

SANJA ŠLOSEL*, ANTE ORLOVIĆ**

EVALUACIJSKA KOMPONENTA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U POLICIJI – KARAKTERISTIKE SUSTAVA OCJENJIVANJA RADA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA

Sažetak

Ocjenjivanje rada u policiji evaluacijska je aktivnost koju provode nadležni policijski menadžeri. Sustav ocjenjivanja u načelu obilježava njegov tehnički i suštinski aspekt. Tehnički aspekt sastoji se od formalno-pravnog okvira kojim je ocjenjivanje u policiji uređeno. Suštinski aspekt obuhvaća provedbene i sadržajne karakteristike ocjenjivanja rada policijskih službenika odnosno refleksiju dobivenih godišnjih ocjena na njihovu radnu motivaciju. O karakteristikama sustava ocjenjivanja rada u policiji, među inim načinima, može se relevantno prosuđivati kroz stajališta policijskih službenika koji su „objekti“ ocjenjivačkog postupka. U tom smislu 2022. godine provedeno je empirijsko istraživanje – anketno ispitivanje uz pomoć online anketnog upitnika. U istraživanju je sudjelovalo 408 policijskih službenika. Predmet istraživanja bile su karakteristike sustava ocjenjivanja rada policijskih službenika. Istraživanjem su obuhvaćena četiri istraživačka područja: ocjenjivanje (kao instrument menadžmenta), godišnja ocjena, ocjenjivački obrazac i ocjenjivački postupak. Cilj istraživanja bio je utvrditi percepciju policijskih službenika vezanu za određene karakteristike ocjenjivanja rada u policiji. Istraživanje je pokazalo postojanje percepcije o različitim manjkavostima u sva četiri naznačena područja istraživanja. Među najznačajnijima su percepcija o nesvršishodnosti ocjenjivanja rada u policiji, o nevjerođostojnosti godišnje ocjene kao pokazatelja rada policijskih službenika, o nedostatnosti (insuficijentnosti) ocjenjivačkog obrasca odnosno o nepotpunosti u njemu sadržanih kriterija za godišnju ocjenu te o neadekvatnoj uređenosti ocjenjivačkog postupka u pravno-tehničkom smislu. Zaključno, može se konstatirati da rezultati istraživanja upućuju na nužnost uvođenja promjena u postojeći sustav ocjenjivanja rada u policiji

* Sanja Šlošel, mag. crim., policijska službenica, Policijska uprava karlovačka, Služba za granicu, Karlovac, Hrvatska

** izv. prof. dr. sc. Ante Orlović, prof. struč. stud., Policijska akademija „Prvi hrvatski redarstvenik“, Veleučilište kriminalistike i javne sigurnosti, Zagreb, Hrvatska

kako bi ga se redefiniralo i unaprijedilo. Smisao je osigurati zadovoljstvo u radu i radnu motiviranost policijskih službenika kao preduvjete njihove radne učinkovitosti. Evaluacijska komponenta je samo jedna od inih komponenti menadžmenta ljudskih potencijala u policiji kojemu su temeljne i trajne zadaće ostvarivati navedene ciljeve.

Ključne riječi: *policija, menadžment ljudskih potencijala, sustav ocjenjivanja rada u policiji, percepcija policijskih službenika*

1. UVOD

Evaluacijska komponenta menadžmenta ljudskih potencijala u policiji odnosi se u načelu na sustav ocjenjivanja rada i radnih rezultata policijskih službenika. Ovaj sustav jedan je od glavnih instrumenata policijskog menadžmenta usmjerenih na upravljanje radnom motivacijom policijskih službenika. Sustav ocjenjivanja rada mora biti kvalitetan odnosno funkcionalan i svrhovit, inače postaje besmislen i kontraproduktivan.

Sikavica (2011:545) ističe važnost ocjenjivanja radne uspješnosti i nagrađivanja zaposlenika navodeći da se bez pravilne ocjene radne uspješnosti i odgovarajućeg sustava nagrađivanja zaposlenih ne može očekivati optimalna organizacija ljudskih resursa jer svaki zaposlenik koji ne daje odgovarajuće rezultate (tj. ne ostvaruje očekivani učinak) ili nije primjereno nagrađen za ostvareni učinak, uzrokuje disfunkcije u organizaciji. Marušić (2006:199) ističe da ocjena uspješnosti na radu nije samo oznaka proizvodnosti, već je (kao i školska ocjena) zbroj značajki kojim ocjenjivači opisuju zaposlenog radnika. Najvažniji činioci u ocjeni su: stručnost, znanje, sposobnost, razvijenost vještina, radna disciplina, radne navike, zalaganje, odgovornost, odnos prema rukovoditelju, smisao za suradnju, interes, opće ponašanje, i dr.

Od kvalitetnog sustava ocjenjivanja rada u policiji koristi ima primarno policijska organizacija (institucionalna korist), ali naravno i policijski službenici (individualna korist). U konačnici korist od tog sustava imaju i svi hrvatski građani (društvena korist). Pretpostavka je da će samo oni policijski službenici koji su zadovoljni radnim okruženjem i radnim statusom biti motiviraniji za rad te će uz ispunjavanje tih uvjeta uspješnije obavljati policijske poslove odnosno pružati uslugu javne sigurnosti građanima.

„Motivacija se odnosi na čimbenike kojima se konsolidira intelektualna i fizička energija, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjerava ponašanje te određuje smjer, intenzitet i trajanje ponašanja.“ (Bahtijarević Šiber, 2009:557). „Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. To je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Utječe na započinjanje i odražavanje aktivnosti u zacrtanome smjeru.“ (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, 2008:532).

„Pozitivna i visoka radna motivacija izaziva pozitivne efekte na učinkovitost policijskih službenika što u konačnici rezultira i na unaprjeđenje operativnih potencijala te funkcionalnosti policijske organizacije. Ono što ljude motivira individualne je prirode,

no za najveći broj ljudi i zaposlenika to su materijalne kompenzacije.“ (Turkalj, Orlović i Milković, 2016:405-406).

Satisfakcija u radu ne mora biti vezana niti prioritarno niti isključivo za visinu financijskih sredstava koju za svoj rad dobiva radnik. U policiji je to posebno izraženo jer biti policijski službenik, u načelu, više je životni poziv nego profesionalni posao.

„Materijalne kompenzacije i stimulacije u policiji su uglavnom limitirane i uopćene te više vezane uz formu (poziciju i radno mjesto), nego sadržaj (ostvarene rezultate). Nematerijalne kompenzacije, odnosno strategije i tehnike motivacije apstrahirane su ili latentne te ih policijski rukovoditelji ili ne prepoznaju ili eskiviraju, a policijski sustav u tom je smislu u pravilu inertan ili indiferentan.“ (Turkalj, Orlović i Milković, 2016:405). Izostanak pohvale i nagrade, prema istraživanju autora Orlović, Labaš i Gudelj (2015), uz nepravedan i nepošten način izbora i imenovanja rukovoditelja te nestručnost rukovoditelja (nedostatak stručnih znanja i vještina) jedan je od glavnih izvora stresa u policiji.

Godišnja ocjena za rad može biti značajan faktor (de)motiviranosti policijskih službenika. Ovisno o tome je li ona poštena i pravedna iz perspektive policijskog službenika.

„Godišnja ocjena predstavlja jedini pisani trag o praćenju radne uspješnosti policijskih službenika. Zbog toga je važno da se postupak ocjenjivanja provodi pravedno te da je zaista i sukladan s radom policijskih službenika.“ (Lj. Orlović, A. Orlović i Karlović, 2015:229)

Sustav ocjenjivanja rada u policiji razmatran je iz dva ključna aspekta. Prvi je formalno-pravni okvir, a drugi je empirijsko istraživanje. Formalno-pravni okvir determiniran je odredbama Zakona o policiji i Pravilnika o ocjenjivanju policijskih službenika. Empirijskim istraživanjem obuhvaćena je percepcija policijskih službenika koji su kao neposredni akteri iznimno relevantan faktor ocjenjivačkog postupka u kojemu imaju svojstvo „objekta“ ocjenjivanja.

Empirijsko istraživanje – anketno ispitivanje provedeno je 2022. godine uz pomoć online anketnog upitnika. U istraživanju je sudjelovalo 408 policijskih službenika. Predmet istraživanja bile su karakteristike sustava ocjenjivanja rada policijskih službenika. Istraživanjem su obuhvaćena četiri istraživačka područja: ocjenjivanje (kao instrument menadžmenta), godišnja ocjena, ocjenjivački obrazac i ocjenjivački postupak.

U istraživanju je sudjelovalo 408 policijskih službenika. Određena razina reprezentativnosti osigurana je činjenicom da ispitanici dolaze iz svih 20 policijskih uprava kao i iz Ravnateljstva policije. Rezultati istraživanja prikazani su po kategorijama ispitanika i komparacijom rezultata. Komparirani su rezultati istraživanja policijskih službenika i policijskih rukovoditelja. Također su komparirani podaci iz aktualnog istraživanja i prethodno provedenog (srodnog) istraživanja kojeg su proveli drugi autori (Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić, 2022).

Istraživanje je pokazalo postojanje percepcije o različitim manjkavostima u sva četiri naznačena područja istraživanja. Utvrđene manjkavosti (devijacije) izazov su za menadžment ljudskih potencijala u policiji.

2. SUSTAV OCJENJIVANJA RADA U POLICIJI

„Ocjenjivanje rada policijskih službenika esencijalni je model evaluacije (vrednovanja) rada i rezultata rada u policiji“ (Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić, 2022:95).

Sustav ocjenjivanja u načelu obilježava njegov tehnički i suštinski aspekt. Tehnički aspekt sastoji se od formalno-pravnog okvira kojim je ocjenjivanje u policiji uređeno. Suštinski aspekt obuhvaća provedbene i sadržajne karakteristike ocjenjivanja rada policijskih službenika odnosno refleksiju dobivenih godišnjih ocjena na njihovu radnu motivaciju (i razvoj karijere, u širem smislu).

U nastavku prikazujemo glavne crte tehničkog i suštinskog aspekta sustava ocjenjivanja. Tehnički aspekt prezentiramo kroz formalno-pravni okvir sustava ocjenjivanja rada u policiji, a suštinski aspekt kroz rezultate provedenog empirijskog istraživanja o karakteristikama tog sustava.

2.1. Formalno-pravni okvir sustava ocjenjivanja u policiji

Zakonom o policiji (čl. 43.) uređeno je da se radna mjesta policijskih službenika klasificiraju se u tri kategorije, i to: radna mjesta rukovodećih policijskih službenika, radna mjesta viših policijskih službenika, radna mjesta nižih policijskih službenika.

Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 7/22, 149/22, čl. 1.) utvrđuje se klasifikacija radnih mjesta policijskih službenika unutar kategorija radnih mjesta rukovodećih, viših i nižih policijskih službenika te standardna mjerila za svaku kategoriju, potkategoriju i razinu potkategorije radnog mjesta.

Orlović, Velić i Harambašić (2015:534) ističu da funkcionalnost policije ovisi o kvaliteti obje ključne sastavnice ljudskih potencijala, odnosno i o rukovodstvu i o izvršiteljima, kao i o kvaliteti njihovih međusobnih odnosa i interakcije. Načelno, odgovornost za funkcionalnost nije ravnomjerna, već je veća na strani rukovodstva, to jest menadžmenta.

Ocjenjivanje rada kao instrument menadžmenta

Temeljni pravni okvir za ocjenjivanje policijskih službenika jest Zakon o policiji te Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika (NN 113/12).

Zakonom o policiji (čl. 81.) uređeno je da se ocjenjivanje rada policijskog službenika provodi svake godine za prethodnu kalendarsku godinu te da se policijskog službenika mora ocijeniti najkasnije do 31. siječnja tekuće godine. Godišnja ocjena (čl. 82.) uzima

se u obzir za napredovanje, školovanje, upućivanje na rad u inozemstvo i donošenje drugih odluka o ravnopravnom statusu policijskog službenika.

Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika (čl. 3.) uređeno je da je svrha ocjenjivanja usmjeravanje policijskih službenika na kvalitetno i učinkovito obavljanje službenih zadaća sukladno propisima i pravilima struke, poticanje na osobno ponašanje u skladu s odredbama Etičkog kodeksa policijskih službenika te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za donošenje odluke o njihovom napredovanju, nagrađivanju, školovanju, upućivanju na rad u inozemstvo i donošenju drugih odluka o njihovom radnopravnom statusu.

Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika (čl. 4.) uređeno je također da je ocjenjivanje policijskih službenika temelj razvoja karijera policijskih službenika; promicanja profesionalnih vrijednosti u obavljanju policijske službe; poboljšanja radne uspješnosti policijskih službenika; osiguranja poticajnog sustava nagrađivanja policijskih službenika; kadrovske planiranja; usklađivanja potreba i planova obrazovanja i usavršavanja policijskih službenika.

Ocjena (godišnja)

Zakonom o policiji (čl. 83.) uređeno je da se rad policijskog službenika ocjenjuje jednom od sljedećih ocjena: naročito uspješan, uspješan, dobar, zadovoljava, ne zadovoljava.¹

Ocjena „dobar“ je središnja na toj ljestvici, i ona se prva opisuje u Pravilniku o ocjenjivanju policijskih službenika (čl. 5. st. 1.).

Policijski službenik ocjenjuje se ocjenom »DOBAR« ako su učinkovitost ispunjavanja postavljениh ciljeva, stupanj znanja i vještina, razumijevanje i pridržavanje propisa, prijedlozi koje daje za unaprjeđenje rada te komunikacijske vještine očekivane razine, ako radi uglavnom samostalno uz minimalan nadzor i rutinsko usmjeravanje. Pristupa ekipnom radu i produktivan je u ostvarivanju zajedničkih ciljeva tima, iskazuje očekivani interes za izvršavanje zadaća, uglavnom se pridržava načela Etičkog kodeksa policijskih službenika² u odnosu prema strankama, nadređenima, suradnicima i onima kojima rukovodi, profesionalno je motiviran i stručno se usavršava. U radnom okruženju očekivano potiče ostvarivanje organizacijskih uspjeha i međusobno uvažavanje, primjereno sudjeluje u poboljšanju i promjenama sukladno strateškim ciljevima.

Ostale ocjene imaju sličan opis. Razlika je u kvalitativnoj razini obavljanja poslova. Ocjena uspješan – više od očekivane razine, ocjena naročito uspješan – visoka razina.

¹ Mršić i Duduković (2021.) ističu da mnogi službenici ocjenu „dobar“ poistovjećuju sa sustavom ocjenjivanja u školstvu gdje se ocjenom 3 označava ocjena „dobar“, a ujedno smatra da njihov trud i rad vrijedi više od ocjene 3. No, ocjena „dobar“ pozitivna je ocjena jer je s tom ocjenom moguće napredovati u službi ekvivalentno kao i s višim ocjenama. Ocjena „dobar“ stoga ne predstavlja ograničavajući faktor u razvoju karijere policijskog službenika.

² Etički kodeks policijskih službenika NN 62/2012

Ocjena zadovoljava – ispod očekivane razine,³ ocjena ne zadovoljava - ispod razine potrebne za radno mjesto.⁴

Ocjenjivački obrazac

Ocjenjivački obrazac sadržava *kriterije ocjenjivanja*. Oni su propisani Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika (čl. 6. – 10.). Ocjenjivački obrazac tiskan uz ovaj Pravilnik i njegov je sastavni dio.

Rad policijskog službenika ocjenjuju se na temelju općih kriterija (*djelotvornost, točnost, preciznost, pouzdanost, ročnost, učinkovitost*) i posebnih kriterija (*inovativnost, kreativnost, komunikacijske vještine, pisano i usmeno izražavanje, timski rad*) ocjenjivanja, iznimno i dodatnih kriterija (*onih koji nisu propisani pravilnikom*) te kriterija ponašanja policijskog službenika i poštivanja službene dužnosti (*odnos prema radu/motivacija, građanima, nadređenima, suradnicima, poštivanje radnog vremena, zainteresiranost i odnos prema izobrazbi*). Kod rukovodećeg policijskog službenika ocjenjuju se i njegove rukovodne kompetencije (*organizacija, koordinacija, odlučivanje, motiviranje, rješavanje konflikta, praćenje rada i davanje uputa za rad, implementacija strateških ciljeva*).

Ocjenjivački postupak

Pravilnikom ocjenjivanju policijskih službenika (čl. 11.) je uređeno da se policijskog službenika ocjenjuje na temelju iskazane radne učinkovitosti, uspoređivanjem opsega, kvalitete i rokova izvršenja poslova s opisom poslova njegovog radnog mjesta, uzimajući u obzir poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje policijskog službenika tijekom kalendarske godine.

Faze postupka ocjenjivanja uređene su Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika (čl. 17.). Prva faza sadrži planiranje poslova i radnih zadataka. Druga faza sadrži periodičnu kontrolu ostvarivanja planiranih poslova i radnih zadataka te prikaz neplaniranih poslova. Postupak kontrole se provodi najmanje tri puta godišnje.⁵ Treća

³ Zakonom o policiji (čl. 72.) propisano je da se policijskog službenika po potrebi službe može premjestiti na slobodno radno mjesto niže složenosti poslova u okviru istog stupnja obrazovanja ako je za prethodnu kalendarsku godinu ocijenjen ocjenom „zadovoljava“, vodeći računa o stručnom znanju, vještinama i sposobnostima službenika. Nadalje, Zakon o policiji (čl. 60.) propisuje kako se radna mjesta rukovodećih policijskih službenika: zamjenika glavnog ravnatelja i načelnika policijske uprave popunjavaju putem internog oglasa, ali se izabrani kandidat može razriješiti prije isteka roka na koji je imenovan i ako je za prethodnu kalendarsku godinu ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ (čl. 61.).

⁴ Zakonom o policiji nije uređeno postupanje prema policijskom službeniku ako je ocijenjen negativnom godišnjom ocjenom („ne zadovoljava“), no Zakonom o državnim službenicima (čl. 88.) uređeno je da takvom službeniku državna služba prestaje po sili zakona, danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju.

⁵ Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika (čl. 14.) Neposredno nadređeni rukovoditelj tijekom kalendarske godine dužan je kontinuirano pratiti rad i postupanje policijskog službenika, poticati na kvalitetno i učinkovito obavljanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i primjereno ponašanje te ukazivati na propuste i nepravilnosti.

faza obuhvaća donošenje prijedloga odnosno konačnog prijedloga godišnje ocjene policijskog službenika imajući u vidu postavljene i ostvarene ciljeve iz prve i druge faze ocjenjivanja.

2.2. Empirijsko istraživanje o karakteristikama sustava ocjenjivanja rada u policiji⁶

Empirijsko istraživanje percepcije policijskih službenika o karakteristikama sustava ocjenjivanja rada u policiji provedeno je metodom ispitivanja, uz pomoć on-line anketnog upitnika, u razdoblju od 21. studenog 2022. godine do 2. prosinca 2022. godine. U istraživanju su participirali policijski službenici iz svih policijskih uprava i Ravnateljstva policije. U nastavku prikazujemo metodologiju istraživanja te područja i rezultate istraživanja.

2.2.1. Metodologija istraživanja

Metodologiju istraživanja prikazujemo kroz njezine ključne elemente: predmet i cilj istraživanja, instrument istraživanja, metodu prikupljanja podataka te uzorak ispitanika.

Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja bile su karakteristike sustava ocjenjivanja rada policijskih službenika Ministarstva unutarnjih poslova. Predmet istraživanja je razmatran kroz četiri istraživačka područja (ocjenjivanje kao instrument menadžmenta, godišnja ocjena, ocjenjivački obrazac i ocjenjivački postupak).

Cilj istraživanja bio je utvrditi percepciju policijskih službenika vezanu za karakteristike ocjenjivanja rada u policiji. U tom smislu istraživački zadatak je bio detektirati relevantne probleme ako postoje i u svezi s njima iznijeti moguća rješenja.

Metode analize i interpretacije rezultata istraživanja bile su zasnovane na dvjema komparacijama. Prva komparacija odnosila se na odgovore nerukovodećih policijskih službenika i odgovore rukovodećih. Druga komparacija se odnosila na rezultate dobivene u ovom istraživanju i rezultate dobivene na prethodnom (srodnom) istraživanju provedenom od strane drugih autora (Vrkić Ant., Orlović, A. i Vrkić Anđ. 2022).

Napominjemo da je predmetno prethodno istraživanje provedeno na manjem uzorku (ukupno je bilo 50 ispitanika), ispitanici su bili iz jedne policijske uprave (Policijska uprava zadarska) te je korišten anketni upitnik u papirnatom obliku. Ovo, aktualno, istraživanje obuhvatilo je ispitanike iz svih 20 policijskih uprava i Ravnateljstva policije,

⁶ Istraživanje je provela prva autorica u sklopu izrade diplomskog rada na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Kriminalistika. Rad je izrađen pod mentorstvom drugog autora te je obranjen u ožujku 2023. godine.

u njemu je sudjelovalo 408 ispitanika (znatno više od prethodnog) te je korišten on-line anketni upitnik.

Instrument istraživanja

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. On se sastojao od uvodnih napomena te dva seta pitanja. Uvodno je ispitanicima ukazano na dragovoljnost ispunjavanja ankete, na njihovu anonimnost, na nepovezivost njihovih odgovora s njihovim identitetom, na potrebu da iskreno odgovaraju na pitanja te na činjenicu da će se njihovi odgovori koristiti u svrhu izrade diplomskog rada odnosno u znanstveno-istraživačke svrhe. Prvi set pitanja se odnosio na demografska obilježja ispitanika (tablica 1.). Drugi set pitanja (glavni dio upitnika) sadržavao je konstatacije o kojima su ispitanici iskazivali svoje mišljenje odnosno stupanj svog (ne)slaganja.

Značajan dio anketnog upitnika korištenog u ovom istraživanju preuzet je iz upitnika korištenog u ranijem sličnom istraživanju autora Vrkić Ant., Orlović, A. i Vrkić Anđ. (2022).

Metoda prikupljanja podataka

Upitnik je kreiran u digitalnom obliku na platformi *google forms* i njegovo popunjavanje bilo je on-line. Ovakav način ispitivanja ima niz prednosti (primjerice, manji troškovi istraživanja, fleksibilnije vrijeme istraživanja, veći obuhvat odnosno odaziv ispitanika, komfor i diskrecija ispitanika pri ispunjavanju upitnika), ali postoje i određeni nedostaci. Primjerice, to su nedovoljna sigurnost istraživača u autentičnost prikupljenih podataka u smislu postojanja mogućnosti da osoba koja je popunila upitnik nije policijski službenik. Ovaj rizik se nastojao minimizirati slanjem poveznice na anketni upitnik intranetom (internom policijskom mrežom) policijskim službenicima na njihove službene e-mail adrese kreirane na domeni Ministarstva unutarnjih poslova (mup.hr). Osim toga, postojao je, primjerice, i rizik višekratnog popunjavanja anketnog upitnika od strane istog ispitanika koji rizik je u načelu imanentan on-line anketiranju, dok on u pravilu ne postoji kod popunjavanja upitnika u papirnatom odnosno fizičkom obliku. Međutim, vjerojatnost konkretizacije odnosno transformacije ovog rizika u štetne posljedice smatrana je zanemarivom.

Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je prigodni. U anketnom istraživanju sudjelovali su policijski službenici, odabrani metodom slučajnog uzorka. Iz svake policijske uprave (njih 20) i Ravnateljstva policije odabran je jednak broj policijskih službenika – potencijalnih ispitanika, njih 70. Ukupno je riječ o 1470 osoba kojima je prosljeđen e-mail s poveznicom na on-line anketni upitnik. Anketiranju se odazvalo ukupno 408 ispitanika, što čini 28% osoba od ukupnog broja osoba kojima je

dostavljen e-mail. Anketar ne raspolaže podatkom je li svaka od tih 1470 osoba doista i zaprimila dostavljeni joj e-mail. Ispitanici koji se odazvali anketiranju učinili su to dragovoljno stoga se pretpostavlja da su davali iskrene odgovore. Demografski podaci ispitanika prikazani su u tablici 1.

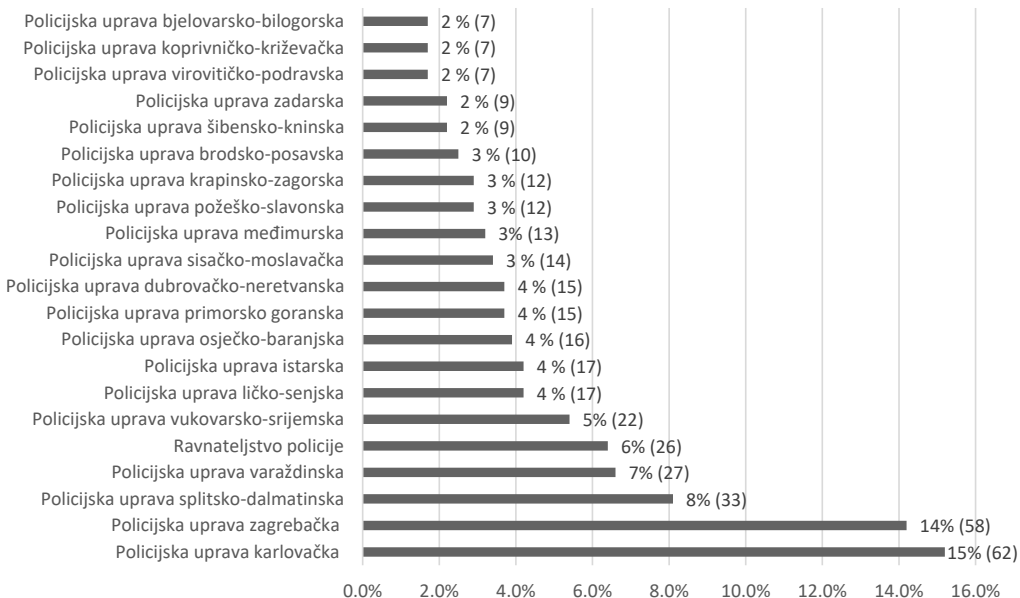
Tablica 1. Demografski podaci ispitanika

Demografski podaci (N=408)		N	%
Spol	muško	265	65
	žensko	143	35
Dob	do 20 godina	1	0,2
	od 20 do 25 godina	32	7,8
	od 25 do 30 godina	49	12
	od 30 do 35 godina	143	35
	od 35 do 40 godina	58	14
	40 i više godina	126	31
Stupanj obrazovanja	SSS	187	46
	VŠS/prvostupnik	101	25
	VSS/magistar/specijalist	120	29
Godine radnog iskustva u policiji	do 5 godina	55	13
	5 do 10 godina	64	16
	10 do 15 godina	126	31
	15 do 20 godina	54	13
	20 i više godina	109	27
Trenutno radno mjesto u policiji	Rukovoditelj	63	15
	Policijski službenik (izvršitelj)	345	85

Izvor: vlastito istraživanje

Pripadnost ispitanika pojedinoj ustrojstvenoj jedinici odnosno razina participacije svake pojedine ustrojstvene jedinice u ukupnoj populaciji ispitanika prikazani su u grafikonu 1.

Grafikon 1. Ustrojstvene jedinice ispitanika



Izvor: vlastito istraživanje

2.2.2. Područja i rezultati istraživanja

Istraživanjem sustava ocjenjivanja rada u policiji su obuhvaćena četiri tematska područja. Ona su u anketnom upitniku bila zastupljena različitim brojem konstatacija. Tablica 2.

Tablica 2. Područja istraživanja i broj pripadajućih konstatacija

rb	Područje istraživanja	Broj konstatacija
1	Ocjenjivanje (kao instrument menadžmenta)	2
2	Ocjena (godišnja)	4
3	Ocjenjivački obrazac	4
4	Ocjenjivački postupak	2

U nastavku prikazujemo rezultate istraživanja za svaku konstataciju iz upitnika. Rezultati su prikazani u zajedničkim grafikonima za obje kategorije ispitanika (policijske službenike i policijske rukovoditelje). Grupirani stupčasti grafikonu omogućavaju razmatranje predmetnih podataka zasebno (individualno po kategorijama ispitanika) i komparativno (usporedbom između dvaju kategorija ispitanika).

Budući da je predmetno istraživanje koncipirano na gotovo istovjetnom instrumentu istraživanja (anketnom upitniku) kao i prethodno srodno istraživanje provedeno od strane autora Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022), u pregled rezultata istraživanja po područjima istraživanja uvrštene su i tablice s komparativnim prikazom određenih rezultata ovog i tog prethodnog istraživanja. Smisao je utvrditi razinu (ne)podudarnosti rezultata ovih dvaju istraživanja te ovisno o tomu, uz adekvatno tumačenje i interpretaciju raspoloživih podatke, iznositi vjerodostojne zaključke.

Područje istraživanja 1: ocjenjivanje (kao instrument menadžmenta)

Ocjenjivanje rada jedan je od tipičnih instrumenata menadžmenta ljudskih potencijala. Menadžeri u načelu upravljaju zaposlenicima (ljudskim potencijalima) u organizaciji na način i s ciljem da zaposlenici uz primjeren rad maksimalno doprinose organizacijskim ciljevima.⁷

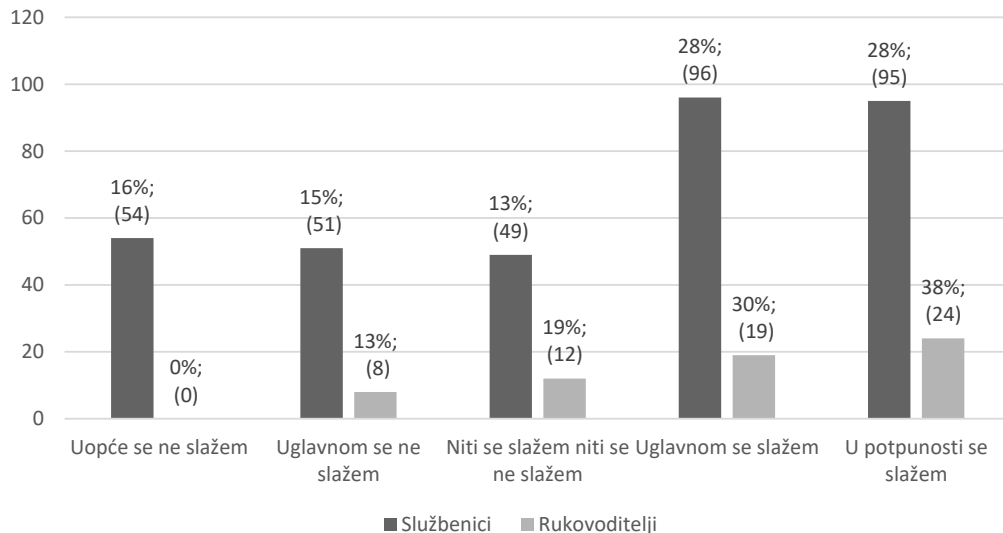
„Menadžerska kontrola je tipična vrsta kontrole rada i rezultata rada. Ona razumijeva izravnu kontrolu zaposlenika koju provodi njemu nadređeni menadžer. Svrha kontroliranja sastoji se od tehničkog i osobnog aspekta. Tehnički aspekt razumijeva menadžerovo evaluiranje rada radnika te davanje instrukcija radniku za rad. Osobni aspekt razumijeva menadžerovo motiviranje radnika za rad te „discipliniranje“ i traženje odgovornosti radnika u radu.“ (Orlović, 2021-B:230)

U tom smislu, iz perspektive menadžmenta, nužno je provoditi ocjenjivanje svakog policijskog službenika radi utvrđivanja primjerenosti njegova rada i radnih rezultata odnosno u svrhu maksimiziranja njegova doprinosa organizacijskim ciljevima. U tehničkom smislu (Orlović, 2021-C:115) ocjenjivanje rada ima svoje temeljne svrhe: evaluacijsku (minuli rad) i evolucijsku (budući rad). Ovo područje istraživanja zastupljeno je dvjema konstatacijama koje se odnose na nužnost i svrhovitost ocjenjivanja rada u policiji.

- Prva konstatacija iz ovog područja je glasila: „Ocjenjivanje rada policijskih službenika je nužno provoditi radi praćenja odnosno unapređivanja njihovih radnih rezultata“. U ovom pitanju akcent je bio na izjašnjavanju o nužnosti provođenja ocjenjivanja rada, a razlog ocjenjivanja u nastavku konstatacije je naveden kao komplementarna konstrukcija radi njezine jasnoće i cjelovitosti. Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 2.

⁷ „... bez dubinske analize postojećeg portfolija ljudskih potencijala u policiji, zatim bez sistematičnog i analitičnog projektiranja svakog radnog mjesta te bez poštenog i pravednog sustava kadrovanja (zapošljavanja, nagrađivanja i napredovanja) – ljudstvo će u policiji i u idućem razdoblju imati dominantna obilježja nekakve „amorfne mase“ umjesto istinskog „ljudskog kapitala“. (Orlović, 2021-A:101)

Grafikon 2. Ocjenjivanje rada – nužnost provođenja



Izvor: vlastito istraživanje

Dominantan (natpolovični) broj policijskih službenika iskazao je visoke stupnjeve slaganja s ovom konstatacijom (njih 191 ili 56%). Međutim, velik je i broj onih koji su izrazili suprotno mišljenje odnosno niske stupnjeve slaganja s konstatacijom (njih 105 ili 31%). Indiferentnih odgovora bilo je 49 ili 13%. Ovakva distribucija odgovora sugerira na postojanje određenih devijacija u sustavu ocjenjivanja kojima se implicitno dovodi u pitanje smisao ocjenjivanja odnosno nužnost njegovog provođenja. Naime, značajan broj ispitanika (njih 44%) ne doživljava ocjenjivanje rada nužnim instrumentom praćenja odnosno unapređivanja radnih rezultata.

Policijski su rukovoditelji u većem broju od policijskih službenika iskazali visoke stupnjeve slaganja s ovom konstatacijom (njih 43 ili 68%), znatno je manje onih s niskim stupnjevima slaganja (njih 8 ili 13%) dok su oni s indiferentnim mišljenjem nešto više zastupljeni nego kod policijskih službenika (njih 12 ili 19%). Rezultati istraživanja, dakle, ukazuju da policijski rukovoditelji u većoj mjeri od policijskih službenika smatraju da je ocjenjivanje rada u policiji nužno provoditi. Mogući razlog tomu je njihova rukovoditeljska pozicija u policijskoj organizaciji te iskustvo ocjenjivanja koje posjeduju po toj osnovi (dodjeljivanje godišnjih ocjena policijskim službenicima).

U tablici 3. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 3. Ocjenjivanje rada – nužnost provođenja (komparacija rezultata)

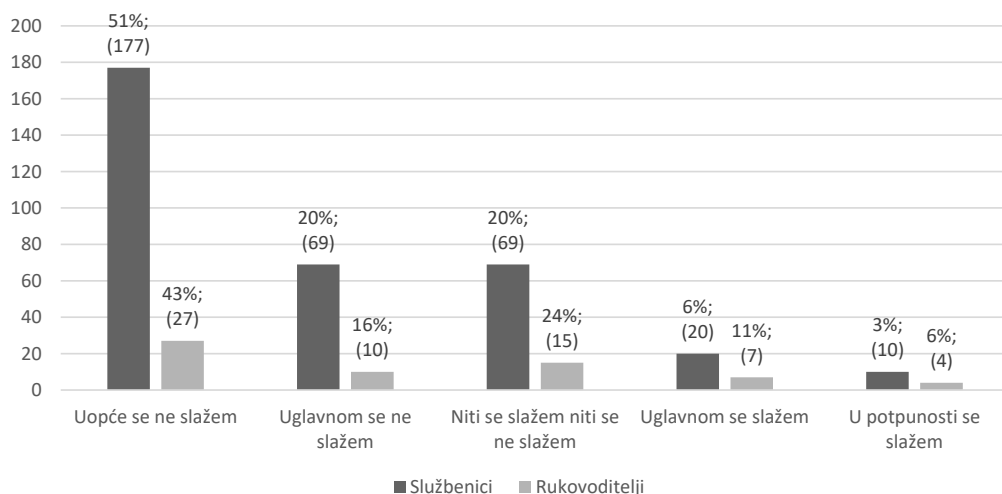
	Stupanj slaganja				
	Nizak			Visok	
	Uopće se ne slažem			U potpunosti se slažem	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	13%	14%	15%	28%	30%
Prethodno istraživanje	6%	12%	18%	44%	20%

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

Dominantno mišljenje u oba istraživanja jest slaganje s predmetnom konstatacijom. Aktualno istraživanje – 58%, prethodno istraživanje – 64%. Međutim, s obzirom da se radi o „tehničkoj“ konstataciji o ocjenjivanju rada kao standardnom ili uobičajenom instrumentu menadžmenta, očekivalo se da naznačeni postotci afirmativnog mišljenja budu još i viši (izraženiji). Naime, razvidno je da su značajno zastupljena i ostala mišljenja (negativna i neutralna) u odnosu na ovu konstataciju - u aktualnom istraživanju 42%, a u prethodnom 34%.

Druga konstatacija iz ovog područja je glasila: „Ocjenjivanje rada policijskih službenika ispunjava svoju svrhu (vrednovanje ostvarenog rada, motivacija za budući rad)“. Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 3.

Grafikon 3. Ocjenjivanja rada – svrha provođenja



Izvor: vlastito istraživanje

Broj policijskih službenika koji su iskazali niske stupnjeve slaganja s ovom konstatacijom vrlo je visok (njih čak 246 ili 71%). Indiferentno mišljenje je iskazalo

69 ispitanika (ili 20%) dok je visoke stupnjeve slaganja iskazao vrlo mali broj ispitanika (njih 30 ili 9%). Policijski rukovoditelji su u svezi s ovom konstatacijom iskazali slične stavove kao i policijski službenici, samo s nešto manjim intenzitetom neslaganja s njezinim sadržajem.

Ovakva distribucija odnosno struktura odgovora ispitanika je indikativna za organizaciju. Percepcija ispitanika o nesvrishodnosti ocjenjivanja rada u policiji zasigurno nema pozitivne implikacije na radnu motivaciju policijskih službenika te posljedično tomu i na njihovu radnu učinkovitost. Implikacije vjerojatno mogu biti samo negativne ili eventualno neutralne.

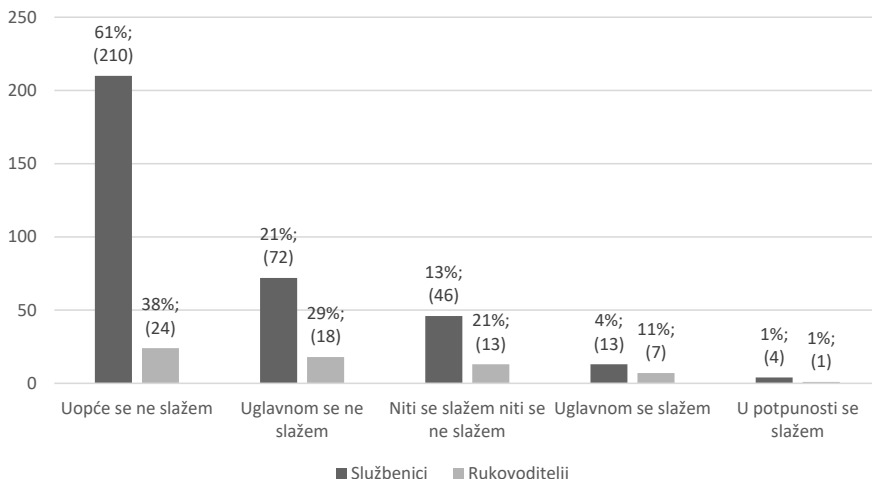
Zaključno, istraživanje je pokazalo postojanje prevladavajuće percepcije o nužnosti provođenja ocjenjivanja rada u policiji, ali i postojanje iznimno dominantne percepcije o nesvrishodnosti predmetne ocjenjivačke aktivnosti.

Područje istraživanja 2: godišnja ocjena

Godišnja ocjena je epilog, output ili rezultat ocjenjivanja rada odnosno ocjenjivačkog postupka. U načelu, godišnja ocjena ima moralnu i pravnu komponentu. Moralna komponenta se odnosi na osjećaje koje pobuđuje kod ocjenjenog službenika (primjerice satisfakcija, rezignacija, indolencija). Pravna komponenta se odnosi na konkretne posljedice i utjecaje godišnje ocjene na radno-pravni status policijskog službenika. Ovo područje istraživanja zastupljeno je četirima konstatacijama koje se odnose na vjerodostojnost, motivacijske efekte i zadovoljstvo godišnjom ocjenom ispitanika za 2021. god.

Prva konstatacija iz ovog područja je glasila: „Godišnja ocjena je vjerodostojan/istinit pokazatelj rada policijskog službenika.“ Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 4.

Grafikon 4. Godišnja ocjena – vjerodostojan pokazatelj rada (općenito)



Izvor: vlastito istraživanje

Iznimno velik broj policijskih službenika iskazao je negativne stupnjeve slaganja s ovom konstatacijom (njih 282 ili 82%). Indiferentno mišljenje imalo je 46 policijskih službenika (ili 13%), dok je visoke stupnjeve slaganja iskazalo samo 17 policijskih službenika (ili 5%). Dakle, rezultati istraživanja pokazuju da policijski službenici godišnju ocjenu (u generalnom smislu) ne smatraju vjerodostojnim odnosno istinitim pokazateljem rada policijskog službenika.

Mišljenja policijskih rukovoditelja (67% negativno; 21% indiferentno; 12% afirmativno) su relativno slično distribuirana kao kod policijskih službenika. Razlika je u tome što je negativni akcent u mišljenjima kod ove skupine ispitanika nešto blaži ili umjereniji.

U tablici 4. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 4. Godišnja ocjena – vjerodostojan pokazatelj rada (općenito) (komparacija rezultata)

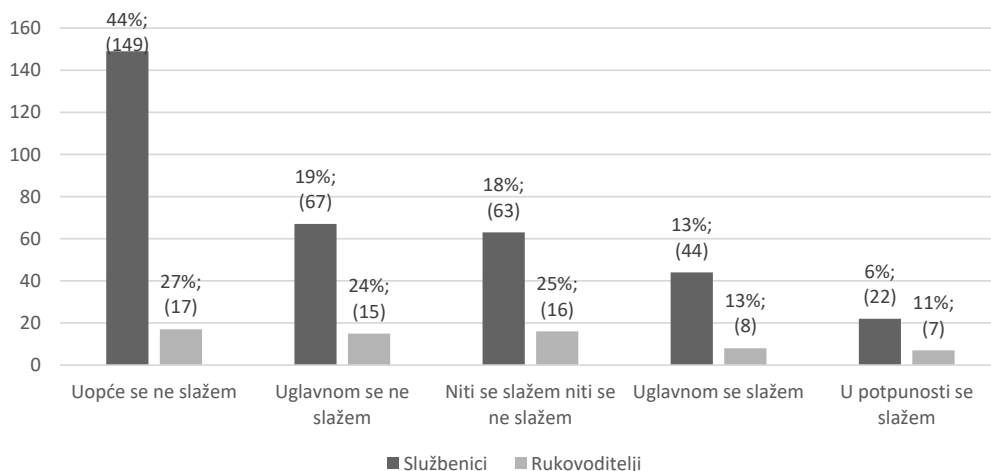
	Stupanj slaganja				
	Nizak			Visok	
	<i>Uopće se ne slažem</i>			<i>U potpunosti se slažem</i>	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	57 %	22 %	15 %	5 %	1 %
Prethodno istraživanje	28 %	32 %	36 %	4 %	-

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

U oba istraživanja zabilježen je iznimno nizak postotak ispitanika koji se slažu s predmetnom konstatacijom. Razlika postoji u zastupljenosti neutralnih i negativnih odgovora. U prethodnom istraživanju značajno su zastupljeniji ispitanici s neutralnim mišljenjem, ali su i bitno manje zastupljeni oni s izrazito negativnim mišljenjem - u odnosu na aktualno istraživanje. Međutim, u oba istraživanja više od 90% ispitanika nije iskazalo slaganje s tvrdnjom da je godišnja ocjena vjerodostojan pokazatelj rada u policiji.

Druga konstatacija iz ovog područja je glasila: „Smatram da su moje godišnje ocjene u pravilu istinite i vjerodostojan odraz mog rada i ostvarenih rezultata rada“. Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 5. Ova je konstatacija slična prethodnoj. Razlika u je tome što je prethodna bila općenitog tipa, odnosila na generalno mišljenje ispitanika o vjerodostojnosti godišnjih ocjena spram rada policijskih službenika. Ova konstatacija se odnosi na subjektivno mišljenje ispitanika o vjerodostojnosti njihovih godišnjih ocjena spram njihovog vlastitog rada i rezultata rada.

Grafikon 5. Godišnja ocjena – vjerodostojan pokazatelj rada (vlastiti primjer)



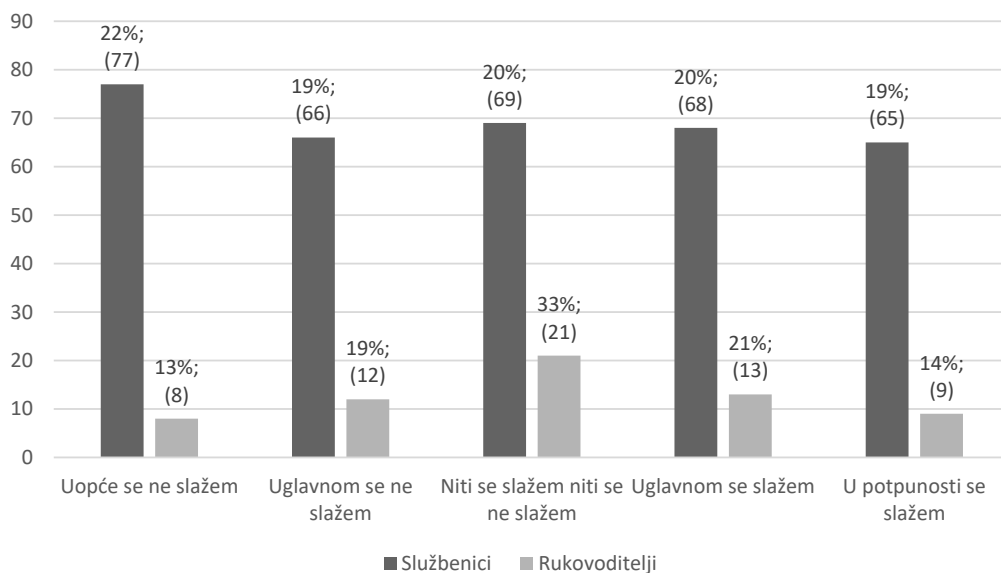
Izvor: vlastito istraživanje

Gotovo dvije trećine ispitanika se ne slaže s ovom konstatacijom, odnosno njih 216 ili 63%. Indiferentnog su mišljenja 63 ispitanika (ili 18%), dok ih je sličan broj iskazalo slaganje s konstatacijom (njih 66 ili 19%). Interesantno je istaknuti da su ispitanici manje kritični spram vjerodostojnosti vlastitih ocjena (63%) nego spram vjerodostojnosti ocjena u općenitom smislu (83%). I u slučaju rukovoditelja bilježi se takva diskrepancija. Naime, 51% rukovoditelja ne smatra vjerodostojnom svoju ocjenu dok njih 67% ne smatra vjerodostojnom ocjene policijskih službenika u općenitom smislu.

Ovim istraživanjem ustanovljene razine nevjerodostojnosti godišnjih ocjena u percepciji ispitanika su indikativne (zabrinjavajuće). Ocjenjivanje rada i godišnje ocjene imaju svoju svrhu. Dojam o neadekvatnoj evaluaciji rada u proteklom razdoblju frustrirajuće i destimulirajuće djeluje u odnosu na budući rad. Ocjena bi trebala imati efekte upravo suprotne od navedenih.

Treća konstatacija iz ovog područja je glasila: „Godišnja ocjena bitno utječe na radnu motivaciju policijskih službenika“. Odgovori ispitanika su prikazani u grafikonu 6.

Grafikon 6. Godišnja ocjena i radna motivacija



Izvor: vlastito istraživanje

Mišljenja policijskih službenika su podjednako, gotovo istovjetnim intenzitetom, raspršena na svih pet odgovora. U ovoj skupini ispitanika ne postoji dominantno mišljenje. U slučaju policijskih rukovoditelja dominira indiferentno mišljenje, a negativna i pozitivna mišljenja su simetrično zastupljena. Ako odgovore rukovoditelja sažmemo u tri kategorije, mišljenja su im podjednako zastupljena: negativna 32%, neutralna 33%, pozitivna 35%.

Ovakva distribucija odgovora onemogućava donošenje zaključaka, barem onih preliminarnih. Potrebno bi bilo, u sljedećim sličnim istraživanjima, precizirati predznak utjecaja na radnu motivaciju te od ispitanika tražiti obrazloženje iskazanog mišljenja. U postojećim okolnostima možemo načelno pretpostaviti da su se ispitanici refleksno i isključivo referirali na *pozitivan* utjecaj godišnje ocjene na njihovu radnu motivaciju. U tom slučaju, ispitanici koji se ne slažu s predmetnom tvrdnjom smatraju, pretpostavljamo, da neodgovarajuća (preniska) godišnja ocjena negativno utječe na njihovu radnu motivaciju. Ispitanici s indiferentnim mišljenjem svoju radnu motivaciju, pretpostavljamo, smatraju toliko postojanom da im ju godišnja ocjena ne može promijeniti. Ispitanici koji se sa ovom tvrdnjom slažu su, pretpostavljamo, senzibilni na evaluaciju njihova rada i zadovoljavajuća godišnja ocjena pozitivno djeluje na njihovu radnu motivaciju.

U tablici 5. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 5. Godišnja ocjena i radna motivacija (komparacija rezultata)

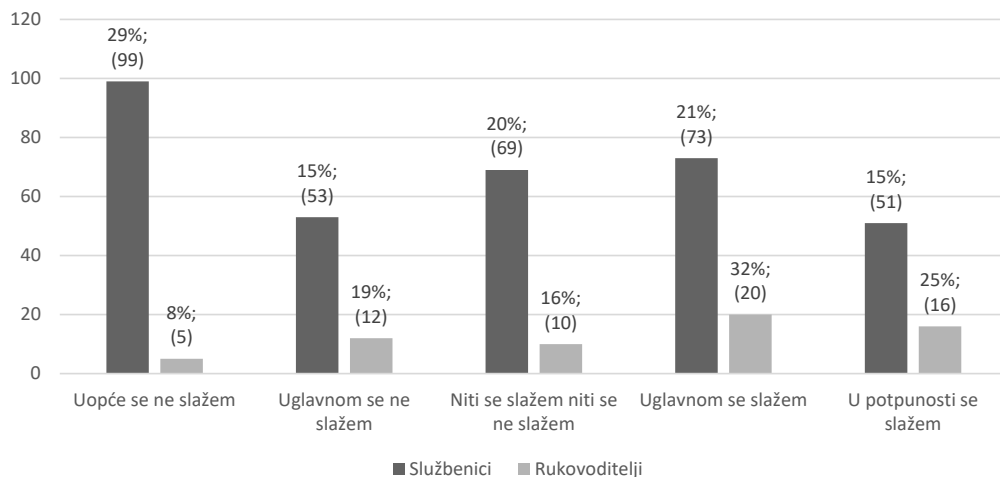
	Stupanj slaganja				
	Nizak			Visok	
	Uopće se ne slažem			U potpunosti se slažem	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	21 %	19 %	22 %	20 %	18 %
Prethodno istraživanje	12 %	24 %	36 %	18 %	10 %

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

U prethodnom istraživanju dobiveni su odgovori slični odgovorima policijskih rukovoditelja dobivenim u ovom istraživanju. U prethodnom istraživanju, dakle, brojnost ispitanika s negativnim i indiferentnim mišljenjem je istovjetna (po 36%) dok su ispitanici s pozitivnim mišljenjem nešto manje zastupljeni (28%).

Četvrta konstatacija iz ovog područja je glasila: „Zadovoljan/a sam godišnjom ocjenom dobivenom za prethodnu (2021.) godinu“. Odgovori ispitanika su prikazani u grafikonu 7.

Grafikon 7. Zadovoljstvo dobivenom godišnjom ocjenom



Izvor: vlastito istraživanje

Velik broj policijskih službenika izrazio je niske stupnjeve slaganja s ovom konstatacijom (njih 152 ili 44%). Značajan je i broj onih ispitanika koji su iskazali suprotne stavove (njih 124 ili 36%). Indiferentnih odgovara bilo je 69 ili 20%. Dominantno je mišljenje da policijski službenici nisu zadovoljni godišnjom ocjenom za prethodnu kalendarsku godinu (2021.). Ovaj rezultat je indikativan, mogućnost nezadovoljstva ocjenom je uvijek moguća, ali nezadovoljstvo policijskih službenika ne bi trebalo biti u tolikom opsegu. Očekivana negativna brojka koja bi se eventualno mogla „tolerirati“ je maksimalno 20 %.

Rukovoditelji su značajno zadovoljniji svojim godišnjim ocjenama za 2021. godinu u odnosu na policijske službenike. Visoke stupnjeve slaganja izrazilo je 36 rukovoditelja ili njih 57%.

Nije istraživani razlog (ne)zadovoljstva ispitanika. U slučaju službenika moguće je da su ocjene koje dobivaju nerealno niske ili su one relativno realne, ali nisu u skladu s njihovim očekivanjima. U slučaju rukovoditelja moguće je da su njihove ocjene u prosjeku doista više od ocjena službenika ili da su rukovoditelji realniji u očekivanjima i prihvaćanju dobivenih ocjena.

U tablici 6. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.⁸

Tablica 6. Zadovoljstvo dobivenom godišnjom ocjenom (komparacija rezultata)

	Stupanj slaganja				
	Nizak			Visok	
	<i>Uopće se ne slažem</i>			<i>U potpunosti se slažem</i>	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	25 %	16 %	20 %	23 %	16 %
Prethodno istraživanje	6 %	16 %	28 %	38 %	12 %

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

Ispitanici iz aktualnog i prethodnog istraživanja se razlikuju u razmišljanjima. Ispitanici iz prethodnog istraživanja imaju pozitivnija mišljenja o dobivenim godišnjim ocjenama. U aktualnom istraživanju 41% ispitanika iskazala je nezadovoljstvo godišnjom ocjenom, a u prethodnom istraživanju takvih ispitanika bilo je samo 22%. Također, u prethodnom istraživanju 50% ispitanika je iskazalo zadovoljstvo godišnjom ocjenom, a u aktualnom istraživanju njih 39%.

⁸ Napominjemo da su se ispitanici iz prethodnog istraživanja referirali su se na ocjenu dobivenu za 2019. godinu, budući da je to istraživanje provedeno 2020. godine.

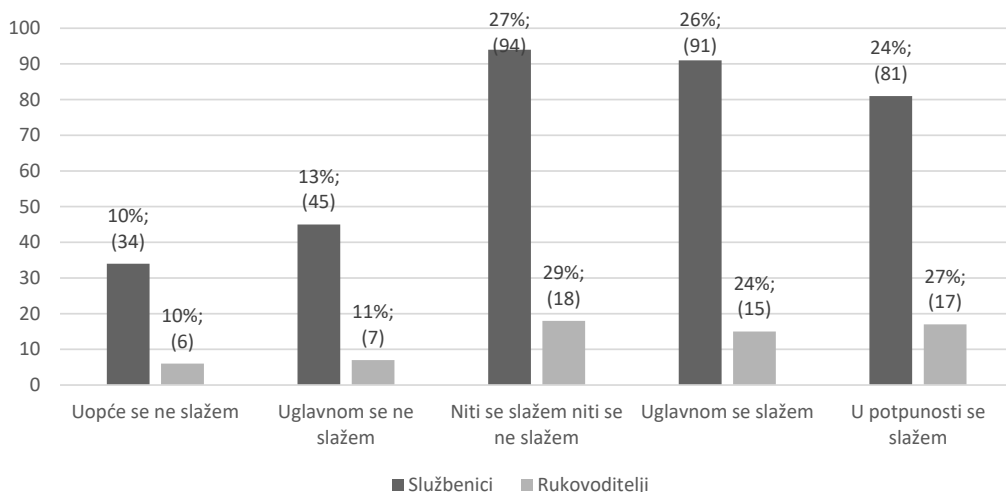
Zaključno, istraživanje je pokazalo postojanje percepcije o nevjerodostojnosti godišnje ocjene kao pokazatelja rada u policiji kao i percepcije o nevjerodostojnosti vlastite godišnje ocjene ispitanika. Percepcija ispitanika o motivacijskim učincima godišnje ocjene je uravnoteženo disperzirana, bez vršne vrijednosti u određenoj vrsti mišljenja. Ovakva distribucija odgovora onemogućava donošenje niti preliminarnih zaključaka o istraživanoj temi, već zahtijeva provođenje daljnjih slojevitih istraživanja. Percepcija ispitanika o zadovoljstvu ocjenom za prethodnu godinu se razlikuje između kategorija ispitanika u ovom istraživanju i u odnosu na ispitanike iz prethodnog istraživanja. Međutim, udio ispitanika nezadovoljnih ocjenom je relevantan pa time i indikativan.

Područje istraživanja 3: ocjenjivački obrazac

Ocjenjivanje rada se provodi uz pomoć ocjenjivačkog obrasca. Sadržaj obrasca i postupak ocjenjivanja uređeni su Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika. Karakteristike ocjenjivačkog postupka mogu biti izvorom nezadovoljstva policijskih službenika ocjenjivanjem odnosno dobivenom godišnjom ocjenom. Ovo područje istraživanja zastupljeno je četirima konstatacijama koje se odnose na određene elemente sadržaja i forme ocjenjivačkog obrasca.

Prva konstatacija iz ovog područja je glasila: „Postojeći obrazac za ocjenjivanje policijskih službenika ne sadržava sve (bitne i relevantne) kriterije koje bi trebalo uzeti u obzir pri ocjenjivanju rada u policiji“. Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 8.

Grafikon 8. Ocjenjivački obrazac – obuhvatnost sadržaja



Izvor: vlastito istraživanje

Polovina policijskih službenika (njih 172 ili 50%) iskazali su visok stupanj slaganja s ovom konstatacijom. Oko trećine ispitanika iskazalo je indiferentan stav (njih 94 ili 27%). Neslaganje s konstatacijom iskazala je petina ispitanika (njih 79 ili 23%). Dakle, dominantno je mišljenje policijskih službenika da postojeći obrazac nije adekvatan odnosno da ne sadržava sve bitne i relevantne kriterije koje bi trebalo uzeti u obzir pri ocjenjivanju rada u policiji. Odgovori rukovoditelja slični su odgovorima policijskih službenika.

U tablici 7. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 7. Ocjenjivački obrazac – obuhvatnost sadržaja (komparacija rezultata)

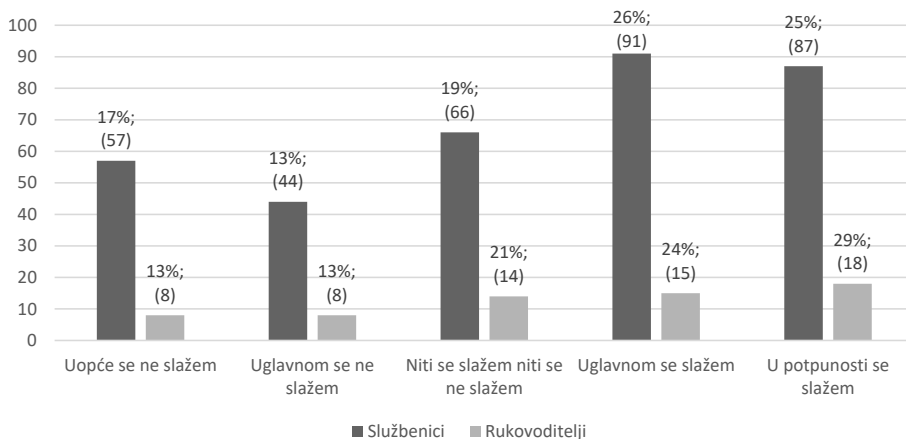
	Stupanj slaganja				
	Nizak			Visok	
	<i>Uopće se ne slažem</i>			<i>U potpunosti se slažem</i>	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	10 %	13 %	27 %	26 %	24 %
Prethodno istraživanje	6 %	16 %	28 %	38 %	12 %

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

Distribucija odgovora ispitanika iz aktualnog i prethodnog istraživanja gotovo je identična. Afirmativnih odgovora bilo je po 50% u oba istraživanja, indiferentnih odgovora bilo je 27% odnosno 28%, dok je negativnih odgovora bilo 23% u aktualnom i 22% u prethodnom istraživanju. Dominantan broj ispitanika je mišljenja da je postojeći obrazac nepotpun odnosno da mu nedostaju određeni kriteriji koji bi bili bitni i relevantni u ocjenjivačkom smislu.

Druga konstatacija iz ovog područja je glasila: „U kriterije za godišnju ocjenu rada trebalo bi uvrstiti rezultate provjere tjelesnih/motoričkih sposobnosti policijskog službenika“. Odgovori ispitanika su prikazani na grafikonu 9.

Grafikon 9. Ocjenjivački obrazac – tjelesne/motoričke sposobnosti



Izvor: vlastito istraživanje

Policijski službenici su u natpolovičnom broju (njih 178 ili 51%) iskazali visok stupanj slaganja s ovom konstatacijom. Ispitanika s indiferentnim stavom bilo je 66 (ili 19%) dok je onih s niskim stupnjem slaganja bilo 101 (ili 30%). Dakle, dominantno je mišljenje policijskih službenika da bi tjelesna/motorička sposobnost trebala biti uvrštena u kriterije za ocjenjivanje rada u policiji. Distribucija odgovora rukovoditelja slična je distribuciji odgovora policijskih službenika.⁹

U tablici 8. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 8. Ocjenjivački obrazac – tjelesne/motoričke sposobnosti (komparacija rezultata)

	Stupanj slaganja				
	Nizak			Visok	
	<i>Opće se ne slažem</i>			<i>U potpunosti se slažem</i>	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	17 %	13 %	18 %	27 %	25 %
Prethodno istraživanje	8 %	4 %	18 %	34 %	36 %

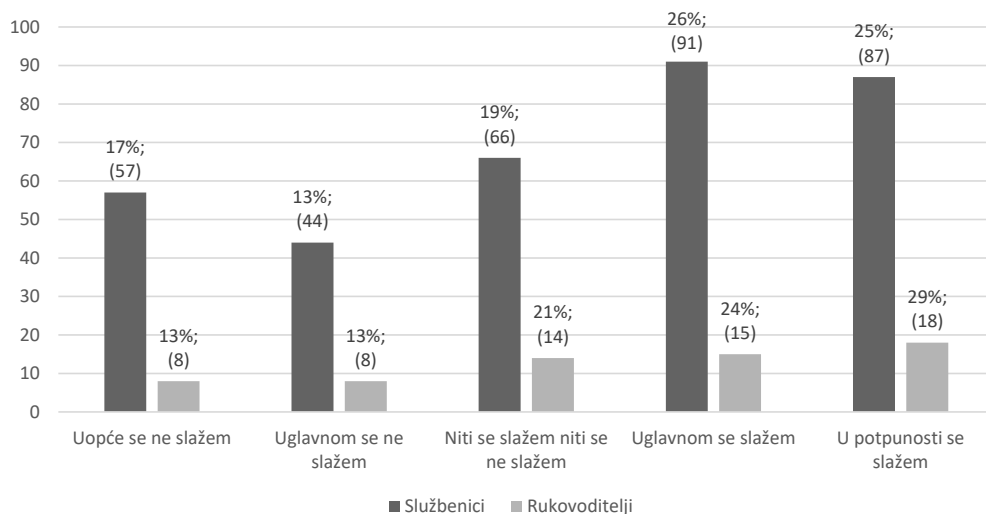
Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

⁹ Afirmativno je mišljenje u nešto većem postotku prisutno kod ispitanika starosti do 40 godina. Od 282 ispitanika naznačene dobi njih 159 (ili 56%) se složilo s predmetnom konstatacijom. Ovakav rezultat je očekivan s obzirom na opću pretpostavku da su policijski službenici relativno mlađe dobi u prosjeku motorički spremniji od onih starije dobi. Također, u načelu, vrsta poslova koju obavljaju relativno mlađi policijski službenici zahtijeva veću razinu motoričkih sposobnosti u odnosu na poslove koje obavljaju stariji policijski službenici. Sukladno navedenim činjenicama (pretpostavkama) razumljivo je da je relativno mlađim policijskim službenicima prihvatljivija ideja da se predmetna vrsta provjere uvrsti kao kriterij za godišnje ocjenjivanje.

Dominantno mišljenje ispitanika u oba istraživanja je afirmativno. U aktualnom istraživanju takvih ispitanika bilo je 52%, a u prethodnom čak 70%. Prema rezultatima ovih istraživanja, tjelesne (motoričke) sposobnosti trebale bi biti jedan od kriterija za godišnju ocjenu policijskih službenika. Predmetne sposobnosti su u načelu nužna pretpostavka učinkovite primjene policijskih ovlasti odnosno obavljanja policijskih poslova.

Treća konstatacija iz ovog područja je glasila: „U kriterije za godišnju ocjenu rada trebalo bi uvrstiti rezultate policijskih službenika ostvarene u gađanju vatrenim oružjem“. Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 10.

Grafikon 10. Ocjenjivački obrazac – gađanje vatrenim oružjem



Izvor: vlastito istraživanje

Stupnjevi slaganja ispitanika s ovom konstatacijom odnosno distribucija njihovih odgovora je identična kao i za prethodnu konstataciju (vezanu za tjelesne/motoričke sposobnosti). Identičnost rezultata istraživanja se odnosi na obje kategorije ispitanika – policijske službenike i policijske rukovoditelje.¹⁰ Dakle, dominantno je mišljenje ispitanika da bi rezultati ostvareni u gađanju vatrenim oružjem trebali biti uključeni kao jedan od kriterija za godišnju ocjenu.

¹⁰ Interesantno je istaknuti da ne postoji značajna razlika u razmišljanjima ispitanika s obzirom na njihov spol. Od ukupno 365 ispitanika muškog spola, njih 139 (ili 53%) slažu se s uvođenjem rezultata ostvarenih gađanjem vatrenim oružjem u sustav ocjenjivanja (indiferentnih mišljenja je 19%; negacijskih je 28%). Od ukupno 143 ispitanice, njih 72 (ili 50%) su iskazale afirmativno mišljenje u svezi s ovom konstatacijom (indiferentnih je mišljenja bilo 20%, a negacijskih 30%).

U tablici 9. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 9. Ocjenjivački obrazac – gađanje vatrenim oružjem (komparacija rezultata)

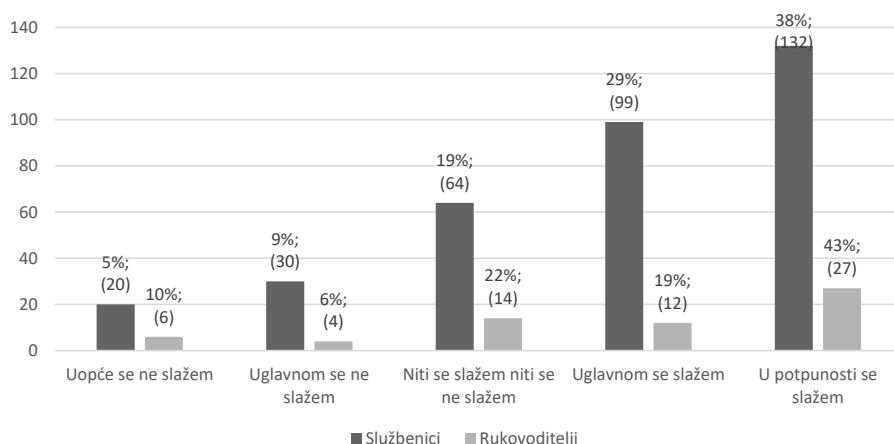
	Stupanj slaganja				
	Nizak			Visok	
	Uopće se ne slažem			U potpunosti se slažem	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	16 %	13 %	20 %	26 %	26 %
Prethodno istraživanje	8 %	6 %	14 %	38 %	34 %

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

Ova i prethodna konstatacija su srodne. I odgovori ispitanika su slični odnosno istovjetni. U oba istraživanja, dominantno mišljenje ispitanika je afirmativno. U aktualnom istraživanju takvih ispitanika bilo je 52%, a u prethodnom čak 72%. Rezultati gađanja vatrenim oružjem, prema rezultatima ovih istraživanja, trebali bi biti jedan od kriterija za godišnju ocjenu policijskih službenika. Vatreno oružje je standardna oprema policijskih službenika, odgovarajuće vještine njegove uporabe su u načelu nužna pretpostavka učinkovite primjene policijskih ovlasti odnosno obavljanja policijskih poslova.

Četvrta konstatacija iz ovog područja je glasila: „U obrascu za ocjenjivanje policijskih službenika nejasni su opisi raspona ocjena po nekom kriteriju (npr. za kriterij „djelotvornost u obavljanju poslova“ – što je „očekivana“ razina, što je „više od očekivane“, a što je „visoka“ razina)“ Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 11.

Grafikon 11. Ocjenjivački obrazac - nejasnoća opisa raspona ocjena



Izvor: vlastito istraživanje

Visoke stupnjeve slaganja s ovom konstatacijom izrazila je dvotrećinska većina ispitanika (njih 231 ili 67%). Relativno su mali udjeli ispitanika s indiferentnim mišljenjem (njih 64 ili 19%) odnosno s negacijskim mišljenjem (njih 50 ili 14%). Mišljenja policijskih rukovoditelja o ovoj konstataciji slična su kao i mišljenja policijskih službenika.¹¹ Dakle, rezultati istraživanja pokazuju postojanje percepcije o nejasnosti raspona ocjena po određenim kriterijima sadržanim u obrascu za ocjenjivanje policijskih službenika.

U tablici 10. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 10. Ocjenjivački obrazac - nejasnoća opisa raspona ocjena (komparacija rezultata)

	Stupanj slaganja				
	Nizak <i>Uopće se ne slažem</i>			Visok <i>U potpunosti se slažem</i>	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	6 %	8 %	19 %	27 %	39 %
Prethodno istraživanje	-	2 %	40 %	38 %	20 %

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

U oba istraživanja ispitanici su u dominantnom broju iskazali visoke stupnjeve slaganja s predmetnom konstatacijom. U aktualnom istraživanju takvih je bilo čak 68%, a u prethodnom 58%. Značajan je bio i broj ispitanika s indiferentnim mišljenjem (19% odnosno u prethodnom istraživanju čak 40%). Percepcija o nejasnosti mjerila ocjenjivanja u bitnome dovode u pitanje vjerodostojnost ocjenjivanja kao i njegovu svrhovitost.

Zaključno, istraživanje je pokazalo postojanje percepcije ispitanika o nedostatnosti ocjenjivačkog obrasca odnosno o nepotpunosti u njemu sadržanih kriterija za godišnju ocjenu. S tim u svezi utvrđeno je postojanje percepcije ispitanika o potrebi uvrštavanja sljedećih kriterija u listu kriterija za godišnju ocjenu - tjelesne/motoričke sposobnosti i vještina uporabe vatrenog oružja. Istraživanje je pokazalo i postojanje percepcije o postojanju tehničkih ili jezičnih nejasnoća u ocjenjivačkom obrascu i to u opisima raspona ocjena za pojedine kriterije ocjenjivanja.

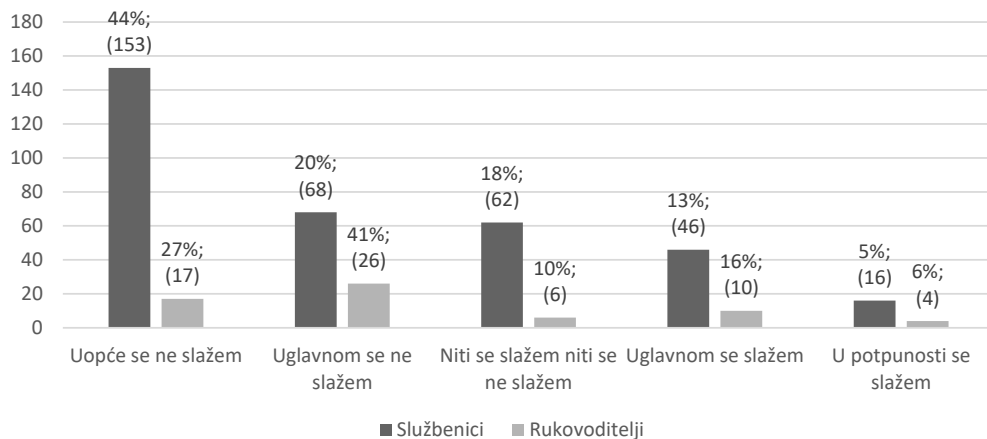
¹¹ U ovom kontekstu možemo izdvojiti (kao referentne) podatke o mišljenjima ispitanika koji imaju ukupan staž ostvaren u policiji u razdoblju duljem od 15 godina. Ovi ispitanici imaju veća iskustva u broju godišnjih ocjenjivanja kao i u promjenama modela i karakteristikama ocjenjivanja. Ispitanika iz ove kategorije bilo je 163, od čega ih se 104 (ili 64%) izjasnilo da su nejasni opisi ocjena za pojedine kriterije ocjenjivanja (indiferentnih mišljenja bilo je 15%, a negacijskih 21%).

Područje istraživanja 4: ocjenjivački postupak

Bitna komponenta ocjenjivanja rada u policiji jest ocjenjivački postupak. On ima propisanu formu, elemente, parametre, dinamiku, karakteristike. Poštivanje pravila ocjenjivačkog postupka nužna su pretpostavka njegove ispravnosti odnosno vjerodostojnosti ocjenjivanja i godišnje ocjene. Obvezu poštivanja pravila imaju akteri ocjenjivanja – ocjenjivači (policijski menadžeri). Ovo područje istraživanja zastupljeno je dvjema konstatacijama koje se odnose na pravno-tehnički aspekt ocjenjivačkog postupka te na njegovu dinamičku/periodičku dimenziju.

Prva konstatacija iz ovog područja je glasila: „Postupak ocjenjivanja policijskih službenika dobro je uređen u pravno-tehničkom smislu (kriteriji ocjenjivanja, periodična kontrola, konačna godišnja ocjena)“. Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 12.

Grafikon 12. Ocjenjivački postupak - pravno-tehnička uređenost



Izvor: vlastito istraživanje

Velika većina ispitanika (gotovo dvotrećinska) iskazala je niski stupanj slaganja s ovom konstatacijom (njih 221 ili 64%). Broj ispitanika koji su iskazali indiferentno mišljenje i visoki stupanj slaganja s konstatacijom bio je isti (po 18%). Distribucija odgovora policijskih rukovoditelja slična je odgovorima policijskih službenika (ne slaže se - 68%; indiferentno - 10%; slaže se - 22%). I ovi podaci su indikativni za sustav ocjenjivanja u policiji. Naime, ispitanici u dominantnom broju percipiraju da postupak ocjenjivanja rada u policiji nije dobro uređen u pravno-tehničkom smislu.

U tablici 11. prikazani su rezultati ovog (aktualnog) i prethodnog istraživanja vezanog za predmetnu konstataciju.

Tablica 11. Ocjenjivački postupak - pravno-tehnička uređenost (komparacija rezultata)

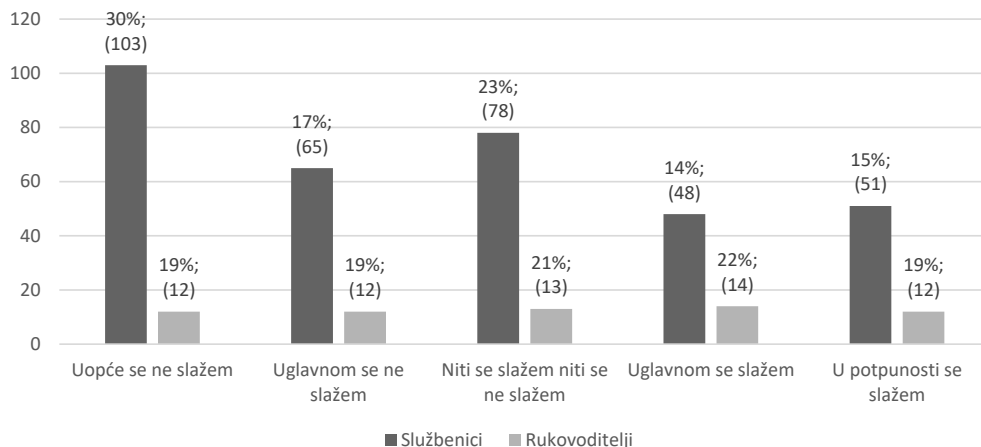
	Stupanj slaganja				
	Nizak				Visok
	Uopće se ne slažem			U potpunosti se slažem	
	1	2	3	4	5
Aktualno istraživanje	42 %	23 %	17 %	14 %	5 %
Prethodno istraživanje	14 %	34 %	36 %	16 %	-

Izvor: vlastito istraživanje i Ant. Vrkić, Orlović i Anđ. Vrkić (2022).

Ispitanici u prethodnom istraživanju iskazali su u dominantnom broju negativno mišljenje u svezi s predmetnom konstatacijom. Udio takvih ispitanika (48%) bio je manji nego u aktualnom istraživanju (65%). Međutim, u oba istraživanja vrlo je mali udio ispitanika koji su iskazali afirmativno mišljenje o pravno-tehničkom okviru postupka ocjenjivanja (19% odnosno 16%). Ocjenjivački postupak, prema rezultatima istraživanja, trebalo bi suštinski preispitati, otkloniti identificirane devijacije te ugraditi transparentne i relevantne parametre ocjenjivanja.

Druga konstatacija iz ovog područja je glasila: „Rukovoditelji tijekom godine, sukladno propisanim pravilima, redovito (3 puta godišnje) provode periodične kontrole rada policijskih službenika, što evidentiraju u obrazac za ocjenjivanje koji policijski službenici tada potpisuju“. Odgovori ispitanika prikazani su u grafikonu 13.

Grafikon 13. Ocjenjivački postupak - provođenje periodične kontrole



Izvor: vlastito istraživanje

I ovdje je prevladavajuće mišljenje negativno („ne slaže se“) u odnosu na ovu konstataciju (takvih ispitanika je 168 ili 47%). Ostale kategorije mišljenja zastupljene su u manjem opsegu – indiferentnih je bilo 23% (ili 78) dok je onih s pozitivnim mišljenjem (slaže se) bilo 29% (ili 99). Rezultate ispitivanja u ovom slučaju možemo interpretirati i na način da se samo 15% ispitanika „u potpunosti slaže“ s predmetnom konstatacijom iz čega proizlazi da se 85% rukovoditelja koji provode ocjenjivački postupak ne pridržavaju (striktno i u cijelosti) propisanih pravila prilikom ocjenjivanja.

Mišljenja policijskih rukovoditelja su nešto manje negativna od mišljenja policijskih službenika. Međutim, i unutar ove kategorije ispitanika njih samo 19% se „u potpunosti slaže“ s predmetnom konstatacijom. Odgovori obaju skupina ispitanika su indikativni. Ispitanici u velikoj većini iskazuju da rukovoditelji prilikom ocjenjivanja ne poštuju propisana pravila glede njegove dinamičke/periodične dimenzije.

Zaključno, istraživanje je pokazalo postojanje percepcije o neadekvatnoj uređenosti ocjenjivačkog postupka u pravno-tehničkom smislu kao i postojanje percepcije o neurednom pridržavanju obveze policijskih rukovoditelja glede dinamičkog praćenja rada i ocjenjivanja policijskih službenika.

3. ZAKLJUČAK

Policijski su službenici najznačajniji faktor policijske organizacije, oni su nositelji odnosno pružatelji usluge javne sigurnosti hrvatskim građanima i strancima koji borave ili tranzitiraju kroz teritorij Republike Hrvatske. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala razmjerna je važnosti policijskih službenika u policijskom sustavu. Ovaj rad je fokusiran na evaluacijsku komponentu menadžmenta ljudskih potencijala u policiji. Istraživački zadatak bio je utvrditi percepciju policijskih službenika o određenim karakteristikama sustava ocjenjivanja rada u policiji.

Istraživanje je provedeno anketnim ispitivanjem, ispitanici su bili policijski službenici (njih 408). Istraživanjem su obuhvaćena četiri istraživačka područja: ocjenjivanje (kao instrument menadžmenta), godišnja ocjena, ocjenjivački obrazac i ocjenjivački postupak.

Percepcija ispitanika o istraživanoj problematici može se sažeto prikazati kroz sljedeće teze za svako od četiriju područja. *Ocjenjivanje*: nužno ga je provoditi; trenutno ne ispunjava svoju svrhu. *Godišnja ocjena*: nije vjerodostojan pokazatelj rada; ispitanici su nezadovoljni svojim godišnjim ocjenama; motivacijski učinci godišnje ocjene su disperzirani, nemaju zajednički nazivnik. *Ocjenjivački obrazac*: nedostatan je, nedostaju bitni kriteriji za godišnju ocjenu; potrebno je među kriterije uvrstiti motoričke sposobnosti i vještine gađanja vatrenim oružjem; sadržava nejasnoće glede raspona ocjena za pojedine kriterije. *Ocjenjivački postupak*: nedostatan uređen u pravno-tehničkom smislu; ocjenjivači se ne pridržavaju pravila postupka (periodične kontrole i ocjene).

Sličnu percepciju ispitanika pokazalo je istraživanje provedeno 2020. godine od strane drugih autora svezi s istom problematikom čiji rezultati su objavljeni u radu iz 2022. godine.

Zaključno, može se konstatirati da rezultati istraživanja upućuju na nužnost uvođenja promjena u postojeći sustav ocjenjivanja rada u policiji kako bi ga se redefiniralo i unaprijedilo. Promjene bi mogle obuhvaćati, primjerice, intervencije u sadržaj i formu ocjenjivačkog obrasca, uvođenje dodatnih edukacija policijskih menadžera - ocjenjivača (analitika, sustavnost, pravni propisi, psihologija, komunikacija) odnosno policijskih službenika (pravila, reperkusije, pravo na primjedbe i žalbu), digitalizaciju ocjenjivanja radi njegove transparentnosti, dostupnost informacija svim službenicima o pojedinačnim ocjenama unutar njihove ustrojstvene jedinice.

Smisao je osigurati zadovoljstvo u radu i radnu motiviranost policijskih službenika kao preduvjete njihove radne učinkovitosti. Evaluacijska komponenta je samo jedna od inih komponenti menadžmenta ljudskih potencijala u policiji kojemu su temeljne zadaće ostvariti navedene ciljeve.

Rezultati ovog istraživanja su načelni, preliminarni i informativni, no oni mogu biti i poticajni za daljnja istraživanja predmetne problematike. Ona trebaju biti kontinuirana, sustavna, opsežna, dubinska. Poanta je rezultate svih relevantnih istraživanja učiniti dostupnim donositeljima odluka te ih potom, sukladno procjeni i potrebama, na odgovarajući način implementirati u sustavu sa svrhom njegova permanentnog unaprjeđivanja.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (2009.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. *Etički kodeks policijskih službenika* NN 62/2012
3. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
4. Mršić, Ž.; Duduković, D. (2021). *Ocjenjivanje policijskih službenika*. *Policija i sigurnost* 30 (2), str. 324-358.
5. Orlović, A. (2021-A). *Organizacija policije*. Knjiga - visokoškolski udžbenik, ISBN 978-953-161-329-3, Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija, Zagreb.
6. Orlović, A. (2021-B). *Policijski menadžment*. Knjiga - visokoškolski udžbenik, ISBN 978-953-161-330-9, Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija, Zagreb.
7. Orlović, A. (2021-C). *Menadžment ljudskih potencijala u policiji*. Knjiga - visokoškolski udžbenik, ISBN 978-953-161-311-8, Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija, Zagreb.

8. Orlović, A.; Labaš, D.; Gudelj, A. (2015). *Stres u policiji – percipirani izvori stresa policijskih službenika (profesija, organizacija, menadžment)*. Zagreb: The European Society of Safety Engineers, str. 106-118
9. Orlović, A.; Velić, A.; Harambašić, S. (2015). *Percepcija individualnih karakteristika policijskog menadžmenta sa stajališta policijskih službenika*. Zbornik radova 4. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije „Istraživački dani Visoke policijske škole u Zagrebu“. Zagreb: MUP RH, Policijska akademija, str. 534-553.
10. Orlović, Lj.; Orlović, A.; Karlović, R. (2015). *Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika*. Policijska i sigurnost 24 (3), str. 226-247.
11. *Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika* NN 113/2012
12. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Turkalj, Ž.; Orlović, A.; Milković, I. (2016). *Motivation for Work – Percieved Sources of Work Motivation of Police Officers (Profession, Organisation, Managament)*; u: Bacher, U. et. al. (2016). *Interdisciplinary Managament Research XII*. Osijek: Faculty of Economics in Osijek – Croatia, str. 404-415.
15. *Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika* NN 7/2022, 149/22
16. Vrkić, Ant.; Orlović, A.; Vrkić, Anđ. (2022). *Ocjenjivanje rada policijskih službenika kao instrument upravljanja ljudskim potencijalima u policiji*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku 16 (1-2), str. 95-111.
17. *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, 98/19, 141/22.
18. *Zakon o policiji*. NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19.

SANJA ŠLOSEL*, ANTE ORLOVIĆ**

EVALUATION COMPONENT OF HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT IN THE POLICE - CHARACTERISTICS OF THE EVALUATION SYSTEM OF THE POLICE OFFICERS' WORK**Abstract**

Evaluation of work in the police is an evaluation activity carried out by competent police managers. In principle, the evaluation system is characterised by its technical and essential aspects. The technical aspect consists of the formal-legal framework that governs evaluation in the police. The essential aspect includes the implementation and content characteristics of the evaluation of the work of police officers, i.e. the reflection of the received annual evaluations on their work motivation. The characteristics of the evaluation system in the police, among other ways, can be judged relevantly through the viewpoints of police officers who are the “objects” of the evaluation procedure. In this sense, in 2022, an empirical research was conducted - a survey with the help of an online questionnaire. Four hundred-eight police officers participated in the research. The research subject focused on the characteristics of the system of evaluation of the work of police officers. The research covers four research areas: assessment (as a management instrument), annual assessment, assessment form and assessment procedure. The aim was to determine the perception of police officers related to specific characteristics of work evaluation within the police. The research showed the existence of the perception of various deficiencies in all four indicated areas of research. Among the most significant are the perception of the ineffectiveness of the evaluation of work in the police, the unreliability of the annual evaluation as an indicator of the work of police officers, the nature (insufficiency) of the evaluation form, i.e. the incompleteness of the criteria for the annual evaluation contained in it, and the inadequate regulation of the evaluation procedure in a legal and technical sense. In conclusion, the results of the research point to the necessity of introducing changes in the existing work evaluation system in the police in order to redefine and improve it. The idea is to ensure job satisfaction and work motivation of police officers as preconditions for their work efficiency. The evaluation component is only one of the other components of human resources management in the police, whose fundamental and permanent tasks are to achieve the stated goals.

Keywords: *police, human resources management, evaluation system in the police, perception of police officers*

* Sanja Šlošel, Karlovac Police Administration, Croatia

** Ante Orlović, Associate Professor, University of Applied Sciences in Criminal Investigation and Public Security, Zagreb, Croatia