnosti u ovoj funkciji uzrokuju kumulativne posljedice razarajućeg karaktera na koherentnost sustava te njegov socijalni i produktivni kapital.

²¹ U kontekstu (de)motiviranosti policijskih službenika navodimo rezultate prijašnjeg istraživanja u svezi izvora radne motivacije policijskih službenika. "Rezultati istraživanja pokazuju da policijski službenici percipiraju *policijsku profesiju* najznačajnijim izvorom radne motivacije, dok *policijsku organizaciju* percipiraju umjereno motivirajućim izvorom, a *policijski menadžment* granično motivirajućim. ... U načelu, *profesija* je determinirani izvor radne motivacije, dok su *organizacija* i *menadžment* fleksibilni (nedeterminirani) izvori koji se do određene razine mogu i moraju prilagođavati motivacijskim afinitetima i preferencijama policijskih službenika." (...) "Faktori koji izazivaju najveći intenzitet motivacijskog efekta kod policijskih službenika jesu *samostalnost i autonomija u radu* te *timski rad* i *koordinirana postupanja* u složenijim slučajevima dok su faktori s najmanjim intenzitetom motivirajućeg djelovanja na radnu motivaciju u policiji *način izbora rukovoditelja* i *njihov nejednak odnos prema policijskim službenicima*. (Turkalj, Orlović, Milković; 2016:405, 413) (U naznačenom radu prikazani su rezultati anketnog ispitivanja provedenog 2016. godine u kojemu je sudjelovalo 210 ispitanika (policijskih službenika). Ispitanici su bili studenti kriminalistike na Visokoj policijskoj školi u Zagrebu.)

3.2.5. Kontroliranje

Posljednja u nizu temeljnih funkcija menadžmenta jest kontroliranje; ona zaokružuje ili zatvara proces menadžmenta. Funkcija kontroliranja imanentna je svim prethodnim funkcijama menadžmenta, s njima je u interakciji, a izravno je i na poseban način povezana s funkcijom planiranja. Kontroliranje je u svojoj biti postupak usporedbe ostvarenih rezultata s planiranim ciljevima. Svrha kontroliranja je pravovremena identifikacija i neutralizacija (redukcija, amortizacija) dionika koji uzrokuju negativna odstupanja između ostvarenog i planiranog. Različite su vrste kontrola u policijskom sustavu. Osim menadžerske (izravne i permanentne) kontrole podređenih zaposlenika – u ovome istraživanju razmatrane su još i hijerarhijska (stručna) kontrola te specijalistička (unutarnja) kontrola.

Menadžerska kontrola proizlazi iz zakonske definicije radnih mjesta rukovodećih policijskih službenika (Zakon o policiji, članak 43.) u čijem su opisu implementirane sintagme "nadziranje radnih procesa u policiji" te "nadzor policijskih službenika".²² Uporište hijerarhijske kontrole također proizlazi iz Zakona o policiji prema kojemu (čl. 9. st. 1. t. 3.) Ravnateljstvo policije "nadzire rad policijskih uprava", dok policijske uprave (čl. 11. st. 1. t. 3.) "nadziru rad policijskih postaja". Radi urednog postupanja i pravilnog funkcioniranja policije, osim dviju navedenih vrsta kontrola, važnu ulogu ima i unutarnja kontrola. Ministarstvo, radi stvaranja uvjeta rada policije (Zakon o policiji, čl. 7. st. 1. t. 6.) organizira i provodi unutarnju kontrolu i nadzor rada službenika i ustrojstvenih jedinica.²³

Kontrola, poglavito ona menadžerska, trebala bi u načelu biti dobronamjerna, edukativna i poticajna te time i svrhovita. Kontroliranje je, kao i ostale funkcije menadžmenta, nužna pretpostavka funkcionalnosti i učinkovitosti policijske organizacije.

Rezultati ispitivanja percepcije ispitanika o *kontroliranju* kao funkciji menadžmenta u policiji prikazani su u tablici 8.

²² Kontrola može izazvati čitav niz negativnih socioloških i psiholoških reakcija kod zaposlenih i utjecati na pogoršanje međuljudskih odnosa kao i na kvalitetu organizacijskog ponašanja u cjelini. ... Ljudi u organizaciji prihvaćaju kontrolu, ali je u načelu ne vole. Težnja je rukovoditelja da i kontrolom izazove pozitivnu ljudsku reakciju (Jurina, 2008:298-299, 307).

²³ U kontekstu unutarnje kontrole i nadzora važan je podzakonski akt – *Pravilnik o načinu provedbe unutarnje kontrole i nadzora rada službenika i ustrojstvenih jedinica Ministarstva unutarnjih poslova*.

Tablica 8: Kontroliranje kao temeljna funkcija menadžmenta – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) kontroliranja u policiji

	M_o	M_e	Mean	SD
Kontroliranje - uspoređivanje rezultata rada s planiranim ciljevima	3	3	2,74	0,742
<i>Menadžerska (direktna) kontrola (kontrola zaposlenika koju provodi rukovoditelj)</i>	3	3	2,91	0,763
<i>Hijerarhijska (stručna) kontrola (kontrola nižih ustrojstvenih jedinica koju provode više ustrojstvene jedinice)</i>	3	3	2,66	0,945
<i>Specijalistička (unutarnja) kontrola (kontrola profesionalnosti i zakonitosti rada)</i>	3	3	2,76	0,879

Policijski rukovoditelji smatraju, prema rezultatima istraživanja, da je funkcija kontroliranja u policiji na osrednjoj kvalitativnoj razini ($M_o = 3$, $M_e = 3$, $M = 2,74$, $\min = 1$, $\max = 5$). Nešto negativniju percepciju o kvalitativnoj razini kontroliranja u policiji imaju policijski službenici. Naime, u prije provedenom istraživanju oni su kontroliranje ocijenili ocjenom "zadovoljavajuće" ($M_o = 2$, $M_e = 2$, $M = 2,31$).

Percepcija policijskih rukovoditelja o osrednjoj kvalitativnoj razini kontroliranja može biti uvjetovana njihovom sviješću da je kontroliranje bitno, da se ono u policiji uobičajeno provodi, da relativno dobro ispunjava svoju svrhu, ali da postoji značajan prostor za unaprijeđenje kontroliranja kao funkcije menadžmenta. Kvalitetnije, svrhovitije, meritornije i sustavnije kontroliranje moglo bi unaprijediti funkcionalnost policijskog sustava, u kvantitativnom i kvalitativnom smislu.

Menadžerska (direktna) kontrola ocijenjena je najvišom prosječnom ocjenom ($M = 2,91$), neznatno nižom ocjenom ocijenjena je specijalistička (unutarnja) kontrola ($M = 2,76$) te potom i hijerarhijska (stručna) kontrola ($M = 2,66$). U prije provedenom istraživanju, policijski su službenici nešto negativnije ocijenili sve tri vrste kontroliranja u policiji svrstavajući ih na prijelaz između razine "zadovoljavajuće" i razine "dobro" (menadžerska kontrola $M = 2,43$, hijerarhijska kontrola $M = 2,38$, specijalistička kontrola $M = 2,45$).

3.2.6. Agregatni i komparativni prikaz rezultata ispitivanja percepcije ispitanika

Osim prikaza rezultata istraživanja prema pojedinim funkcijama menadžmenta (potpoglavlja 3.2.1. – 3.2.5.), važno je dobivene rezultate razmotriti i na dodatne načine: *agregatno* (u njihovoj ukupnosti) i *komparativno* (usporedba s prijašnjim istraživanjem). Podaci za predmetne (dodatne) analize podataka sadržani su u tablici 9.

Tablica 9: Temeljne funkcije i podfunkcije menadžmenta – percepcija policijskih rukovoditelja i policijskih službenika o stanju (kvalitativnoj razini) menadžmenta u policiji

	Mean		Rang*	
	Policijski rukovoditelji	Policijski službenici	Policijski rukovoditelji	Policijski službenici
PLANIRANJE	2,61	2,14	(2)	(4)
Strategijsko planiranje	2,23	1,94	4	6
Taktičko planiranje	2,58	2,27	6	11
Operativno planiranje	3,14	2,57	15	15
ORGANIZIRANJE	2,73	2,06	(3)	(3)
Podjela rada i specijalizacija	2,70	2,07	10	8
Racionalizacija i koordinacija	2,47	2,04	5	7
Hijerarhija i odgovornost	2,67	2,07	9	9
VOĐENJE	2,86	1,69	(5)	(2)
Slijedenje	2,85	2,14	12	10
Motivacija	2,58	1,56	6	3
Komunikacija	2,94	1,88	14	5
UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	2,26	1,59	(1)	(1)
Pribavljanje i selekcija kandidata	2,05	1,52	1	2
Motiviranje i nagrađivanje	2,21	1,45	3	1
Obrazovanje i razvoj karijera	2,19	1,76	2	4
KONTROLIRANJE	2,74	2,31	(4)	(5)
Menadžerska (direktna) kontrola	2,91	2,43	13	13
Hijerarhijska (stručna) kontrola	2,66	2,38	8	12
Specijalistička (unutarnja) kontrola	2,76	2,45	11	14
PROSJEČNA OCJENA – UKUPNO	2,61	2,02	---	---

* (1) ili 1 = najniži rang (najlošija kvalitativna razina); (5) ili 15 = najviši rang (najbolja kvalitativna razina)

Agregatna analiza podataka o percepciji ispitanika obuhvaća dva bitna mjerila: *ukupnu prosječnu ocjenu policijskog menadžmenta te rang svih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji*. Komparativna analiza obuhvaća usporedbu navedenih agregatnih podataka o percepciji dviju populacija ispitanika – policijskih rukovoditelja i policijskih službenika.

Policijski rukovoditelji smatraju da je stanje menadžmenta u policiji na osrednjoj razini, blizu njezine donje granice ($M = 2,61$). Riječ je o ocjeni dobar (3) ostvarenoj na ljestvici s rasponom od 1 do 5. Policijski službenici ocjenjuju stanje menadžmenta u policiji negativnijim od rukovoditelja. Oni smatraju da je kvalitativna razina menadžmenta "zadovoljavajuća" ($M = 2,02$). Ovdje je riječ o ocjeni dovoljan (2) ostvarenoj na ljestvici s rasponom od 1 do 5.^{24 25}

Policijski rukovoditelji najlošijom od svih pet funkcija menadžmenta smatraju funkciju *upravljanja ljudskim potencijalima* ($M = 2,26$). Istu funkciju najlošijom percipiraju i policijski službenici ($M = 1,59$). Unutar funkcije upravljanja ljudskim potencijalima nalaze se i najlošije ocijenjene podfunkcije (među 15 podfunkcija koliko ih je ukupno razmatrano). Policijski rukovoditelji najlošijom smatraju podfunkciju *pribavljanje i selekcija kandidata* ($M = 2,05$) dok policijski službenici smatraju da je najlošija podfunkcija *motiviranje i nagrađivanje* ($M = 1,45$).²⁶

Vođenje se percipira relativno najboljom funkcijom menadžmenta u policiji sa stajališta policijskih rukovoditelja ($M = 2,86$). Međutim, iako najbolje ocijenjena, ovu funkciju rukovoditelji ne smatraju *izvrsnom* već samo *dobrom* (ocjena 3; min = 1, max = 5). U svezi s vođenjem postoji najveća diskrepancija u percepciji dviju grupa ispitanika. Naime, policijski službenici ovu funkciju percipiraju drugom najlošijom ($M = 1,69$), odmah iza funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Najbolja funkcija menadžmenta u policiji prema percepciji policijskih službenika jest funkcija kontroliranja ($M = 2,31$). Iako najbolje pozicionirana, ovu funkciju policijski službenici ocijenili su tek zadovoljavajućom ocjenom (dovoljan 2; min = 1, max = 5).

²⁴ U kontekstu negativne percepcije menadžmenta u policiji iz aspekta policijskih službenika navodimo rezultate prethodnog istraživanja u svezi izvora koji izazivaju stres kod policijskih službenika. "Prepoznavanje pojedinih ključnih faktora funkcioniranja policije kao izvora stresa policijskih službenika (*profesija, organizacija, menadžment*) te identificiranje konkretnih stresora unutar njih – važan je preduvjet sprječavanja stresa i nastajanja štetnih posljedica izazvanih stresom. ... Rezultati istraživanja ukazuju na to da policijski službenici percipiraju *upravljačke stresore (menadžment)* najznačajnijim, odnosno najintenzivnijim izvorom stresa, slijede ih *organizacijski stresori (organizacija)* dok su na posljednjem mjestu *operativni stresori (profesija)*." (Orlović, Labaš, Gudelj, 2015:106)

²⁵ U istom kontekstu navodimo rezultate još jednog prethodno provedenog istraživanja o percepciji individualnih i formalnih karakteristika policijskog menadžmenta sa stajališta policijskih službenika. "Mnogobrojni su i raznovrsni elementi, subjektivni i objektivni, koji utječu na uspješnost policijskog menadžmenta, odnosno menadžera. Među inim, od velike su važnosti individualne karakteristike rukovoditelja (znanja, vještine, osobine) kao i organizacijsko-pravne karakteristike policijskog sustava (imenovanje i razrješenje menadžera). ... Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje značajnih kvalitativnih nedostatnosti policijskog menadžmenta u percepciji policijskih službenika u odnosu na neke njegove individualne i formalne karakteristike. To se primarno odnosi na neadekvatnost razine posjedovanja socijalnih i stručnih znanja/vještina, predominaciju negativnih osobina ličnosti menadžera nad pozitivnima, nepoštenost i nepravednost sustava kadrovanja menadžera te neuvjetovanost trajanja menadžerskog mandata ostvarenom razinom učinkovitosti." (Orlović, Velić, Harambašić, 2015:534)

²⁶ Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, jer su nesumnjivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva i razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1999:555).

Najboljom podfunkcijom obje skupine ispitanika smatraju *operativno planiranje*. Policijski rukovoditelji ocjenjuju ovu podfunkciju ocjenom dobar ($M = 3,14$) isto kao i policijski službenici ($M = 2,57$). Iako najbolje ocijenjena, predmetna podfunkcija tek je na osrednjoj kvalitativnoj razini za obje populacije ispitanika. Ova je činjenica vrlo značajan i eksplicitan indikator (percipiranog) stanja menadžmenta u policiji. Razmatrajući samo naznačeni indikator/činjenicu, može se konstatirati postojanje relativno niske kvalitativne razine svih temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji.

4. ZAKLJUČAK

Funkcioniranje svih organizacija u bitnome ovisi o njihovu menadžmentu i u smislu postavljanja organizacijskih ciljeva i u smislu načina odnosno učinkovitosti njihove realizacije. Smisao je menadžmenta optimalno korištenje organizacijskih resursa u svrhu optimalnog ispunjavanja organizacijskih ciljeva. Kvaliteta menadžmenta u organizacijama ovisi o kvaliteti njegovih temeljnih funkcija; odnosno, proizlazi iz kvalitete njegovih temeljnih funkcija – *planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja*. Funkcije menadžmenta sastoje se od svojih esencijalnih sastavnica odnosno podfunkcija.

Istraživački zadatak u ovome radu (provedenom istraživanju) bio je izmjeriti percepciju operativnih policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji. Svrha istraživanja, u načelu, bila je trojaka: preliminarno *dijagnosticirati* (percipirano) stanje menadžmenta u policiji, *determinirati* relevantnost i utilitarnost temeljnih funkcija i podfunkcija policijskog menadžmenta, te *afirmirati* menadžment u policijskom sustavu.

Podaci prikupljeni istraživanjem analizirani su višedimenzionalno i to: (a) *individualno* (svaka podfunkcija menadžmenta kao zasebna istraživačka varijabla), (b) *grupno* (sve funkcije menadžmenta s njihovim podfunkcijama), (c) *agregatno* (ukupnost svih funkcija i podfunkcija menadžmenta) te (d) *komparativno* (usporedba rezultata aktualnog istraživanja s rezultatima *prethodno provedenog istraživanja*).

Provedenim empirijskim istraživanjem utvrđeno je postojanje percepcije policijskih rukovoditelja o osrednjosti (prosječnosti, oskudnosti) kvalitativne razine svih pet temeljnih funkcija menadžmenta u policiji i njihovih podfunkcija (ukupna prosječna ocjena $M = 2,61$, $\min = 1$, $\max = 5$). Najlošijom je ocijenjena funkcija *upravljanje ljudskim potencijalima* ($M = 2,26$), a najmanje lošom funkcija *vođenja* ($M = 2,86$). Najlošije ocijenjena podfunkcija jest *pribavljanje i selekcija kandidata* ($M = 2,05$) dok je najboljom ocijenjena podfunkcija *operativno planiranje* ($M = 3,14$).

Osrednja razina percipirane kvalitete funkcija i podfunkcija menadžmenta u policijskom sustavu ambivalentna je činjenica. S jedne strane, ona implicira nedostatnu (neoptimalnu) kvalitativnu razinu menadžmenta u policiji (time i reduciranu uslugu sigurnosti hrvatskim građanima) dok, s druge strane, ona eksplicira postojanje značajnog potencijala za izgradnju i unaprjeđenje policijskog menadžmenta, njegovih temeljnih funkcija i podfunkcija.

Nositelji usluge sigurnosti građanima ljudski su potencijali u policiji, a to su policijski službenici i policijski menadžeri. Uz premisu da je razina upravljanja ljudskim potencijalima u korelaciji s razinom usluge sigurnosti koju ljudski potencijali transferiraju građanima – razvidna je i značajnost funkcije *upravljanja ljudskim potencijalima* u policiji. U tom smislu,

indikativna je činjenica da obje skupine zaposlenika u policiji (službenici i rukovoditelji) upravljanje ljudskim potencijalima smatraju najlošijom funkcijom policijskog menadžmenta. Proizlazi da bi naznačena funkcija menadžmenta trebala imati prioritet pri uvođenju nužnih i opsežnih promjena u sustav menadžmenta u policiji. Promjene (reforme) trebale bi biti sustavne i promptne te se u načelu realizirati na dvije razine, *osobnoj i institucionalnoj*.

Osobna razina reformi razumijeva, u srži, *edukaciju policijskih rukovoditelja* (aktualnih i potencijalnih) o menadžmentu, njegovim funkcijama i podfunkcijama u svrhu razvoja menadžerskih kompetencija i njihove odgovarajuće primjene u policijskoj praksi. *Institucionalna razina reformi* razumijeva, u biti, opsežnu *konsolidaciju "tehničkih" varijabli menadžmenta* (racionalnost, svrhovitost, stabilnost, homogenost i fleksibilnost upravljačkih struktura u policijskom sustavu) te korjenitu *redefiniciju "personalnih" varijabli menadžmenta* (transparentnost, pravičnost, kompetitivnost, profesionalnost i depolitiziranost u procedurama selekcije i odabira policijskih menadžera).

Predmetno empirijsko istraživanje o stanju menadžmenta u policiji ograničenog je karaktera. Ograničenja primarno proizlaze iz brojnosti ispitanika, unificiranosti njihova profila te opsega pitanja o kojima su se izjašnjavali. Ograničenja dobivenih rezultata proizlaze i iz činjenice da prethodno nije utvrđivan stupanj valjanosti i pouzdanosti upitnika (korištenog mjernog instrumenta). Rezultati istraživanja ipak se mogu smatrati relevantnima. Relevantnost primarno proizlazi iz rukovoditeljskih pozicija ispitanika na kojima se trenutačno nalaze, odnosno iz njihova radnog iskustva akumuliranog na rukovodećim i nerukovodećim radnim mjestima u policijskom sustavu. Daljnja istraživanja problematike menadžmenta u policiji nužna su, ona trebaju biti permanentna, sustavna, dubinska i (sve)obuhvatna. U konačnici, smisao je istraživanja dobivene rezultate *provesti u djelo*, odnosno struku i znanost *staviti u funkciju prakse*.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.): *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
3. Buble, M. (2006.): *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
4. Izvješće ministra unutarnjih poslova o obavljanju policijskih poslova u 2017. godini, MUP RH, 2018., Zagreb.
5. Jurina, M. (2008.): *Organizacija i menadžment*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić.
6. Marčetić, G. (2007.): *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb.
7. Orlović, A. (2018.): *Police management – Police officers' perception of the status (qualitative level) of fundamental functions of management in the police organization*, JEL: H00, H80, Interdisciplinary Management Research XIV – Zbornik radova, ISSN 1847-0408, 14. Međunarodna konferencija, str. 286. – 305., Sveučilište u Osijeku – Ekonomski fakultet i Pforzheim University – Business School, Opatija.

8. Orlović, A. (2019.): *Personal dimension of management – perception of operational police executives of the importance of managers' individual traits for the success of management*, JEL: M10, M12, Interdisciplinary Management Research XV – Zbornik radova, ISSN 1847-0408, 15. Međunarodna konferencija, str. 233. – 254., Sveučilište u Osijeku – Ekonomski fakultet, Pforzheim University – Business School, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Opatija.
9. Orlović, A. (2019.): *Menadžment ljudskih potencijala – percepcija policijskih rukovoditelja o materijalnim i nematerijalnim faktorima radne motivacije policijskih službenika*, izvorni znanstveni članak, Menadžment i sigurnost (Management and Safety) – Zbornik radova, ISBN 978-953-48331-1-7, UDC 005.4:331.45(063), 14. internacionalna konferencija (Budva, Montenegro), str. 157.–168., The European Society of Safety Engineers, Zagreb.
10. Orlović, A., Labaš, D., Gudelj, A. (2015.): *Stres u policiji – Percipirani izvori stresa policijskih službenika (profesija, organizacija, menadžment)*, 10. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija Menadžment i sigurnost (Management and Safety) – Zbornik radova, str. 106. – 118, The European Society of Safety Engineers, Zagreb.
11. Orlović, A., Velić, A., Harambašić, S. (2015.): *Percepcija individualnih i formalnih karakteristika policijskog menadžmenta sa stajališta policijskih službenika*, Zbornik radova, 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija "Istraživački dani Visoke policijske škole u Zagrebu", str. 534.– 553., Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija, Zagreb.
12. "Policija: hrvatska sigurnost i sigurna budućnost", MUP RH, Zagreb, 2017.
13. Pravilnik o načinu provedbe unutarnje kontrole i nadzora rada službenika i ustrojstvenih jedinica Ministarstva unutarnjih poslova, Narodne novine 141/11., 146/11.
14. Pravilnik o unutarnjem redu Ministarstva unutarnjih poslova (akt je klasificiran oznakom "ograničeno" – nije dostupan javnosti).
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
16. Sikavica, P. (2011.): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.
17. Turkalj, Ž., Orlović, A., Milković, I. (2016.): *Motivation for work – perceived sources of work motivation of police officers (profession, organisation, management)*, Interdisciplinary Management Research XII – Zbornik radova, str. 404. – 415., Sveučilište u Osijeku – Ekonomski fakultet i Pforzheim University – Business School, Opatija.
18. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, Narodne novine 129/11., 82/12., 140/13., 32/15., 40/15., 115/15., 11/17., 102/17., 129/17., 5/18., 66/18., 109/18., 24/19.
19. Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja, Narodne novine 117/11., 50/14., 32/15., 11/17., 66/18., 24/19.
20. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, Narodne novine 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17., 5/18., 66/18., 109/18., 24/19., 79/19.
21. Ustav Republike Hrvatske, Narodne novine 56/90., 135/97., 8/98., 113/00., 124/00., 28/01., 41/01., 55/01., 76/10., 85/10., 05/14.
22. Zakon o državnim službenicima, Narodne novine 92/05., 140/05., 142/06., 77/07., 107/07., 27/08., 34/11., 49/11., 150/11., 34/12., 49/12., 37/13., 38/13., 01/15., 138/15., 61/17., 70/19.
23. Zakon o Gradu Zagrebu, Narodne novine 62/01., 125/08., 36/09., 119/14.
24. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Narodne novine 33/01., 60/01., 12 9/05., 109/07., 125/08., 36/09., 36/09., 150/11., 144/12., 19/13., 137/15., 123/17.
25. Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj, Narodne novine 86/06., 125/06., 16/07., 95/08., 46/10., 145/10., 37/13., 44/13., 45/13., 110/15.
26. Zakon o policiji, Narodne novine 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19.
27. Zakon o policijskim poslovima i ovlastima, Narodne novine 76/09., 92/14., 70/19.

Summary

Ante Orlović

Police Management – Police Executives' Perception of the Status (Qualitative Level) of Fundamental Functions and Sub-functions of Management in the Police Service

The efficiency of the police organisation and level of security the police provides to citizens substantially depends on police management and its characteristics. Fundamental functions of management are stated as follows: *planning, organising, leading, human resource management and controlling*. Each of these functions is equally important, specific and significant. Their interaction and totality make *management process or system*. Functions of management consist of a series of sub-functions. This paper deals with and explains three sub-functions within each of the five indicated functions of management. Determining the perception of qualitative level of the fundamental functions and sub-functions of management from operative police executives' viewpoint is of great heuristic, but also practical relevance for the police organisation. With regard to the above-mentioned, empirical research was carried out, using the method of survey, by means of a *Questionnaire on Fundamental Functions of Management in the Police Service*. The research included 106 respondents – heads of police stations operating within police administrations with headquarters in the regional centres of the Republic of Croatia (Split, Rijeka and Osijek) and their surrounding police administrations. Respondents evaluated the *status (qualitative level)* of fundamental functions of management and their sub-functions in the police service by assigning appropriate grades. The evaluation instrument was a *rating scale* with a five-level range – from *bad to excellent*. Research results indicated that police executives perceive a qualitative level of all five fundamental functions of management and their sub-functions as *mediocre (average, poor)* (overall average grade $M = 2.61$, min. = 1, max. = 5). *Human resource management* was rated as the worst function ($M = 2.26$), while *leading* was rated as the least bad function ($M = 2.86$). Research results were compared to the corresponding results of previously conducted (identical) research, with *police officers* being respondents. Comparison of the data showed that police officers' attitudes towards the studied issues were even more critical (more negative) than police executives' attitudes. Purpose and aim of this research (as it was the case with the earlier research) was to obtain a preliminary *diagnosis* of the (perceived) status of the police management, as well as to *determine* the relevance and necessity of fundamental functions and sub-functions of management and their *affirmation* in the police system.

Keywords: police management, fundamental functions and sub-functions of management in the police, qualitative level of management, police executives' perception.