

ŽELJKO MRŠIĆ\*, DEJAN DUDUKOVIĆ\*\*

## Ocjenjivanje policijskih službenika

### *Sažetak*

*Ocjenjivanje policijskih službenika rezultat je hijerarhijskog nadzora kojeg provodi neposredno nadređeni rukovoditelj nad podređenim policijskim službenikom. To je zakonska obaveza koja se provodi jednom godišnje a svrha je usmjeravanje na kvalitetno i učinkovito obavljanje službenih zadaća sukladno s propisima i pravilima struke, poticanje na osobno ponašanje sukladno s odredbama Etičkog kodeksa policijskih službenika, te utvrđivanje njihova doprinosa u obavljanju poslova. Postupak ocjenjivanja rada policijskih službenika formalno je propisan te se provodi kroz tri faze. Tijekom cjelogodišnjeg hijerarhijskog nadzora uloga neposrednog rukovoditelja značajna je i ključna. Naime, on je vođa tima, savjetnik, motivator, podrška, nadzornik; a ujedno i predlagatelj konačne godišnje ocjene. Neizmjerne su važne njegove vještine uspješnog komuniciranja, savjetovanja, motiviranja i vođenja policijskih službenika. Tijekom provedbe postupka ocjenjivanja te procjenjivanja radne uspješnosti policijskog službenika može doći do niza problema i pogrešaka. Kako bi se neutralizirali problemi i pogreške, rukovoditelj mora imati elementarna znanja o ocjenjivanju te treba biti upoznat s pogreškama kod ocjenjivanja. Ocjena koju donosi mora biti što objektivnija i ekvivalentna postignutim uspjesima policijskog službenika i njegovu ponašanju.*

*Predmet razmatranja rada jest istraživanje svih elemenata procesa ocjenjivanja policijskih službenika, pravnih propisa na kojima se ono temelji ili ih se dotiče, problema koji se u tom procesu javljaju te iznošenje prijedloga za unaprjeđenje cjelokupnog procesa.*

**Ključne riječi:** *nadzor, neposredno nadređeni rukovoditelj, motivacija, ocjenjivanje, policijski službenik, radna uspješnost.*

---

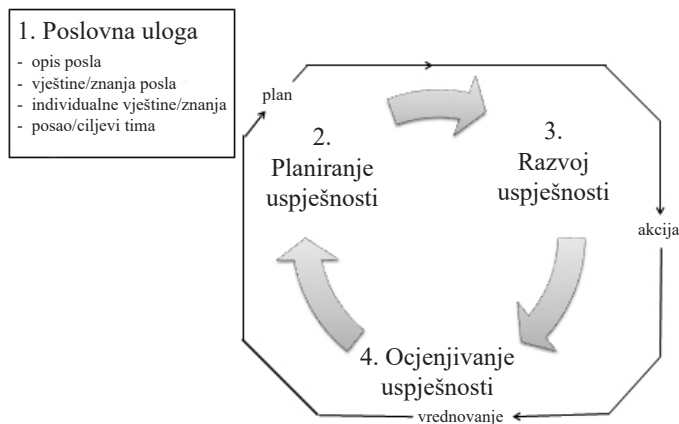
\* dr. sc. Željko Mršić, profesor na Visokoj policijskoj školi u Zagrebu, Hrvatska.

\*\* Dejan Duduković, student Specijalističkog stručnog studija Kriminalistika, koji je 15. siječnja 2019. godine obranio završni rad pod nazivom „Ocjenjivanje policijskih službenika kao rezultat hijerarhijskog nadzora“ (mentor dr. sc. Mršić).

## 1. UVOD

Za individualni profesionalni razvoj karijere svakog policijskog službenika iznimno je važno praćenje njegove radne uspješnosti - a posebice njegovo objektivno vrednovanje i ocjenjivanje. Godišnja ocjena policijskog službenika - nije samo povratna informacija o njegovu radnom učinku i ponašanju, ona je ujedno organizaciji relevantna i objektivna informacija o uspješnosti i ponašanju njezinih zaposlenika. Naime, na osnovi ocjena radne uspješnosti procjenjuju se ukupne mogućnosti i postavljaju razvojni ciljevi Ministarstva unutarnjih poslova (u daljnjem tekstu: MUP) te donose kvalitetnije odluke za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. Ocjenjivanje označava vrednovanje (rangiranje, valoriziranje) nekoga rada, djela, uspjeha, proizvodnje i sl., a prema ljestvici koja obuhvaća određeni broj stupnjeva (ocjena). Primjenjuje se individualno na pojedini rad ili globalno na opći uspjeh postignut u stjecanju pojedinog znanja ili umijeća (u školama, natječajima i sl.); zatim na rad i vladanje pojedinih javnih službenika, radnika, vojnih osoba, ekipa itd.<sup>3</sup> Ocjenjivanje zaposlenika može se definirati kao postupak utvrđivanja i vrednovanja njegovih osnovnih karakteristika te radnog učinka, odnosno kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultat rada u radnoj situaciji.<sup>4</sup> To je proces koji pretpostavlja razvoj sustava, metode praćenja i pokazatelja radne uspješnosti te sustavno i kontinuirano vrednovanje i ocjenjivanje uspješnosti svakoga pojedinca.

Slika 1: Sustav upravljanja uspješnošću<sup>5</sup>



Može se zaključiti da je ocjenjivanje policijskih službenika, odnosno njihova radnog učinka, kontinuirani proces vrednovanja osnovnih karakteristika pojedinog policijskog službenika, njegova ponašanja te ostvarenih rezultata rada u okviru zadanih zadataka. Ocjenom

<sup>3</sup> Opća i nacionalna enciklopedija (2007), Ocjenjivanje, Zagreb, Proleksis d.o.o. i Večernji list d.d. XV knjiga.

<sup>4</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 505.

<sup>5</sup> Izrađeno prema Bahtijarević-Šiber, F. *ibid.*

se, između ostalog, osigurava ispunjavanje njihovih obaveza,<sup>6</sup> jer je godišnja ocjena jedini pisani trag o praćenju njihove radne uspješnosti.<sup>7</sup> Konačna odluka rukovoditelja o visini ocjene zasigurno može utjecati na daljnje mogućnosti napredovanja u službi, školovanju, eventualnom upućivanju na rad u inozemstvo; kao i za donošenje nekih odluka o radno pravnom statusu policijskog službenika. Ocjenjivanjem se nastoji i poticati policijskog službenika da u obavljanju svojih zadaća pruži maksimum, no ocjenjivanjem se nastoje i uočiti propusti u radu kako bi ih on mogao pravovremeno ispraviti.

## 2. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE RADA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA MUP-a

### 2.1. Pravno uređenje

Obaveza ocjenjivanja rada policijskih službenika proizlazi iz Zakona o policiji<sup>8</sup>. Opis kriterija za ocjenjivanje policijskih službenika, postojeći postupak ocjenjivanja, način provedbe ocjenjivanja i evidentiranja ocjena detaljnije su propisani Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika (u daljnjem tekstu: POOPS<sup>9</sup>). Ovaj Pravilnik stupio je na snagu 1. siječnja 2013. godine i njime su uvedene mnoge izmjene u postupku ocjenjivanja policijskih službenika u odnosu na prethodno razdoblje. Novim se Pravilnikom nastojalo ocjenjivanje učiniti dinamičnijim, pravednijim i značajnijim u odnosu na stanje ocjenjivanja u proteklome razdoblju.<sup>10</sup> Nadalje, postupak donošenja rješenja, njegovih sastavnih dijelova kao i pravna posljedica negativnih ocjena propisani su Zakonom o državnim službenicima<sup>11</sup>. Konačno, ovdje svakako treba spomenuti i Zakon o općem upravnom postupku<sup>12</sup>, budući da je rješenje o ocjenjivanju upravni akt koji se donosi po odredbama tog Zakona uz primjenu procesnih odredbi Zakona o policiji i Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika. Posebno je potrebno apostrofirati pravo policijskog službenika da se upozna s dokazima u spisu, da se na njih očituje i da sam podnese dokazne prijedloge (čl. 30. i 52. ZUP-a). To je važno jer se zaključci ocjenjivača moraju temeljiti na dokazima, a stranka mora imati mogućnost da dokaze opovrgne ili da dokazima dokaže drugačije relevantne činjenice. Iz istog Zakona proizlazi i obveza upravnog tijela (MUP-a), da u obrazloženju rješenja navede zbog čega jest ili nije prihvatilo određene dokaze ili dokazne prijedloge (čl. 98. st. 5. ZUP-a) te pravo upravnog tijela i stranke da činjenice u postupku dokazuju svim sredstvima prikladnima za dokazivanje (čl. 58. ZUP-a). Prva rješenja o godišnjoj ocjeni po postojećem postupku ocjenjivanja donesena su početkom 2014. godine, a u međuvremenu je sudska praksa popunila određene praznine

---

<sup>6</sup> Načela i postupci. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova, 2004., str. 42.

<sup>7</sup> Orlović, Lj., Orlović, A., i Karlović, R. (2015). Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika, *Policija i sigurnost*, 24(3/2015.), str. 226-247.

<sup>8</sup> Zakon o policiji, NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19. čl. 81. - 83.

<sup>9</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, NN 113/12.

<sup>10</sup> Orlović i dr., *op. cit.*

<sup>11</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 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., čl. 86. i 88. Primjenjuje se kada određena pitanja nisu uređena Zakonom o policiji (čl. 1. st. 3. ZOP-a).

<sup>12</sup> Zakon o općem upravnom postupku, NN 47/09.

i nejasnoće u primjeni<sup>13</sup>. Tako su pobijana rješenja o ocjeni zbog toga što se, primjerice, očitovanje rukovoditelja na prigovor na ocjenu nije dostavilo ocijenjenome pa je time nesporno povrijeđeno njegovo pravo na sudjelovanje u postupku ocjenjivanja; no ipak se najčešćim razlogom pobijanosti može smatrati izostanak zadovoljavajućeg obrazloženja koje po stavu suda mora sadržavati kratko izlaganje zahtjeva stranke, utvrđeno činjenično stanje, razloge koji su bili odlučujući pri ocjeni pojedinih dokaza, razloge zbog kojih nije usvojen koji od zahtjeva i predloženih dokaza te razloge koji su bili odlučujući za donošenje predmetne ocjene. Dakle, ocjena mora biti obrazložena, mora se temeljiti na činjenicama i dokazima, na nesporno utvrđenom činjeničnom stanju te ne smije biti rezultat osobnog odnosa rukovoditelja prema službeniku, a sve kako bi se isključilo arbitrarno ili samovoljno ocjenjivanje. Da bi se isključilo samovoljno ocjenjivanje, potrebno je u rješenju o ocjenjivanju obrazložiti razloge zbog kojih je tužitelju prema određenom kriteriju priznat određeni broj bodova, a takvi se nedostaci po mišljenju suda ne mogu otkloniti niti obrazloženjem osporavanog rješenja jer saznanja i uvid u tužiteljev rad može imati samo službeniku neposredno nadređena osoba. Spomenuta sudska praksa iznjedrila je i određene dokazne standarde pa je tako ustanovljeno da je na poslodavcu primarni subjektivni teret dokazivanja da je službenik svoje dužnosti obavljao ispod standardne razine, a na službeniku primarni subjektivni teret dokazivanja da zaslužuje ocjenu višu od standardne. Iznimno je značajan i vrijedan pozornosti stav suda da se ocjenjivanje policijskih službenika obavlja u interesu građana kojima je namijenjena izvršna vlast, ali da se pri tome mora voditi briga o temeljnim slobodama i pravima građana, uključujući i zaposlenike u državnim tijelima.

## 2.2. Cilj i svrha ocjenjivanja

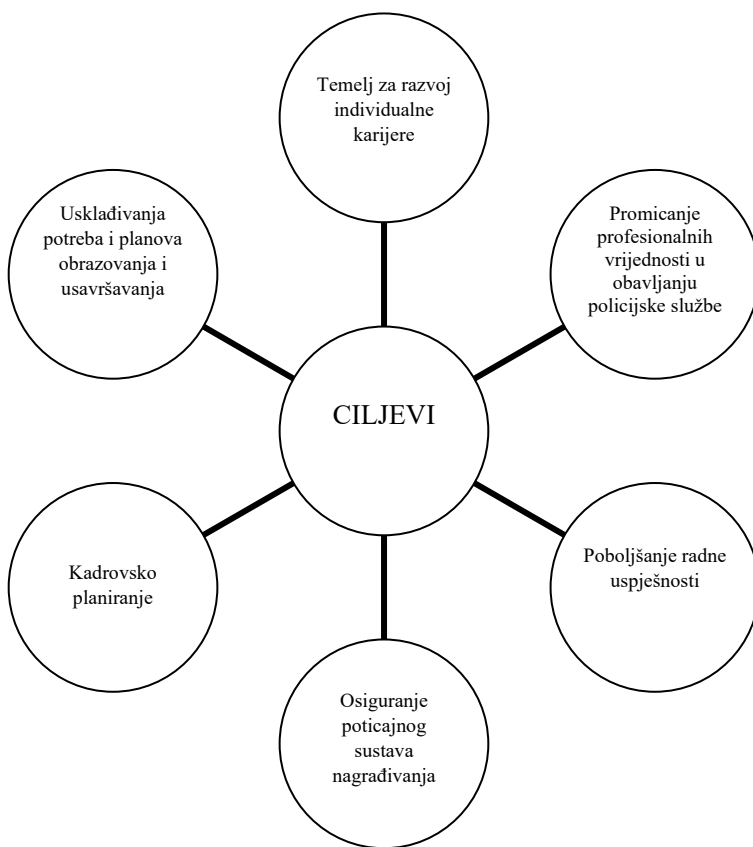
Bahtijarević-Šiber navodi da je temeljni cilj ocjenjivanja radne uspješnosti podizanje organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Naime, praćenje radne uspješnosti ima dvojak interes, jer kroz njega i organizacija i pojedinac žele postići neke svoje ciljeve. Interes organizacije sadržan je u tome da ona na taj način dobije relevantne i objektivne informacije o uspješnosti i radnom ponašanju zaposlenika kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve te donijeti kvalitetnije odluke vezane za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. S druge pak strane, zaposlenik želi dobiti informaciju o svojem radu što mu pomaže u njegovoj daljnjoj evaluaciji, napredovanju i usavršavanju, a time i postizanju veće uspješnosti u budućem radu.<sup>14</sup>

Specifični ciljevi usko vezani za menadžment ljudskih potencijala (prema mišljenju spomenuta autora) jesu: osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja, poboljšanje radne uspješnosti, utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala, profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja, utvrđivanje kriterija selekcije i vrednovanja instrumenata, utvrđivanje razlika između sadašnjih

<sup>13</sup> Ustavni sud RH Poslovni broj U-III3516/2016., Vrhovni sud RH P broj U-zpz-3/17-7, Visoki upravni sud RH P broj: US9575/2010-4, Visoki upravni sud RH P broj Usž-2622/17-2, Upravni sud u Rijeci P broj 3Usl-1092/16-11, Upravni sud u Splitu P broj 3 Uslrs-120/19.-7 i dr.

<sup>14</sup> Bahtijarević-Šiber, F., *op. cit.* 507.

i budućih potreba te razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije.<sup>15</sup> Ciljevi ocjenjivanja policijskih službenika definirani su na sličan način člankom 4. POOPS-a. Cilj procjene radne uspješnosti policijskih službenika jest procijeniti individualne potencijale svakog policijskog službenika kako bi se omogućio uvid u njegove mogućnosti i sposobnosti čime bi se trebalo utjecati na daljnji razvoj individualne karijere i uspješnost u obavljanju policijske službe. Navedeno ima za cilj promicanje profesionalnih vrijednosti, ali bi trebalo služiti i za donošenje kvalitetnih odluka u svezi s nagrađivanjem. Izrazito je važan segment utvrđivanje sljedeće činjenice: ima li policijski službenik - čiji se rad i uspješnost ocjenjuju - sposobnosti koje zahtijeva uspješno obavljanje službene dužnosti, posebice za rukovoditelje. Nadalje, ocjenjivanje policijskih službenika temelj je za kadrovsko planiranje kao i usklađivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja policijskih službenika.



Slika 2: Ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti policijskih službenika<sup>16</sup>

<sup>15</sup> *Ib.*

<sup>16</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, NN 113/12., čl. 4.

Prema čl. 3. POOPS-a svrha je ocjenjivanja policijskih službenika njihovo usmjeravanje na kvalitetno i učinkovito obavljanje službenih zadaća sukladno s propisima i pravilima struke, poticanje na osobno ponašanje u skladu s odredbama Etičkog kodeksa policijskih službenika<sup>17</sup> te utvrđivanje njihova doprinosa u obavljanju poslova. Između ostalog, svrha ocjenjivanja policijskog službenika jest i stvaranje uvjeta za pravilno odlučivanje o napredovanju u službi, školovanju i upućivanju na rad u inozemstvo, prestanku službe po sili zakona, prilikom izricanja kazni kod povrede službene dužnosti i sl. Na temelju ocjene rada policijski službenik uživa i određena prava u svojem radno pravnom statusu te je visina ocjene bitna u donošenju nekih odluka o njegovu radno pravnom statusu, kao što su npr. uvećanje broja dana godišnjeg odmora s obzirom na godišnju ocjenu<sup>18</sup>, zabrana premještaja po potrebi službe na poslove niže složenosti ukoliko su ocijenjeni ocjenom dobar ili višom ocjenom<sup>19</sup> i dr.

Pusić definira napredovanje u službi kao redovito kretanje u službi, odnosno postupno prelaženje na sve odgovornije položaje na ljestvici radnih mjesta te postizanje sve povoljnije situacije u osobnom razvrstavanju i u odgovarajućem stupnju plaće.<sup>20</sup> Napredovanje u službi policijskih službenika postupak je kojim oni stječu uvjet za promicanje u više osobno zvanje u okviru stečene stručne spreme, a koje ujedno može biti uvjet za napredovanje na neko više radno mjesto unutar neke ustrojstvene jedinice MUP-a. Međutim, važno je naglasiti da je godišnja ocjena nužan, ali ne i dovoljan uvjet za promicanje u više osobno zvanje ili na više radno mjesto. Godišnja ocjena policijskog službenika jedan je od uvjeta prilikom odlučivanja o njegovu redovnom ili izvanrednom promicanju u policijskom zvanju. Kod redovnog promaknuća policijskih službenika kroz policijska zvanja u neposredno više zvanje, osim policijskog savjetnika i glavnog policijskog savjetnika, propisan je između ostaloga i uvjet da je policijski službenik u vremenu potrebnom za promaknuće ocjenjivan najmanje ocjenom „dobar“. Za najviša policijska zvanja, u zvanje policijski savjetnik i glavni policijski savjetnik, može se promaknuti samo policijski službenik koji je u vremenu potrebnom za redovno promaknuće najmanje tri puta ocijenjen ocjenom „naročito uspješan“, odnosno najvišom ocjenom. Ako je policijski službenik tijekom jedne godine ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ ili „ne zadovoljava“ to se uzima kao ograničavajuća okolnost te se prilikom redovnog promicanja u neposredno više zvanje ta godina ne računa<sup>21</sup>. Izvanredno promaknut od strane ministra, a na prijedlog glavnog ravnatelja policije može biti samo policijski službenik ukoliko je u posljednje dvije godine ocijenjen ocjenom „naročito uspješan“, uz ispunjenje ostalih uvjeta za redovno promaknuće.

Prilikom donošenja odluke o pohađanju visokoškolskog obrazovanja policijskih službenika, između ostalog, u obzir se kao jedan od uvjeta uzima i godišnja ocjena policijskog službenika. Kako bi policijski službenik uopće mogao pristupiti odabiru kandidata u posljednje dvije godine, mora biti ocijenjen ocjenom najmanje „dobar“<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> Etički kodeks s policijskih službenika, NN 62/12.

<sup>18</sup> Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, 104/13., čl. 19.

<sup>19</sup> Zakon o policiji, čl. 72.

<sup>20</sup> Pusić, E. (2002). Nauka o upravi. Zagreb: Školska knjiga, str. 223.

<sup>21</sup> Uredba o uvjetima za stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja, NN 129/11., 15/13. čl. 5. st. 1.

<sup>22</sup> Pravilnik o policijskom obrazovanju, NN 113/12., 81/13., 5/14., čl. 38.

Policijski službenici mogu biti upućeni u inozemstvo radi sudjelovanja u mirovnim operacijama i drugim aktivnostima u inozemstvu. Da bi policijski službenik bio odabran potrebno je da se prijavi na interni natječaj za odabir kandidata za upućivanje u mirovne operacije gdje je jedan od uvjeta koji treba zadovoljiti godišnja ocjena; odnosno policijski službenik za tri godine koje prethode prijavi na natječaj mora biti ocijenjen i to najmanje ocjenom „dobar“<sup>23</sup>. Isti je uvjet i prilikom kandidature za policijskog časnika za vezu radi upućivanja na rad u inozemstvo, tj. policijski službenik mora imati zadnje tri godišnje ocjene najmanje „dobar“.<sup>24</sup>

### **2.3. Ciklus ocjenjivanja**

Prva se faza ocjenjivanja u pravilu provodi početkom kalendarske godine, tijekom mjeseca siječnja. Druga se faza ocjenjivanja u pravilu provodi najmanje tri puta godišnje i to I. periodična kontrola za razdoblje od 1. siječnja do 30. travnja tijekom svibnja; II. periodična kontrola za razdoblje od 1. svibnja do 31. kolovoza tijekom rujna i III. periodična kontrola za razdoblje od 1. rujna do 31. prosinca tijekom siječnja sljedeće godine. Treća završna faza koja se odnosi na prijedlog ocjene provodi se tijekom mjeseca siječnja tekuće godine za prethodnu kalendarsku godinu.

Naposljetku, godišnja se ocjena dostavlja čelniku tijela ili osobi kojoj je u nadležnosti donošenja rješenja o ocjeni policijskog službenika najkasnije do 31. siječnja tekuće kalendarske godine za prethodnu godinu, a koji su u obvezi donijeti rješenje o godišnjoj ocjeni najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu<sup>25</sup>.

### **2.4. Uloge sudionika u postupku ocjenjivanja**

U postupku ocjenjivanja policijskog službenika sudjeluju policijski službenik, njegov neposredno nadređeni rukovoditelj i rukovoditelj ustrojstvene jedinice. Ocjenjivanje je dvosmjerni proces u kojem sudjeluje rukovoditelj kao ocjenjivač i policijski službenik kao osoba koja se ocjenjuje.

#### **2.4.1. Uloga policijskog službenika**

Tijekom postupka ocjenjivanja policijski službenik aktivno sudjeluje u njegovoj provedbi. Na početku ciklusa upoznaje se s prioritetima, opsegom, ciljevima i rokovima izvršavanja planiranih poslova i radnih zadataka koji se od njega očekuju, a što ujedno ovjerava

---

<sup>23</sup> Pravilnik o upućivanju policijskih službenika u mirovne operacije i druge aktivnosti u inozemstvu, NN 118/12., čl. 6.

<sup>24</sup> Pravilnik o policijskim časnicima za vezu, NN 79/18., čl. 10.

<sup>25</sup> Na ovaj je način izmireno nesuglasje između čl. 81. st. 2. Zakona o policiji i čl. 19. st. 2. Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika.

svojim potpisom na Obrascu za ocjenjivanje. Policijski službenik može predložiti neke druge ideje i prijedloge za unaprjeđenje radnog procesa u cilju ostvarenja strateških ciljeva. Njegova je dužnost ostvarivanje postavljenih ciljeva te on odgovara za svoje postupke i rezultate rada.<sup>26</sup> Tijekom ocjenjivanja ima pravo tražiti da se pri davanju prijedloga ocjene uzmu u obzir i ostali poslovi koje je obavljao tijekom kalendarske godine ukoliko ih je neposredni rukovoditelj zanemario ili izostavio. Dokazuje o tim poslovima policijski je službenik dužan sam pribaviti i predočiti neposrednom nadređenom rukovoditelju. Isto tako on ima pravo davati primjedbu neposredno nadređenom rukovoditelju ukoliko nije zadovoljan ocjenom u roku od tri dana od kada mu je omogućen uvid u obrazac s prijedlogom ocjene. Sve primjedbe policijskog službenika neposredno nadređeni rukovoditelj dužan je razmotriti i naposljetku donijeti svoju odluku nakon provedenog postupka razmatranja primjedaba policijskog službenika. Također, na kraju postupka ocjenjivanja i donošenja rješenja, policijski službenik ima pravo podnijeti žalbu protiv rješenja o godišnjoj ocjeni Odboru za državnu službu ukoliko nije zadovoljan godišnjom ocjenom. U postupku ocjenjivanja ustrojstvena jedinica nadležna za ljudske potencijale dužna je pružati odgovarajuću stručnu pomoć službenicima koji sudjeluju u postupku ocjenjivanja.<sup>27</sup>

#### **2.4.2. Uloga neposredno nadređenog rukovoditelja**

Uloga neposredno nadređenog rukovoditelja u procesu praćenja i ocjenjivanja radnog učinka policijskog službenika vrlo je važna. On je u samom procesu vođa tima, savjetnik, podrška, a ujedno i prvi predlagatelj ocjene.<sup>28</sup> Neposredno nadređeni rukovoditelj ima daleko veće obveze i dužnosti u postupku ocjenjivanja od samog rukovoditelja ustrojstvene jedinice. Njegove vještine uspješnog komuniciranja, savjetovanja, motiviranja i vođenja policijskih službenika, ne samo da mogu unaprijediti njihovu radnu uspješnost, one mogu unaprijediti i uspješnost ustrojstvene jedinice.

Neposredno nadređeni menadžeri jesu osobe koje u pravilu stalno i izravno promatraju radno ponašanje i uspješnost svojih suradnika u obavljanju poslova i oni su najčešći procjenitelji radne uspješnosti.<sup>29</sup>

Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika<sup>30</sup> definirani su pojmovi nadređenog službenika i neposredno nadređenog službenika, pa je tako u čl. 3. st. 1. t. 1. i 2. navedeno:

*„Nadređeni službenik – čelnik unutarnje ustrojstvene jedinice u kojoj je ustrojeno radno mjesto na koje je raspoređen državni službenik koji se ocjenjuje i čelnik unutarnje*

<sup>26</sup> Zakon o državnim službenicima, NN 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., čl. 8.

<sup>27</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, NN113/12., čl. 11. st. 4., 6., 10., čl. 18. i 19., st. 4.

<sup>28</sup> Analiza Ministarstva uprave, Ministarstvo uprave, Zagreb, 2016., str. 25. Dostupno na [https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/eHrvatska/Analize//Analize%20-%20broj%202%20\(objavljeno%2013.10.2016.\)pdf](https://uprava.gov.hr/UserDocsImages/eHrvatska/Analize//Analize%20-%20broj%202%20(objavljeno%2013.10.2016.)pdf) (27.04.2020.).

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, *op. cit.*

<sup>30</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN 133/11.



*ustrojstvene jedinice u kojoj je državni službenik obavljao izvanredne poslove izvan ustrojstvene jedinice u kojoj je raspoređen.*

*Neposredno nadređeni službenik – osoba iz točke 1. ovog stavka koja je, sukladno propisima, ovlaštena i odgovorna za neposredno upravljanje ustrojstvenom jedinicom ili praćenje rada državnog službenika.“*

Imajući u vidu vrlo složenu hijerarhiju policijskog sustava<sup>31</sup>, ponekad nije moguće jasno i na „prvu“ utvrditi tko je neposredno nadređeni rukovoditelj i čija je dužnost ocjenjivanja policijskih službenika. Naime, zakonodavac nije formalno odredio tko je točno taj koji će nekoga ocjenjivati, ali je praksa oslonjena na opise poslova pojedinog radnog mjesta kreirala određene obrasce pa na kraju svi policijski službenici budu ocijenjeni.

Ovisno o veličini ustrojstvene jedinice s obzirom na broj policijskih službenika koji se ocjenjuju, potrebno je puno vremena i zalaganja ocjenjivača kako bi se zadovoljila propisana forma postupka ocjenjivanja.

### **2.4.3. Uloga rukovoditelja**

Nakon što dobije prijedlog ocjene od neposredno nadređenog rukovoditelja, rukovoditelj ustrojstvene jedinice dužan je razmotriti njegov prijedlog i donijeti konačnu ocjenu. Iako je rukovoditelj formalni donositelj odluke o konačnoj godišnjoj ocjeni policijskog službenika, treba imati u vidu da se on u većini slučajeva u potpunosti oslanja na rad koji je odradio ocjenjivač odnosno neposredno nadređeni rukovoditelj. Stoga je vrlo bitno da rukovoditelj, kao svojevrсни kontrolor kontrolora, nadzire kvalitetu i poštovanje procedure i postupka ocjenjivanja na koji način neposredno nadređeni rukovoditelji u njegovoj organizacijskoj jedinici planiraju, savjetuju i ocjenjuju svoje podređene policijske službenike. Rukovoditelj mora intervenirati prema potrebi, a u slučaju prigovora policijskog službenika na nemarno ocjenjivanje upozoriti na takve propuste neposredno nadređenog rukovoditelja koji griješi. Ako rukovoditelj procijeni da ocjena ili komentari navedeni u Obrascu za ocjenjivanje nisu realni ili da postoje neke nesuglasice između ocjenjivača i policijskog službenika - on može od sebi podređenog zahtijevati dodatne informacije o radu policijskog službenika. S novopribavljenim informacijama dužan je upoznati policijskog službenika i omogućiti mu očitovanje o njima. Ako se ne slaže s prijedlogom ocjene, navest će razloge za to i predložiti svoju konačnu ocjenu.<sup>32</sup>

## **2.5. Dužnosti ocjenjivača**

Dužnost je rukovoditelja poštovanje dostojanstva svakog policijskog službenika. Prema Zakonu o policiji glavni ravnatelj i rukovodeći policijski službenici dužni su

---

<sup>31</sup> Već na najnižoj razini, policijskoj postaji, ponekad se zbog heterogenosti policijskih poslova, specijalizacije pojedinih službenika, odnosno poslova, posebnih zadaća, otkomandi, akcija ili iz drugih razloga - postavlja pitanje tko je neposredno nadređen određenom policijskom službeniku u određenom trenutku ili razdoblju. Ta se pitanja na višim hijerarhijskim razinama s obzirom na „policijske rodove“ i linije rada i dodatno usložnjavaju.

<sup>32</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika. NN 113/12., čl. 11. st. 7.

pravedno i jednako postupati prema svim policijskim službenicima, bez obzira na njihovu rasnu pripadnost, političko uvjerenje, spol, bračni ili obiteljski status, spolnu orijentaciju, osobne uvjete, dob ili etničko podrijetlo te im omogućiti jednake uvjete za napredovanje, nagrađivanje i pravnu zaštitu.<sup>33</sup> U postupku ocjenjivanja neposredno nadređeni rukovoditelj kao ocjenjivač ima mnoge dužnosti. Tijekom kalendarske godine dužan je kontinuirano pratiti rad i postupanje policijskog službenika, poticati ga na kvalitetno i učinkovito obavljanje službenih zadaća, poštovati službene dužnosti i primjerno ponašanje te ukazivati na propuste i nepravilnosti. Da bi se održala motivacija policijskog službenika za kvalitetnim radom, neposredno nadređeni rukovoditelj trebao bi motivirati policijske službenike tijekom cijele godine kako u obavljanju policijskih poslova ne bi dolazilo do pogrešaka u radu jer takve pogreške vode do loše percepcije o policiji u javnosti, a isto tako mogu se negativno odraziti i na policijske službenike. Policijski službenici, osim vlastite odgovornosti i volje za poslom koji obavljaju, moraju dobivati povratnu informaciju od rukovoditelja o svojem radu te imati osjećaj da se trud i zalaganje vrednuju, a da se loš rad sankcionira.<sup>34</sup> Nadalje, neposredno nadređeni rukovoditelj dužan je utvrditi planirane poslove i radne zadatke. Tri puta tijekom godine provodi periodične kontrole kojom prilikom utvrđuje ispunjava li policijski službenik zadane planirane poslove i radne zadatke. Tijekom periodičnih kontrola razgovara s policijskim službenicima o ostvarenim rezultatima i ispunjenju zadanih ciljeva, a što uključuje i popunjavanje Obrasca o ocjenjivanju. O svim svojim primjedbama na rad i postupanje policijskog službenika te ukazanim propustima i nepravilnostima - neposredno nadređeni rukovoditelj vodi spis, a primjedbe, propuste i nepravilnosti koje bitno utječu na ocjenu unosi u Obrazac za ocjenjivanje. Nakon provedenih periodičnih kontrola daje prijedlog ocjene i s prijedlogom ocjene upoznaje policijske službenike. Ako policijski službenik ima primjedaba na ocjenu, rukovoditelj je dužan spomenuto uzeti u razmatranje, nakon čega svoj prijedlog ocjene u popunjenome obrascu na davanje konačnog mišljenja daje rukovoditelju ustrojstvene jedinice. Svako neizvršavanje navedenih obveza neposredno nadređenog rukovoditelja ili rukovoditelja ustrojstvene jedinice, sukladno sa Zakonom o policiji, smatra se povredom službene dužnosti te podliježe disciplinskoj odgovornosti s obzirom na to da svako neizvršavanje, nesavjesno, nepravovremeno ili nemarno izvršavanje službenih obveza predstavlja težu povredu službene dužnosti.<sup>35</sup>

## 2.6. Postupak ocjenjivanja

Postupak ocjenjivanja kontinuirani je proces koji se provodi tijekom cijele godine i iziskuje vrlo velik trud i napor za neposredno nadređenog rukovoditelja, jer on ima bitnu ulogu u postupku ocjenjivanja. Proces ocjenjivanja sastoji se od tri ključna i međusobno povezana koraka, a to su: određivanje posla i kriterija ocjenjivanja, ocjenjivanje uspješnosti i naposljetku - pružanje povratne informacije (razgovor o uspješnosti).<sup>36</sup> Sukladno s POOPS-om, policijskog službenika ocjenjuje se na temelju iskazane radne učinkovitosti, uspoređivanjem opsega,

<sup>33</sup> Zakon o policiji, NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19., čl. 15. st. 2.

<sup>34</sup> Orlović, Lj. i sur., *op. cit.* str. 230.

<sup>35</sup> Zakon o policiji, *op. cit.* čl. 96. st. 1. toč. 1.

<sup>36</sup> Bahtijarević-Šiber, F. *op. cit.*

kvalitete i rokova izvršenja poslova s opisom poslova njegova radnog mjesta, uzimajući u obzir poštovanje službene dužnosti i osobno ponašanje policijskog službenika tijekom kalendarske godine.<sup>37</sup> Kao što je već prije navedeno, godišnja ocjena jedini je pisani trag o praćenju radne uspješnosti policijskih službenika i stoga je vrlo važno da se postupak ocjenjivanja provodi pravedno i da je doista u skladu s radom policijskih službenika.

### 2.6.1. Faze ocjenjivanja

Postupak ocjenjivanja sastoji se od triju faza. Realizacija svake faze predstavlja preduvjet za obavljanje sljedeće faze.



Slika 3: Faze ocjenjivanja

U prvoj fazi ocjenjivanja neposredno nadređeni rukovoditelj planira poslove i radne zadatke koje policijski službenik mora obavljati tijekom godine. Ovaj prvi korak cijelog procesa ocjenjivanja vrlo je važan, jer neposredni rukovoditelj mora odrediti poslove i zadatke koji će najviše utjecati na ostvarenje zadanih organizacijskih i strateških ciljeva. To je vrlo dinamičan proces u kojem treba konstantno preispitivati i ponovno definirati zadatke svake kalendarske godine koji moraju biti određeni na kvalitetno pripremljenoj sigurnosnoj prosudbi. Planirani poslovi i radni zadaci nikako ne smiju biti prijepis poslova radnog mjesta određenih Pravilnikom o unutarnjem redu MUP-a, već moraju biti realno vremensko i prostorno konkretizirani. U individualnim razgovorima sa svakim policijskim službenikom, neposredno nadređeni rukovoditelj upoznaje policijske službenike s prioritetima, opsegom, ciljevima te rokovima izvršenja planiranih poslova i radnih zadataka. Radni ciljevi i zadaci moraju biti ostvarljivi te trebaju imati realno postavljene rokove. Isto tako, utvrđuju se i evidentiraju svi kriteriji koji će se uzeti u obzir kod ocjenjivanja. Planirani poslovi i radni zadaci za naredno razdoblje utvrđuju se najkasnije 30 dana poslije početka razdoblja za ocjenjivanje, odnosno do 31. siječnja tekuće godine. Nakon upoznavanja s planiranim poslovima i radnim zadacima, policijski službenik uz datum upoznavanja - svojim potpisom potvrđuje da je upoznat s poslovima i zadacima koji se od njega očekuju.

Planirani poslovi i radni zadaci mogu obuhvaćati redovne poslove njegova radnog mjesta i poslove koji nisu u opisu njegova radnog mjesta. Redovni su poslovi radnog mjesta poslovi radnog mjesta na koje je policijski službenik raspoređen. Oni su utvrđeni Pravilnikom o unutarnjem redu MUP-a za svako pojedinačno radno mjesto. Redovni poslovi mogu biti planirani i neplanirani. Planirani su oni koje neposredno nadređeni rukovoditelj može unaprijed planirati; dok se neplanirani poslovi utvrđuju naknadno jer ih se nije moglo unaprijed predvidjeti. Neposredno nadređeni rukovoditelj dužan je pod točkom III. Obrasca za ocjenjivanje obvezno navesti razdoblje u kojem je policijski službenik obavljao neplanirane

<sup>37</sup>Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, *op. cit.* čl. 11. st. 1.

poslove s naznakom neplaniranih poslova, stupnjem složenosti tih poslova i ocjenom kvalitete obavljenog posla. Pored redovnih poslova - razlikuju se još i izvanredni te ostali poslovi. Izvanredni su poslovi oni poslovi izvan opisa radnog mjesta koje je policijski službenik obavljao po nalogu nadređenih službenika unutar iste ili druge ustrojstvene jedinice i koji su trajali duže od 30 dana kontinuirano ili s prekidima tijekom kalendarske godine, ako su po opsegu, sadržaju ili trajanju bitno utjecali na obavljanje poslova njegova radnog mjesta. Ostali poslovi podrazumijevaju poslove izvan opisa radnog mjesta koje je državni službenik obavljao tijekom kalendarske godine u trajanju kraćem od 30 dana, kojima se državni službenik dodatno angažirao u području iz djelokruga MUP-a, kao što su npr. sudjelovanje na stručnim savjetovanjima, seminarima, radionicama, objavljivanje stručnih radova i slično.<sup>38</sup>

U drugoj fazi, neposredno nadređeni rukovoditelj zajedno s policijskim službenikom obavlja pregled onoga što je do tada ostvareno, uspoređujući postavljene i ostvarene planirane poslove i radne zadatke - te po potrebi oni mogu izmijeniti plan poslova i radnih zadataka. Tijekom razgovora neposredno nadređeni rukovoditelj upoznaje policijskog službenika s ostvarenim rezultatima njegova rada. Ako je tijekom promatranog razdoblja prepoznao slabije zalaganje ili neku vrstu nedostataka u radu službenika, neposredni rukovoditelj mu je dužan skrenuti pozornost na to u cilju poticanja da maksimalno koristi svoje sposobnosti te da kod spomenutoga potakne inicijativu za povećanjem rezultata rada. Navedeno će evidentirati pod točkom IV. Obrasca za ocjenjivanje, a što će ujedno policijski službenik ovjeriti svojim potpisom (da je s njim provedena periodična kontrola te da je upoznat sa svim sugestijama neposrednog rukovoditelja). Druga faza ocjenjivanja koja sadrži periodičnu kontrolu ostvarivanja planiranih poslova, trebala bi se provoditi najmanje tri puta godišnje. Nakon svake provedene periodične kontrole, neposredno nadređeni rukovoditelj pod točkom V. Obrasca za ocjenjivanje (prijedlog ocjene) daje prijedlog ocjene za pojedini kriterij ocjenjivanja. Na temelju provedenog praćenja radnog učinka i učinkovitosti rada, uzimajući u obzir poštovanje službene dužnosti i osobno ponašanje službenika tijekom kalendarske godine - neposredno nadređeni rukovoditelj daje prijedlog ocjene. Prema Orlović, Lj. i sur., striktnom provedbom naprijed navedenih postupaka prve i druge faze neposredno nadređenog rukovoditelja, navedeno bi trebalo rezultirati većom motiviranošću policijskih službenika, jer bi periodičnim praćenjem njihove (svoje) radne uspješnosti i sami bili svjesni ocjene koju zaslužuju.<sup>39</sup>

Nakon donošenja prijedloga ocjene, neposredno nadređeni rukovoditelj, upoznaje policijskog službenika sa svojim prijedlogom ocjene tako da mu daje na uvid Obrazac s prijedlogom ocjene. Neposredno nadređeni rukovoditelj u obvezi je uručiti policijskom službeniku presliku Obrasca za ocjenjivanje s prijedlogom ocjene, ako on to zahtijeva. Ako policijski službenik nije zadovoljan predloženom ocjenom, ima pravo dati primjedbu neposredno nadređenom rukovoditelju u roku od tri dana od dana kada mu je omogućen uvid u Obrazac s prijedlogom ocjene. Nakon razmatranja primjedbe, neposredno nadređeni rukovoditelj prijedlog ocjene na Obrascu za ocjenjivanje dostavlja rukovoditelju ustrojstvene jedinice čime započinje treća faza. Rukovoditelj ustrojstvene jedinice razmatra prijedlog ocjene te donosi konačni prijedlog ocjene za policijskog službenika imajući u vidu postavljene

<sup>38</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN 133/11., čl. 3. st. 1. toč. 4. i 5. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, NN 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., čl. 4. st. 3.

<sup>39</sup> Orlović, Lj. i sur., *op. cit.* str. 230.

i ostvarene ciljeve. Ako se rukovoditelj ustrojstvene jedinice ne slaže s prijedlogom ocjene - on može promijeniti predloženu ocjenu te će u tome slučaju navesti razloge za promjenu i predložiti konačnu ocjenu policijskog službenika. Ako je neposredno nadređeni rukovoditelj ujedno i nadređeni rukovoditelj policijskom službeniku kojeg se ocjenjuje, prijedlog ocjene daje neposredno nadređeni rukovoditelj odnosno nadređeni rukovoditelj.<sup>40</sup> Konačni prijedlog ocjene dostavlja se putem nadležne službe za upravljanje ljudskim potencijalima, člniku tijela ili osobi kojoj je u nadležnosti donošenje rješenja o ocjeni (načelnik policijske uprave, načelnik sektora za upravljanje ljudskim potencijalima),<sup>41</sup> najkasnije do 31. siječnja tekuće kalendarske godine za prethodnu godinu te će u konačnici biti doneseno rješenje o godišnjoj ocjeni.<sup>42</sup>

### **2.6.2. Iznimke u slučajevima premještaja policijskog službenika ili promjene neposredno nadređenog rukovoditelja**

Ako se policijski službenik tijekom kalendarske godine premješta iz jedne u drugu ustrojstvenu jedinicu Ministarstva ili u drugo državno tijelo, prijedlog ocjene daje neposredno nadređeni rukovoditelj ustrojstvene jedinice u kojoj je policijski službenik proveo na radu više od šest mjeseci. Ako je policijski službenik jednako dugo radio u dvije ili više ustrojstvenih jedinica, prijedlog ocjene daje neposredno nadređeni rukovoditelj ustrojstvene jedinice u kojoj je radio na kraju kalendarske godine za koju se ocjenjuje. Obveza je neposrednog rukovoditelja ustrojstvene jedinice iz koje se policijski službenik premješta, ocijeniti ga za razdoblje u kojem je policijski službenik radio u toj jedinici te dostaviti Obrazac za ocjenjivanje s prijedlogom ocjene za praćeno razdoblje neposredno nadređenom rukovoditelju jedinice u koju se premješta<sup>43</sup>.

Druga iznimka koju predviđa Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika vezana je uz situaciju ako se neposredno nadređenog rukovoditelja, tijekom kalendarske godine, premješta u drugu ustrojstvenu jedinicu ili mu prestaje služba u MUP-a. U tome slučaju spomenuti je dužan predložiti ocjene za policijske službenike kojima je bio nadređen te prijedlog ocjene za praćeno razdoblje dostaviti rukovoditelju ustrojstvene jedinice najkasnije do dana premještaja ili prestanka rada. Ako to on iz nekog razloga ne učini (odbije predložiti ocjenu ili ne predloži ocjenu policijskog službenika u propisanome roku) - prijedlog ocjena policijskih službenika predložit će hijerarhijski više nadređeni rukovoditelj<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, NN 113/12., čl. 11. st. 10.

<sup>41</sup> Raspis MUP-a RH, Uprave za pravne poslove i ljudske potencijale, Sektora za upravljanje ljudskim potencijalima broj 211-01-157-92845/1-2015. od 29. prosinca 2015. godine.

<sup>42</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, *op. cit.* čl. 19. st. 1.

<sup>43</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, *op. cit.* čl. 12.

<sup>44</sup> *Ib.* čl. 13.

## 2.7. Kriteriji ocjenjivanja

Da bi se procijenila uspješnost nekog zaposlenika potrebno je odrediti kriterije radne uspješnosti. Kriteriji su standardi koji se mogu upotrijebiti kao mjerilo za postizanje uspjeha ili neuspjeha zaposlenika.<sup>45</sup> Kriterij je standard, točka referencije, objekt usporedbe, prema kojemu se pojedinačni ili skupni rezultat razvrstava u kvalitativnu kategoriju, ocjenjuje.<sup>46</sup> Oni relativno detaljno opisuju obilježja zahtjeva i uvjeta koje treba ispuniti (kako bi se zadovoljio standard) te time pružaju (kvantitativnu i/ili kvalitativnu) osnovu za donošenje zaključka o vrednovanju.<sup>47</sup>

Rad policijskih službenika ocjenjuje se na temelju:

- a) općih kriterija
- b) posebnih kriterija
- c) osobnog ponašanja i poštovanja službene dužnosti
- d) kriterija za rukovoditelje
- e) dodatnih kriterija<sup>48</sup>.

### 2.7.1. Opći i posebni kriteriji

Opći kriteriji za ocjenjivanje policijskih službenika jesu: djelotvornost u obavljanju poslova, točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova u izvršavanju poslova i učinkovitost u obavljanju poslova. Ovi se kriteriji primjenjuju na sve policijske službenike neovisno o radnome mjestu na koje su raspoređeni<sup>49</sup>.

Posebni kriteriji ocjenjivanja policijskih službenika ne primjenjuju se na sve policijske službenike. Oni se primjenjuju ovisno o poslovima na koje je policijski službenik raspoređen. Posebni kriteriji su sljedeći: stupanj inovativnosti i kreativnosti, pismeno i usmeno izražavanje, komunikacijske vještine i sklonost timske radu<sup>50</sup>.

ZODS<sup>51</sup> obvezuje državne službenike da svoje dužnosti predviđene opisom poslova radnog mjesta obavljaju ispravno, na vrijeme, savjesno, stručno, ne koristeći ih radi osobnog probitka poštujući pri tome ustavni i pravni poredak Republike Hrvatske. Državni je službenik dužan obavljati poslove učinkovito i pravodobno te u skladu sa zakonom pružiti pravnu pomoć izbjegavajući neopravdano složene i teško provedive postupke i sprječavajući situacije koje mogu dovesti do postupanja štetnog za očuvanje pravnog interesa stranaka ili države.

Potrebno je istaknuti da se „djelotvornost“ i „učinkovitost“ (uz točnost, preciznost, pouzdanost i pridržavanje rokova) navode kao dva različita segmenta općeg kriterija kod

<sup>45</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *op. cit.* str. 505.

<sup>46</sup> Andrilović, V., Čudina, M. (1988). Psihologija učenja i nastave. Zagreb. Školska knjiga.

<sup>47</sup> <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/80-kriterij> (27.04.2020.)

<sup>48</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, *op. cit.* čl. 6.

<sup>49</sup> *Ib.* čl. 7.

<sup>50</sup> *Ib.* čl. 8.

<sup>51</sup> *Op. cit.* čl. 15.-25.

ocjenjivanja policijskih službenika, ali se ne navodi niti opisuje značenje tih pojmova.<sup>52</sup> Riječi djelotvornost i učinkovitost pripadaju općem jeziku i nalaze se u općim rječnicima hrvatskoga jezika. Imenica djelotvornost izvedena od pridjeva djelotvoran, a imenica učinkovitost od pridjeva učinkovit. Prema Aniću<sup>53</sup> riječ djelotvoran ima značenje „*koji pomaže, koji povoljno djeluje; uspješan, efikasan, učinkovit*“, dok riječ učinkovit ima značenje „*djelotvoran, koristan, plodonosan, efikasan, efektivan*“. Iz tih je definicija razvidno da je riječ o istoznačnicama koje su samo drugačije oblikovane.<sup>54</sup>

### 2.7.2. Osobno ponašanje službenika i poštovanje službene dužnosti

Prilikom predlaganja ocjene kao kriterij za ocjenjivanje u obzir se također uzima i osobno ponašanje službenika te poštovanje službene dužnosti. Kriteriji za vrednovanje osobnog ponašanja policijskih službenika jesu: odnos prema radu (motivacija), odnos prema građanima, odnos prema nadređenima, odnos prema suradnicima, poštovanje radnog vremena i zainteresiranost za pohađanje programa izobrazbe i odnos prema izobrazbi<sup>55</sup>. Za rukovođeće policijske službenike pod ovim kriterijem još se ocjenjuje i njihov odnos prema službenicima kojima je nadređen. Ovaj kriterij primjenjuje se na sve policijske službenike.

Iako POOPS<sup>56</sup> predviđa ponašanje službenika i njegovo poštovanje službene dužnosti kao zasebne kriterije za ocjenjivanje, u postojećem Obrascu za ocjenjivanje pod točkom V. ne postoji predviđeno mjesto u koje bi se ocijenio svaki od kriterija - već su oba kriterija svrstana u isti segment na obrascu.

Prema Kalemu međusobni odnosi policijskih službenika predstavljaju ukupnost svih odnosa policijskih službenika za vrijeme radnog vremena (formalni) i izvan radnog vremena (neformalni), a regulirani su zakonskim i drugim propisima.<sup>57</sup> Osobno ponašanje policijskih službenika uređeno je mnogim pozitivnim pravnim propisima. Zakonom o policijskim poslovima i ovlastima<sup>58</sup> propisano je da je policijski službenik dužan poštovati dostojanstvo, ugled i čast svake osobe, kao i druga temeljna prava i slobode čovjeka. Posebno obzirno postupaju prema djeci, maloljetnim, starim i nemoćnim osobama, osobama s invaliditetom i prema žrtvi kaznenog djela i prekršaja<sup>59</sup>. Detaljnije je to ponašanje uređeno Pravilnikom o

---

<sup>52</sup> Romac Umljenović, I., Orlović, A., i Solomun, D. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja. *Policija i sigurnost*, 24(3/2015.), str. 247-261.

<sup>53</sup> Anić, V. (1991). *Rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi Liber. str. 112 i 761.

<sup>54</sup> Mihaljević, M., i Hudeček, L. (2012). Djelotvornost i učinkovitost, *Jezik*, 59(3), str. 112-114. Preuzeto s: <https://hrcaak.srce.hr/134823> (pristupljeno: 28.04.2020.).

<sup>55</sup> Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, *op. cit.* čl. 10.

<sup>56</sup> *Ib.* čl. 6. st. 5.

<sup>57</sup> Kalem, D. (2014). Međusobni odnosi i poslovno ponašanje policijskih službenika. *Policija i sigurnost*, 23(2/2014.), str. 156-181.

<sup>58</sup> *Op. cit.* čl. 14. st. 2.

<sup>59</sup> O komunikaciji u primjeni policijskih ovlasti više vidi Mršić, Ž. (2019). Komunikacija u primjeni policijskih ovlasti, *Policija i sigurnost* 1/2019. MUP RH Zagreb.

načinu postupanju policijskih službenika<sup>60</sup>. Zakon o policiji obvezuje policijskog službenika da se i izvan službe mora ponašati tako da ne šteti ugledu službe<sup>61</sup>.

Policijski službenici moraju postupati i u skladu s Etičkim kodeksom policijskih službenika<sup>62</sup>.

Zakon o državnim službenicima<sup>63</sup> u okviru načela ponašanja državnih službenika obvezuje državne službenike da pri obavljanju službenih dužnosti i obaveza postupaju u skladu s načelom zakonitosti i zaštite javnog interesa. Zabranjena je zlouporaba ovlasti i neopravdanog nagrađivanja te primanje darova. Državni službenik mora se ponašati tako da ne umanjuje svoj ugled, ugled državne službe te ne dovodi u pitanje svoju nepristranost u postupanju. Radno vrijeme u policijskoj službi i obveze policijskih službenika s tim u svezi regulirane su Zakonom o policiji<sup>64</sup>.

Osim spomenutih propisa, međusobni odnosi, ponašanje i komuniciranje policijskih službenika uređeni su i internim aktima poput smjernica i uputa koje donosi Ravnateljstvo policije, koji za policijske službenike također imaju obvezujuć karakter.<sup>65</sup>

### **2.7.3. Kriteriji za rukovoditelje**

Za rukovodeće policijske službenike, osim općih, posebnih, iznimno i dodatnih kriterija, te osobnog ponašanja službenika i poštovanja službene dužnosti - procjenjuju se i njihove rukovodne kompetencije koje obuhvaćaju: organizaciju i koordinaciju obavljanja poslova, donošenje odluka za koje su ovlašteni, motiviranje službenika, rješavanje konflikata, praćenje rada i davanja uputa za rad službenicima i implementaciju strateških ciljeva (ako je rukovodeći policijski službenik odgovoran za ispunjavanje ciljeva).

### **2.7.4. Dodatni kriteriji**

Pored navedenih kriterija prilikom ocjenjivanja policijskih službenika iznimno se mogu primijeniti i dodatni kriteriji<sup>66</sup>. Dodatni kriteriji mogu obuhvatiti primjenu posebnih znanja, sposobnosti i vještina policijskih službenika, a koje nemaju ostali policijski službenici u okviru obavljanja poslova jednakih radnih mjesta (npr. multiplikatori granične policije za pojedina područja kao što su otkrivanje krivotvorenih isprava, suzbijanje krijumčarenja vozila i sl.).

---

<sup>60</sup> Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika, NN 89/10., 76/15.

<sup>61</sup> *Op. cit.* čl. 31.

<sup>62</sup> Etički kodeks policijskih službenika, NN 62/12. Obvezu poštovanja propisuje čl. 30. ZOP-a.

<sup>63</sup> *Op. cit.*

<sup>64</sup> Zakon o policiji, NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19. čl. 41. i 42.

<sup>65</sup> Raspisi Ravnateljstva policije broj: 511-01-50/3-16 od 14. lipnja 2014. g.; 511-01-50/1-34938/3-16. od 14. lipnja 2016; 511-01-51/7-18400/12-2013. od 13. studenoga 2013. g.; 511-01-51-17-2 od 18. srpnja 2017., i drugi.

<sup>66</sup> POOPS, *op. cit.* čl. 9.



## 2.8. Vrste ocjena

Zakonom o policiji<sup>67</sup> utvrđeno je da se rad policijskog službenika ocjenjuje s pet ocjena i to: „naročito uspješan“, „uspješan“, „dobar“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“. Detaljniji opis godišnjih ocjena definiran je Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika. U samome definiranju godišnje ocjene „dobar“ zakonodavac je propisao: „*Policijski službenik ocjenjuje se ocjenom „dobar“ ako...*“<sup>68</sup> (u nastavku navodeći dodatne pretpostavke). Na osnovi istoga moglo bi se zaključiti da je zakonodavac predvidio tu vrstu ocjene za većinu policijskih službenika te se ona ima smatrati pozitivnom ocjenom rada policijskog službenika. Njome se ocjenjuje službenik koji prosječno, očekivano radi svoj posao, bez pogrešaka i isticanja - a više i niže ocjene predviđene su za one koji se posebno ističu u pozitivnom ili negativnom smislu. No, mnogi policijski službenici ocjenu „dobar“ poistovjećuju sa sustavom ocjenjivanja u školstvu gdje se ocjenom 3 označava „dobar“ te pri tome smatraju da njihov trud i rad vrijedi više od ocjene 3. Međutim, može se zaključiti da je ocjena „dobar“ pozitivna ocjena jer s ocjenom „dobar“ policijski službenik može napredovati u službi ekvivalentno kao i s višim ocjenama („uspješan“ i „naročito uspješan“) te mu ocjena „dobar“ ne predstavlja ograničavajući faktor u napredovanju, školovanju, upućivanju na rad u inozemstvo i sl. Nadalje, zakonodavac je predvidio mogućnost izricanja viših, odnosno nižih ocjena. U definiranju ocjena zakonodavac predviđa mogućnost ocjenjivanja višim ili nižim ocjenama od ocjene „dobar“; naime, propisuje u konotaciji „*policijski službenik može biti ocijenjen...*“ (u nastavku navodeći dodatne pretpostavke). Iz navedenog možemo zaključiti da je predviđena mogućnost davanja viših ocjena onima koji postižu bolje rezultate rada od prosječnih. Također, za one policijske službenike koji postižu slabije rezultate predviđena je mogućnost ocjenjivanja nižim ocjenama od prosječnih policijskih službenika.

Policijski službenik ne može biti ocijenjen ocjenom uspješan ili naročito uspješan ako su mu tijekom kalendarske godine više puta upućivana pisana upozorenja zbog nepoštovanja službene dužnosti koja bitno utječu na ocjenu ili je odlukom nadležnog tijela proglašen odgovornim za povredu službene dužnosti. Neposredno nadređeni rukovoditelj koji predlaže ocijeniti policijskog službenika ocjenom „ne zadovoljava“ - u obvezi je uz prijedlog godišnje ocjene priložiti policijskom službeniku pisano upozorenje na mogućnost dobivanja negativne ocjene.

Konačna ocjena dobije se tako da se zbroj ocjena pojedinog kriterija podijeli s brojem obavljenih periodičnih kontrola. Ocjena svakog pojedinog kriterija izražava se na dvije decimale. Nadalje, ukupna godišnja ocjena predstavlja zbroj svih ocjena podijeljenih s brojem kriterija po kojima je policijski službenik ocjenjivan prema rasponu ocjena. Ukupna godišnja ocjena rada policijskog službenika također se izražava na dvije decimale, a raspon ocjena utvrđen je u točki V. Obrasca za ocjenjivanje.

---

<sup>67</sup> *Op. cit.* čl. 83.

<sup>68</sup> *Op. cit.* čl. 5. st. 1.

### 2.8.1. Pravne posljedice negativnih ili loših ocjena

Zakon o policiji i Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika ne propisuju nikakve sankcije ukoliko policijski službenik na kraju ocjenjivačkog razdoblja bude ocijenjen negativnom ocjenom. Zakonom o državnim službenicima propisano je da se državni službenik koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ upućuje na dodatno stručno osposobljavanje ili se premješta na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti poslova, unutar istog stupnja obrazovanja<sup>69</sup>. Međutim, u praksi se pojavljuje problem jer ni jednim zakonskim i podzakonskim aktom nije propisano na koja bi se stručna osposobljavanja trebao uputiti policijski službenik koji je ocijenjen tom ocjenom; te koji program obuke mora završiti. Isto tako, predviđa se premještaj državnog službenika na neko drugo radno mjesto što nije popraćeno Zakonom o policiji koji jasno definira premještaj policijskih službenika. Prema st. 2. istog zakonskog članka, ukoliko je državni službenik ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“, državna služba prestaje po sili zakona, danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju.

### 2.9. Rješenje o godišnjoj ocjeni

Odlučivanje o godišnjoj ocjeni policijskog službenika upravna je stvar o kojoj odlučuje rješenjem čelnik tijela ili osoba u čijoj je nadležnosti donošenje rješenja o godišnjoj ocjeni policijskog službenika. Sukladno s tim, rješenje o godišnjoj ocjeni upravni je akt i mora u svojem sadržaju imati određene elemente (dijelove) radi lakšeg ostvarivanja svrhe zbog koje je sam akt donesen. Rješenje se donosi u pisanome obliku te njegov sadržaj mora imati sastavne dijelove koje predviđa pravna norma.<sup>70</sup> Zakonom o upravnom postupku<sup>71</sup> utvrđeno je da se rješenje sastoji od zaglavlja, uvoda, izreke, obrazloženja, upute o pravnom lijeku, potpisa službene osobe i otiska službenog pečata javnopravnog tijela. U upravnom postupku treba utvrditi pravo stanje stvari i u tu se svrhu moraju utvrditi sve činjenice i okolnosti koje su od važnosti za donošenje zakonitog i pravilnog rješenja.<sup>72</sup> Rješenje u svojem obrazloženju mora sadržavati utvrđeno činjenično stanje te pravne propise i razloge koji s obzirom na utvrđeno činjenično stanje upućuju na onakvo rješenje kakvo je dano u izreci. Rješenje o ocjeni donosi se najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu u tri primjerka. Jedan se primjerak uz dostavicu uručuje policijskom službeniku, drugi se primjerak zajedno s Obrascem za ocjenjivanje odlaže u osobni očevidnik policijskog službenika, a treći se odlaže u arhivu. Rješenje o ocjenjivanju policijskog službenika u sjedištu MUP-a i policijskim upravama izrađuje Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima odnosno nadležna služba za upravljanje ljudskim potencijalima u policijskoj upravi.<sup>73</sup> Ako policijski službenik nije zadovoljan godišnjom ocjenom - on ima pravo podnijeti žalbu protiv rješenja i to u roku od 15 dana od primitka rješenja. Žalba se podnosi Odboru za državnu službu.

<sup>69</sup> *Op. cit.* čl. 88. st. 1.

<sup>70</sup> Borković, I. (1995). *Upravno pravo*. Zagreb: Informator, str. 334.

<sup>71</sup> Zakon o općem upravnom postupku, NN 47/09. čl. 98.

<sup>72</sup> Juras, D. (2010). *Upravni sud Republike Hrvatske. Ocjenjivanje učinkovitosti rada – policijski službenik. Sudska i upravna praksa / Upravni sud Republike Hrvatske. Hrvatska javna uprava*, 10 (1), str. 237-245. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/135505>, pristupljeno 08.05.2020.

<sup>73</sup> Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova, NN 113/12., čl. 10.

### 3. PROBLEMI I POGREŠKE U OCJENJIVANJU RADNE USPJEŠNOSTI

Da bi se ispravno donijela odluka i vrednovala radna uspješnost policijskih službenika, potrebno je pratiti njegov rad tijekom cijele godine. Prema Andriloviću i sur. praćenje podrazumijeva „registriranje stanja svih činitelja djelatnosti u svim fazama njezina odvijanja“.<sup>74</sup> U tom procesu jedna osoba dobiva informacije o drugoj osobi i na temelju tih informacija donosi zaključke o njegovoj uspješnosti.<sup>75</sup> Donošenje zaključaka, odnosno godišnje ocjene policijskog službenika, temelji se na velikom broju informacija koje neposredno nadređeni rukovoditelj svakodnevno prima iz okoline. Takvo svakodnevno primanje informacija, posebice ukoliko se ocjenjuje veliki broj policijskih službenika, iziskuje veliki napor ocjenjivača. Na temelju prikupljenih informacija neposredno nadređeni rukovoditelj donosi procjene radne uspješnosti, odnosno ocjene svakog pojedinog kriterija ocjenjivanja. Ako ocjenjivač nije upoznat s pogreškama koje se mogu dogoditi u ocjenjivanju, može i sam pogriješiti, a što u konačnici može nanijeti štetu policijskom službeniku jer će biti ocijenjen manjom ocjenom negoli zaslužuje; odnosno može donijeti korist policijskom službeniku koji će biti ocijenjen višom ocjenom nego što je zaslužuje.

Prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti mogu se javiti razni subjektivni i objektivni problemi i pogreške. Pod objektivnim problemima podrazumijevaju se one poteškoće koje su povezane sa samim sustavom praćenja radne uspješnosti i njegovih elemenata, kao što su npr. složenost procesa ocjenjivanja, način postavljanja ciljeva odnosno standarda uspješnosti, vrsta instrumenta za praćenje uspješnosti, nejasni standardi radne uspješnosti sl. Nasuprot tome, problemi i pogreške subjektivne naravi vezani su uz pojedince, odnosno rukovoditelje koji sudjeluju u procesu praćenja radne uspješnosti.<sup>76</sup>

#### 3.1. Složenost procesa ocjenjivanja

Što je proces ocjenjivanja složeniji to su i veće mogućnosti za pogreške i probleme u ocjenjivanju. Ako je proces ocjenjivanja složeniji i provodi se u više faza - moguće je pogriješiti u bilo kojoj fazi. Da bi se izbjegao ovaj oblik pogrešaka bitno je da se ocjenjivač upozna sa svim fazama unutar procesa ocjenjivanja te da je kvalitetno educiran o segmentu procesa ocjenjivanja. Nadalje, prema Rijevecu i suradnicima, ukoliko je proces ocjenjivanja složen, ocjenjivač ne bi smio procjenjivati više osoba jer u takvom slučaju dolazi do umora ocjenjivača i smanjuje se sposobnost uočavanja razlika.<sup>77</sup> Da bi se proveo formalni dio postupka ocjenjivanja potrebno je jako puno vremena s obzirom na njegovu složenost, a uz to ocjenjivač mora biti koncentriran na procjenu radne uspješnosti i treba objektivno ocijeniti policijskog službenika. Planirane poslove i radne zadatke neposredno nadređeni

---

<sup>74</sup> Andrilović, V., Fajdetić, M., Gugić, I., Herceg, I., Hrpka, S., Ivanek, A., Kruhan, M., Kujundžić, N., Lui, O., Mahalouš-Smuđ, D., Miljković, D., Mustać, V., Petković, M., Petričević, D., Poljak, V., Radić, N., Šimunović, Lj., Tihi, V., Topić, B., Uroić, S., Zovko, G. (1994). Opći priručnik za nastavnike srednjih škola. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 87.

<sup>75</sup> Rijavec, M., Miljković, D. (1999). Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi?. Zagreb: „IEP“ d.o.o.

<sup>76</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb. Školska knjiga. str. 708.

<sup>77</sup> Rijavec, M. i sur. *Op. cit.*

rukovoditelj određuje na temelju sigurnosne problematike i postavljenih strateških ciljeva. Ovisno o stručnosti i kreativnosti rukovoditelja, to može potrajati duže ili kraće vrijeme. Pretpostavka je da je za pripremu i planiranje zadataka svakog službenika u prosjeku potrebno utrošiti oko jedan sat. Priprema uključuje i pripremanje Obrasca za ocjenjivanje i oblikovanje spisa. Nakon što je rukovoditelj odredio zadatke, s njima je dužan upoznati sve policijske službenike. Ovisno o vrstama zadataka i njihovu broju, u prosjeku se na upoznavanje utroši oko 30 minuta. Periodične kontrole provode se tri puta tijekom godine te se u prosjeku na njih utroši od 5 do 30 minuta, ali radi lakšeg računanja uzet ćemo prosjek od 20 minuta po svakoj periodičnoj kontroli – što u konačnici iznosi jedan sat po svakome službeniku. Trajanje završne faza ocjenjivanja može ovisiti o visini ocjene. Naime, ako se radi o višoj ocjeni i uspješnijem policijskom službeniku, 5 do 10 minuta bit će dovoljno. Međutim, ukoliko se radi o policijskom službeniku kojemu je potrebno dodatno obrazlagati prijedlog ocjene – to može trajati i duže. Radi lakšeg računanja uzet ćemo prosjek po službeniku koji iznosi 20 minuta. Ako policijski službenik ne uloži primjedbu na prijedlog ocjene, neće biti potrebe za ponovnim razmatranjem odluke te za dodatnim utroškom vremena. Na kraju procjenjivanja radne uspješnosti sve obrasce o ocjenjivanju neposredno nadređeni rukovoditelj dostavlja rukovoditelju ustrojstvene jedinici koji u prosjeku po policijskom službeniku utroši oko 5 minuta. Kada zbrojimo procijenjeno potrebno vrijeme koje utroši neposredno nadređeni rukovoditelj za jednog policijskog službenika (60 min + 30 min + 60 min + 20 min) – dolazimo do prosječno utrošenog vremena od gotovo 3 sata po policijskom službeniku godišnje. Ako neposredno nadređeni rukovoditelj ocjenjuje 50 policijskih službenika, dolazimo do impozantne brojke od 150 sati utrošenog vremena na postupak ocjenjivanja. S obzirom na to da je prosječni broj radnih dana u godini 250, ispada da je od toga broja 19 radnih dana potrebno utrošiti na postupke ocjenjivanja. Naravno, ukoliko se ocjenjuje veći ili manji broj policijskih službenika, razmjerno broju raste ili pada broj utrošenih radnih sati i dana. Na temelju iznesenog, može se zaključiti da se u ovakvim složenim procesima ocjenjivanja neki rukovoditelji susreću s nedostatkom vremena u kojemu se ne mogu kvalitetno posvetiti praćenju radne uspješnosti svojih suradnika; a tim više što su i oni sami neposredni izvršitelji mnogih zadaća i dužnosti te obavljaju i ostale poslove unutar organizacijskih jedinica.

### 3.2. Instrument (mjerilo) za praćenje

Kako bismo nešto izmjerili, potreban nam je instrument za mjerenje. Za procjenjivanje radne uspješnosti najstariji instrument za mjerenje jest čovjek. Postavlja se pitanje koliko je čovjek dobar instrument (mjerilo). Davno prije izuma metra ili vage on je procjenjivao je li nešto teže ili lakše, odnosno je li nešto duže ili kraće. Međutim razvojem znanosti čovjek se pokazao kao izrazito neprecizan mjeritelj pa se u mjerenjima zamijenio mjernim uređajima (mjerilima). Da bi neko mjerenje bilo ispravno, njegov rezultat mora biti isključivo određen nekom veličinom. Mjerni instrument ne smije imati bilo kakva utjecaja na rezultat mjerenja. Zato se od svakog dobrog mjernog instrumenta zahtijevaju određena metrijska svojstva kao što su: točnost, objektivnost, pouzdanost i osjetljivost.<sup>78</sup> Točan je onaj instrument koji uzastopnim

<sup>78</sup> Marović, Ž. (2004). Ocjenjivanje učeničkog napretka. *Kateheza*, 26 (1), str. 35-56. Preuzeto s: <https://hrcak.srece.hr/113852>, pristupljeno 8. 5. 2020.

mjerenjem iste veličine daje jednak rezultat. Mjerni instrument je objektivan ako rezultati mjerenja, koje njime dobivamo, ne zavise od instrumenta ni od mjernika koji rezultat očitava, nego isključivo od veličine koju smo izmjerili. Pouzdan je onaj instrument koji mjeri onu veličinu koju njime želimo izmjeriti (npr. vaga je valjan instrument za mjerenje težine, ali ne dužine, temperature i sl.). Mjerni instrument je osjetljiv ako s pomoću njega možemo izmjeriti i male razlike u veličini koju mjerimo.

Prema Zakonu o mjeriteljstvu mjerila se smiju staviti na raspolaganje samo ako su ispitana u propisanom postupku, ako udovoljavaju mjeriteljskim zahtjevima i ako su označena propisanim oznakama.<sup>79</sup> Postupak ispitivanja mjerila naziva se umjeravanje. Umjeravanje mjerila je radnja kojom se pod određenim uvjetima u prvome koraku uspostavlja odnos između vrijednosti veličine s mjernim nesigurnostima koje daju mjerni etaloni i odgovarajućih pokazivanja kojima su pridružene mjerne nesigurnosti, a u drugome koraku ti se podaci upotrebljavaju za uspostavljanje odnosa za dobivanje mjernog rezultata iz pokazivanja.<sup>80</sup>

Prema naprijed navedenom može se zaključiti da čovjek nije pouzdan instrument (mjerilo) za mjerenje. Naime, čovjek je ljudsko biće koje prosuđuje i donosi odluke na osnovi onoga što je opazio i na koji je način to doživio. Različita ispitivanja pokazala su da različiti ispitivači daju različite ocjene za iste uspjehe pa čak i to da isti ispitivači za iste uspjehe u različito vrijeme daju različite ocjene. To upućuje da su ocjenjivači neobjektivni te da ocjene ne ovise samo o uspjesima pojedinaca već da ovise i o osobinama onoga koji ocjenjuje.<sup>81</sup> Ista slučajnost događa se kod ocjenjivanja policijskih službenika. Postoje dva razloga zbog čega se to događa. Prvi razlog je taj što nisu postavljeni jasni standardi radne uspješnosti za kriterije ocjenjivanja te je teško izmjeriti npr. nečije ponašanje prema suradnicima, građanima ili nadređenima. Postavljeni standardi manje od očekivanog, očekivano ili više od očekivanog nisu mjerljivi jer ne postoji ni jedan uređaj kojim bi se to izmjerilo te visina ocjene isključivo ovisi o volji ocjenjivača. Drugi je razlog taj što se ocjenjivač istovremeno pojavljuje u dvostrukoj ulozi - kao mjeritelj i mjerni instrument.<sup>82</sup>

### 3.3. Nejasni standardi radne uspješnosti

Prema Bahtijarević-Šiber, „*standardi uspješnosti su količinska mjerila onoga što treba napraviti. Njima se određuje količina posla glede kvantitete, kvalitete, vremena i sl. te se na taj način omogućava mjerenje radne uspješnosti. Njima se konkretiziraju i preciziraju očekivanja u pogledu rezultata rada, odnosno odgovaraju na pitanje što i koliko čega treba napraviti*“.<sup>83</sup> Ako standardi nisu jasno definirani ili su nejasni - ostavlja se veliki prostor za tumačenje i subjektivne procjene ocjenjivača. Različiti ocjenjivači mogu sasvim

---

<sup>79</sup> Zakon o mjeriteljstvu, NN 74/14., čl. 21.

<sup>80</sup> *Ibid.* čl. 3. st. 1. toč. 6.

<sup>81</sup> Biasiol-Babić, R. (2009). Vrednovanje i ocjenjivanje s posebnim osvrtom na učenike s teškoćama u razvoju integrirane u redovni sustav odgoja i obrazovanja. Metodčki obzori, 4(2009)1-2(7-8), str. 207-219. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/45774> (08.05.2020.).

<sup>82</sup> Kavić, K. (2017). Kako učenici doživljavaju školu i ocjenjivanje. Život i škola, LXIII(2), str. 87-95. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/195178> (08.05.2020.).

<sup>83</sup> Bahtijarević-Šiber, F., *op. cit.* str. 511.

različito određivati značenje pojmova npr. „slabije od očekivanog“, „očekivano“ ili „više od očekivanog“. Opće je poznato da učenička ocjena odličan u različitim sredinama (npr. selo/grad, ili različitim školama), ili kod različitih nastavnika ima posve različitu težinu. Isto se događa i kod ocjenjivanja radne uspješnosti, jer različiti procjenitelji mogu pripisivati sasvim različit sadržaj „iznimnoj“ ili „lošoj“ uspješnosti u obnašanju radnih zadataka. Stoga, kako bi se izbjegle ovakve vrste pogrešaka, potrebno je što detaljnije i preciznije postaviti jasne standarde radne uspješnosti.

### 3.4. Uobičajene subjektivne pogreške ocjenjivača

Neke uobičajene subjektivne pogreške ocjenjivača koje mogu iskriviti rezultate procjene radne uspješnosti jesu: *hallo*-efekt, konstantna pogreška, pogreška sličnosti, pogreška kontrasta, pogreška konteksta, vremenske pogreške i dr.

**Hallo-efekt** jedna je od najčešćih subjektivnih pogrešaka ocjenjivača prilikom ocjenjivanja. Prema Andriloviću i sur. to je najutjecajniji izvor pogrešaka u procjeni i o njemu se mora stalno voditi briga.<sup>84</sup> Ova pogreška događa se svakodnevno.<sup>85</sup> To je pogreška dojma koja djeluje na ukupnu ocjenu uspješnosti. Naime, ova pogreška ima dva osnovna oblika. U prvome obliku različite osobine zaposlenika procjenjuju se na temelju ukupnog dojma ili mišljenja o tom zaposleniku; dok kod drugog oblika ocjenjivač na temelju jedne karakteristike stvara „cjelovitu“ sliku o zaposleniku. Tako se primjerice u praksi na temelju općeg dojma da neki policijski službenik dobro radi svoj posao (npr. vrlo je društven i susretljiv) mogu više ocijeniti neki kriteriji ocjenjivanja, a u kojima je on u biti mnogo lošiji. Da bi se ublažio utjecaj *hallo*-efekta potrebno je što jasnije i preciznije definirati osobine koje se ocjenjuju i konstantno ocjenjivače upozoravati na ovu pojavu. Naime, prema Andriloviću i sur. pokazalo se korisnim stalno upozoravanje na pojavu *hallo*-efekta jer mu ocjenjivači na taj način manje podliježu.<sup>86</sup>

**Konstantna pogreška** ili tzv. „*osobna jednadžba*“ jest relativno trajna tendencija nekih ljudi da ocjenjuju strogo (pogreška strogosti), nekih da ocjenjuju blago (pogreška blagosti), a nekih da daju uglavnom prosječnu ocjenu (pogreška centralne tendencije) izbjegavajući davati niske ili visoke ocjene.<sup>87</sup> Te pogreške usko su vezane uz postavljene kriterije osobe koja ocjenjuje, ali i neke osobine ličnosti. Ako je neposredno nadređeni rukovoditelj „prestrog“ u ocjenjivanju i uopće ne rabi najviše ocjene zbog nekih svojih osobnih uvjerenja, to se na službenika može odraziti nemogućnošću dobivanja više ocjene koju bi možda dobio kod drugog ocjenjivača. Također, ako su ocjenjivačevi kriteriji „preblagi“, pojedini policijski službenici koji tijekom godine nisu ostvarili planirane poslove i radne zadatke, mogu biti ocijenjeni višom ocjenom nego što zaslužuju i na taj način nagrađeni za „nerad“. U praksi se pokazalo da većina rukovoditelja zbog pogreške centralne tendencije policijske službenike ocjenjuje ocjenom dobar, a da pri tome zanemaruje veće razlike u postignutim rezultatima pojedinih službenika. Do ovih pogrešaka ne bi dolazilo kada bi sve policijske službenike

<sup>84</sup> Andrilović, V. i sur., *op. cit.*

<sup>85</sup> Rijavec, M. i sur., *op. cit.*

<sup>86</sup> Andrilović, V. i sur., *loc. cit.*

<sup>87</sup> Bahtijarević-Šiber, F., *op. cit.* str. 539.

ocjenjivala jedna osoba. Na primjer, ako je jedan ocjenjivač prestrog pa svima daje niže ocjene, a drugi ocjenjivač preblag i daje visoke ocjene, neki će službenici biti nužno zakinuti. Prema Rijevec i sur. učinci ove pogreške mogu se smanjiti komisijskim ocjenjivanjem jer prosječna ocjena više ocjenjivača (npr. tri) dat će točniju ocjenu.<sup>88</sup>

**Pogreška sličnosti** temelji se na tendenciji ocjenjivača da zaposlenike ocjenjuje uspoređujući ih sa samim sobom. Kako većina ljudi sama sebe smatra učinkovitim u obavljanju svojeg posla, te ukoliko su drugi poput njih (spol, porijeklo, stavovi i vjerovanja), pretpostavljaju da su i oni učinkoviti.<sup>89</sup> Primjerice, rukovoditelji mogu višom ocjenom ocjenjivati policijske službenike koji su završili isti fakultet kao i on, koji dolaze iz istoga kraja, koji imaju isto političko uvjerenje, imaju sličan pristup radu ili neku drugu sličnost. Ova se pogreška često manifestira i socijalno nepoželjnim karakteristikama, pa će tako oni koji često zabašavaju u radu ili pričaju neistine biti skloniji smatranju da to rade i drugi. Prema Andriloviću i sur. pogreška sličnosti izaziva precjenjivanje (previsoku ocjenu) neke osobine jedne osobe koja se procjenjuje u odnosu na drugu.<sup>90</sup>

Suprotno djelovanje od pogreške sličnosti ima **pogreška kontrasta**. Naime, kod ove pogreške ocjenjivač ima sklonost da neke osobine drugih procjenjuje obrnuto u usporedbi sa svojim relevantnim osobinama. Primjerice, ukoliko je neposredno nadređeni rukovoditelj „perfekcionista“ i voli preciznost, on može ostale policijske službenike smatrati površnim ili nemarnim u obavljanju svojih dužnosti. Prema Andriloviću i sur. pogreška kontrasta izaziva podcjenjivanje (prenisku ocjenu) neke osobine jedne osobe koja se procjenjuje u odnosu na drugu.<sup>91</sup> Pogreška kontrasta ima još jedno djelovanje uz kontekst. Nakon niza ispodprosječnih policijskih službenika, prosječan službenik činit će se kao izvrstan. U praksi se ova pogreška događa kada neposredno nadređeni rukovoditelj ocjenu policijskog službenika temelji na uspoređivanju s drugim policijskim službenicima, a ne prema objektivnim standardima. Događa se da policijski službenik koji postiže bolje rezultate od ostalih (nazovimo ih ispodprosječnih) kolega u kolektivu, dobije nižu ocjenu od one koju zaslužuje ili obrnuto, da prosječan službenik dobije višu ocjenu radi neuspješnih radnih kolega.

**Pogreška konteksta** događa se kada uspješnost i kvaliteta grupe u kojoj se nalazi zaposlenik znatno utječu na njegovu individualnu ocjenu uspješnosti i kvalitete. Prosječan policijski službenik u „lošijoj“ ili „odličnoj“ smjeni ima sasvim različitu vrijednost. To znači da pojedini službenik može biti različito ocijenjen ovisno o tome procjenjuje li se u kontekstu smjene (grupe) ili individualno. U kontekstu smjene (grupe) visoko motiviranih i učinkovitih službenika koji postižu daleko bolje uspjehe od ostalih smjena (grupa) neke ustrojstvene jedinice, manje motiviran i učinkovit službenik može biti ocijenjen višom ocjenom, jer mu je ocjena podignuta prema razini ostalih i na taj način će biti bolje ocijenjen nego da se ocjenjuje kao pojedinac izvan smjene (grupe). Zbog toga zapravo nije dopušteno uspoređivati ocjene različitih skupina.

---

<sup>88</sup> Rijevec, M. i sur., *op. cit.*

<sup>89</sup> Dobrich Belandžić, S. (2015). Mjerenje uspješnosti. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. Dostupno na <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A136/datastream/PDF/view> (08.05.2020.)

<sup>90</sup> *Op. cit.*

<sup>91</sup> *Ibid.*

**Vremenska pogreška** može imati vrlo značajan utjecaj na procjenu radne uspješnosti. S obzirom na to da se ciklus ocjenjivanja policijskih službenika proteže kroz dulje vremensko razdoblje (jednu kalendarsku godinu); te da se stanoviti uspjesi ili propusti pojedinih službenika događaju na početku ili na kraju postupka ocjenjivanja, a oni nisu pravilno evidentirani, takve pogreške mogu rezultirati pogrešnim odlukama ocjenjivača. Naime, činjenica je da ocjenjivač ima tendenciju boljeg pamćenja događaja i ponašanja koji su se dogodili u bližoj prošlosti, odnosno što se dogodilo neposredno prije ocjenjivanja, od onoga što se dogodilo prije nekoliko mjeseci. Iz toga razloga ocjenjivač svoju ocjenu temelji na osnovi novijih događaja. Ako neposredno nadređeni rukovoditelj ne poštuje postupak ocjenjivanja policijskih službenika i ne provodi ocjenjivanje pravovremeno po svim fazama - vrlo je vjerojatno da će se kod donošenja prijedloga ocjena na kraju godine dogoditi ova vrsta pogreške. Može se dogoditi da policijski službenik neposredno prije samog ocjenjivanja poboljša svoju radnu disciplinu i počne marljivije raditi, a da je na početku godine bio nezainteresiran za obavljanje poslova i izvršavanje radnih zadataka. Kako bi se u praksi izbjegla ova vrsta pogreške, neposredno nadređeni rukovoditelj mora tijekom cijelog razdoblja voditi zabilješke i evidencije o učincima policijskog službenika, njegovu ponašanju i poštovanju službene dužnosti. Isto tako, potrebno je pravovremeno provoditi kvartalne periodične kontrole a čime se uvelike može smanjiti mogućnost ovakvih pogrešaka.

Pod **druge pogreške ocjenjivača** možemo svrstati predrasude i stereotipe, parametar tjelesne privlačnosti, osobne antipatije i simpatije te raspoloženje ocjenjivača. Najčešći stereotipi u radnoj sredini odnose se na dobnu, etničku, spolnu ili rasnu pripadnost. Najočitiiji primjer ove pogreške bio bi da se muški policijski službenici procjenjuju kao bolji radnici od žena, što ne mora biti i točno jer je to oblik spolne predrasude. Isto tako, kad su u pitanju stariji policijski službenici, da su oni manje fleksibilni i manje sposobni za nova usvajanja metodologija rada ili učenja. Također, možemo reći da do pogreške u ocjenjivanju može doći zbog tjelesne privlačnosti. To što je netko lijep ne mora nužno značiti i da je pošteniji ili učinkovitiji od drugih. Istraživanja pokazuju da se uspješnost fizički neprivlačne osobe redovito procjenjuju nižim ocjenama od onih koji su fizički privlačniji.<sup>92</sup> Sama bliskost ocjenjivača s onim kojeg se ocjenjuje, te njegove simpatije ili antipatije isto tako mogu utjecati na pogrešno donošenje odluke o ocjeni. U praksi je čest slučaj da ono nešto što se ne sviđa rukovoditelju ili mu smeta kod inače dobrog policijskog službenika, može umanjiti njegovu ocjenu radne uspješnosti. Raspoloženje kod ocjenjivača također može dati krive procjene. Naime, ako je ocjenjivač izuzetno dobrog raspoloženja, prema Rijavec i sur., bit će blaži u ocjenjivanju pojedinih kriterija, a ako je izuzetno loše volje - bit će stroži.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Bahtijarević-Šiber, F., *op. cit.*

<sup>93</sup> *Op. cit.*



#### 4. NAČINI SMANJIVANJA PROBLEMA I POGREŠAKA PRILIKOM OCJENJIVANJA

Prema Andrić i sur. postoji nekoliko načina kako bi se ublažile ili u potpunosti izbjegle pogreške prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti. Pojedini od njih jesu: kvalitetna edukacija ocjenjivača, što jasnije formuliranje ciljeva (dakle u radnjama koje se mogu izravno mjeriti), promatranje svakog kriterija zasebno - nezavisno od drugih kriterija, upoznavanje ocjenjivača s distribucijom ocjena koje daju, usklađivanje ciljeva i kriterija s drugim ocjenjivačima, javno ocjenjivanje, komisijsko donošenje prijedloga ocjene i sl.<sup>94</sup>

Prema istim autorima većina pogrešaka najčešće je vezana uz subjekt, odnosno samog ocjenjivača. Prema analizi Ministarstva uprave najviše prigovora u postupku ocjenjivanja državnih službenika i namještenika odnosi se na nepravdu i subjektivnost ocjenjivača što iziskuje potrebu za provedbom odgovarajuće edukacije ocjenjivača.<sup>95</sup>

Tijekom lipnja 2014. godine provedeno je empirijsko istraživanje stavova i mišljenja policijskih službenika o pojedinim instrumentima upravljanja ljudskih resursa. Jedan od segmenata istraživanja bio je praćenje radne uspješnosti. Istraživanjem je bilo obuhvaćeno 126 policijskih službenika PU zagrebačke koji su popunjavali anonimne anketne upitnike. Analizom prikupljenih podataka došlo se do zaključka da policijski službenici nisu zadovoljni svojom godišnjom ocjenom, odnosno ne smatraju da je godišnja ocjena mjerilo rada policijskog službenika te da ih takav način praćenja radne uspješnosti ne motivira za rad.<sup>96</sup>

Od Uprave za ljudske potencijale, Sektora za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova, zatraženi su podaci o ocjenama policijskih službenika te podnesenim žalbama na ocjene i odlukama Odbora za državnu službu u povodu tih žalbi za što dulje razdoblje. Valja napomenuti da su u vrlo kratkom roku dostavljeni podaci za razdoblje od 2013. do 2019. godine, dakle za kompletno razdoblje od početka primjene tada „novog“ Pravilnika o ocjenjivanju, s time da se podaci o žalbama na ocjene odnose samo na Ministarstvo u sjedištu, budući da se ti podaci vode po pojedinim policijskim upravama.<sup>97</sup>

Tablica i slika 1: Pregled postotka udjela ocjena u ukupnom broju ocijenjenih policijskih službenika u Ministarstvu unutarnjih poslova i policijskim upravama od 2013. do 2019. godine

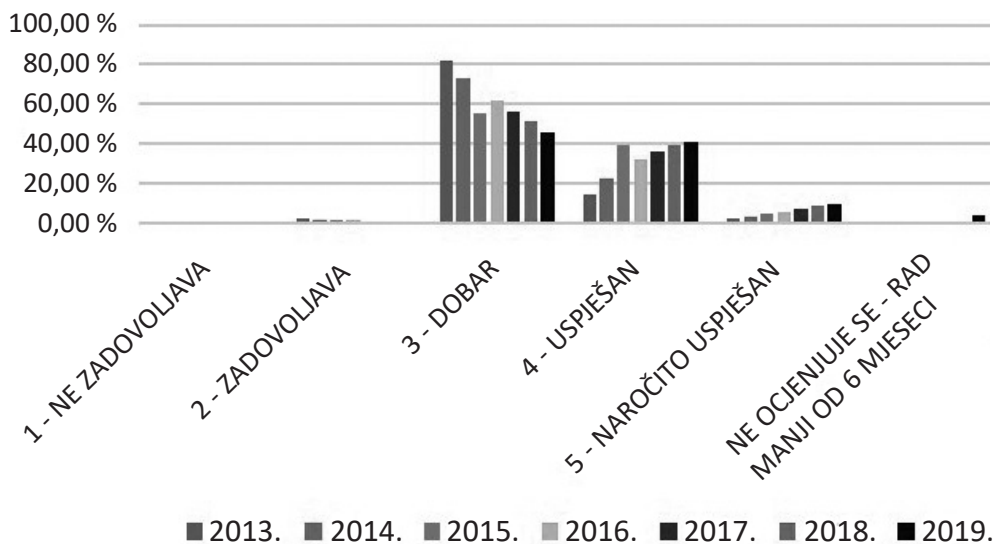
OCJENA za godinu:	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
1 - NE ZADOVOLJAVA	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2 – ZADOVOLJAVA	1,84 %	1,46 %	1,27 %	1,24 %	0,76 %	0,61 %	0,56 %
3 – DOBAR	81,64 %	73,15 %	55,14 %	61,40 %	56,21 %	51,19 %	45,72 %
4 – USPJEŠAN	14,27 %	22,46 %	38,97 %	31,62 %	36,03 %	39,57 %	40,72 %
5 – NAROČITO USPJEŠAN	2,22 %	2,90 %	4,60 %	5,44 %	6,72 %	8,26 %	9,48 %
NE OCJENJUJE SE – rad manji od 6 mjeseci	0,02 %	0,02 %	0,03 %	0,30 %	0,28 %	0,38 %	3,52 %
UKUPNO	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

<sup>94</sup> Andrić, V. i sur., *op. cit.*

<sup>95</sup> *Ibid.*

<sup>96</sup> Orlović, Lj. i sur., *op. cit.*

<sup>97</sup> Dopis MUP-a Uprave za ljudske potencijale, Sektora za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima klasa: 119-02/20-01/6 Urbroj: 511-01-157-20-2 od 2. prosinca 2020.

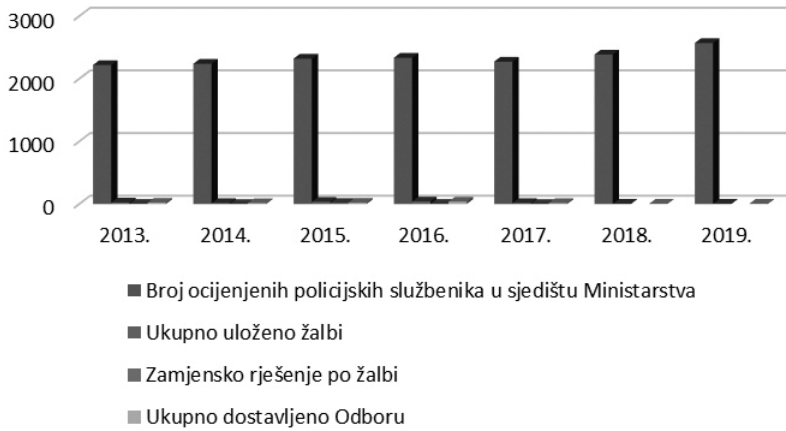


Iz prikaza je razvidno da ocjena „ne zadovoljava“ gotovo da nije zabilježena, ocjena „zadovoljava“ bilježi se u prosjeku oko 1 % s tendencijom umanjavanja tog udjela; dok se većina policijskih službenika ocjenjuje ocjenama „dobar“, „uspješan“ i „naročito uspješan“. Pri tome je razvidan trend umanjivanja središnje ocjene „dobar“ te uvećanja ocjena „uspješan“ i „naročito uspješan“.

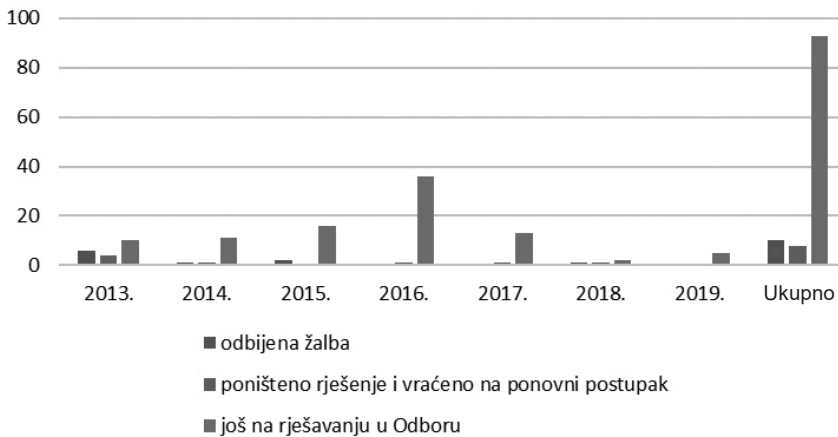
Tablica i slika 2: Žalbe - sjedište Ministarstva

ŽALBA NA GODIŠNJU OCJENU POLICIJSKIH SLUŽBENIKA U SJEDIŠTU MINISTARSTVA	OCJENA ZA GODINU:							Ukupno
	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	
Broj ocijenjenih policijskih službenika u sjedištu Ministarstva	2218	2238	2320	2335	2272	2386	2570	16.339
Ukupno uloženo žalbi	23	14	34	39	15	4	5	134
Zamjensko rješenje po žalbi	3	1	16	2	1			23
<b>Ukupno dostavljeno Odboru</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>111</b>
<b>Odluke Odbora:</b>								
- odbijena žalba	6	1	2			1		10
- poništeno rješenje i vraćeno na ponovni postupak	4	1		1	1	1		8
<b>Još na rješavanju u Odboru</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>93</b>

### Žalbe MUP - sjedište



### Odluke Odbora



Iz prikaza je razvidno da se u prosjeku godišnje žali svega 19 policijskih službenika Ministarstva u sjedištu (0,82 %), pa bi se moglo zaključiti da su, za razliku od policijskih službenika PU zagrebačke koji su sudjelovali u anketi 2014. godine, policijski službenici u sjedištu zadovoljniji svojim ocjenama.

U oči upada podatak o iznimno velikom broju predmeta koji su još na rješavanju u Odboru za državnu službu. Tako nije riješena polovica žalbi još iz 2013. godine, što je zapravo najuspješnija godina jer su u ostalim godinama rješavani jedan do dva predmeta a iz 2019. ni jedan, što iznosi prosječno 84 % neriješenih žalbi od 2013. godine do danas. Možda u tome treba tražiti odgovor na pitanje kako to da se u posljednje dvije godine broj sveo na svega 4, odnosno 5 žalbi na ocjenu.

Kako policijski službenici Ministarstva u sjedištu u prosjeku ne odražavaju sliku cjelokupnog Ministarstva zbog specifičnosti radnih mjesta, potrebne stručne spreme i dr., istovjetne informacije dobivene su i od PU zagrebačke u kojoj je 2014. godine i provedeno spomenuto istraživanje.

Tablica 3: Žalbe – Policijska uprava zagrebačka

ŽALBA NA GODIŠNJU OCJENU POLICIJSKIH SLUŽBENIKA U POLICIJSKOJ UPRAVI ZAGREBAČKOJ	OCJENA ZA GODINU:							Ukupno
	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	
Broj ocijenjenih policijskih službenika Policijske uprave zagrebačke	3049	3132	2966	3054	2972	2945	2765	<b>20.883</b>
Ukupno uloženo žalbi	9	4	10	13	14	5	3	<b>58</b>
Zamjensko rješenje po žalbi	-	-	1	-	-	-	-	<b>1</b>
<b>Ukupno dostavljeno Odboru</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>57</b>
<b>Odluke Odbora:</b>								
- odbijena žalba	4	3	-	1	-	-	-	<b>8</b>
- poništeno rješenje i vraćeno na ponovni postupak	4	-	-	-	-	-	-	<b>4</b>
<b>Još na rješavanju u Odboru</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>45</b>

Iz prikaza je vidljivo da se u PU zagrebačkoj, u prosjeku, na ocjenu žali upola manje policijskih službenika negoli u Ministarstvu u sjedištu, svega 8, što iznosi 0,27 %. Moglo bi se reći da je to gotovo zanemariva brojka koja se u grafičkom prikazu i ne ocrtava pa je ona i izostala kao nepotrebna.

Ovi pokazatelji u opreci su s rezultatima istraživanja iz 2014. godine u kojem je sudjelovalo 126 policijskih službenika PU zagrebačke i u kojem se, kako je prije navedeno, analizom prikupljenih podataka došlo do zaključka da policijski službenici nisu zadovoljni svojom godišnjom ocjenom, odnosno ne smatraju da je godišnja ocjena mjerilo rada policijskog službenika te da ih takav način praćenja radne uspješnosti ne motivira za rad. Opravdano je stoga postaviti pitanje kako to da se od početka ovakvog sustava ocjenjivanja 2013. do danas, na svoju godišnju ocjenu žalilo ukupno 57 policijskih službenika PU zagrebačke, a njih 126 je samo u tom istraživanju izrazilo nezadovoljstvo tom istom ocjenom? Odgovor na to pitanje možda može dati neko novo znanstveno istraživanje ali je očito da u postojećem sustavu ocjenjivanja postoje značajni problemi.

Iznimno je važno da rukovoditelji koji provode ocjenjivanje budu osposobljeni za ulogu ocjenjivača, odnosno za ispravnu provedbu postupka ocjenjivanja kako bi se postupak ocjenjivanja učinio što je moguće objektivnijim. U tu svrhu potrebno je organizirati osposobljavanje rukovoditelja za uloge ocjenjivača. Važno je naglasiti da ovo nije novina u policijskom obrazovnom sustavu za rukovoditelje MUP-a. Naime, Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika kao standardno mjerilo za imenovanje policijskih službenika na rukovodeća radna mjesta propisan je završeni program usavršavanja za

obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika.<sup>98</sup> Iako je ovaj oblik edukacije formalno propisan još od 2011. godine – on se u praksi nije provodio do 2018. godine. Naime, tijekom 2018. godine održana su prva usavršavanja ovoga tipa pa su tako održani petodnevni seminari stručnog usavršavanja policijskih rukovoditelja srednje razine rukovođenja kojim su pribivali svi načelnici policijskih postaja u Republici Hrvatskoj, s čime se nastavilo i za ostale rukovodne razine<sup>99</sup>.

Glede uže problematike ocjenjivanja policijskih službenika, s počecima primjene postojećeg Pravilnika o ocjenjivanju tijekom siječnja 2013. godine, na razinama policijskih uprava, održane su jednodnevne edukacije neposredno nadređenih rukovoditelja i rukovoditelja ustrojstvenih jedinica. Uz to što bi se moglo postaviti pitanje kompetencija tadašnjih „predavača“, činjenica je da je u međuvremenu promijenjeno cijelo mnoštvo tako educiranih neposredno nadređenih rukovoditelja i rukovoditelja ustrojstvenih jedinica. Pojedini od njih nikada nisu bili na bilo kakvom osposobljavanju za ocjenjivače te su zbog neadekvatne educiranosti „osuđeni“ na ne/namjerne pogreške, a policijski službenici na ne/pravdu.

Kao svojevrstu stručnu potporu ocjenjivačima trebala bi pružiti i Uprava za pravne poslove i ljudske potencijale. U njezinu nadležnost, između ostalog, potpada i praćenje pokazatelja rezultata rada i uspješnosti.<sup>100</sup> Naime, pravovremenim davanjem korisnih informacija, uputa o postupanju, davanjem mišljenja i pružanja stručnih savjeta vezanih za ocjenjivanje policijskih službenika - također bi se mogle smanjiti ili u potpunosti ukloniti pogreške u ocjenjivanju. Naime, mnogi rukovoditelji ujedno su i neposredni izvršitelji brojnih poslova u svojim ustrojstvenim jedinicama. Obavljajući te poslove nerijetko zaborave na dužnost provođenja periodične kontrole te s policijskim službenicima ne obave pregled postignutih rezultata i opsega izvršenja planiranih poslova i zadataka; a pravovremenom informacijom o postupku ocjenjivanja ta bi se pogreška smanjila. Naime, provedba periodične kontrole jedna je od faza u ocjenjivanju i njezina je uloga da policijski službenik dobije povratnu informaciju o procijenjenoj uspješnosti u obavljanju posla za proteklo razdoblje.

Da bi ocjenjivanje opravdalo svoju svrhu, rukovodeće policijske službenike treba upozoravati na pogreške koje su moguće u procjenjivanju radne uspješnosti. Prema Bahtijarević-Šiber upoznavanje s uobičajenim pogreškama ocjenjivanja (npr. *hallo*-efekt) može pozitivno djelovati jer će ih ocjenjivač nastojati umanjiti.<sup>101</sup> Isto tako, ocjenjivačima je potrebno pružiti povratnu informaciju o kvaliteti procjene drugih ocjenjivača. Naime, povratna informacija ocjenjivaču može omogućiti da bude svjesniji svojih sustavnih pogrešaka, tendencija, predrasuda i sl. Na taj način prestrogi ili preblagi ocjenjivači - uspoređujući se s drugim ocjenjivačima - mogli bi uvidjeti vlastite pogreške. Tako će na temelju svojih prethodnih pogreška idući put ocjenjivati pažljivije i bolje.

Sam proces ocjenjivanja mogao bi se unaprijediti uvođenjem odgovarajućih metodičkih i informatičkih alata koji bi predstavljali osnovu za ocjenjivanje. Takva informacijska aplikacija za ocjenjivanje mogla bi se implementirati u okviru Informacijskog sustava MUP-a, a pristup aplikaciji imali bi samo rukovoditelji. Obrazac bi se popunjavao u digitalnome obliku i

---

<sup>98</sup> Romac Umljenović i sur., *op. cit.*, Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, *op. cit.* čl. 8., 9., 10. st. 3., čl. 24.

<sup>99</sup> Odluka glavnog ravnatelja policije klasa: 118-01/18-03/18, ur broj: 511-01-123-18-3 od 17. rujna 2018.

<sup>100</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, NN 70/12., čl. 127.

<sup>101</sup> *Op. cit.*

smanjila bi se mogućnost manipulacije ocjenjivača s pravovremenošću upoznavanja službenika s planiranim poslovima i radnim zadacima. Sustav bi bilježio sve aktivnosti ocjenjivača i bilo bi vidljivo je li ocjenjivač pravovremeno proveo periodične kontrole i obavio sve svoje dužnosti u danim rokovima. Također, sam sustav ocjenjivanja bio bi djelotvorniji i transparentniji, a automatizmom bi se mogla na temelju popunjenih obrazaca izdavati rješenja o godišnjoj ocjeni. Na taj način unaprijedio bi se ionako previše složen i dugotrajan postupak ocjenjivanja koji je povezan s velikim troškovima izdavanja rješenja i žalbenih postupaka<sup>102</sup>.

Potpuniji uvid u učinkovitost i zadovoljstvo radom nekog policijskog službenika mogu dati, osim neposrednog rukovoditelja, i kolege s kojima policijski službenici provode radno vrijeme, zatim građani/stranke s kojima policijski službenik komunicira, evidencije o riješenim predmetima i provedenim postupanjima. Zasigurno nije svejedno žale li se i učestalo pritužuju građani i kolege na nekog policijskog službenika ili ga pak pohvaljuju. Naravno da je potrebno razraditi načine i modalitete kako doći do tih informacija ali bi zasigurno vrijedilo truda. Kada bi neposredni rukovoditelj sve navedene stavke kontinuirano evidentirao kroz sustav ocjenjivanja, to bi doprinijelo lakšem, transparentnijem i, naposljetku, pravednijem donošenju godišnjih ocjena o radu policijskih službenika.<sup>103</sup>

## 5. ZAKLJUČAK

Proces ocjenjivanja policijskih službenika vrlo je zahtjevan postupak koji se sastoji od tri koraka. Iznimno je važno da se svaki korak radi sustavno prateći formalno propisani postupak. Prvi je korak planiranje poslova i radnih zadataka. Da bi taj korak bio dobro odrađen, neposredno nadređeni rukovoditelj treba kvalitetno definirati poslove i zadatke. To je vrlo dinamičan proces u kojem se zadaci moraju stalno preispitivati i ponovno definirati svake godine. Izuzetno je važno da utvrđeni zadaci prate sigurnosnu problematiku i postavljene strateške ciljeve. Ako zadaci nisu dobro određeni, odnosno nisu ostvarivi, mjerljivi i s realno postavljenim rokovima - u praksi može doći do situacije da se neće moći ispravno procijeniti uspješnost ostvarivanja planiranih poslova i radnih zadataka što u konačnici može prouzročiti pogrešno procjenjivanje. Drugi je korak evaluacija i vrednovanje. Praćenje i nadziranje rada i ponašanja mora biti kontinuirano tijekom cijele godine. Tijekom praćenja neposredni bi rukovoditelj trebao poticati policijskog službenika da u obavljanju svojih zadaća pruži svoj maksimum. Lako je raditi s ambicioznim i motiviranim policijskim službenicima, koji profesionalno i odgovorno obavljaju policijske poslove, ali problemi se javljaju kod nezainteresiranih policijskih službenika koji su u radnom okruženju pasivni i potrebno ih je konstantno upozoravati i usmjeravati. Izazov je i dužnost svakog rukovoditelja da motivira takvu vrstu djelatnika. Iako je formalno propisan materijalni način motiviranja (nagrađivanja) u obliku novčane nagrade - on se relativno malo koristi u praksi<sup>104</sup>. Kao vrlo jednostavan

<sup>102</sup> Autori iznose samo „grubu“ ideju, razrađivanje i konkretizacija ideje zahtijeva predan i sveobuhvatan timski rad uključivši i istraživanja stručnjaka iz različitih područja i nadilazi okvire ovoga rada.

<sup>103</sup> Orlović, Lj. i sur.: *op. cit.* 230.

<sup>104</sup> Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova, te uvjetima i postupku njihove dodjele; NN 16/17., čl. 12. st. 4. propisuje da se ukupan iznos novčanih sredstava koja su osigurana za isplatu prigodne nagrade u Financijskom planu Ministarstva u okviru državnog proračuna nakon njegova donošenja za tekuću godinu, raspoređuje na Ministarstvo u sjedištu, Ravnateljstvo policije i policijske

nematerijalni oblik motiviranja policijskih službenika jest usmena pohvala. Naime, većina policijskih rukovoditelja rijetko javno pohvaljuju svoje djelatnike. Rukovoditelji bi morali shvatiti da je ponekad najbolja motivacija za rad usmena pohvala. Vrlo je jednostavna i ništa ne košta, a policijski se službenici osjećaju kao službenici čiji je potencijal prepoznat i znaju da se mogu usavršavati i razvijati u profesionalnome smislu. Treći je korak upravo povratna informacija o uspješnosti. Svakom policijskom službeniku neposredno nadređeni rukovoditelj dužan je pružiti povratnu informaciju o uspješnosti. To ponekad može biti vrlo stresno, i za službenika i za rukovoditelja. Od iznimne je važnosti stvoriti tzv. „pozitivno ozračje“ kojom prilikom je potrebno istaknuti sve dobre karakteristike policijskog službenika i minimalizirati kritike. Uspješnim je službenicima zasigurno pohvala i priznanje dodatni motivator za naredno razdoblje. S druge strane, nije dobro javno kritizirati i isticati rad neuspješnih službenika, jer će se kod istih pojačati animozitet prema radu te će se srušiti njihovo samopouzdanje i motivacija koji su ionako jako niski.

Stalna i sustavna edukacija policijskih rukovoditelja nezaobilazna je i u ovom segmentu, a važan inicijalni element u tom smislu bila bi implementacija programa usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika. Kao što je već rečeno, to nije nikakva novost, već se radi o postojećoj formalno-pravnoj činjenici kao standardnom mjerilu za rukovodeća radna mjesta. Naime, dobar broj policijskih rukovoditelja nije prošao nikakav oblik usavršavanja vezano uz ocjenjivanje policijskih službenika. Lako je podleći pogreškama u procjenjivanju radne uspješnosti ukoliko nismo upoznati s osnovnim tipovima pogrešaka u ocjenjivanju, a što u konačnici može biti na štetu policijskog službenika.

Zbog složenog postupka ocjenjivanja u praksi pojedini rukovoditelji ne provode postupak ocjenjivanja sukladno s formalno propisanim postupkom<sup>105</sup>. Tako se u praksi događaju situacije da neposredno nadređeni rukovoditelji preskaču pojedine faze u ocjenjivanju ili ih uopće ne provode. Na kraju ocjenjivačkog razdoblja daju „odokativne“ ocjene bez provođenja periodičnih kontrola i usmjeravanja policijskih službenika. Nekada je to zbog složenosti postupka ocjenjivanja, nekada zbog nedostatka vremena jer izvršavaju druge poslove svojeg radnog mjesta; ali ponekad i zbog nemara rukovoditelja. To kod službenika može izazvati ogorčenost ili razočaranje tako da godišnja ocjena umjesto da motivira službenika ona djeluje demotivirajuće. Često se u policijskim kuloarima priča da je godišnja ocjena ionako samo važna za potrebe dobivanja dodatnih dana godišnjeg odmora prema Kolektivnom ugovoru, a ne za potrebe osobnog razvoja i napredovanja.

Osim neposredno nadređenih rukovoditelja postoje i druge osobe koje vide, prate ili imaju informacije o radu policijskih službenika. Naime, kao što je poznato - policija je hijerarhijski ustrojena te ispod neposredno nadređenog rukovoditelja postoje niži rukovoditelji<sup>106</sup> koji su tijekom rada neposredno uz policijskog službenika ili s policijskim službenikom. Oni bi za pojedine kriterije mogli dati objektivnije procjene nego neposredno nadređeni rukovoditelj koji ponekad službenika vidi samo tijekom periodičnih kontrola. Isto tako, upitno je koliko

---

uprave - razmjerno broju popunjenih radnih mjesta policijskih službenika na dan 31. prosinca prethodne godine koji Glavnom povjerenstvu dostavlja Uprava za pravne poslove i ljudske potencijale.

<sup>105</sup> Sindikat policijskih službenika, broj: SPS-01-02/40-2017. od 14. 4. 2017., u odlomku 10. navodi da su dobili sve sporove pokrenute temeljem žalbi na ocjene policijskih službenika jer da brojni rukovoditelji godinama krše odredbe Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika. <https://spsh.hr/images/misljenje-ocjene.pdf>

<sup>106</sup> Voditelji smjena, sektora, odsjeka itd.

kvalitetno i objektivno neposredno nadređeni rukovoditelj može ocijeniti kriterij odnosa prema strankama ili suradnicima kada nije konstantno s policijskim službenicima. U tom kontekstu valjalo bi razmotriti mogućnost da pojedine kriterije ocjenjuju i druge osobe kao kolege policijski službenici ili sl. Također, tko može bolje ocijeniti rukovoditelja i njegove kompetencije, te odnos prema službenicima kojima je nadređen negoli podređeni policijski službenici? Stranke su važan izvor informacija o radu i odnosu policijskih službenika koji rade posebne poslove i koji su konstantno u doticaju s građanima. Isto tako, kod definiranja ocjena i kriterija (parametara) treba razmisliti imaju li zbog propisanih parametara svi policijski službenici, s obzirom na radno mjesto i složenost, tj. jednostavnost poslova, jednake mogućnosti dobivanja viših ocjena, bi li možda trebalo propisati manji broj parametara ili bi trebalo odrediti o kojim parametrima rukovoditelj treba voditi brigu pa da se ocjena donosi sukladno s postignućem službenika u okolnostima u kojima radi; odnosno trebaju li se svi kriteriji jednako vrednovati (imati jednak utjecaj na ukupnu ocjenu). Primjerice, poštovanje radnog vremena – treba li službenik koji ne kasni na posao dobiti ocjenu dobar jer je to očekivano i tko onda može za taj kriterij dobiti najvišu ocjenu; kako će za kriterij „odnos prema građanima“ biti ocijenjen službenik u analitici koji nema nikakvog doticaja s građanima ili kako će se za zainteresiranost za pohađanje izobrazbe ocijeniti službenik kojem takva mogućnost uopće nije ponuđena.

Zbog svega navedenog, bilo bi potrebno stvoriti kulturu i klimu unutar organizacije koja potiče i podržava dobre međuljudske odnose s visokom motiviranošću za ostvarenjem zadanih ciljeva organizacije. Naime, policijski su službenici „proizvodni kapacitet“ MUP-a te njihove kompetencije i motivacija za rad moraju biti u fokusu upravljanja ljudskim potencijalima. Kako bi se navedeno poboljšalo, potrebno je stvoriti i aktivno provoditi sustav motiviranja i nagrađivanja putem materijalnih, ali i nematerijalnih oblika poticanja.

U konačnici, dobro osmišljena informatizacija postupka ocjenjivanja kroz Informacijski sustav MUP-a dovela bi to lakšeg i transparentnijeg načina praćenja radne uspješnosti.

## LITERATURA

### Knjige i članci

1. Andrić, V., Čudina, M. (1988). *Psihologija učenja i nastave*, Zagreb, Školska knjiga.
2. Andrić, V., Fajdutić, M., Gugić, I., Herceg, I., Hrpka, S., Ivanek, A., Kruhan, M., Kujundžić, N., Lui, O., Mahalouš-Smuđ, D., Miljković, D., Mustać, V., Petković, M., Petričević, D., Poljak, V., Radić, N., Šimunović, Lj., Tihi, V., Topić, B., Uroić, S., Zovko, G. (1994). *Opći priručnik za nastavnike srednjih škola*, Zagreb, Hrvatski pedagoško-književni zbor.
3. Anić, V. (1991). *Rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb, Novi Libar.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
5. Borković, I. (1995). *Upravno pravo*, Zagreb, Informator.
6. Kalem, D. (2014). *Međusobni odnosi i poslovno ponašanje policijskih službenika*. *Policijska i sigurnost*, 23(2/2014.), MUP RH Zagreb.
7. Kralj, Ž. (2014). *Unutarnja kontrola i nadzor policije*, *Policijska i sigurnost*, 23(1/2014.), MUP RH Zagreb.



8. Mršić, Ž. (2019). Komunikacija u primjeni policijskih ovlasti, *Policija i sigurnost* 28 (1/2019), MUP RH Zagreb.
9. Mršić, Ž. (2016). *Nadzor nad radom policije*. Zagreb: MUP RH Zagreb.
10. Orlović, Lj., Orlović, A., i Karlović, R. (2015). Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika, *Policija i sigurnost*, 24(3/2015.), MUP RH Zagreb.
11. Opća i nacionalna enciklopedija (2007). *Ocjenjivanje*. Zagreb: Proleksis d.o.o. i Večernji list d.d. XV knjiga.
12. Pusić, E. (2002). *Nauka o upravi*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Romac Umljenović, I., Orlović, A. i Solomun, D. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja*. *Policija i sigurnost*, 24(3/2015).
14. Rijavec, M., Miljković, D. (1999). *Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi?*. Zagreb: „IEP“ d.o.o.
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga.
16. Veić, P., Borovec, K., Brincka, Ž., Dundović, D., Kovač, M., Kralj, T., Ničeno, Z., Radmilović, Ž. (2009). *Zakon o policijskim poslovima i ovlastima - tekst zakona s pojašnjenjima, poveznicama i stvarnim kazalom*. Zagreb, Narodne novine.

## Pravni propisi i raspisi

1. *Etički kodeks policijskih službenika*. NN 62/12.
2. *Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike*. NN 104/13.
3. Dopis MUP-a Uprave za ljudske potencijale, Sektora za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima klasa: 119-02/20-01/6 Urbroj: 511-01-157-20-2 od 2. prosinca 2020.
4. Načela i postupci. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova, 2004.
5. Odluka glavnog ravnatelja policije klasa: 118-01/18-03/18, ur broj: 511-01-123-18-3 od 17. rujna 2018.
6. *Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika*. NN 89/10., 76/15.
7. *Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika*. NN 113/12.
8. *Pravilnik o policijskim časnicima za vezu*. NN 79/18.
9. *Pravilnik o policijskom obrazovanju*. NN 113/12., 81/13., 5/14.
10. *Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova*. NN 113/12.
11. *Pravilnik o upućivanju policijskih službenika u mirovne operacije i druge aktivnosti u inozemstvu*. NN 118/12.
12. *Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova, te uvjetima i postupku njihove dodjele*. NN 16/17.
13. Raspis Ravnateljstva policije broj: 511-01-51/7-18400/12-2013. od 13. 11. 2013.
14. Raspis Ravnateljstva policije broj: 511-01-50/3-16 od 14. 6. 2014.
15. Raspis Ravnateljstva policije broj: 511-01-50/1-34938/3-16. od 14. 6. 2016.

16. Raspis Ravnateljstva policije broj: 511-01-51-17-2 od 18. 7. 2017.
17. Raspis MUP-a RH, Uprave za pravne poslove i ljudske potencijale, Sektora za upravljanje ljudskim potencijalima broj 211-01-157-92845/1-2015. od 29. prosinca 2015. godine.
18. *Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika*. NN 133/11.
19. *Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika*. NN 129/11.
20. *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova*. NN 70/12.
21. *Uredba o uvjetima za stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja*. NN 129/11.
22. *Zakon o državnim službenicima*. NN 92/05., 140/05., 142/06., 77/07., 107/07., 7/08., 34/11., 49/11., 150/11., 34/12., 49/12., 37/13., 38/13., 01/15., 138/15., 61/17., 70/19., 98/19.
23. *Zakon o mjeriteljstvu*. NN 74/14., 111/18.
24. *Zakon o općem upravnom postupku*. NN 47/09.
25. *Zakon o policiji*. NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19.
26. *Zakon o policijskim poslovima i ovlastima*. NN 76/09., 92/14., 70/19.

## Internetski izvori i predavanja

1. Analiza Ministarstva uprave, Ministarstvo uprave, Zagreb, 2016., [https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//eHrvatska/Analize//Analize%20-%20broj%20%20\(objavljeno%2013.10.2016.\).pdf](https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//eHrvatska/Analize//Analize%20-%20broj%20%20(objavljeno%2013.10.2016.).pdf).
2. Biasiol-Babić, R (2009). Vrednovanje i ocjenjivanje s posebnim osvrtom na učenike s teškoćama u razvoju integrirane u redovni sustav odgoja i obrazovanja. *Metodički obzori*, 4(2009)1-2(7-8), <https://hrcak.srce.hr/45774>
3. Dobrich Belandžić, S. (2015). *Mjerenje uspješnosti*. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A136/datastream/PDF/view>
4. Juras, D. (2010). *Ocjenjivanje učinkovitosti rada – policijski službenik*. *Sudska i upravna praksa / Upravni sud Republike Hrvatske*. Hrvatska javna uprava, 10 (1), <https://hrcak.srce.hr/135505>
5. Kavić, K. (2017). Kako učenici doživljavaju školu i ocjenjivanje. *Život i škola*, LXIII(2), str. 87-95. <https://hrcak.srce.hr/195178>
6. Marović, Ž. (2004). *Ocjenjivanje učeničkog napretka*. *Kateheza*, 26 (1) <https://hrcak.srce.hr/113852>
7. Mihaljević, M. i Hudeček, L. (2012). *Djelotvornost i učinkovitost*, *Jezik*, 59(3), <https://hrcak.srce.hr/134823>
8. Orlović, A. (2013). *Zakonsko-normativni zahtjevi vođenja u hrvatskoj policiji*. <http://ante-orlovic.from.hr/files/2016/12/RAD-R.B.-23.pdf>
9. Pušeljić, M. i Jelenski, M. (2007). Policijski sustavi - realizacija policijske funkcije kroz ustroj. *Policijska i sigurnost*. 16(1-2), str. 1-19. <https://hrcak.srce.hr/79249>
10. Volarević, P. (2017). *Nastavnikovo praćenje, provjeravanje i ocjenjivanje učenika u osnovnoj i srednjoj školi*. Diplomski rad. Zadar: Sveučilište u Zadru. Odjel za pedagogiju. Diplomski sveučilišni studij pedagogije, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unizd:1917/preview>
11. <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/80-kriterij>
12. <https://www.mup.hr/novosti/6377/rezultatima-i-boljom-ucinkovitoscu-do-veeg-ugleda-policije>

13. <http://www.osjecko-baranjska.policija.hr/MainPu.aspx?id=291579>
14. <http://policija.hr/MainPu.aspx?id=293506>
15. <http://www.splitsko-dalmatinska.policija.hr/MainPu.aspx?id=292883>
16. <https://spsh.hr/images/misljenje-ocjene.pdf>

## Summary

---

**Željko Mršić, Dejan Duduković**

### **Evaluation of Police Officers**

The evaluation of police officers is the result of hierarchical supervision carried out by the immediate superior over the subordinate police officer. It is a legal obligation that is implemented once a year and the purpose is to focus on quality and efficient performance of official duties in accordance with regulations and rules of the profession, encouraging personal behavior, in accordance with the Police Code of Ethics, and determining their contribution to work. The procedure for evaluating the work of police officers is formally prescribed and is carried out in three phases. During the year-round hierarchical supervision, the role of the immediate supervisor is significant and crucial. Namely, he is a team leader, advisor, motivator, support, supervisor; and at the same time the one who proposes the final annual grade. His skills of successful communication, counseling, motivating and guiding police officers are extremely important. A number of problems and errors can occur during the implementation of the evaluation process and the performance analysis of a police officer. In order to neutralize problems and mistakes, the manager must have a basic knowledge of assessment and should be aware of assessment errors. The evaluation he makes must be as objective as possible and equivalent to the successes of the police officer and his behavior. The subject of this paper is the investigation of all elements which constitute the evaluation process, legal requirements that evaluation refers to or is based on, the problems occurring in the process and proposals how to improve the process.

**Keywords:** supervision, immediate superior, motivation, evaluation, police officer, work performance.