

SANJA ORLIĆ*, ANTE ORLOVIĆ**

Ljudski potencijali u policiji – percepcija policijskih službenika o obilježjima njihova radnog okruženja

Sažetak

Ljudski potencijali u policiji temeljna su njezina vrijednost. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća aktivnosti privlačenja, zapošljavanja i zadržavanja kompetentnih i motiviranih ljudi koji će angažirano i lojalno služiti organizaciji u svrhu ostvarivanja njezinih ciljeva. Karakteristike radnog okruženja važan su faktor koji utječe na radnu motivaciju i radnu učinkovitost svakog zaposlenika te u konačnici i na funkcionalnost njegove organizacijske jedinice ili organizacije u cjelini. U svezi s navedenim provedeno je empirijsko istraživanje s ciljem stjecanja preliminarnog uvida u percepciju policijskih službenika spram određenih obilježja njihova radnog okruženja u policiji. Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika o predmetnoj problematici. U istraživanju je sudjelovalo 87 ispitanika – policijskih službenika koji su bili u statusu izvanrednih studenata Visoke policijske škole u Zagrebu. Instrument mjerenja percepcije ispitanika (konotacije, asocijacije, procjene) bio je semantički diferencijal koji se sastojao od jedanaest bipolarnih parova pridjeva. U svakom paru pridjeva bio je jedan negativni pridjev i njemu odgovarajući (suprotan) pozitivni pridjev. Obilježja radnog okruženja u policiji o kojima su se ispitanici izjašnjavali razvrstana su u tri skupine: (a) socijalne komponente (nadređeni, međuljudski odnosi, najbliži suradnici, komunikacija), (b) tehničke komponente (radno mjesto, organizacija rada, sredstva za rad, zaštita na radu) te (c) personalne komponente (mogućnosti edukacije, mogućnosti napredovanja). Svaka komponenta ocjenjivana je kroz 7-stupanjsku ljestvicu omeđenu bipolarnim pridjevima. Rezultati percepcije ispitanika u radu su prikazani i analizirani diferencirano – prema spolu i prema duljini radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji. Istraživanje je pokazalo da je percepcija ispitanika spram predmetnih četiriju socijalnih komponenti njihova radnog okruženja uglavnom pozitivna. Percepcija ispitanika je podijeljena spram tehničkih komponenti radnog okruženja – dvije pronašedene komponente iz ove skupine percipiraju se uglavnom pozitivnima dok se druge dvije komponente percipiraju vrlo negativnima. Percepcija spram personalnih komponenti negativna je – prva

* Sanja Orlić, struč. spec. crim. policijska službenica, Policijska uprava primorsko-goranska, Rijeka, Hrvatska.

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

personalna komponenta percipira se umjereno negativnom, a druga komponenta izrazito negativnom. Rezultati ovog istraživanja impliciraju potrebu provođenja daljnjih empirijskih i teorijskih istraživanja radnog okruženja u policiji u svrhu harmoniziranja njegovih obilježja s profesionalnim potrebama policijskih službenika odnosno s misijom i ciljevima policijske organizacije.

Ključne riječi: *policija, ljudski potencijali, radno okruženje, percepcija policijskih službenika.*

1. UVOD

U teoriji i praksi modernog menadžmenta u pravilu se promovira teza da su ljudski potencijali temeljna vrijednost svake organizacije te da o njihovoj strukturi (kvaliteti i kvantiteti) ovisi organizacijski rezultat odnosno hoće li neka organizacija biti učinkovita i ispuniti svoje ciljeve. Uloga i vrijednost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi iz iznimne relevantnosti koju ljudski potencijali imaju u svojim organizacijama. Karakteristike radnog okruženja ljudskih potencijala utječu na njihovo profesionalno zadovoljstvo, motiviranost za rad te u konačnici i na radnu učinkovitost. Radno okruženje bitan je čimbenik funkcioniranja ljudskih potencijala te je ono važan izazov za menadžere odgovorne za obilježja radnog okruženja u pojedinim organizacijskim jedinicama odnosno u cijeloj organizaciji.¹

U središtu je radnog okruženja radno mjesto, ono je esencija rada i radnog okruženja. Sikavica (2011 : 595,598) navodi da dobro oblikovano radno mjesto mora donijeti učinke za organizaciju i zadovoljstvo zaposlenih. ... Radna mjesta nisu oblikovana jednom za sva vremena. Kao i sve ostalo u organizaciji, i ona su podložna promjenama. Radna se mjesta mogu preoblikovati, bilo zbog promijenjenih uvjeta i elemenata radnog mjesta, ili zbog potreba organizacije za što boljim radnim mjestima koja će donijeti veće zadovoljstvo zaposlenih i uz veći radni učinak.

Upravljanje ljudskim potencijalima unutar svake organizacije, tako i u policiji, trebalo bi biti usmjereno prema pronalasku i zadržavanju kvalitetnih, kompetentnih i motiviranih zaposlenika koji će biti dostatno angažirani i lojalni organizaciji u ostvarivanju njezinih ciljeva. Lojalni, zadovoljni i motivirani zaposlenici u organizaciji predstavljaju konkurentsku prednost u odnosu na ostale organizacije u kojima zaposlenici nemaju navedene karakteristike ili su one manje izražene. Ljudski potencijali u policiji imaju posebnu važnost zato što je riječ o policijskim službenicima koji obavljaju posebne poslove sigurnosti te imaju posebne ovlasti kojima se zadire u sferu temeljnih ljudskih prava i sloboda zajamčenih Ustavom Republike Hrvatske i međunarodnim pravnim aktima. Upravljanje policijskim službenicima kao ljudskim potencijalima važno je za policijsku organizaciju, ali i za sve građane, ukupnu društvenu zajednicu te državu kao društveno-političku organizaciju.

¹ Analizirajući 500 empirijskih istraživanja, Vroom je zaključio da je ponašanje pojedinca funkcija osobe i situacije, što znači da pojedinac jednim dijelom kontrolira ponašanje, dok je drugim dijelom njegovo ponašanje određeno situacijom u kojoj se nalazi. Okolina, koja je u konkretnom slučaju organizacija, kontrolira ponašanje pojedinca. Vroomova analiza pokazuje da su određene vrijednosti zajedničke kod većine zaposlenika. Te vrijednosti u znatnoj mjeri nadzire organizacija odnosno njezini menadžeri. Vrijednosti o kojima menadžeri moraju voditi brigu kako bi ostvarili željenu razinu produktivnosti, tiču se stila rukovođenja, participacije u procesu odlučivanja, zadataka koji traže da se istaknu vještine i sposobnosti te stimulativnog sustava nagrađivanja zaposlenika (Vroom, prema Perko-Šeparović, 1975:52-53, prema Marčetić, 2007:146).

Nezadovoljni, needucirani i nekompetentni zaposlenici, neovisno o tome o kojoj se organizaciji radilo, mogu izazvati značajnu i opsežnu štetu za organizaciju i njezino okruženje. Štetne posljedice su razmjerne važnosti organizacije u društvu. U tom se smislu po važnosti posebno ističe policijska organizacija koja društvu donosi iznimne koristi ukoliko funkcionira na optimalan način i u optimalnim internim okolnostima. Zadovoljstvo zaposlenika radnim okruženjem često je predmet empirijskih istraživanja koja se uglavnom provode s ciljem identifikacije nezadovoljstva zaposlenika kao i faktora iz radnog okruženja koji im pridonose stres i čine ih nemotiviranim i neproduktivnim.

U kontekstu navedene problematike provedeno je empirijsko istraživanje o percepciji policijskih službenika spram pojedinih obilježja njihova trenutačnog radnog okruženja. Predmetno istraživanje i njegovi rezultati u fokusu su ovoga rada. Ispitanici su bili studenti Visoke policijske škole koji su ujedno i zaposlenici Ministarstva unutarnjih poslova odnosno ovlašteni policijski službenici koji obavljaju policijske poslove primjenjujući policijske ovlasti. Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika u kojem je kao ocjenski instrument korišten semantički diferencijal. Svrha ovog mjernog instrumenta bila je utvrditi/izmjeriti konotativnu (asocijativnu) dimenziju značenja pojedinih obilježja radnog okruženja u policiji sa stajališta policijskih službenika.

Obilježja ili komponente radnog okruženja (ukupno njih 10) razvrstane su u tri skupine: *sociološke, tehničke i personalne*. Rezultati istraživanja pokazuju, primjerice, da policijski službenici neovisno o njihovom demografskom obilježju (spol, duljina radnog staža u policiji) imaju naglašeno pozitivan stav o svojem *radnom mjestu* (tehnička komponenta), dok personalnu komponentu *mogućnost napredovanja* percipiraju izuzetno negativnom.

2. LJUDSKI POTENCIJALI U POLICIJI

Policijska organizacija u Republici Hrvatskoj jedna je od važnijih i među najdinamičnijim organizacijama u društvu. Od osamostaljenja naše domovine do danas, policija je u trajnom procesu tranzicije obilježenom pokušajima pronalaska optimalne unutarnje i teritorijalne organizacijske strukture. U tom kontekstu, potrebno je istaknuti specifičnu organizacijsku kulturu i standarde ponašanja policije koja se temelji djelovanju policijskih službenika reguliranom nizom propisa različitih vrsta i razina (Ustav, zakoni, podzakonski akti).

Policija je središnja služba Ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima. Policija građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda i zaštitu drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti (Zakon o policiji, članak 2.).

U razdoblju pristupanja europskim integracijama, Ministarstvo unutarnjih poslova započelo je 2007. godine projekt (PHARE 2005 Twinning projekt) kojemu je cilj bio implementacija europskih standarda u upravljanju ljudskim potencijalima, a koji je trebao donijeti reformu administrativnih kapaciteta i podizanja stupnja profesionalizma u radu državnih službenika. U sklopu projekta donesena je *Strategija reforme sustava upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova za razdoblje od 2009. do 2011. godine* kojom su definirane četiri glavne smjernice i to: (1) uvesti integrirani sustav upravljanja ljudskim potencijalima, (2) ojačati stratešku ulogu sustava upravljanja ljudskim potencijalima, (3) ojačati sudjelovanje i motivaciju djelatnika, (4) prilagoditi organizaciju Policijske akademije

novim ulogama i zadaćama. Projekt je završen 2014. godine, a prema izjavi tadašnjeg glavnog ravnatelja policije „svrha mu je bila otklanjanje negativnih posljedica socijalističkog sustava u kojemu je policija štitila vlast, a ne građane, te transformacija policije u javni servis građana“.²

Vlada Republike Hrvatske 2009. godine donijela je *Strategiju upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi za razdoblje 2010. do 2013.* U njoj se navode odrednice ključnih termina u problematici ljudskih potencijala, primjerice: „Razvoj ljudskih potencijala je unapređivanje ljudskih potencijala i primjena njihova stručnog znanja u cilju organizacijskog razvoja i osobnog usavršavanja sa svrhom poboljšanja radne uspješnosti državnih službenika. Obuhvaća skup sustavnih i planiranih aktivnosti koje organizacija određuje kako bi omogućila zaposlenima učenje potrebnih vještina da mogu ispuniti sadašnje i buduće potrebe posla.“ (Str. 5.)

Tradicionalno definicija pojma ljudskih resursa odnosi se na radnu snagu, sa svojim specifičnim znanjima i sposobnostima.³ Kucharčíková (2011:61) navodi da je ljudski potencijal zbroj pojedinačnih kognitivnih i stečenih vještina, odnosno znanje i iskustvo pojedinca. Alike (2014:58) u svojem zaključku izlazi iz okvira tradicionalne definicije pa navodi kako autori često u svojim definicijama ljudskog potencijala izostavljaju predanost jer bez obzira na znanje, vještine, iskustvo koje čovjek može posjedovati, bez osjećaja predanosti za obavljanje poslova pojedinac ih vjerojatno neće obaviti na razini očekivanja organizacije.

Marčetić (2007:71) navodi da u najširem smislu gledano, ljudske potencijale možemo definirati kao ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici.

Bahtijarević-Šiber (1999:16) definira ljudske potencijale i menadžment ljudskih potencijala na sljedeći način: „Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Management ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.“

Donošenje nacionalnih strategija jest, u tehničkom pa i esencijalnome smislu, nužna pretpostavka unapređivanja sustava upravljanja ljudskim potencijalima u policiji odnosno državnoj službi. Međutim, ključ je uspjeha u praktičnoj implementaciji ciljeva definiranih u strategijama s jedne strane, te u kontinuitetu strateškog i sustavnog pristupa predmetnoj problematici s druge strane. Nedostatnost navedenog uzrokuje u različitim organizacijama različite poteškoće vezane za ljudske potencijale. Policijska organizacija kronično je opterećena, primjerice, odljevom iskusnog kadra, poteškoćama u pronalasku novih službenika adekvatnog profila, iznalaženjem adekvatnih metoda motivacije i nagrađivanja zaposlenika, pravičnim i pravilnim razvojem njihovih karijera, racionaliziranjem organizacijske strukture te brojnošću službenika, procesima profesionalizacije i depolitizacije.⁴

² SAFU – Središnji ured za financiranje i ugovaranje: „Završen Twinning projekt jačanja upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova“, <http://www.safu.hr/hr/novosti/završen-twinning-projekt-jačanja-upravljanja-ljudskim-potencijalima-mup-a> (pristupljeno 12.09.2019.).

³ Hanžeković, M., Jurković, P., Luković, F. Pribičević, S., Ravlić, S. (1992): Poslovni rječnik, drugo izmijenjeno izdanje, Masmedia, Zagreb.

⁴ Jedan od načina rješavanja problema ljudskih potencijala u policiji jest normativno uređenje pojedinih pitanja, primjerice u svezi s nagrađivanjem policijskih službenika. Vidi *Pravilnik o vrstama nagrada, medalja,*

Menadžment ljudskih potencijala (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:596) može se definirati i kroz svoje temeljne funkcije, odnosno aktivnosti i zadatke, od kojih svaka obuhvaća niz različitih i specifičnih stručnih poslova i zadaća. Temeljne funkcije MLJP-a jesu: stratejski menadžment ljudskih potencijala; planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenika; analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta; pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja; praćenje i ocjenjivanje uspješnosti; motiviranje i nagrađivanje; obrazovanje i razvoj zaposlenika; stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture; socijalna i zdravstvena zaštita; radni odnosi; različite usluge zaposlenicima.

Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji u nadležnosti je Uprave za ljudske potencijale. Djelokrug ove Uprave uređen je Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova.⁵ Unutar Uprave za ljudske potencijale djeluju Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima,⁶ Sektor za potporu i Služba disciplinskog sudovanja. Institucionalno upravljanje ljudskim potencijalima u policiji provodi se i kroz nadležne ustrojstvene jedinice koje su ustrojene i funkcioniraju na razini policijskih uprava.

priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova, te uvjetima i postupku njihove dodjele (Narodne novine 16/2017.).

⁵ Narodne novine 70/12, 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17., 5/18., 66/18., 109/18., 24/19., 79/19.

Uprava za ljudske potencijale (čl. 121.c): Obavlja upravne, planske, nadzorne te druge stručne poslove vezane za osiguravanje jedinstvenog planiranja razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima u Ministarstvu; kreira metodologiju procesa planiranja, razvoja i upravljanja karijerom policijskih službenika i drugih zaposlenika Ministarstva, usmjerava i usklađuje rad ustrojstvenih jedinica u svojem sastavu; planira i nadzire provedbu kratkoročnih i dugoročnih ciljeva zapošljavanja, planira, usmjerava i nadzire upravljanje policijskim službenicima i drugim zaposlenicima, upravlja procesima profesionalnog razvoja i obrazovanja, obavlja stručne poslove koji se odnose na zapošljavanje, položaj, prava, obveze i odgovornosti zaposlenika Ministarstva; kreira procese unaprjeđenja rada, upravlja procesom vrednovanja rada i uspješnosti, utvrđivanja razvojne strategije Ministarstva u području upravljanja ljudskim potencijalima; definira strateške ciljeve u upravljanju ljudskim potencijalima; utvrđuje rizike, nadzire postavljene posebne ciljeve u strateškim planovima, izvješćuje o realizaciji postavljenih ciljeva, koordinira izradu strateških planova na nivou Uprave, planira, organizira i nadzire psihosocijalnu i zdravstvenu zaštitu u Ministarstvu, skrbi o stambenom zbrinjavanju zaposlenika Ministarstva, priprema nacрте prijedloga zakona i prijedloge drugih propisa koji se odnose na ljudske potencijale; obavlja poslove prvostupanjskog i drugostupanjskog disciplinskog sudovanja; obavlja poslove u vezi s poduzimanjem preventivnih i drugih pravnih radnji radi zaštite interesa Republike Hrvatske, priprema očitovanja i pribavljanja dokumentacije Državnom odvjetništvu Republike Hrvatske i nadležnim državnim odvjetništvima, kao zakonskom zastupniku Republike Hrvatske za zastupanje u radnim sporovima i suradnje u poslovima pri sklapanju nagodbi za zaposlenike Ministarstva te obavlja i druge poslove iz svojega djelokruga.

⁶ Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima: Obavlja stručne i upravne poslove vezane za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima; obavlja poslove planiranja i zapošljavanja novih zaposlenika, praćenja karijera, razvoja, predlaže i osigurava provedbu procesa zapošljavanja, izradu planova prijma i praćenje njihova ostvarenja, razvija i provodi organizacijsko-metodološke postupke u procesima planiranja, razvoja i upravljanja zaposlenih, obavlja stručne i upravne poslove u svezi pitanja iz radnih odnosa zaposlenika Ministarstva. Kreira metodologiju procesa upravljanja karijerom, napredovanja, promicanja u službi, vrednovanja rada. Planira i analizira potrebe obrazovanja policijskih službenika i drugih zaposlenih, stručnog usavršavanja, osposobljavanja i cjeloživotnog procesa učenja. Nadzire rad policijskih uprava i pruža im stručnu pomoć u obavljanju poslova iz djelokruga rada Sektora, koordinira radom službi unutar Sektora, suraduje s drugim ustrojstvenim jedinicama u sjedištu vezano uz područje ljudskih potencijala. (Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, čl. 121. d)

3. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE POLICIJSKIH SLUŽBENIKA O OBILJEŽJIMA NJIHOVA RADNOG OKRUŽENJA

Upravljanje ljudskim potencijalima kompleksna je djelatnost koja obuhvaća niz faktora među kojima je i radno okruženje kao jedan od ključnih. Ono je determinirano nizom komponenti koje se mogu podijeliti na socijalne, tehničke i personalne. Spoznavanje tih komponenti izjašnjavanjem policijskih službenika o njihovim karakteristikama od iznimne je važnosti. Policijski su službenici neposredni akteri i subjekti svojeg radnog okruženja pa je njihova percepcija o predmetnom okruženju vjerodostojna platforma za analizu spomenutoga.

3.1. Radno okruženje – faktor upravljanja ljudskim potencijalima

Karakteristike radnog okruženja važan su faktor koji utječe na radnu motivaciju i radnu učinkovitost svakog radnika (zaposlenika) te u konačnici i na funkcionalnost njihove organizacijske jedinice ili organizacije u cjelini. Radno okruženje policijskih službenika determinirano je kulturom policijske organizacije koja je po svojim karakteristikama specifična jer uključuje pripadnost složenom sustavu sa značajnom društvenom ulogom koji funkcionira po određenim pravilima, zakonskoj regulativi i hijerarhiji.

Kultura unutar organizacije djelovat će na ponašanje zaposlenika onako kako se odvijaju poslovni procesi (Baboselac-Marić, 2014:248). Organizacije u pravilu svaka na svoj način percipiraju uspješno radno okruženje. Kod nekih je to raznolikost i uključivo radno okruženje, za druge je to iznimna produktivnost u radu. U načelu, poželjnim radnim okruženjem možemo smatrati ono u kojem postoji jaki partnerski odnos između poslodavca i zaposlenika, gdje vlada radna klima međusobnog povjerenja, korektnosti, zdrave komunikacije, podjednakih mogućnosti u sferama stjecanja znanja, stalnog usavršavanja i napredovanja te ono s visokom razinom sigurnosti na radnome mjestu. Stimulativno radno okruženje za zaposlenike preduvjet je učinkovitosti i uspješnosti organizacije te bi ono trebalo biti u fokusu menadžmenta na svim hijerarhijskim razinama, poglavito menadžmenta specijaliziranih organizacijskih jedinica nadležnih za problematiku upravljanja ljudskim potencijalima.

U kontekstu poželjnog radnog okruženja navodimo da Lebow i Simon (1997., prema Adamoniene i Ruibyte, 2013:10) smatraju kako partnerski odnos podrazumijeva okruženje u kojem prevladavaju vrijednosti koje cijeni većina zaposlenika i to: istina (radno okruženje u kojem se promiče iskrenost), povjerenje (okruženje u kojem vlada međusobno povjerenje), mentorstvo (okruženje u kojem se potiče mentorski odnos), prilika za rizik (okruženje koje je otvoreno za rizik i izazove), davanje pohvala (okruženje u kojem se redovito daju pohvale), briga (okruženje u kojem se vodi briga o drugima).

Radno okruženje neki autori dijele na tri dimenzije koje su međusobno ovisne: fizičko radno okruženje, psihološko radno okruženje i socijalno radno okruženje (Agbozo, Owusu, Hoedoafia, Atakorah, 2017:13). Stavovi o radnom okruženju smatraju se nevidljivom kulturom neke organizacije, a stupanj promjene te kulture prije svega ovisi o ljudima koji dolaze, obrazuju se, prilagođavaju dinamičnim uvjetima poslovanja i nastoje poboljšati postojeće stanje (Kiss, 2007: 385).

U Republici Hrvatskoj do sada nisu provedena empirijska istraživanja koja bi se izravno i eksplicitno odnosila na ispitivanje stavova policijskih službenika o njihovu radnom

okruženju, međutim u recentnom razdoblju provedena su neka druga istraživanja koja su povezana s pojedinim obilježjima radnog okruženja policijskih službenika – *motivacija, stres, obrazovanje, radna uspješnost, razvoj karijera, osobine policijskih menadžera, temeljne funkcije menadžmenta, upravljanje ljudskim potencijalima*.⁷

3.2. Predmet i cilj istraživanja

Predmet je ovog istraživanja percepcija policijskih službenika o određenim obilježjima njihova radnog okruženja. Obilježja o kojima su se ispitanici izjašnjavali mogu se podijeliti u tri skupine: (a) *socijalne komponente* (nadređeni, međuljudski odnosi, najbliži suradnici, komunikacija), (b) *tehničke komponente* (radno mjesto, organizacija rada, sredstva za rad, zaštita na radu) te (c) *personalne komponente* (mogućnost edukacije, mogućnost napredovanja). Svaka komponenta ocjenjivana je kroz 7-stupanjsku ljestvicu omeđenu bipolarnim pridjevima. Cilj je anketnog ispitivanja utvrditi intenzitet stavova (konotaciju, asocijaciju) policijskih službenika o pojedinim komponentama njihova radnog okruženja. Odgovori ispitanika razmatrani su u odnosu na naznačene tri skupine obilježja (ukupno 10 komponenti) te kroz najznačajnije demografske razlike ispitanika: spol i duljina radnog staža ostvarenog u policiji.

Radno okruženje, kao kontekst u kojem radnici realiziraju svoj rad, esencijalni je faktor sustava upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama. Istraživanja radnog okruženja pretpostavka su njegova boljeg spoznavanja, rekonstruiranja i adaptiranja njegovih komponenti te primjene adekvatnih mehanizama upravljanja ljudskim potencijalima. Ovo istraživanje i njegovi rezultati mogu imati vrijednost u informativnom i orijentacijskom smislu spram (percipiranih) karakteristika radnog okruženja u policiji te mogu služiti i kao podloga novim sustavnijim i opsežnijim istraživanjima predmetne problematike.

⁷ Orlović, A., Velić, A., Harambašić, S. (2015.): *Percepcija individualnih i formalnih karakteristika policijskog menadžmenta sa stajališta policijskih službenika*;

Orlović, A., Labaš, D., Gudelj, A. (2015.): *Stres u policiji – Percipirani izvori stresa policijskih službenika (profesija, organizacija, menadžment)*;

Romac Umljenović I., Orlović, A., Solomun, D. (2016.): *Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja*;

Orlović, L.J., Orlović, A., Karlović, R. (2016.): *Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika*;

Turkalj, Ž., Orlović, A., Milković, I. (2016.): *Motivation for work – Perceived sources of work motivation of police officers (profession, organisation, management)*;

Butorac, K., Orlović, A., Žebec, M. S. (2016.): *How do Croatian police officers perceive certain characteristics of police management?*;

Orlović, A. (2018.): *Police management – Police officers' perception of the status (qualitative level) of fundamental functions of management in the police organization*;

Velić, A., Orlović, A. (2018.): *Upravljanje ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika o obrazovanju i razvoju karijera u policiji*;

Orlović, A. (2019.): *Personal dimension of management – perception of operational police executives of the importance of managers' individual traits for the success of management*;

Orlović, A. (2019.): *Menadžment ljudskih potencijala – percepcija policijskih rukovoditelja o materijalnim i nematerijalnim faktorima radne motivacije policijskih službenika*;

3.3. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno 2019. godine u sklopu izrade seminarskog rada prvog autora (autorice) ovog članka kao tadašnje studentice druge godine specijalističkog diplomskog stručnog studija Kriminalistika na Visokoj policijskoj školi u Zagrebu. Seminarski rad izrađen je u okviru kolegija Upravljanje ljudskim potencijalima čiji je nositelj i izvoditelj nastave drugi autor ovoga članka. Za potrebe istraživanja pribavljena je suglasnost Etičkog povjerenstva Visoke policijske škole.

Ciljanu skupinu u istraživanju činili su policijski službenici, aktivni djelatnici hrvatske policije. Uzorak je bio prigodnog karaktera, ispitanici su bili izvanredni studenti Visoke policijske škole treće godine preddiplomskog stručnog studija Kriminalistika te izvanredni studenti druge godine specijalističkog stručnog diplomskog studija Kriminalistika. Odabir ispitanika uvjetovan je dvjema relevantnim činjenicama: a) obje skupine ispitanika/studenata ujedno su i aktivni policijski službenici koji studiraju uz rad te b) ispitanici su pripadnici završnih studijskih godina studijskih programa (stručnog i specijalističkog) koji se izvode na Visokoj policijskoj školi u Zagrebu. Riječ je, dakle, o namjernom uzorku kojim su obuhvaćeni istraživačima najdostupniji pojedinci iz ciljane populacije te iz toga proizlazi činjenica da demografska obilježja ispitanika i njihova iskazana razmišljanja ne moraju biti u potpunosti reprezentativna za cjelokupnu populaciju policijskih službenika.

Anketni upitnik ispitanicima je distribuiran neposrednim putem od strane ispitivača na Visokoj policijskoj školi u Zagrebu. Prije provođenja istraživanja provedeno je pilot-ispitivanje na četiri ispitanika s ciljem provjere razumijevanja uputa i ponuđenih pitanja u upitniku. Na početku anketiranja ispitanicima su dana pojašnjenja vezana uz ispunjavanje upitnika te su iznesene napomene o dobrovoljnosti i anonimnosti sudjelovanja u istraživanju – kako bi ih se dodatno potaknulo da na pitanja ne odgovaraju sa zadržkom i ne daju društveno poželjne odgovore.

U istraživanju je kao instrument korišten anketni upitnik koji se sastojao od uvodnog i glavnog dijela. U uvodnom dijelu ispitanici su informirani o svrsi i predmetu istraživanja, o svojoj ulozi i doprinosu istraživanju. Glavni dio upitnika sastojao se od dviju zasebnih grupa pitanja: (a) demografski podaci ispitanika, (b) stavovi ispitanika o radnom okruženju. Istraživanje je provedeno u ožujku 2019. godine na Visokoj policijskoj školi u Zagrebu, metodom anketnog ispitivanja u kojem je kao mjerni instrument korišten semantički diferencijal s ciljem utvrđivanja konotativnih dimenzija odnosno vrste i intenziteta asocijacija koje kod ispitanika izazivaju pojedine komponente njihova radnog okruženja.

Semantički diferencijal mjerni je instrument nastao istraživanjima američkog profesora psihologije Charlesa E. Osgooda, koji je u svojem radu zaključio kako postoje tri dimenzije afektivnog značenja: vrednovanje, potencija i aktivnost, a te su dimenzije svojstvene svim društvima. Vrijednost ovog mjernog instrumenta ogleda se u pretpostavci da će svaki ispitanik na pitanje odgovoriti u skladu sa svojim razumijevanjem i pri tome sam definirati vrijednost iz vlastitih osjećaja i stava, bez utjecaja vanjskih čimbenika.⁸

Anketni upitnik sadržavao je deset pitanja koja su se odnosila na određene pojmove ve-

⁸ Heartsill, D., L. (2017). *Using The Semantic Differential Scale To Measure Customer Attitude*, Modern Company, dostupno na <https://medium.com/moderncompany/using-the-semantic-differential-scale-to-measure-customer-attitude-47da78568cbd> (pristupljeno 04.02.2020.).

zane za radno okruženje ispitanika. Navedeni pojmovi zapravo su obilježja radnog okruženja odnosno njegove ključne komponente. One su prema svojem karakteru podijeljene u tri skupine (kako je već prije navedeno) i to: tehničke, socijalne i personalne. Instrument mjerenja percepcije ispitanika (konotacije, asocijacije, procjene) sastojao se od jedanaest bipolarnih parova pridjeva. U svakom paru bio je jedan negativni pridjev i njemu odgovarajući (suprotan) jedan pozitivan pridjev. Parovi pridjeva determinirani su ljestvicom od sedam stupnjeva: -3 je označavao potpuno negativni pridjev, nula (0) je označavala neutralni stav dok je +3 označavao potpuno pozitivan pridjev. Ispitanici su s tim u svezi trebali označiti jedan od brojeva u nizu koji je označavao u kojoj se mjeri prema njihovu mišljenju pojedini pridjev veže uz objekt (obilježje radnog okruženja) o kojem se ispitanici izjašnjavaju.

Ispitanicima su u anketnom upitniku za svako obilježje/komponentu radnog okruženja o kojima su se izjašnjavali, ponuđeni parovi pridjeva prikazani u tablici 1.

Tablica 1: Struktura parova pridjeva u ljestvicama procjene radnog okruženja u policiji

neugodno	-	ugodno
dosadno	-	zabavno
tužno	-	veselo
pasivno	-	aktivno
nevažno	-	važno
loše	-	dobro
neprijateljsko	-	prijateljsko
sramno	-	ponosno
bezvrijedno	-	vrijedno
staromodno	-	moderno
negativno	-	pozitivno

Odabirom odgovarajuće brojke u nizu od sedam stupnjeva od strane ispitanika – mogu se interpretirati njihovi stavovi vezani za pojedini par pridjeva na sljedeći način (primjerice): izuzetno neugodno, vrlo neugodno, umjereno neugodno, niti neugodno niti ugodno, umjerenog ugodno, vrlo ugodno, izuzetno ugodno.

3.4. Statistička obrada podataka

Statistička obrada podataka provedena je korištenjem računalnog programa Excel. Analiza podataka i rezultata obavljena je deskriptivnim statističkim postupcima – prikazivanjem moda (Mo) ili dominantne vrijednosti te prikazivanjem pripadajuće modalne frekvencije (brojnost odgovora ispitanika čije je mišljenje dominantno).

Podaci su prikazivani u odgovarajućim tablicama, a diferencirani su (u svrhu komparacije) prema ključnim demografskim obilježjima ispitanika: spol i duljina radnog staža u policiji.

S ciljem veće transparentnosti i jasnoće u prikazu podataka i rezultata istraživanja, vrijednosti na ljestvicama semantičkog diferencijala od -3 do + 3 u originalnoj ljestvici transformirane su na novu ljestvicu u rasponu od 1 do 7 pri čemu vrijednost 1 označava krajnje

negativan stav/pridjev, a vrijednost 7 krajnje pozitivan stav/pridjev. Ako su ispitanici smatrali da ni jedan od pridjeva ne opisuje zadani pojam ili su o tom pojmu imali neutralno mišljenje, na izvornoj 7-stupanjskoj ljestvici trebali su označiti brojku nula (0). Ovoj brojci je u transformiranoj ljestvici dodijeljena vrijednost odnosno brojka četiri (4). Brojka nula je dakle „preimenovana“ odnosno „poistovjećena“ s brojkom četiri – obje brojke, svaka u svojoj ljestvici, postavljene su na središnju poziciju i predstavljaju neutralnu vrijednost, neutralan stav ispitanika ili nepostojanje njihova stava o ispitivanom objektu.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja prikazani su prema trima skupinama obilježja radnog okruženja o kojima su se ispitanici izjašnjavali. Prva skupina obilježja jesu *socijalne komponente* radnog okruženja u koju pripadaju *nadređeni, međuljudski odnosi, najbliži suradnici, komunikacija*. Druga su skupina *tehničke komponente* odnosno *radno mjesto, organizacija rada, sredstva za rad, zaštita na radu*. Treća su skupina obilježja radnog okruženja *personalne komponente* u koju su svrstane *mogućnost edukacije, mogućnost napredovanja*. Rezultati percepcije ispitanika prikazani su diferencirano – prema spolu i prema duljini radnog staža ostvarenog u policiji. Prije rezultata istraživanja prikazana su demografska obilježja ispitanika.

4.1. Demografska obilježja ispitanika

Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 87 ispitanika koji imaju status studenata kriminalistike, ali istovremeno i status policijskih službenika. Iako je u istraživanju korišten prigodan uzorak, relevantnost odgovora ispitanika proizlazi iz njihovih demografskih obilježja – spol, radno iskustvo, razina ustrojstvene jedinice (tablica 2).

Tablica 2: Demografska obilježja ispitanika

Demografska obilježja (N=87)		N	%
Spol	Muško	58	66,6
	Žensko	29	33,3
Godine radnog staža u policiji	od 5 do 9 godina	43	55,1
	od 10 do 14 godina	29	33,3
	od 15 i više godina	15	17,2
Ustrojstvena jedinica	PU I. kategorije	18	20,6
	PU II. kategorije	10	11,4
	PU III. kategorije	34	39,0
	PU IV. kategorije	20	22,9
	Ravnateljstvo policije	7	8,0

Žene su po brojnosti u ovome istraživanju nadzastupljene u odnosu na njihovu stvarnu participaciju u populaciji policijskih službenika. Dvije su trećine ispitanika u uzorku muškarci, jedna su trećina ispitanika žene. Njihova je participacija u policiji (prema neslužbenim podacima) na razini od otprilike 18 %, dok ostatak (od cca 82 %) čine muškarci.

U uzorku prevladavaju ispitanici s radnim stažem u policiji od 5 do 9 godina (55,1 %) što je značajno razdoblje koje korespondira relevantnosti odgovora ispitanika o ispitivanoj problematici. Prosječni radni staž koji su ispitanici ostvarili u policiji jest 10,9 godina.

Ispitanici dolaze iz svih četiriju kategorija policijskih uprava što doprinosi reprezentivnosti uzorka i u smislu ranga ustrojstvenih jedinica i u smislu njihove teritorijalne disperzije. Manji broj ispitanika dolazi i iz Ravnateljstva policije što u ukupnosti razumijeva raznolikost radnih okruženja u kojima su ispitanici ostvarili i ostvaruju svoja radna iskustva.

4.2. Percepcija ispitanika o socijalnim komponentama njihova radnog okruženja

Socijalnim komponentama radnog okruženja uvrštenima u ovo istraživanje pripadaju *nadređeni, međuljudski odnosi, najbliži suradnici, komunikacija*. Rezultati istraživanja percepcije ispitanika o navedenim socijalnim komponentama prikazani su u tablici 3 (prikaz rezultata prema spolu ispitanika) i tablici 4 (prikaz rezultata prema duljini radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji).

Tablica 3: Percepcija ispitanika o radnom okruženju – socijalne komponente (prikaz rezultata prema spolu ispitanika)

Socijalne komponente	Nadređeni				Međuljudski odnosi				Najbliži suradnici				Komunikacija			
	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
Spol ispitanika																
Konotacija / asocijacija	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f
neugodno-ugodno	6	14	5	9	5	16	6	13	5	19	5	12	5	15	6	10
dosadno-zabavno	4	17	5	13	5	16	5	9	5	21	5	10	5	14	5	11
tužno-veselo	4	14	5	13	4	17	4	9	5	18	4	8	5	17	5	8
pasivno-aktivno	5	13	6	8	5	18	6	9	6	18	5	8	6	17	6	9
nevažno-važno	6	14	7	10	5	18	7	9	6	17	6	10	6	21	6	7
loše-dobro	5	13	5	9	6	13	5	9	6	18	5	11	6	16	6	9
neprijateljsko-prijateljsko	4	14	6	8	6	15	6	9	6	14	6	8	5	16	5	10
sramno-ponosno	4	14	4	9	4	17	4	11	4	17	4	10	5	16	4	9
bezvrijedno-vrijedno	6	15	6	8	6	17	6	8	5	19	6	12	6	16	5	9
staromodno-moderno	5	13	5	11	5	18	4	12	4	20	6	9	4	17	4	8
negativno-pozitivno	5	13	5	10	5	16	6	9	5	17	5	9	5	20	5	8

N=87 M=58 Ž=29

Nadređeni. Rezultati istraživanja pokazuju da ženske osobe (policijske službenice) spram svojih „nadređenih“ imaju uglavnom pozitivne stavove. Iskazane asocijacije ispitanica o ovoj socijalnoj komponenti njihova radnog okruženja u pozitivnom su dijelu konotativnog spektra kod deset ponuđenih bipolarnih pridjeva ($Mo=5, 6$ ili 7). Samo kod jednog pridjeva („sramno-ponosno“) iskazana je neutralna asocijacija ($Mo=4$), dok negativne asocijacije nisu zabilježene ($Mo=1, 2$ ili 3). Najpozitivnije percipirani pridjevi vezani uz „nadređene“ jesu: važni, vrijedni, aktivni i prijateljski. Muškarci (policijski službenici) spram svojih „nadređenih“ imaju nešto manje pozitivne stavove. Iskazane asocijacije ispitanika u pozitivnom su dijelu spektra kod sedam bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se kod četiri pridjeva dok negativne asocijacije nisu iskazane ni za jedan pridjev. Najistaknutiji pozitivni pridjevi ispitanika u odnosu na „nadređene“ jesu: ugodni, važni i vrijedni. Ukupna percepcija ispitanika (žena i muškaraca) o nadređenima je pozitivna što je za praksu poželjan rezultat, ali on nije očekivan s obzirom na neformalni „javni pogovor“ o rukovoditeljskoj populaciji unutar policijske organizacije kao i s obzirom na rezultate nekih drugih (ranije spomenutih) empirijskih istraživanja o predmetnoj problematici.

Međuljudski odnosi. Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici obaju spolova o međuljudskim odnosima u policiji imaju uglavnom pozitivne stavove. Iskazane asocijacije žena o ovoj socijalnoj komponenti njihova radnog okruženja u pozitivnom su dijelu konotativnog spektra kod osam ponuđenih bipolarnih pridjeva ($Mo=5, 6$ ili 7), kod tri pridjeva iskazana je neutralna asocijacija ($Mo=4$) dok negativne asocijacije nisu zabilježene ($Mo=1, 2$ ili 3). Vezano za procjenu međuljudskih odnosa, žene najpozitivnijim percipiraju pridjev „važno“. Iskazane asocijacije muškaraca u pozitivnom su dijelu spektra kod devet bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se kod dva pridjeva; dok negativne asocijacije nisu iskazane ni za jedan pridjev. Najistaknutiji pozitivni pridjevi u procjeni međuljudskih odnosa od strane muškaraca jesu: dobri, prijateljski i vrijedni.

Najbliži suradnici. Rezultati istraživanja pokazuju da policijske službenice i službenici o najbližim suradnicima imaju uglavnom pozitivne stavove. Iskazane asocijacije policijskih službenica o ovoj socijalnoj komponenti njihova radnog okruženja u pozitivnom su dijelu konotativnog spektra kod devet ponuđenih bipolarnih pridjeva ($Mo=5, 6$ ili 7), kod dva pridjeva iskazana je neutralna asocijacija ($Mo=4$), dok negativne asocijacije nisu zabilježene ($Mo=1, 2$ ili 3). Vezano za procjenu najbližih suradnika, policijske službenice najpozitivnijim percipiraju pridjeve: važni, prijateljski, vrijedni i moderni. Iskazane asocijacije policijskih službenika u pozitivnom su dijelu spektra također kod devet bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se kod dva pridjeva dok negativne asocijacije nisu iskazane ni za jedan pridjev. Najistaknutiji pozitivni pridjevi u procjeni najbližih suradnika od strane policijskih službenika jesu: aktivni, važni, dobri, prijateljski.

Komunikacija. Rezultati istraživanja pokazuju da i žene i muškarci (ispitanice i ispitanici) o komunikaciji u policiji imaju uglavnom pozitivne stavove. Iskazane asocijacije žena o ovoj socijalnoj komponenti njihova radnog okruženja u pozitivnom su dijelu konotativnog spektra kod devet ponuđenih bipolarnih pridjeva ($Mo=5, 6$ ili 7), kod dva pridjeva iskazana je neutralna asocijacija ($Mo=4$) dok negativne asocijacije nisu zabilježene ($Mo=1, 2$ ili 3). Vezano za procjenu komunikacije, žene (ispitanice) najpozitivnijim percipiraju pridjeve: ugodno, aktivno, važno i dobro. Iskazane asocijacije muškaraca (ispitanika) u pozitivnom su dijelu spektra kod deset bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se kod samo jednog pridjeva dok negativne asocijacije nisu iskazane ni za jedan pridjev. Najistaknutiji pozitivni pridjevi u procjeni međuljudskih odnosa od strane muškaraca jesu: aktivni, važni, dobri i vrijedni.

Tablica 4: Percepcija ispitanika o radnom okruženju – socijalne komponente
 (prikaz rezultata prema duljini radnog staža ispitanika)

Socijalne komponente	Nadređeni						Međuljudski odnosi						Najbliži suradnici						Komunikacija					
	5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina		5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina		5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina		5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina	
Konotacija / asocijacija	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f
neugodno-ugodno	5	15	5	12	5	6	5	15	6	12	5	5	5	13	6	12	6	6	5	12	6	14	5	7
dosadno-zabavno	4	12	5	10	5	6	5	12	6	14	5	6	5	14	6	12	5	8	5	14	5	12	5	7
tužno-veselo	4	14	4	10	5	5	5	12	5	12	5	5	5	12	6	14	5	6	5	15	5	12	5	8
pasivno-aktivno	4	16	5	12	6	7	7	14	5	13	7	5	7	12	6	12	6	6	6	12	6	12	5	5
nevažno-važno	6	12	7	12	6	5	6	15	5	12	7	5	6	15	6	15	6	6	6	15	7	11	5	8
loše-dobro	5	14	6	9	6	5	6	13	5	10	6	6	6	13	5	12	6	7	5	16	6	13	6	7
neprijateljsko-prijateljsko	4	11	5	9	6	5	6	12	5	14	6	6	5	10	5	14	6	6	4	12	6	14	5	6
sramno-ponosno	5	14	4	11	5	6	5	12	4	10	5	6	5	12	4	13	5	6	5	14	4	10	5	5
bezvrijedno-vrijedno	5	16	5	9	6	5	6	15	5	12	6	6	6	15	7	15	6	6	6	15	6	12	6	6
staromodno-moderno	4	12	6	13	5	6	5	13	5	13	5	6	5	16	6	14	5	7	3	12	5	9	6	6
negativno-pozitivno	5	13	5	12	6	5	6	15	5	15	6	6	6	13	5	10	5	7	6	12	5	10	5	7

N=87, (5-9 god.)=43, (10-14 god.)=29, (15 i više god.)=15

Razmatrajući podatke vezane za percepciju ispitanika o socijalnim komponentama njihova radnog okruženja u policiji i to kroz prizmu duljine radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji – može se konstatirati odnosno apostrofirati činjenica da su iskazane asocijacije svih triju kategorija ispitanika (5-9 god., 10-14 god., 15+ god.) o sve četiri socijalne komponente njihova radnog okruženja uglavnom pozitivne. Ovo proizlazi iz činjenice da se modalna vrijednost asocijacija ispitanika iz svih triju „radno-iskustvenih“ kategorija – glede svih četiriju socijalnih komponenti njihova radnog okruženja – u velikoj većini slučajeva (122 od 132 ili 92,4 %) nalazi u pozitivnom dijelu konotativnog spektra (Mo=5, 6 ili 7) kod svih jedanaest ponuđenih bipolarnih parova pridjeva. Rijetki su slučajevi u kojima je iskazana neutralna asocijacija ispitanika (Mo=4) kroz bipolarne pridjeve (9 od 132 ili 6,8 %) u odnosu na neku od socijalnih komponenti njihova radnog okruženja dok je umjereno negativna asocijacija (Mo=3) ispitanika u ovoj skupini komponenti zabilježena samo jednom.

Vezano za komponentu „nadređeni“, rezultati istraživanja pokazuju najveću prisutnost neutralnih stavova kod ispitanika s najmanjim razdobljem radnog iskustva u policiji (5-9 god.). Od ukupno jedanaest bipolarnih parova pridjeva, ova skupina ispitanika u pet je slučajeva iskazala neutralnu asocijaciju. Skupina ispitanika s duljim stažem u policiji (10-14 god.) u dva je slučaja iskazala neutralnu asocijaciju spram komponente „nadređeni“, dok ispitanici s najduljim stažem (15 i više god.) ni u jednom slučaju nisu iskazali neutralnu asocijaciju već

su u odnosu na „nadređene“ sve njihove asocijacije pozitivne. U svezi s navedenim može se konstatirati da se latentni „kriticism“ policijskih službenika spram njihovih nadređenih tijekom vremena dodatno ublažava te se transformira u „konformizam“.

4.3. Percepcija ispitanika o tehničkim komponentama njihova radnog okruženja

Tehničke komponente radnog okruženja uvrštene u ovo istraživanje jesu *radno mjesto, organizacija posla, sredstva za rad i zaštita na radu*. Rezultati istraživanja percepcije ispitanika o navedenim tehničkim komponentama prikazani su u tablici 5 (prikaz rezultata prema spolu ispitanika) i tablici 6 (prikaz rezultata prema duljini radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji).

Tablica 5: Percepcija ispitanika o radnom okruženju – tehničke komponente (prikaz rezultata prema spolu ispitanika)

Tehničke komponente	Radno mjesto				Organizacija posla				Sredstva za rad				Zaštita na radu			
	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
Spol ispitanika	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
Konotacija / asocijacija	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f
neugodno-ugodno	6	18	6	12	4	13	4	13	4	14	1	8	4	18	3	11
dosadno-zabavno	5	15	5	7	4	22	4	10	4	12	4	11	4	21	4	10
tužno-veselo	5	13	6	10	4	18	4	12	1	13	3	11	1	16	3	12
pasivno-aktivno	6	14	6	8	6	14	5	7	3	16	4	9	3	20	4	8
nevažno-važno	6	16	6	10	6	14	6	8	7	12	5	8	7	12	7	10
loše-dobro	6	16	6	13	6	12	6	9	1	14	1	10	1	19	3	11
neprijateljsko-prijateljsko	6	16	6	9	4	14	4	14	4	25	4	15	4	24	4	9
sramno-ponosno	5	15	7	10	4	18	4	12	4	17	1	8	1	17	3	11
bezvrijedno-vrijedno	6	17	6	10	7	13	6	9	2	13	2	9	2	14	1	8
staromodno-moderno	5	16	4	9	5	16	4	10	1	13	2	12	1	18	1	8
negativno-pozitivno	6	14	6	11	6	15	7	10	1	15	1	8	1	22	1	10

N=87 M=58 Ž=29

Radno mjesto. Rezultati istraživanja pokazuju da ženske osobe (policijske službenice) spram svog „radnog mjesta“ imaju uglavnom pozitivne stavove. Iskazane asocijacije ispitanica o ovoj tehničkoj komponenti njihova radnog okruženja u pozitivnom su dijelu konotativnog spektra kod deset ponuđenih bipolarnih pridjeva (M_o=5, 6 ili 7), samo kod jednog

pridjeva iskazana je neutralna asocijacija ($M_o=4$) dok negativne asocijacije nisu zabilježene ($M_o=1, 2$ ili 3). Najpozitivnije percipirani pridjev vezan uz „radno mjesto“ jest „ponosno“. Muškarci (policijski službenici) spram „radnog mjesta“ također imaju vrlo pozitivne stavove. Iskazane asocijacije ispitanika u pozitivnom su dijelu spektra kod svih jedanaest bipolarnih pridjeva. Dakle, iako se policijski službenici svakodnevno u svojem poslu (na svojem radnom mjestu) susreću s različitim društvenim problemima te se često i osobno nalaze u opasnim situacijama, rezultati ovog istraživanja pokazuju da policijski službenici ne percipiraju svoje radno mjesto u negativnom kontekstu, već uglavnom u pozitivnom. Ovakvi rezultati istraživanja načelno su sukladni s rezultatima istraživanja koje su proveli Turkalj, Orlović i Milković (2016.), a koji su pokazali da je za policijske službenike njihova profesija (policajska služba) najrelevantniji izvor radne motivacije.

Organizacija posla. Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici obaju spolova o organizaciji posla u policiji imaju ambivalentno mišljenje, u oba slučaja podjednaka je zastupljenost neutralnih i pozitivnih stavova. Iskazane asocijacije žena o ovoj tehničkoj komponenti njihova radnog okruženja u pozitivnom su dijelu konotativnog spektra kod pet ponuđenih bipolarnih pridjeva ($M_o=5, 6$ ili 7) dok je kod šest pridjeva iskazana neutralna asocijacija ($M_o=4$), negativne asocijacije nisu zabilježene ($M_o=1, 2$ ili 3). Vezano za procjenu organizacije posla, žene najistaknutijim percipiraju pridjev „pozitivno“. Iskazane asocijacije muškaraca u pozitivnom su dijelu spektra kod šest bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se kod pet pridjeva dok negativne asocijacije nisu iskazane ni za jedan pridjev. Najistaknutiji pozitivni pridjev u procjeni organizacije posla od strane muškaraca jest „vrijedno“. Organizacija posla u policijskoj organizaciji može se sagledati kroz dva važna elementa i to: raspored rada i dodjela zadataka. Ona se u pravilu temelji na striktnom modelu po kojem menadžment (nadređeni) promišljaju o tome što treba i kako raditi dok operativa (policijski službenici) izvršavaju dodijeljene im zadatke. Radno vrijeme policijskih službenika Zakonom o policiji (čl. 41. – 42.) uređeno je na način da se policijski poslovi obavljaju 24 sata dnevno, a policijski službenici dužni su raditi i prema posebnom rasporedu rada kojeg određuje nadležni rukovoditelj. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje značajnog prostora za unaprjeđenje organizacije posla u policiji.

Sredstva za rad. Rezultati istraživanja pokazuju da policijske službenice i službenici o sredstvima za rad imaju negativne stavove. Iskazane asocijacije policijskih službenica o ovoj tehničkoj komponenti njihova radnog okruženja u negativnom su dijelu konotativnog spektra kod osam ponuđenih bipolarnih pridjeva ($M_o=1, 2$ ili 3), kod tri pridjeva iskazana je neutralna asocijacija ($M_o=4$), dok je pozitivna asocijacija zabilježena u jednom slučaju ($M_o=5, 6$ ili 7). Vezano za procjenu sredstava za rad, policijske službenice najpozitivnijim percipiraju pridjev „važno“ što pokazuje relevantnost uloge i primjene odgovarajućih sredstava za rad u policijskom postupanju (odora, tehnička sredstva i uređaji, informatička i komunikacijska tehnologija, automobili, uredske prostorije, logistički sadržaji). Nasuprot tomu, obilježja sredstava za rad determinirana su negativnim asocijacijama ispitanica iskazanim kroz pridjeve (izuzetno) loše, sramno i negativno. Iskazane asocijacije policijskih službenika gotovo su istovjetne s asocijacijama policijskih službenica – u negativnom su dijelu spektra asocijacije kod šest bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se kod četiri pridjeva, dok se pozitivna asocijacija bilježi samo u jednome slučaju (također kod pridjeva „važno“).

Zaštita na radu. Rezultati istraživanja pokazuju da i žene i muškarci (ispitanice i ispitanici) o zaštiti na radu u policiji imaju vrlo negativne stavove. Iskazane asocijacije žena o ovoj tehničkoj komponenti njihova radnog okruženja u negativnom su dijelu konotativnog spektra kod sedam ponuđenih bipolarnih pridjeva ($M_o=1, 2$ ili 3), kod tri pridjeva iskazana je

neutralna asocijacija ($M_o=4$) dok je pozitivna asocijacija zabilježena samo u jednom slučaju ($M_o=5, 6$ ili 7). Vezano za procjenu zaštite na radu, žene (ispitanice) najpozitivnijim percipiraju pridjev „važno“ dok su najistaknutiji negativni pridjevi: bezvrijedno, staromodno, negativno. Iskazane asocijacije muškaraca (ispitanika) slične su naznačenim asocijacijama žena (ispitanica) – u negativnom su dijelu spektra asocijacije muškaraca kod sedam bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se kod tri pridjeva dok je pozitivna asocijacija iskazana samo za jedan pridjev (također je riječ o pridjevu „važno“). Najistaknutiji negativni pridjevi u procjeni zaštite na radu od strane muškaraca jesu: tužno, loše, sramno, staromodno, negativno. Pitanje zaštite na radu u Republici Hrvatskoj regulirano je Zakonom o zaštiti na radu⁹ kojim se uređuje sustav zaštite na radu; a osobito nacionalna politika i aktivnosti, opća načela prevencije i pravila zaštite na radu, obveze poslodavca, prava i obveze radnika i povjerenika radnika za zaštitu na radu, djelatnosti u vezi sa zaštitom na radu te nadzor i prekršajna odgovornost. Iako policijski službenici zbog prirode posla obavljaju poslove u posebnim uvjetima u kojima postoji povećana opasnost za njihov život i zdravlje, te su u zakonskoj obvezi izložiti se opasnosti radi spašavanja života i zdravlja ljudi, pitanje zaštite na radu u policijskoj organizaciji obuhvaća više područja zaštite: organizacijsku, tehničku, tjelesnu, psihičku, pravnu.

Tablica 6: Percepcija ispitanika o radnom okruženju – tehničke komponente
 (prikaz rezultata prema duljini radnog staža ispitanika)

Tehničke komponente	Radno mjesto						Organizacija posla						Sredstva za rad						Zaštita na radu					
	5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina		5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina		5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina		5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina	
Duljina radnog staža ispitanika	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f
Konotacija / asocijacija	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f
neugodno-ugodno	5	15	6	14	6	6	5	12	5	10	6	7	3	13	5	11	3	6	3	14	1	12	4	5
dosadno-zabavno	5	12	5	15	7	5	4	14	4	11	5	6	3	14	4	10	3	4	4	14	4	9	3	6
tužno-veselo	5	12	5	12	5	6	4	13	5	13	5	5	1	15	5	9	1	5	1	16	1	11	1	6
pasivno-aktivno	7	15	6	16	6	7	6	10	6	13	6	8	1	14	3	12	3	6	1	17	1	10	3	5
nevažno-važno	6	19	6	17	7	6	7	14	6	14	6	8	5	13	7	13	5	5	7	13	7	10	7	4
loše-dobro	5	13	6	14	6	4	6	15	6	12	5	6	1	18	1	10	2	5	1	17	1	12	1	5
neprijateljsko-prijateljsko	5	11	6	12	6	4	4	12	5	10	4	6	4	16	4	14	4	9	4	16	3	9	4	5
sramno-ponosno	5	10	6	10	7	6	5	14	5	11	6	7	3	15	3	11	4	4	3	15	1	11	1	6
bezvrijedno-vrijedno	6	15	6	15	6	6	6	16	6	13	5	6	6	16	6	9	7	7	7	15	7	9	7	4
staromodno-moderno	5	13	4	13	5	5	3	12	4	10	6	6	5	14	3	8	5	8	4	14	3	9	1	4
negativno-pozitivno	6	16	6	13	5	7	5	13	6	10	5	7	1	18	1	11	3	5	1	17	1	10	1	5

N=87, (5-9 god.)=43, (10-14 god.)=29, (15 i više god.)=15

⁹ Narodne novine, 71/14., 118/14., 154/14., 94/18., 96/18. (čl. 1.).

Razmatrajući podatke vezane za percepciju ispitanika o tehničkim komponentama njihova radnog okruženja u policiji i to kroz prizmu duljine radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji – može se konstatirati odnosno apostrofirati činjenica da su iskazane asocijacije svih triju kategorija ispitanika (5-9 god., 10-14 god., 15+ god.) o prve dvije tehničke komponente njihova radnog okruženja uglavnom pozitivne (*radno mjesto, organizacija posla*), dok su asocijacije za druge dvije komponente uglavnom negativne (*sredstva za rad, zaštita na radu*).

Ovo proizlazi iz činjenice da se modalna vrijednost asocijacija ispitanika iz svih triju „radno-iskustvenih“ kategorija – glede prvih dviju tehničkih komponenti njihova radnog okruženja – u velikoj većini slučajeva (58 od 66 ili 87,8 %) nalazi u pozitivnom dijelu konotativnog spektra (Mo=5, 6 ili 7) kod svih jedanaest ponuđenih bipolarnih parova pridjeva. Manja je zastupljenost slučajeva u kojima je iskazana neutralna asocijacija ispitanika (Mo=4) kroz bipolarne pridjeve (7 od 66 ili 10,6 %) u odnosu na neku od prvih dviju tehničkih komponenti njihova radnog okruženja; dok je negativna asocijacija ispitanika (Mo=1, 2 ili 3) u ovim dvjema komponentama zabilježena samo jednom (Mo=3).

S druge pak strane, modalna vrijednost asocijacija ispitanika iz svih triju „radno-iskustvenih“ kategorija – glede drugih dviju tehničkih komponenti njihova radnog okruženja – u velikoj većini slučajeva (39 od 66 ili 59 %) nalazi se u negativnom dijelu konotativnog spektra (Mo=1, 2 ili 3) kod svih jedanaest ponuđenih bipolarnih parova pridjeva. Manja je zastupljenost slučajeva u kojima je iskazana neutralna asocijacija ispitanika (Mo=4) kroz bipolarne pridjeve (11 od 66 ili 16,6 %) u odnosu na neku od drugih dviju tehničkih komponenti njihova radnog okruženja; dok se pozitivna asocijacija (Mo=5, 6 ili 7) bilježi u nekolicini slučajeva, uglavnom kod pridjeva važno i vrijedno (16 od 66 ili 24,2 %).

4.4. Percepcija ispitanika o personalnim komponentama njihova radnog okruženja

Personalne komponente radnog okruženja policijskih službenika uvrštene u ovo istraživanje jesu: *mogućnosti edukacije i mogućnosti napredovanja*. Rezultati istraživanja percepcije ispitanika o navedenim personalnim komponentama prikazani su u tablici 7 (prikaz rezultata prema spolu ispitanika) i tablici 8 (prikaz rezultata prema duljini radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji).

Tablica 7: Percepcija ispitanika o radnom okruženju – personalne komponente
 (prikaz rezultata prema spolu ispitanika)

Tehničke komponente	Mogućnosti edukacije				Mogućnosti napredovanja			
	M		Ž		M		Ž	
Spol ispitanika								
Konotacija / asocijacija	M _o	f	M _o	f	M _o	f	M _o	f
neugodno-ugodno	5	16	4	12	1	22	1	11
dosadno-zabavno	4	18	4	11	1	19	4	8
tužno-veselo	4	21	4	13	1	25	2	9
pasivno-aktivno	5	18	3	10	1	25	1	10
nevažno-važno	5	16	6	12	7	14	6	7
loše-dobro	1	16	1	9	1	28	1	13
neprijateljsko-prijateljsko	4	22	3	10	1	25	1	9
sramno-ponosno	3	18	4	10	1	22	1	10
bezvrijedno-vrijedno	5	16	3	9	1	21	1	8
staromodno-moderno	1	14	3	9	1	23	1	10
negativno-pozitivno	1	14	1	8	1	26	1	14

N=87 M=58 Ž=29

Mogućnosti edukacije. Rezultati istraživanja pokazuju da policijske službenice i službenici o mogućnostima edukacije imaju umjereno negativne stavove. Iskazane asocijacije policijskih službenica o ovoj personalnoj komponenti njihova radnog okruženja u negativnom su dijelu konotativnog spektra kod šest ponuđenih bipolarnih pridjeva ($M_o=1, 2$ ili 3), kod četiri pridjeva iskazana je neutralna asocijacija ($M_o=4$), dok je pozitivna asocijacija zabilježena samo u jednom slučaju ($M_o=5, 6$ ili 7). Vezano za procjenu mogućnosti edukacije, policijske službenice najpozitivnijim percipiraju pridjev „važno“ što pokazuje relevantnost ove komponente radnog okruženja. Nasuprot tomu, obilježja mogućnosti edukacije determinirana su negativnim asocijacijama ispitanica iskazanim kroz pridjeve izuzetno loše i negativno. Iskazane asocijacije policijskih službenika slične su s asocijacijama policijskih službenica – u negativnom su dijelu spektra asocijacije kod četiriju bipolarnih pridjeva, neutralne asocijacije bilježe se također kod četiriju pridjeva dok se pozitivne asocijacije bilježe u dva slučaja (također kod pridjeva „važno“). Najistaknutiji negativni pridjevi u procjeni mogućnosti edukacije od strane policijskih službenika jesu: (izuzetno) loše, staromodno i negativno.

Mogućnosti napredovanja. Rezultati istraživanja pokazuju da i žene i muškarci (ispitanice i ispitanici) o mogućnosti napredovanja u policiji imaju izrazito negativne stavove. Iskazane asocijacije žena o ovoj personalnoj komponenti njihova radnog okruženja u nega-

tivnom su dijelu konotativnog spektra kod devet ponuđenih bipolarnih pridjeva ($M_o=1, 2$ ili 3), od čega je modalna vrijednost kod njih osam na najnižoj razini ($M_o=1$; izrazito loše, negativno, neugodno). Kod jednog pridjeva iskazana je neutralna asocijacija ($M_o=4$), dok je pozitivna asocijacija zabilježena također samo u jednom slučaju ($M_o=5, 6$ ili 7) – kod pridjeva „važno“. Iskazane asocijacije muškaraca (ispitanika) još su negativnije od naznačenih asocijacija žena (ispitanica). Asocijacije muškaraca su unisone i radikalne – u negativnom su dijelu spektra asocijacije muškaraca kod čak deset bipolarnih pridjeva ($M_o=1$), a pozitivna asocijacija iskazana je samo za pridjev „važno“ ($M_o=7$). Mogućnost napredovanja, dakle, ispitanicima je izuzetno važna, ali im je to napredovanje unutar sustava izuzetno nedostupno, neostvarivo, netransparentno, neizvjesno ili nedostatno. Ovakvo (percipirano) stanje glede napredovanja može izrazito demotivacijski djelovati na policijske službenike i njihovu radnu učinkovitost.¹⁰

Tablica 8: Percepcija ispitanika o radnom okruženju – personalne komponente
 (prikaz rezultata prema duljini radnog staža ispitanika)

Personalne komponente	Mogućnosti edukacije						Mogućnosti napredovanja					
	5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina		5-9 godina		10-14 godina		15 i više godina	
Duljina radnog staža ispitanika	M_o	f	M_o	f	M_o	f	M_o	f	M_o	f	M_o	f
Konotacija / asocijacija												
neugodno-ugodno	3	12	3	11	5	5	1	15	1	12	1	5
dosadno-zabavno	3	15	4	9	5	5	4	14	1	9	4	6
tužno-veselo	4	13	4	10	4	5	1	17	1	13	4	5
pasivno-aktivno	2	14	3	12	5	5	1	18	1	15	1	7
nevažno-važno	6	16	7	12	5	5	6	17	7	13	5	7
loše-dobro	3	14	3	10	4	5	1	15	1	16	1	6
neprijateljsko-prijateljsko	3	12	3	11	5	6	4	12	1	10	1	6
sramno-ponosno	3	14	3	11	4	5	4	12	1	10	4	6
bezvrijedno-vrijedno	3	11	2	9	3	6	6	15	1	9	7	7
staromodno-moderno	2	13	5	11	5	6	3	12	1	12	1	6
negativno-pozitivno	3	12	4	9	3	4	1	17	1	15	1	7

N=87, (5-9 god.)=43, (10-14 god.)=29, (15 i više god.)=15

¹⁰ Sustavnost i transparentnost nepredavanja u policiji pokušava se urediti pravnim propisima – primjerice Uredbom o uvjetima za stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja, Narodne novine 129/11., 15/13.

Rezultati istraživanja vezani za percepciju ispitanika o dvjema personalnim komponentama njihova radnog okruženja u policiji i razmatrani kroz prizmu duljine radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji – pokazuju da su iskazane asocijacije svih triju kategorija ispitanika (5-9 god., 10-14 god., 15+ god.) o prvoj personalnoj komponenti njihova radnog okruženja umjereno negativne (*mogućnosti edukacije*), dok su asocijacije za drugu komponentu izrazito negativne (*mogućnosti napredovanja*).

Navedeno proizlazi iz činjenice da se modalna vrijednost asocijacija ispitanika iz svih triju „radno-iskustvenih“ kategorija – glede prve personalne komponente njihova radnog okruženja (*mogućnost edukacije*) – u natpolovičnom broja slučajeva (17 od 33 ili 51,5 %) nalazi u negativnom dijelu konotativnog spektra (Mo=1, 2 ili 3) kod svih jedanaest ponuđenih bipolarnih parova pridjeva. Manja je zastupljenost slučajeva u kojima je iskazana neutralna asocijacija ispitanika (Mo=4) kroz bipolarne pridjeve (7 od 33 ili 21,2 %); dok se pozitivne asocijacije ispitanika (Mo=5, 6 ili 7) bilježe u manjem broju slučajeva (9 od 33 ili 27,2 %). U odnosu na procjenu mogućnosti edukacije, sve kategorije ispitanika najpozitivnijim percipiraju pridjev „važno“.

S druge pak strane, modalna vrijednost asocijacija ispitanika iz svih triju „radno-iskustvenih“ kategorija – glede druge personalne komponente njihova radnog okruženja (*mogućnosti napredovanja*) – u velikoj većini slučajeva (22 od 33 ili 66,6 %) nalazi u negativnom dijelu konotativnog spektra (Mo=1, 2 ili 3) kod svih jedanaest ponuđenih bipolarnih parova pridjeva. Manja je zastupljenost slučajeva u kojima je iskazana neutralna asocijacija ispitanika (Mo=4) kroz bipolarne pridjeve (6 od 33 ili 18,2 %) dok se pozitivne asocijacije ispitanika (Mo=5, 6 ili 7) u ovoj komponenti bilježi samo u rijetkim slučajevima (5 od 33 ili 15,5 %).

Vezano za komponentu „mogućnost edukacije“ rezultati istraživanja pokazuju da policijski službenici s najduljim radnim stažem (15 i više godina) i oni sa srednjim (od 10 do 14 godina) imaju nešto neutralnije stavove u odnosu na stavove ispitanika s najkraćim radnim stažem. Razlika između pojedinih kategorija ispitanika vidljiva je i u njihovim stavovima spram stupnja važnosti ove komponente njihova radnog okruženja. Najiskusnijim ispitanicima „mogućnost edukacije“ tek je umjereno važna, ispitanicima sa srednjim razdobljem staža (10-14 god.) predmetna mogućnost je izuzetno važna, a ispitanici s najmanje iskustva (5-9 god.), mogućnost edukacije smatraju vrlo važnom. Ovakvi stavovi mogu biti povezani s procjenom ispitanika iz različitih „radno-iskustvenih“ kategorija o stupnju relevantnosti koju ima ili može imati njihova osobna educiranost u odnosu na njihovu sadašnju poziciju i razvojnu perspektivu unutar sustava. U načelu, u različitim fazama karijere policijski službenici imaju različite ciljeve i prioritete. Ovo se odnosi i na komponentu „mogućnosti napredovanja“ pa tako policijski službenici s najviše godina radnog iskustva ovu komponentu smatraju umjereno važnom, dok ju ostale dvije skupine policijskih službenika s manjim brojem godina radnog iskustva, smatraju izuzetno važnom.

5. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali temeljna su vrijednost svake organizacije pa tako i policijske. O njihovoj strukturi, profilu, angažiranosti i motiviranosti ovisi organizacijska funkcionalnost i uspješnost. Upravljanje ljudskim potencijalima razumijeva optimiziranje raspoloživosti i iskoristivosti znanja, sposobnosti i vještina koje posjeduju zaposlenici u određenoj organizaciji.

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja kontinuirani proces unutar organizacije, a njegova esencijalna funkcija ogleda se u unaprjeđenju upravljačkih sustava i radnih procesa koji trebaju omogućiti svakom pojedincu njegov doprinos u ostvarivanju ciljeva organizacije. Angažiranost i motiviranost ljudskih potencijala uvjetovana je načinom i metodama kojima se njima upravlja odnosno radnim okruženjem u kojem oni djeluju.

U cilju spoznavanja određenih obilježja ili komponenti radnog okruženja u policiji, provedeno je empirijsko istraživanje koje je temeljeno na percepciji policijskih službenika. U istraživanju je sudjelovalo 87 policijskih službenika, a objekt istraživanja bila su obilježja ili komponente radnog okruženja koje su razvrstane u tri skupine: *socijalne, tehničke i personalne*. Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika u kojem je kao ocjenski/mjerni instrument korišten semantički diferencijal čija je svrha bila utvrditi/izmjeriti konotativnu (asocijativnu) dimenziju značenja pojedinih obilježja radnog okruženja u policiji sa stajališta policijskih službenika. Rezultati istraživanja prikazivani su prema spolu ispitanika i prema duljini radnog staža ispitanika ostvarenog u policiji.

Socijalne komponente radnog okruženja obuhvaćene ovim istraživanjem bile su *nadređeni, međuljudski odnosi, najbliži suradnici, komunikacija*. Istraživanje je pokazalo da su iskazane asocijacije obaju spolova ispitanika (žene i muškarci) i svih triju „radno-iskustvenih“ kategorija ispitanika (5-9 god., 10-14 god., 15+ god.) spram sve četiri socijalne komponente njihova radnog okruženja uglavnom pozitivne. Socijalne komponente radnog okruženja u policiji u ovom istraživanju percipiraju se najpozitivnijima. Njih je potrebno održavati na visokoj razini. Posebno je važan odnos između nadređenih i podređenih među kojima je često prisutan permanentni jaz i obostrano nerazumijevanje. Nadređeni su u ovom istraživanju uglavnom pozitivno percipirani, dok su u nekim drugim istraživanjima dobiveni bitno drugačiji rezultati o karakteristikama rukovoditelja u policiji. Transparentnost selekcije i izbora policijskih rukovoditelja te unaprjeđivanje njihovih stručnih i socijalnih (komunikacijskih) vještina – pretpostavka su smanjivanja interpersonalnih tenzija unutar sustava. Procesi profesionalizacije i depolitizacije relaksiraju organizacijsku klimu i radnu atmosferu čemu treba kontinuirano težiti.

Tehničke komponente radnog okruženja uvrštene u ovo istraživanje bile su radno mjesto, organizacija posla, sredstva za rad i zaštita na radu. Istraživanje je pokazalo da su iskazane asocijacije obaju spolova ispitanika (žene i muškarci) i svih triju „radno-iskustvenih“ kategorija ispitanika (5-9 god., 10-14 god., 15+ god.) spram prve dvije tehničke komponente njihova radnog okruženja uglavnom pozitivne (*radno mjesto, organizacija posla*), dok su spram druge dvije vrlo negativne (*sredstva za rad i zaštita na radu*). Ambivalentne asocijacije ispitanika iskazane su spram tehničkih komponenti radnog okruženja u policiji. Pozitivne asocijacije vezane su uz radno mjesto i organizaciju posla koje su komponente organizacijsko-tehničkog karaktera. Kod ovih komponenti, iako su asocijacije ispitanika spram njih pozitivne, postoji relevantan prostor za njihovim unaprjeđenjem te takve tendencije trebaju biti permanentne. Negativne asocijacije vezane su uz sredstva za rad i zaštitu na radu koje su komponente materijalno-tehničkog karaktera. Oprema i zaštićenost policijskog službenika pretpostavka je uspješnosti njegova postupanja. Sigurnost građana i zaštita njihove imovine razumijevaju adekvatnu materijalno-tehničku opremljenost policijskih službenika.

Personalne komponente radnog okruženja policijskih službenika uvrštene u ovo istraživanje bile su mogućnosti edukacije i mogućnosti napredovanja. Istraživanje je pokazalo da su iskazane asocijacije obaju spolova ispitanika (žene i muškarci) i svih triju

„radno-iskustvenih“ kategorija ispitanika (5-9 god., 10-14 god., 15+ god.) spram prve personalne komponente njihova radnog okruženja umjereno negativne (*mogućnosti edukacije*), dok su spram druge komponente izrazito negativne (*mogućnosti napredovanja*). Restriktivan pristup edukacijama i limitiran prostor napredovanja izazivaju frustracije kod policijskih službenika. Frustrirani policijski službenici postaju demotivirani iz čega posljedično proizlazi restriktivnost i limitiranost njihovih radnih rezultata. Sustavnost, pravičnost, jednakost, transparentnost, profesionalizacija i depolitizacija trebale bi biti neupitne kategorije u pristupu upravljanja ljudskim potencijalima u policiji.

Ovo istraživanje ograničenog je karaktera, rezultati mu jesu informativni i indikativni, ali ih treba interpretirati oprezno i s rezervom. Ograničenja, primjerice, proizlaze iz prigodnog karaktera uzorka te dvojbi u potpunosti i jednakost razumijevanja semantičkog diferencijala kao mjernog instrumenta u upitniku od strane svih ispitanika. Problematika ljudskih potencijala u policiji značajna je i izdašna te ju treba permanentno i sustavno istraživati. Svrha je unaprjeđenje ljudskih potencijala i sustava upravljanja ljudskim potencijalima u policiji.

LITERATURA

Knjige i članci

1. Agbozo, G.K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M.A., Atakorah, Y.B. (2017.): *The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana*. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, No. 1, str. 12-18.
2. Alika, J.I., Aibieyi, S. (2014): *Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics*. *Journal of Business Administration and Education* ISSN 2201-2958 Volume 5, Number 1, 2014, 55-78.
3. Baboselac-Marić, M. (2014.): *Obilježja policijske kulture*, Policija i sigurnost, broj 3., str. 239-250, MUP RH, Policijska akademija, Zagreb.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.
5. Butorac, K., Orlović, A., Žebec, M. S. (2016.): *How do Croatian police officers perceive certain characteristics of police management?*, *Varstvoslovje – Journal of Criminal Justice and Security*, godina 18 – broj 2/2016, str. 194-213, University of Maribor, Faculty of Criminal Justice and Security, Ljubljana.
6. Hanžeković, M., Jurković, P., Luković, F. Pribičević, S., Ravlić, S. (1992.): *Poslovni rječnik, drugo izmijenjeno izdanje*, Masmedia, Zagreb.
7. Kiss, I. (2007.): *Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture* EKONOMIJA / ECONOMICS, 13 (2) str. 379-392., dostupno na http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_518.pdf
8. Kucharčíková, A. (2011.): *Human Capital-Definition and Approaches*, *Human Resources Management & Ergonomics* Volume V, 60-70. ISSN 1337-0871.
9. Marčetić, G. (2007.): *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb.
10. 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.
11. 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.
 12. 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.
 13. Orlović, A., Labaš, D., Gudelj, A. (2015.): *Stres u policiji – Percipirani izvori stresa policijskih službenika (profesija, organizacija, menadžment)*, izvorni znanstveni članak, Menadžment i sigurnost (Management and Safety) – Zbornik radova, 10. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, str. 106-118, The European Society of Safety Engineers, Zagreb.
 14. Orlović, A., Velić, A., Harambašić, S. (2015.): *Percepcija individualnih i formalnih karakteristika policijskog menadžmenta sa stajališta policijskih službenika*, prethodno priopćenje, Zbornik radova, ISBN 978-953-161-291-6, 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Istraživački dani Visoke policijske škole u Zagrebu“, str. 534-553, Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija, Zagreb.
 15. Orlović, L.J., Orlović, A., Karlović, R. (2016.): *Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika*, stručni članak, UDK: 658.3, Policijska i sigurnost, ISSN 1330-0229, UDK 351.74(497.5), godina 24, broj 3-2015., str. 226-246, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske – Policijska akademija, Zagreb.
 16. Romac Umljenović, I., Orlović, A., Solomun, D. (2016.): *Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja*, stručni članak, UDK: 658.3, Policijska i sigurnost, ISSN 1330-0229, UDK 351.74(497.5), godina 24, broj 3-2015., str. 247-260, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske – Policijska akademija, Zagreb.
 17. Ruibyte, L., Adamoniene, R. (2013.): *Occupational values in Lithuania police organization: Managers and employees value congruence*. Engineering Economics, 24(5), str. 468-477.
 18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
 19. Sikavica, P. (2011.): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.
 20. Turkalj, Ž., Orlović, A., Milković, I. (2016.): *Motivation for work – Perceived sources of work motivation of police officers (profession, organisation, management)*, JEL: M5, M54, Interdisciplinary Management Research XII – Zbornik radova, ISSN 1847-0408, 12. Međunarodna konferencija, str. 404 – 415, Sveučilište u Osijeku – Ekonomski fakultet i Pforzheim University – Business School, Opatija.
 21. Velić, A., Orlović, A. (2018.): *Upravljanje ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika o obrazovanju i razvoju karijera u policiji*, izvorni znanstveni članak, UDK: 351.74(37), Policijska i sigurnost, ISSN 1330-0229, UDK 351.74(497.5), godina 27, broj 2-2018, str. 190-212, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske – Policijska akademija, Zagreb.

Pravni akti

1. Zakon o policiji, Narodne novine, 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16.
2. Zakon o zaštiti na radu, Narodne novine, 71/14., 118/14., 154/14., 94/18., 96/18.
3. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, Narodne novine, br. 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17., 5/18., 66/18., 109/18.
4. Uredba o uvjetima za stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja, Narodne novine, br. 129/11., 15/13.
5. Vlada Republike Hrvatske (2009.): *Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010-2013.*, Zagreb.
6. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske (2009.): *Strategija reforme sustava upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova za razdoblje od 2009. do 2011. godine*, Zagreb.

Internetski izvori

1. Heartsill, D., L. (2017.). *Using The Semantic Differential Scale To Measure Customer Attitude*, Modern Company, dostupno na <https://medium.com/moderncompany/using-the-semantic-differential-scale-to-measure-customer-attitude-47da78568cbd>
2. SAFU (Središnja agencija za financiranje i ugovaranje) „Završen Twinning projekt jačanja upravljanja ljudskim potencijalima MUP-a“, <http://www.safu.hr/hr/novosti/završen-twinning-projekt-jacanja-upravljanja-ljudskim-potencijalima-mup-a>

Summary

Sanja Orlić, Ante Orlović

Human Resources in the Police - Perception of Police Officers on the Characteristics of Their Working environment

Human resources in the police are its fundamental value. Human resources management encompasses the activities of attracting, recruiting and retaining competent and motivated people who will serve the organisation in an engaged and loyal manner in the purpose of achieving its goals. The characteristics of the work environment are an important factor that affects the work motivation and work efficiency of each employee and ultimately, the functionality of his or her organisational unit or the entire organisation. The empirical research was carried out with the aim of gaining preliminary insight into the perception of police officers regarding certain characteristics of their work environment in the police. The survey was conducted using a questionnaire on the subject matter. The survey involved 87 participants'- police officers who were in the status of part-time students of Police College in Zagreb. The instrument of measuring subjects' perceptions (connotations, associations, assessments) was a semantic differential consisting of eleven bipolar pairs of adjectives. There was one negative adjective in each pair of adjectives and the corresponding (opposite) positive adjective. The characteristics of the police work environment for this research was classified into three groups: (a) social components (superior, interpersonal, closest associates and communication), (b) technical components (workplace, work organisation, means of work, and safety at work) and (c) personal components (training opportunities, promotion opportunities). Each component was graded through a 7- point scale delimited by bipolar adjectives. The results of perceptions participants are presented and analysed differently in the paper according to gender and length of the interviewee's experience in the police. The survey found that perceptions of participants of the four social components of their work environment were generally positive. Participants perceptions were divided according to the technical components of the work environment, the first of those two components of this group are perceived mainly as positive, while the other two components are perceived as very negative. Perception towards personal components is negative, the first personal component is perceived as moderately negative, and the second component is markedly negative. The results of this research imply the need to conduct further empirical and theoretical investigations of the police work environment in order to harmonise its characteristics with the professional needs of police officers and with the mission and goals of the police organisation.

Keywords: police, human resources, work environment, perception of police officers.