

INES ŠVARČAN*, ANTE ORLOVIĆ**

STRATEGIJSKA (SWOT) ANALIZA ORGANIZACIJE I FUNKCIONIRANJA VII. POLICIJSKE POSTAJE ZAGREB

Sažetak

Učinkovitost i djelotvornost određenih institucionalnih i drugih entiteta uvjetovani su kvalitetnom strategijskom analizom svih faktora (unutarnjih i vanjskih) koji imaju relevantan utjecaj na njihovu organizaciju i funkcioniranje odnosno kvalitetnim strategijskim planiranjem i upravljanjem – temeljenima na rezultatima provedene strategijske analize.

Strategijska analiza i strategijsko planiranje često se temelje na uporabi SWOT koncepta (teorijska podloga ovog koncepta preuzeta je iz Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:205-265). SWOT koncept se u načelu sastoji od izrade faktorske matrice, koja predstavlja pregled unutarnjih i vanjskih faktora koji su identificirani kao relevantni za organizaciju i njezino funkcioniranje, te izrade strategijske matrice, u kojoj se prethodno identificirani faktori međusobno konfrontiraju s ciljem ekstrakcije strategijskih opcija adekvatnih za određenu organizaciju. U radu je prikazana strategijska analiza organizacije i funkcioniranja VII. policijske postaje Zagreb, temeljena na naznačenom SWOT konceptu. Faktorska matrica, koja je preliminarno kreirana od strane autora, podvrgnuta je testiranju vjerodostojnosti (verifikaciji) od strane policijskih službenika – zaposlenika VII. policijske postaje Zagreb. Testiranje vjerodostojnosti faktorske matrice provedeno je empirijskim istraživanjem i to metodom anketnog ispitivanja stavova i mišljenja policijskih službenika. Svrha ispitivanja bila je verifikacija (objektivizacija) faktorske matrice odnosno u njoj sadržanih faktora identificiranih u unutarnjoj i vanjskoj okolini. Objektivizirana faktorska matrica pretpostavka je relevantnosti strategijske matrice odnosno relevantnosti iz nje ekstrahiranih strategijskih opcija koje je potrebno implementirati za razvoj i buduće djelovanje VII. policijske postaje Zagreb. Rezultati SWOT analize manifestiraju se kroz četiri strategijske opcije. U kontekstu VII. policijske postaje Zagreb prioritarnim se pokazao odabir i implementacija strategijske opcije Mini-Maxi. Njezina primjena u biti razumijeva nadvladavanje organizacijskih slabosti (primjerice, kadrovska insuficijencija) kako bi se iskoristile prilike (primjerice, organizacijsko restrukturiranje). Strateško

* Ines Švarčan, mag. crim., policijska službenica, PU zagrebačka, VII. policijska postaja Zagreb

** izv. prof. dr. sc. Ante Orlović, prof. struč. stud., Veleučilište kriminalistike i javne sigurnosti, Zagreb

upravljanje organizacijom razumijeva adekvatnu primjenu i ostalih triju strategijskih opcija. Strategijsko, analitičko i plansko promišljanje i djelovanje nužan su preduvjet dugoročne opstojnosti i uspješnosti svih organizacija.

Ključne riječi: *strategijska (SWOT) analiza, organizacija i funkcioniranje policije, VII. policijska postaja Zagreb, faktorska matrica, strategijska matrica*

1. UVOD

Zakonom o policiji (čl. 2.) uređeno je da je policija središnja služba Ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima te da policija građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda i zaštitu drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti.

Zakonom o policiji (čl. 8.) uređeno je da je policija jedinstveno organizirana u tri hijerarhijske razine: 1. Ravnateljstvo policije, 2. policijske uprave, 3. policijske postaje.

Člankom 12. Zakona o policiji uređeno je da se policijske postaje osnivaju za izravno obavljanje policijskih i drugih poslova u policijskim upravama te da se radi planiranja i usmjeravanja policijske službe te učinkovitog obavljanja policijskih poslova područje policijske postaje dijeli na područne sektore, ophodne, pozorničke i kontakt rajone. Područje, sjedište, vrstu i kategoriju policijskih postaja na temelju pokazatelja o veličini područja, broju stanovništva, broju kaznenih djela i prekršaja, značajkama prometnih pravaca i zemljopisnom položaju te drugih sigurnosno značajnih pokazatelja utvrđuje Vlada Republike Hrvatske uredbom.

Uredbom o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja, čl. 12., uređeno je da je VII. Policijska postaja Zagreb temeljna policijska postaja I. kategorije sa sjedištem u Gradu Zagrebu, a obuhvaća dio Grada Zagreba, odnosno područja gradske četvrti Trešnjevka – jug i gradske četvrti Trešnjevka – sjever.

Uredbom o unutarnjem ustrojstvu MUP-a, čl. 373., uređeno je da se VII. Policijska postaja Zagreb ustrojava kao policijska postaja I. kategorije radi obavljanja sljedećih poslova: zaštite života, slobode, sigurnosti i nepovredivosti osoba, zaštite imovine, sprečavanja i otkrivanja kaznenih djela i prekršaja, traganja za počiniteljima kaznenih djela i prekršaja i njihovog dovođenja nadležnim tijelima, održavanja povoljnog stanja javnog reda, pružanja potrebite pomoći tijelima državne vlasti te pravnim osobama koje imaju javne ovlasti radi osiguranja njihovih izvršnih odluka, izrade cjelovite sigurnosne prosudbe, vođenja kaznenog upisnika i ostalih propisanih evidencija.

Iz citiranih propisa razvidno je da su organizacijska struktura te prostorna i sadržajna nadležnost odnosno djelokrug ustrojstvenih jedinica policije formalno uređeni odgovarajućim pravnim okvirom. Međutim, učinkovitost ustrojstvenih jedinica ne ovisi isključivo o tim unificiranim i „tvrđim” komponentama već i o onim diferenciranim i „mekim”. Iz tog razloga, učinkovitost neke ustrojstvene jedinice se razlikuje od druge

istovrsne jedinice. Ona ovisi primarno o kadrovskoj strukturi ustrojstvene jedinice, raspoloživosti materijalno tehničkih sredstava, organizaciji i načinu funkcioniranja odnosno tehnologiji obavljanja policijskih poslova i zadaća.

Kadrovsku strukturu ustrojstvene jedinice čini ukupnost njezinih zaposlenika i njihov raspored po radnim mjestima. Kadrove, odnosno ljudske potencijale, možemo načelno diferencirati prema vrsti poslova koje oni obavljaju. U tom smislu, kadrovsku strukturu određene ustrojstvene jedinice čine rukovoditelji (menadžeri) i izvršitelji (operativci). Obje kategorije zaposlenika su bitne za organizaciju i njezino funkcioniranje, međutim veća je odgovornost na rukovoditeljima (menadžerima). Oni upravljaju organizacijom i usmjeravaju je u željenom pravcu.

Razine menadžmenta u organizacijama su operativna, taktička i strategijska. Svaka ima svoju ulogu i posebnosti. Strategijska razina menadžmenta brine o cijeloj organizaciji te ju usmjerava na način da se što uspješnije realiziraju organizacijski ciljevi - uzimajući pri tom u obzir organizacijske kapacitete (resurse i kompetencije) i karakteristike okruženja (povoljne i nepovoljne).

Strategijsko upravljanje organizacijom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:205-265) razumijeva kreiranje i implementaciju odgovarajuće organizacijske strategije. U tu svrhu, kao instrument strateškog planiranja i upravljanja organizacijom, često se koristi SWOT analiza. Ona se u načelu sastoji od factorske i strategijske matrice. Cilj SWOT analize je preispitati stanje u organizaciji i njezinoj okolini, anticipirati karakteristike tog stanja u budućnosti, te identificirati adekvatnu strategiju organizacijskog djelovanja u sljedećem srednjoročnom ili dugoročnom razdoblju.

Prema navedenom konceptu, izrađena je strategijska SWOT analiza organizacije i funkcioniranja VII. policijske postaje Zagreb. Identificirani su ključni interni i eksterni faktori koji determiniraju ovu organizacijsku jedinicu MUP-a, PU zagrebačke, te su ekstrahirane optimalne strategijske opcije njezina razvoja i daljnjeg djelovanja.

2. STRATEGIJSKA (SWOT) ANALIZA VII. POLICIJSKE POSTAJE ZAGREB¹

2.1. Obilježja SWOT analize

SWOT je engleski akronim za *snage* (Strengths), *slabosti* (Weaknesses), *prilike* (Opportunities) i *prijetnje* (Threats). Temeljna pretpostavka SWOT analize je da uspješna strategija nastaje iz optimalnog podudaranja i sukladnosti između unutarnjih resursa i sposobnosti odnosno organizacijskih snaga i slabosti i njezine vanjske situacije, odnosno prilika i prijetnji u okolini. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:228-229).

¹ SWOT analiza je napravljena u sklopu izrade diplomskog rada prve autorice na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Kriminalistika. Rad je izrađen pod mentorstvom drugog autora te je obranjen u kolovozu 2022. godine.

2.2. Obilježja VII. policijske postaje Zagreb

Kadrovska obilježja

Kadrovsku strukturu policijske postaje čine djelatnici temeljne i kriminalističke policije te rukovoditelji i administrativno osoblje. U ovoj postaji sistematizirano je 217 radnih mjesta, a popunjeno ih je 161.² Iz navedenih brojki razvidan je deficit ljudskih potencijala, 56 radnih mjesta u policijskoj postaji je nepopunjeno.

Kadrovska struktura u VII. policijskoj postaji Zagreb s obzirom na kategoriju (popunjenih) radnih mjesta prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Kadrovska struktura VII. policijske postaje Zagreb

Rukovodeća radna mjesta (rukovođenje i koordinacija)		Izvršiteljska radna mjesta (operativni rad na terenu)	
<i>naziv radnog mjesta</i>	<i>broj</i>	<i>naziv radnog mjesta</i>	<i>broj</i>
načelnik policijske postaje	1	policijski službenik (i vježbenik)	60
pomoćnik načelnika	3	vođa ophodnje	26
šef smjene	4	kontakt policajac	11
pomoćnik šefa smjene	6	policijski službenik za nezakonite migracije	5
vođa sektora	6	kriminalistički službenik	31
vođa grupe za obradu kriminaliteta	4	-14 detektiva	
<i>Ukupno</i>	<i>24</i>	-10 službenika za obradu kriminaliteta (SSS i VŠS)	
policijski službenik za kriminalističke evidencije		-3 službenika za obradu kriminaliteta (VSS)	
operater na sredstvima veze		-4 službenika za maloljetničku delinkvenciju (VSS)	
policijski službenik za opremu i naoružanje		2	
<i>Ukupno</i>		1	
		1	
		137	

U ovoj postaji najviše nedostaje neposrednih izvršitelja policijskih poslova, dakle onih policijskih službenika (u pravilu sa SSS-om) koji izvršavaju operativne zadaće na terenu. Primjerice, od sistematiziranih 48 radnih mjesta „vođa ophodnje“ popunjeno ih je tek 26. Slično je i s 24 radna mjesta „kontakt policajac“ od čega je popunjeno njih 11. Nasuprot tomu, rukovodeća radna mjesta, kao i radna mjesta više i visoke stručne spreme gotovo su u potpunosti popunjena.

² Evidencija zaposlenika VII. PP Zagreb, na dan 1. prosinca 2020. god.

2.3 Teritorijalna obilježja

Postajno područje VII. policijske postaje Zagreb podijeljeno je na 6 teritorijalnih sektora, 15 ophodnih i 24 kontaktna rajona.

VII. policijska postaja Zagreb ima teritorijalnu nadležnost na području jugozapadnog dijela Grada Zagreba. Prostire na površini od 15.6 km². U naravi obuhvaća dvije gradske četvrti *Trešnjevka jug* u koju spadaju kvartovi Gajevo, Gredice, Horvati, Knežija, Srednjaci, Jarun, Staglišće, Prečko i Vrban i *Trešnjevka sjever* u koju spadaju Stara Trešnjevka, Ljubljanica, Voltino, Rudeš i dr. Područje ukupno obuhvaća 16 mjesnih odbora i 592 ulice i trga. Vidi sliku 1.

Slika 1. Područje VII. policijske postaje Zagreb (gradske četvrti *Trešnjevka-jug* i *Trešnjevka-sjever*)



Izvor: Mapiranje Trešnjevke³

³ *Mapiranje Trešnjevke*. Poveznica: <https://mapiranjetrešnjevke.com/jeste-li-znali/statistika-naziva/> (pristupljeno 03.12.2020.)

Demografska obilježja

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku⁴ iz posljednjeg popisa stanovništva iz 2021. god., postajno područje VII. PP Zagreb naseljava 118.298 stanovnika (Trešnjevka Jug – 65.324, Trešnjevka Sjever – 52.974). Uzimajući u obzir konstantnu izgradnju i urbanizaciju postajnog područja kao i brojku studenata koji borave u studentskim domovima i privatnim smještajnim jedinicama, te brojku neprijavljenih građana, ukupni broj stanovnika koji boravi na području VII. policijske postaje Zagreb zasigurno premašuje službenu brojku iz popisa stanovništva. Ako se u obzir uzme i određen broj dnevnih migracija radi zaposlenja, ali i tranzita kroz postajno područje, procjenjuje se da VII. policijska postaja Zagreb dnevno „brine“ za oko 200.000 stanovnika.⁵ Ova činjenica predstavlja veliki sigurnosni izazov te tomu adekvatan organizacijsko-menadžerski izazov za menadžment policijske postaje, ali i operativne policijske službenike.

2.4. Strateško planiranje u VII. Policijskoj postaji Zagreb

Zakonom o policiji, čl. 9. i 11., uređeno je da „strateška procjena“ temeljni dokument iz djelokruga policije kojeg na nacionalnoj razini donosi Ravnateljstvo policije, a na regionalnoj razini policijska uprava.

Uputom o strateškoj procjeni, koju na temelju čl. 9. Zakona o policiji donosi glavni ravnatelj policije, uređeno je da je „strateška procjena“ temeljni dokument iz djelokruga rada policije o stanju sigurnosti na području njihove nadležnosti (nacionalnoj, regionalnoj, lokalnoj) i skup informacija o prosuđenim promjenama koje će utjecati na stanje sigurnosti. Ovaj dokument s više razina procjenjuje stanje sigurnosti, predviđa vjerojatni razvoj sigurnosne situacije, procjenjuje rizike, definira prioritete postupanja i planira mjere i radnje, te potrebne resurse.⁶

Uputom je uređeno da stratešku procjenu na lokalnoj razini donosi načelnik policijske postaje, na prijedlog strateške grupe koju on imenuje i kojom rukovodi.

⁴ Državni zavod za statistiku. Poveznica: <https://www.dzs.hr/> (pristupljeno 18.10.2023.)

⁵ Osnovanost procijenjenog broja stanovnika koji se svakodnevno nalaze na području Trešnjevke (boravak, rad, prolazak) i o kojima u sigurnosnom smislu „brine“ VII. policijska postaja Zagreb – u nastavku ilustriram prometnim podacima koji se odnose na samo jedan fragment postajnog područja - Trešnjevački trg. Naime, u dokumentu-prometnom elaboratu „Prostor središta Trešnjevke – prometna analiza“ izrađenom od strane tvrtke Elipsa-s.z. d.o.o. Zagreb (u veljači 2019.) navodi se sljedeće: Trešnjevački trg omeđen je s tri prometna koridora koji i formiraju trokutasti oblik trga: Ozaljska – Tratinska; Krapinska – Vukovarska; Nova Cesta. Danas Trgom prometuju: - tri dnevne tramvajske linije (3, 9 i 12) i jedna noćna (34); 340 vlakova tijekom dnevnog perioda, - preko 60.000 vozila na dan kroz sva tri koridora, - samo u vršnom satu u jugozapadnom području (Tržnica) preko pješačkih prijelaza na Vukovarskoj i Ozaljskoj prođe preko 2000 pješaka. Trešnjevački trg u tramvajima, automobilima i biciklima, kao: - tranzitnu točku koristi oko: 71.000 osoba, - odredišnu/usputnu točku koristi oko: 26.800 osoba. Relativno, 72 % ljudi tranzitira Trešnjevačkim trgom, a 28 % se zaustavlja ili završava putovanje. (Poveznica https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/strategijsko_planiranje/Tresnjevacki_trg_promet.pdf; pristupljeno 2.11.2023.)

⁶ Uputa o strateškoj procjeni

Članovi strateške grupe su policijski službenici policijske postaje odabrani iz reda rukovoditelja i izvršitelja.

Strateška procjena sadrži uvod, analizu stanja sigurnosti za proteklo razdoblje, procjenu rizika i određivanje prioriteta postupanja.

Analizom okruženja stvara se osnova za sagledavanje svih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji pozitivno ili negativno utječu na stanje sigurnosti (PESTELGO metoda, SWOT analiza i dr.). Procjena razine ugroženosti je radna metoda kojom se na temelju prikupljenih i sistematiziranih podataka analizira stanje odnosno kretanje određene problematike sa zaključkom kojim je naglašen, odnosno identificiran i procijenjen rizik.⁷

2.5. Faktorska matrica (interni i eksterni faktori)

Analiza okoline obuhvaća unutarnju i vanjsku okolinu. U unutarnjoj okolini identificiraju se faktori koji predstavljaju snage ili slabosti policijske postaje. U vanjskoj okolini identificiraju se faktori koji predstavljaju prilike ili prijetnje za policijsku postaju. Svi ovi faktori vezani za VII. Policijsku postaju identificirani su i uvršteni u odgovarajuću faktorsku matricu (Tablica 2.).⁸

⁷ Ibidem

⁸ Faktori navedeni u faktorskoj matrici su identificirani od strane prve autorice ovog rada koja kao policijska službenica već 13 godina radi u VII. policijskoj postaji Zagreb. U ovom kontekstu potrebno je istaknuti da SWOT analiza nije „savršen“ model strategijskog upravljanja organizacijom, on ima određene prednosti i nedostatke, neke od njih navodimo u nastavku. SWOT analiza (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:230-231) samo je polazište i temelj na kojem strategijski menadžeri svojom kreativnošću, imaginacijom, iskustvom i kompetencijama trebaju nalaziti najbolja strategijska rješenja. Slabost joj je izrazita deskriptivnost, oslanjanje uglavnom na kvalitativne pokazatelje, maskiranje kompleksnosti jednostavnošću, velika subjektivnost u interpretaciji i zaključivanju... te nepostojanje obveze da se verificiraju mišljenja i potkrijepe podacima ili analizom.

Tablica 2. SWOT analiza VII. policijske postaje Zagreb – Faktorska matrica

	pozitivno	negativno
unutarnje okruženje	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
	A-Ljudski potencijali <ul style="list-style-type: none"> • Radno iskustvo • Specijalizirana znanja • Visoko obrazovanje • Mladi službenici 	A-Ljudski potencijali <ul style="list-style-type: none"> • Kadrovska insuficijencija • Disfunkcionalni raspored • Preopterećenost poslovima • Imperfektnost menadžmenta • Apatija i nemotiviranost • Grupiranje i razdor B-Materijalno-tehnički resursi <ul style="list-style-type: none"> • Potkapacitiranost resursa
vanjsko okruženje	PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
	A-Organizacijska dimenzija <ul style="list-style-type: none"> • Organizacijsko restrukturiranje • Proaktivnost i prevencija B-Sociološka dimenzija <ul style="list-style-type: none"> • Team building • Psihosocijalna pomoć C-Teritorijalna dimenzija <ul style="list-style-type: none"> • Geoprometni položaj 	A-Otklonjivi faktori <ul style="list-style-type: none"> • Motivacijska indolencija • Unifikacijska birokratizacija B-Neotklonjivi faktori <ul style="list-style-type: none"> • Impotentnost pravosuđa • Potentnost kriminala

Napomena: koncept faktorske matrice preuzet iz Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:229

2.5.1. Interni faktori

SNAGE (S)

Snage su organizacijski čimbenici koji nastaju iz posjedovanja jedinstvenih resursa i kompetencija koje organizacija ima, načina njihove uporabe i upravljanja u svrhu postizanja ciljeva. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:228).

A-Ljudski potencijali

Radno iskustvo. Policijski službenici VII. policijske postaje Zagreb zbog opsega, intenziteta, dinamike, sadržaja i složenosti policijskih poslova koje obavljaju na postajnom području u relativno kratkom roku stječu odgovarajuća radna iskustva te stručna znanja, vještine i kompetencije – što su vrlo relevantne pretpostavke učinkovitog policijskog postupanja. Predmetne okolnosti predstavljaju svojevrsnu komparativnu prednost ove policijske postaje u odnosu na policijske službenike iz manjih policijskih postaja, primjerice onih u policijskim upravama iz II., III. i IV. kategorije.

Specijalizirana znanja. U policijskoj postaji značajan je broj iskusnih i kvalitetnih policijskih službenika koji su eksperti za pojedine vrste poslova odnosno linije rada. U kriminalističkoj policiji rade policijski službenici koji su specijalizirani, primjerice, za krvne i seksualne delikte, za imovinska kaznena djela ili za maloljetničku delinkvenciju.

Visoko obrazovanje. Značajan je broj policijskih službenika koji su završili ili pohađaju studij Kriminalistika odnosno neki drugi studij na prijediplomskoj i diplomskoj razini. Međutim, broj sistematiziranih radnih mjesta u policijskoj postaji za čije popunjavanje je kao uvjet postavljeno posjedovanje diplome prvostupnika ili magistra struke manji je od broja policijskih službenika koji imaju takvu razinu obrazovanja. Dodatni problem je što neki od visoko obrazovanih policijskih službenika posjeduju diplomu iz stručnih područja koja nisu kompatibilna s policijskim poslovima.

Mladi službenici. Priljev mladog policijskog kadra u policijsku postaju neophodan je u smislu održavanja očekivane razine njezine funkcionalnosti. Mladi policijski službenici su u pravilu fizički sposobni i spretni, motivirani i angažirani, željni učenja i napredovanja. Ovakve njihove karakteristike, u sinergiji s karakteristikama koje posjeduju iskusniji službenici, u bitnome doprinose kvaliteti kadrovske strukture policijske postaje.

SLABOSTI (W)

Slabosti su ograničenja ili nedostaci u jednom ili više područja organizacije, njezinim resursima i kompetencijama koji joj priječe postizanje dobrih rezultata u poslovanju. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:228).

A-Ljudski potencijali

Kadrovska insuficijencija. U policijskoj postaji sistematizirano je 217 radnih mjesta policijskih službenika, popunjeno ih je 161. Dakle, nepopunjenih radnih mjesta je 56 ili četvrtina od ukupnog broja. Osim ove „fiksne“ insuficijencije policijskog kadra, postoji i dodatna ili „varijabilna“ insuficijencija. Riječ je o dnevnom „rashodu“ odnosno izostanku službenika s radnog mjesta zbog nekog od sljedećih razloga - slobodni dani, plaćeni dopust, godišnji odmor, bolovanje, školovanje, tečajevi, porodični dopusti i drugo.

Disfunkcionalni raspored. Riječ je latentnom „rashodu“ odnosno o prikrivenom kadrovskom rasipanju (disperziji). Naime, određeni broj policijskih službenika dolazi na posao u policijsku postaju, ali ne rade na svom radnom mjestu već obavljaju druge „ne-policijske“ poslove. Ovi poslovi su logističke ili administrativne prirode, potrebni su za funkcioniranje policijske postaje, ali njih trebaju raditi isključivo namještenici, a ne policijski službenici.

Preopterećenost poslovima. Policijski službenici nerijetko na osobnom zaduženju imaju prevelik broj spisa čije daljnje gomilanje kod njih uzrokuje stres i demotivaciju za rad. Ovo se primarno odnosi na djelatnike kriminalističke policije, ali sličan problem postoji i u temeljnoj policiji. Temeljna policija, osim pružanja rutinskih i nerutinskih intervencija, zadužuje u rad spise različite tematike (primjerice, krađe stvari malih vrijednosti, terenske provjere adresa stanovanja, uručenje poziva, provođenje naloga za dovođenje i sl.).

Imperfektnost menadžmenta. U policijskoj postaji sistematizirano je nekoliko vrsta i razina rukovodećih radnih mjesta – načelnik policijske postaje, pomoćnici načelnika, vođe sektora, šefovi smjene, pomoćnici šefova smjene, vođe grupa za obradu pojedine vrste kriminaliteta, koordinator za prevenciju. Pojedini rukovoditelji ne raspoložu odgovarajućim znanjima, vještinama i kompetencijama potrebnim za njihovo radno mjesto. Manjkavosti su posebno izražene u pogledu vještina motiviranja i nagrađivanja policijskih službenika. Imperfektnost menadžmenta razmjerno umanjuje operativne potencijale i sposobnosti izvršavanja policijskih poslova i zadaća.

Apatija i nemotiviranost. Određeni broj policijskih službenika pokazuje znakove bezvoljnosti i ravnodušnosti te prije svega nezainteresiranosti i nemotiviranosti za posao. Ovaj negativan fenomen je nešto više izražen u populaciji policijskih službenika mlađe dobi koji policijsko zanimanje vjerojatno nisu odabrali kao životni poziv, već iz egzistencijalnih razloga ili nemogućnosti zaposlenja u drugoj djelatnosti. Posljedica toga su različita neodgovorna ponašanja u obavljanju službe koja dovode do smanjenja učinkovitosti u postupanju te narušavanja ugleda policije u općenitom smislu.⁹

Grupiranje i razdor.¹⁰ U organizacijama se zaposlenici neformalno grupiraju po različitim osnovama te intenzivnije komuniciraju među sobom. Neformalno

⁹ Menadžer „s ograničenim mandatom“ u organizaciji s „okoštalom“ kadrovskom strukturom – energetska se iscrpljuje, frustriran je i pod dodatnim stresom, a promjene su teške i spore. (Ne)uspješnost „priče“ neke organizacije svakako ne ovisi samo o njezinim zaposlenicima. Menadžerske (ne)vještine i (ne)sposobnosti (glede znanja, ponašanja, stila, komunikacije, motivacije itd.) također igraju važnu ulogu. Međutim, ovakve disfunkcionalne situacije nerijetko rezultiraju devijacijama u ponašanju menadžera i to u dva ekstrema. On postaje ili „tiranin-egocentrik“ ili „primus inter pares-skeptik“. Obje opcije nisu dugoročno dobre niti za menadžera osobno, kao i za zaposlenike, ali niti za samu organizaciju. (Orlović i Pušeljčić 2010:82-83)

¹⁰ Portfolio ljudskih potencijala, osim iz aspekta strukture i kategorizacije radnika, važan je i iz aspekta njihove interakcije i kohezije odnosno međusobnog respekta, povjerenja i lojalnosti. Organizacijsku koheziju narušavaju određene situacije, događaji ili stanja sa suprotnim (dezintegracijskim, erozijskim) efektima. U njih možemo svrstati, primjerice, organizacijske konflikte, neformalnu organizaciju i organizacijske promjene. (Orlović 2021-B:100)

grupiranje može imati neutralan, pozitivan ili negativan utjecaj na organizaciju. U VII. policijskoj postaji „djeluju“ neformalne interesne skupine s negativnim utjecajem koje manipuliranjem informacijama i ljudima ostvaruju neke svoje ciljeve koji nisu kompatibilni s ciljevima organizacije te unutar nje stvaraju razdor i rastaču njezin socijalni kapital.

B-Materijalno-tehnički resursi

Potkapacitiranost resursa. Nedostatna je opremljenost materijalno-tehničkim sredstvima potrebnim za učinkovito postupanje policijskih službenika. Potkapacitiranost predmetnih resursa prisutna je u svim njihovim vrstama i oblicima, od inventarnog namještaja i računala u službenim prostorijama policijske postaje do osobne i zajedničke opreme potrebne za rad policijskih službenika na terenu. Nedostatna kapacitiranost resursa, u kvalitativnom i kvantitativnom smislu, izravno se reflektira na policijsku organizaciju i učinkovitost postupanja policijskih službenika.¹¹

2.5.2. Eksterni faktori

PRILIKE (O)

Prilike su glavne, povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućuju da pojača svoju poziciju i prednost u poslovanju. Trendovi i promjene u okolini izvor su prilika za organizacije. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:228).

A-Organizacijska dimenzija

Organizacijsko restrukturiranje.¹² U *kadrovskom smislu* trebala bi se povećati brojnost administrativnog osoblja (zapisničara, daktilografa, referenta, teklića, tehničke i nabavne službe i sl.) da njihove poslove ne moraju obavljati policijski službenici čija radna mjesta razumijevaju obavljanje policijskih poslova. U *tehničkom smislu* trebala bi se inkorporirati odgovarajuća unaprjeđenja (video nadzor i sl.) koja bi omogućila preraspored policijskih službenika sa sadašnjih pomoćnih ili „zaštitarskih“ poslova na

¹¹ Razvoj kriminaliteta stvara permanentnu potrebu za razvojem kriminalistike, odnosno kriminalističke tehnike. Osim osnovne krimtehničke opreme (tzv. neseseri za obradu mjesta događaja), velika je važnost specifične i sofisticirane opreme i uređaja u krimtehničkim aktivnostima. Kriminalistička tehnika kao potpora kriminalističkoj policiji omogućava korištenje materijalnih tragova i predmeta koji mogu poslužiti za proaktivno djelovanje policije – u smislu eventualne predikcije mjesta događaja, modusa operandi ili identifikacije počinitelja. (Mrgan, Orlović, Jurković 2018:300,302)

¹² Metode policijske organizacije načelno se mogu podijeliti u dvije vrste: analitičke i empirijske. Analitičke metode načelno se mogu podijeliti u dvije skupine: formacijske (metode oblikovanja) i re-formacijske (metode preoblikovanja). Empirijske metode načelno se mogu podijeliti na: konvencionalne/statičke (ukidanje postojećih i osnivanje novih ustrojstvenih jedinica) i nekonvencionalne/dinamičke (redizajniranje, reprogramiranje i repozicioniranje organizacijskih jedinica). (Orlović 2021-A:106-137)

policijske poslove. U *organizacijskom smislu* trebala bi se uspostaviti odgovarajuća kadrovska fleksibilnost (fluidna kadrovska platforma) radi mogućnosti efikasnijeg preusmjeravanja policijskih službenika s redovitih na prioritetne zadaće, odnosno s jednih na druge vrste zadaća. Kadrovska fleksibilnost razumijeva posjedovanje raznovrsnih znanja i kompetencija te sposobnost njihove operativne uporabe.

Proaktivnost i prevencija. Smisao djelovanja policije nije samo u represiji, već i u prevenciji kažnjivih ponašanja. U tu svrhu policija treba djelovati sinergijski sa širom društvenom zajednicom. Proaktivnost i prevencija u tom smislu odnose se na rad policije na terenu i komunikaciju s građanima, pravnim osobama i lokalnom zajednicom u širem smislu. Djelovanje treba biti usmjereno na identifikaciju rizičnih (kriminogenih) čimbenika te njihovu eliminaciju ili sanaciju (policijska prisutnost na područjima nastajanja kažnjivih ponašanja, samozaštitno ponašanje građana, postavljanje ulične rasvjete na žarišnim točkama, edukacija o štetnosti kriminala, suradnja s medijima – informativno-promotivne aktivnosti, i sl.)

B-Sociološka dimenzija

Team building. Provođenje zajedničkih sportskih, zabavnih i društvenih aktivnosti izvan radnog vremena policijskih službenika međusobno, ali i s pripadnicima drugih službi s kojima policijski službenici ove policijske postaje surađuju prilikom zajedničkog pružanja intervencija (vatrogasci, djelatnici hitne pomoći, komunalni redari, porezni inspektori...), doprinijelo bi boljoj suradnji i efikasnosti u obavljanju profesionalnih zadaća, a djelovalo bi povoljno i na psihofizičko zdravlje svakog sudionika. Konačnu korist od svega imali bi građani.

Psihosocijalna pomoć. Policijskim službenicima potrebno je osigurati stalno dostupnu i diskretnu psihosocijalnu pomoć. Osim što ju izbjegavaju, policijski službenici i negiraju da im je takva pomoć potrebna strahujući da će biti stigmatizirani u radnoj sredini ili da će biti upućeni na liječnički pregled radi procjene radne sposobnosti. Policijska profesija je među najstresnijim zanimanjima, a stres izaziva mnoge negativne posljedice za policijske službenike. U izravnom smislu to su, primjerice, snižavanje radnih sposobnosti, vještina i kapaciteta koje rezultiraju agresivnim ponašanjem te lošim i neprimjernim radom. U širem smislu to su, primjerice, ovisnosti o alkoholu, kockanju, klađenju, zaduživanju, koje situacije dodatno snižavaju integritet i radni potencijal policijskih službenika. Obvezno „podvrgavanje“ policijskih službenika psihosocijalnoj pomoći (na diskretnan način) značilo bi njihovu „rekuperaciju“, „regeneraciju“, „rehabilitaciju“ i „revitalizaciju“ odnosno sposobnost davanja punog doprinosa radnim zadaćama i profesionalnim obvezama.

C-Teritorijalna dimenzija

Geoprometni položaj. Područje policijske postaje karakterizira izrazita urbanost, relativno mala površina (cca 15 km²), dobra prometna umreženost te gospodarska razvijenost. U takvom području moguća je odgovarajuća mobilnost auto ophodnji te relativno brz dolazak na mjesto postupanja bez obzira gdje se ono nalazilo. Područje ove policijske postaje graniči s drugim gradskim policijskim postajama sličnih karakteristika što omogućava dobru suradnju (mobilnost, koordiniranost i interoperabilnost) u njihovom zajedničkom postupanju u suzbijanju i sprječavanju kažnjivih ponašanja.

PRIJETNJE (T)

Prijetnje su nepovoljne situacije u okolini organizacije koje predstavljaju zapreke za njezinu željenu poziciju i potencijalno ugrožavaju njezinu sposobnost poslovanja. To mogu biti nepovoljni trendovi, promjene, sve što potencijalno može štetiti organizaciji i stvarati joj nepremostive prepreke. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:228).

A-Otklonjivi faktori¹³

Motivacijska indolencija.¹⁴ Usmenu pohvalu, kao neformalan i jednostavan oblik nematerijalnog motiviranja policijskih službenika za njihov dobar rad, policijski rukovoditelji neopravdano rijetko koriste. Slična je situacija i s predlaganjem policijskih službenika za dobivanje drugih (formalnih) oblika nagrada koje dodjeljuje PU ili MUP. Takve „eksterne“ (institucionalne) nagrade policijski službenici ne mogu dobiti bez „interne“ inicijative (prijedloga) policijskih rukovoditelja. Indolencija prema nagrađivanju policijskih službenika na njih djeluje demotivirajuće u radu, a demotivacija smanjuje radnu učinkovitost.

Unifikacijska birokratizacija. Uvođenje novih službenih obrazaca u rad policijskih službenika ima za cilj unificirati njihovo postupanje na cijelom području Republike Hrvatske. Međutim, česte izmjene zakonskih propisa imaju za posljedicu „kontinuirano“ uvođenje novih obrazaca ili izmjenu postojećih. Pojedino postupanje zahtijeva

¹³ U ovu skupinu faktora mogli bi se uvrstiti i nezakonita odnosno općenito neprofesionalna ponašanja pojedinih policijskih službenika koja u percepciji javnosti u pravilu izazivaju rezerviranost i odioznost spram policije te kod građana stvaraju osjećaje nepovjerenja prema policijskim službenicima i njihovom radu. Nepovjerenje građana u načelu smanjuje učinkovitost policije, stanje sigurnosti se zbog toga pogoršava jednako kao i individualni osjećaj građana o njihovoj sigurnosti. Policija i građani su partneri u kreiranju sigurnosti društva, bez njihove kohezije i povjerenja odgovarajuće stanje sigurnosti nije moguće postići.

¹⁴ Motivacijski faktori kojima raspolaže policija (ali i druge organizacije), dijele se u dvije velike skupine: *materijalnog karaktera* i *nematerijalnog karaktera*. I jedna i druga skupina motivacijskih faktora „...podjednako su značajne u motivacijskom smislu te ih treba koristiti kombinirano i na sustavan način, balansirano i prilagođeno individualnim afinitetima zaposlenika kao i, naravno, organizacijskim mogućnostima.“ (Orlović 2021-C:128)

popunjavanje više različitih obrazaca na kojima se opći podaci o osobama ili događaju ponavljaju i koje je potrebno ponovo upisivati. Ciljana standardizacija i racionalizacija policijskog postupanja, umnožavanjem obrazaca i izostankom digitaliziranih rješenja, pretvara se u svoju suprotnost odnosno u dodatnu birokratizaciju čiji rezultati su suprotni od ciljeva proklamiranih konceptom „unifikacije“ policijskih obrazaca.

B-Neotklonjivi faktori

Impotentnost pravosuđa. Policija u pravilu kvalitetno, profesionalno i zakonito obavi svoj posao, no rezultati policijskog postupanja kada se dostave na nadležno postupanje pravosudnim tijelima (Državno odvjetništvo i sudovi) često u vrijednosnom smislu „devalviraju“ ili „atrofiraju“ pa epilog pokrenutih postupaka bude „neadekvatan“ - odustajanje od progona počinitelja, oslobađajuća presuda ili preblaga osuđujuća presuda. Osim navedenoga, neučinkovitost pravosuđa se često prepoznaje i kroz iracionalnu dugotrajnost postupaka. Sve navedeno u percepciji policije i javnosti stvara negativne stavove o pravosuđu. Ovakvo stanje, bez obzira na stvarnog „krivca“ i upitnost temelji li se ono na objektivnim činjenicama ili subjektivnim dojmovima, djeluje vrlo frustrirajuće i demotivirajuće na policijske službenike.

Potentnost kriminala. Profesionalizacija počinitelja kažnjivih radnji (njihova unaprijeđena kriminalna i profesionalna znanja, sposobnosti i vještine) doprinose progresiji, proaktivnosti i inventivnosti njihova kriminalnog ponašanja (nova područja kriminala, novi pojavni oblici, novi modusi operandi) poglavito u kontekstu razvoja novih informatičkih, informacijsko-komunikacijskih i drugih tehnologija. Policija permanentno mora biti ukorak s novim sigurnosnim izazovima, što nije uvijek jednostavno i lako, a razina inferiornosti policije u tom smislu razmjerna je razini povećanja sigurnosnih rizika za hrvatske građane i društvo.

2.6. Empirijsko istraživanje – anketno ispitivanje

2.6.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja bili su stavovi policijskih službenika VII. PP Zagreb o relevantnim faktorima unutarnje okoline (snage, slabosti) i vanjske okoline (prilike, prijetnje), koji su prethodno identificirani i navedeni u faktorskoj matrici (tablica 2).

Cilj istraživanja bio je podvrgnuti kritičkoj prosudbi predmetne faktore u smislu njihove stvarne relevantnosti za VII. PP Zagreb, potom kreirati završnu faktorsku matricu koja će biti relevantna i adekvatna osnova za kreiranje strategijske matrice, odnosno za analizu i odabir strategijske opcije – optimalne za upravljanje policijskom postojom u budućem razdoblju.

2.6.2. Uzorak ispitanika

Ispitivanje je provedeno među populacijom policijskih službenika VII. policijske postaje Zagreb. U policijskoj postaji zaposlen je 161 policijski službenik, a u ispitivanju je sudjelovalo njih 46 (ili 29 % od ukupnog broja zaposlenih). Uzorak ispitanika je bio prigodan, njega su činili policijski službenici koji su dobrovoljno i anonimno pristupili popunjavanju anketnog upitnika. Demografska obilježja ispitanika prikazana su u tablici 3.

Tablica 3. Ispitanici – demografska obilježja

Demografski podaci	Temeljna policija		Kriminalistička policija		Spol		Ukupno	
		32 (70%)		14 (30%)				46 (100%)
Spol	M	Ž	M	Ž	M	Ž		
	24	8	9	5	33 (72%)	13 (28%)	N	%
Dob								
do 20 g.	3	1	0	0	3	1	4	8,7
20-25 g.	7	4	0	0	7	4	11	23,9
25-30 g.	6	1	0	1	6	2	8	17,4
30-35 g.	5	0	1	1	6	1	7	15,2
35-40 g.	1	1	4	1	5	2	7	15,2
40-50 g.	0	1	4	2	4	3	7	15,2
više od 50 g.	2	0	0	0	2	0	2	4,4
Radni staž								
do 5 g.	13	4	0	0	13	4	17	37
5-10 g.	3	2	2	1	5	3	8	17,4
10-15 g.	5	2	0	1	5	3	8	17,4
15-20 g.	0	0	4	1	4	1	5	10,9
više od 20 g.	3	0	3	2	6	2	8	17,4

2.6.3. Instrument istraživanja – metode prikupljanja podataka

Anketni upitnik o određenim aspektima i obilježjima organizacije i funkcioniranja VII. policijske postaje Zagreb korišten je kao instrument istraživanja odnosno ispitivanja. Ispitivanje je provedeno u službenim prostorijama VII. policijske postaje Zagreb, u studenom 2020. godine.

Anketni upitnik sastojao se od uvodnog dijela u kojem je ispitanicima objašnjena svrha istraživanja kao i činjenica da je njihovo sudjelovanje u anketi anonimno i dobrovoljno. U drugom dijelu upitnika, ispitanici su se izjašnjavali o svojim demografskim obilježjima (tablica 3.).

Treći dio upitnika sastojao se od dvadeset ponuđenih konstatacija koje su se u biti odnosile na identificirane faktore iz unutarnje i vanjske okoline koji utječu na funkcioniranje VII. PP Zagreb.

Uz svaku ponuđenu konstataciju u anketnom upitniku bilo je ponuđeno pet odgovora u obliku ljestvice od 1 do 5 (Likertova ljestvica). Ispitanici su trebali zaokružiti jedan od brojeva kako bi iskazali stupanj svog slaganja s ponuđenom konstatacijom, i to na način da su brojke na ljestvici od 1 do 5 označavale sljedeće kategorije slaganja: **1-Uopće se ne slažem, 2-Ne slažem se, 3-Niti se slažem niti se ne slažem, 4-Slažem se, 5-U potpunosti se slažem.**

2.6.4. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja odnosno anketnog ispitivanja prema pripadnosti ispitanika resoru policije i spolu te prosječnim vrijednostima prikazani su u tablici 4.¹⁵

Tablica 4. Rezultati ispitivanja (resor, spol) – prosječne vrijednosti

	M			M			M	M _o
	TEMELJNA POLICIJA			KRIMINALISTIČKA POLICIJA			UKUPNO	
	M	Ž	ukupno	M	Ž	ukupno		
SNAGE								
<i>Radno iskustvo</i>	4,38	4,25	4,34	4,44	5,00	4,64	4,37	4
<i>Specijalizirana znanja</i>	3,79	3,50	3,72	3,67	4,40	3,93	3,78	4
<i>Visoko obrazovanje</i>	3,96	4,25	4,03	3,56	4,60	3,93	4,00	4
<i>Mladi kadar</i>	3,92	4,13	3,97	4,11	4,60	4,29	4,07	4
SLABOSTI								
<i>Insuficijencija kadra</i>	4,25	4,75	4,38	5,00	5,00	5,00	4,61	5
<i>Disfunkcionalan raspored</i>	3,54	3,63	3,56	4,56	4,80	4,64	3,89	4
<i>Preopterećenost poslovima</i>	3,54	3,63	3,56	4,56	4,80	4,64	3,89	4
<i>Imperfektnost menadžmenta</i>	3,25	2,88	3,16	2,33	2,60	2,43	2,93	3
<i>Apatija i nemotiviranost</i>	3,21	3,75	3,34	3,78	4,00	3,86	3,50	4
<i>Grupiranje i razdor</i>	3,50	2,88	3,34	3,11	2,80	3,00	3,24	3
<i>Potkapacitiranost resursa*</i>	2,42	2,00	2,31	2,44	1,00	1,93	2,20	2

¹⁵ U diplomskom radu prve autorice rezultati ispitivanja prikazani su i u apsolutnim frekvencijama (prema resoru i spolu), zatim prema kategorijama ispitanika s obzirom na duljinu njihova radnog staža ostvarenog u MUP-u, potom prema kategorijama ispitanika s obzirom na njihovu životnu dob, te objedinjeno prema svim demografskim parametrima. S obzirom na ograničenost opsega ovog rada, rezultati su u njemu prikazani samo prema jednom izdvojenom kriteriju - resoru i spolu ispitanika.

PRILIKE								
<i>Reorganizacijski zahvati*</i>	2,54	1,75	2,34	2,00	1,40	1,79	2,17	2
<i>Proaktivnost i prevencija</i>	3,92	3,50	3,81	3,78	4,40	4,00	3,87	4
<i>Team building</i>	4,33	4,50	4,38	3,67	4,20	3,86	4,22	4
<i>Psihosocijalna pomoć</i>	3,25	3,13	3,22	2,56	2,20	2,43	3,17	3
<i>Geoprometni položaj</i>	3,25	2,63	3,09	2,56	3,00	2,71	2,98	3
PRIJETNJE								
<i>Motivacijska indolencija</i>	2,79	2,50	2,72	2,56	1,80	2,29	2,59	3
<i>Unifikacijska birokratizacija</i>	4,54	4,25	4,47	4,67	4,80	4,71	4,54	5
<i>Impotentnost pravosuđa</i>	4,00	4,25	4,06	3,56	4,40	3,86	4,00	4
<i>Potentnost kriminala</i>	3,50	3,50	3,50	3,78	4,20	3,93	3,63	4

2.6.5. Interpretacija rezultata

U svezi sa snagama organizacije, ispitanici su iskazali visok stupanj slaganja („slažem se“) s konstatacijama sročnim u smislu da istaknuti faktori (sva četiri) iz unutarnje okoline policijske postaje predstavljaju njezine relevantne snage.

U svezi sa slabostima organizacije, ispitanici su za većinu konstatacija iskazali visok stupanj slaganja („slažem se“) u smislu da istaknuti faktori iz unutarnje okoline predstavljaju njezine relevantne slabosti.¹⁶ Za dva faktora su iskazali neutralno mišljenje („niti se slažem niti se ne slažem“).

U svezi sa prilikama za organizaciju, ispitanici su za tri konstatacije iskazali visok stupanj slaganja („slažem se“) u smislu da istaknuti faktori iz vanjske okoline predstavljaju njezine relevantne prilike.¹⁷ Za dva faktora su iskazali neutralno mišljenje („niti se slažem niti se ne slažem“).

U svezi sa prijetnjama za organizaciju, ispitanici su za tri konstatacije iskazali visok stupanj slaganja („slažem se“) u smislu da istaknuti faktori iz vanjske okoline predstavljaju njezine relevantne prijetnje. Za jedan faktor su iskazali neutralno mišljenje („niti se slažem niti se ne slažem“).

Od dvadeset faktora iz faktorske matrice, za njih 15 je potvrđena relevantnost od strane ispitanika. Ispitanici su za 5 faktora iskazali neutralno mišljenje. Niti jedan faktor iz svih četiriju kategorija, od strane ispitanika nije doživljen irelevantnim.

¹⁶ Napomena: mišljenje ispitanika za faktor označen zvjezdicom (*) ima vrijednosti $M=2$ i $M_0=2$ („ne slažem se“). Međutim, pitanje u upitniku je postavljeno na *inverzan način* pa je i dobiveno mišljenje interpretirano *inverznom logikom*. Pitanje je glasilo: „VII. PP je dobro opremljena materijalno-tehničkim sredstvima potrebnim za učinkovito postupanje policijskih službenika“.

¹⁷ Napomena: vidi objašnjenja u prethodnoj fusnoti. Pitanje je u ovom slučaju glasilo: „U VII. PP trenutno nisu potrebni reorganizacijski zahvati ni u kojem segmentu njezina djelovanja“.

2.7. Strategijska matrica

Konfrontacija unutarnjih i vanjskih faktora iz faktorske matrice prikazuje se u strategijskoj matrici s četirima strategijskim opcijama. Vidi tablicu 5.

Tablica 5. SWOT analiza - Strategijska matrica

SNAGE (S)		Unutarnji čimbenici / faktori	
		SLABOSTI (W)	
Vanjski čimbenici / faktori	PRIJLIKE (O)	<p><u>S – O strategija: Maxi-Maxi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Radno iskustvo – Organizacijsko restrukturiranje 2. Radno iskustvo – Geoprometni položaj 3. Specijalizirana znanja – Proaktivnost i prevencija 4. Visoko obrazovanje – Team building 5. Mladi kadar – Psihosocijalna pomoć 	<p><u>W – O strategija: Mini-Maxi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kadrovska insuficijencija – Organizacijsko restrukturiranje 2. Kadrovska insuficijencija – Proaktivnost i prevencija 3. Kadrovska insuficijencija – Geoprometni položaj 4. Preopterećenost poslovima – Psihosocijalna pomoć 5. Imperfektnost menadžmenta – Team building 6. Apatija i nemotiviranost – Psihosocijalna pomoć 7. Grupiranje i razdor – Team building
	PRIJETNJE (T)	<p><u>S – T strategija: Maxi-Mini</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Radno iskustvo – Impotentnost pravosuđa 2. Specijalizirana znanja – Potentnost kriminala 3. Visoko obrazovanje – Unifikacijska birokratizacija 4. Mladi službenici – Motivacijska indolencija 	<p><u>W – T strategija: Mini-Mini</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kadrovska insuficijencija – Impotentnost pravosuđa 2. Potkaptiranost resursa – Potentnost kriminala 3. Preopterećenost poslovima – Unifikacijska birokratizacija 4. Imperfektnost menadžmenta – Unifikacijska birokratizacija 5. Apatija i nemotiviranost – Motivacijska indolencija

Napomena: koncept strategijske matrice preuzet iz Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:232

Prioritetna strategijska opcija za policijsku postaju bila bi „mini-maksi“ (W-O). Postaja bi trebala minimizirati svoje slabosti kako bi bila u stanju iskoristiti prilike.

Kadrovska insuficijencija, kao organizacijska slabost, trebala bi biti „kompenzirana“ adekvatnijim iskorištavanjem odgovarajućih prilika iz organizacijskog okruženja.

Organizacijsko restrukturiranje je bitna prilika. Ono je u ovom slučaju determinirano kao organizacijska prilika, iako nije isključivo vanjskog karaktera, već više interno-eksternog (uzimajući u obzir organizacijsko-hijerarhijsku poziciju policijske postaje u sustavu MUP-a). U *kadrovskom smislu*, odnosilo bi se na sistematiziranje veće brojnosti administrativnog osoblja te popunjavanje upražnjenih radnih mjesta policijskih službenika. U iščekivanju tog „idealnog“ rješenja, potrebno je napraviti preraspodjelu poslova u smislu njihova optimiziranja po vrsti i opsegu za svakog policijskog službenika pojedinačno (uvažavajući njihove osobne predispozicije i afinitete te organizacijske potrebe i ciljeve). Svrha bi bila anulirati postojeće negativne efekte disfunkcionalnog rasporeda i preopterećenosti poslovima pojedinih policijskih službenika. U *tehničkom smislu*, to bi bila nastojanja za supstituiranjem ljudskog rada tehnološkim rješenjima i sustavima. U *organizacijskom smislu*, to je uspostavljanje i izgradnja kadrovske fleksibilnosti u smislu mogućnosti adekvatnog „iskorištavanja“ postojećeg policijskog kadra za raznovrsne poslove i zadaće koje oni trebaju biti u stanju odrađivati, sukladno potrebama službe.

Također, iako su insuficijentni, postojeće ljudske potencijale potrebno je više usmjeriti na proaktivnost i prevenciju odnosno organizirati njihov rad na racionalniji (oportuniji) način korištenjem karakteristika geoprometnog položaja policijske postaje. Smisao je promjenom paradigme (prevencija nasuprot represiji) odnosno pragmatičnijim postupanjem (boljim korištenjem karakteristika prostora i okruženja) ostvariti bolje radne rezultate s istim kadrovskim inputom ili iste radne rezultate s manjom kadrovskom „potrošnjom“.

Posljedice preopterećenosti poslovima koje se manifestiraju (između ostalog) stresom, apatijom i nemotiviranošću za rad policijskih službenika trebalo bi permanentno pratiti te sanirati obvezanim pružanjem psihosocijalne pomoći. Smisao je na odgovarajući način rekuperirati, regenerirati, rehabilitirati i revitalizirati policijske službenike koji mogu postizati odgovarajuće radne rezultate samo ako su u dobrom psihofizičkom stanju te kada su socijalno uravnoteženi, stabilni i funkcionalni.

Imperfektnost menadžmenta te grupiranje i razdor policijskih službenika trebali bi se amortizirati (između ostalog) aktivnostima team buildinga. Međusobnim druženjem u neformalnim okolnostima i kroz neformalnu komunikaciju mogao bi se povećati socijalni kapital policijske postaje (razumijevanje, povjerenje, empatija, požrtvovnost, volja, želja, interes, motivacija). On se sastoji od odnosa između policijskih službenika i odnosa između njih i policijskih rukovoditelja. Dobri i kvalitetni međuljudski odnosi pretpostavka su učinkovitog postupanja temeljenog na sinergijskim efektima, a ne samo na individualnim postignućima.

Osim naznačenih smjernica strategijskog upravljanja policijskom postajom, koji proizlaze iz strategijske opcije „mini-maksi“, paralelno se i koordinirano mogu implementirati odgovarajuće smjernice koje proizlaze iz ostalih triju strategijskih opcija.

Primjerice, iz strategijske opcije „maksi-maksi“ vrlo je korisna (oportuna) smjernica vezana za iskorištavanje potencijala policijskih službenika s velikim radnim iskustvom u svrhu predlaganja i provođenja reorganizacijskih zahvata u policijskoj postaji. Očekuje se da taj dio populacije policijskih službenika najbolje može procijeniti reorganizacijske potrebe ove policijske postaje.

Primjerice, iz strategijske opcije „maksi-mini“ može se izdvojiti smjernica vezana za mladi kadar koji je u pravilu energičan, ima volju za radom i dokazivanjem, želi izgraditi odgovarajuću karijeru, ali može ostati limitiran i sputan zbog motivacijske indolencije u smislu da se rad, zalaganje, trud i rezultati ne vrednuju niti stimuliraju. Razočaranje mladih kadrova (demotiviranost, rezerviranost, neangažiranost, neučinkovitost) još je izraženije u slučaju stjecanja percepcije da se u službi ne napreduje u prema zaslugama i sposobnostima, već mimo tih pravila i na druge neadekvatne načine.

Uspješne organizacije shvaćaju važnost strategijskog promišljanja i upravljanja u smislu potrebe kontinuiranog preispitivanja vlastitih snaga i slabosti te kontinuiranog prepoznavanja prilika i prijetnji iz okoline. Organizacijska dinamičnost, fleksibilnost i proaktivnost pretpostavka su uspješnog funkcioniranja u promjenjivom i sigurnosno izazovnom okruženju. Policija se mora mijenjati i modernizirati na svim razinama kako bi mogla odgovoriti sigurnosnim izazovima koji postaju civilizacijski prioritet na lokalnoj, nacionalnoj, međunarodnoj i globalnoj razini. (Gašpraić, Orlović 2018:209)

3. ZAKLJUČAK

Organizacija i funkcioniranje određenog entiteta u pravilu ovisi o faktorima i karakteristikama njegove unutarnje i vanjske okoline. Strateški pristup upravljanja entitetom razumijeva identifikaciju i valorizaciju svih relevantnih faktora (unutarnjih i vanjskih) te formuliranje i primjenu odgovarajuće strategije. U tu se svrhu često koristi empirijski model – SWOT analiza.

U radu je prikazana SWOT analiza organizacije i funkcioniranja VII. policijske postaje Zagreb. Cilj je bio izraditi faktorsku matricu (popis faktora) i strategijsku matricu (ekstrahirati strategijske opcije) te odrediti prioritetnu strategijsku opciju – adekvatnu za ovu policijsku postaju. U svrhu objektivnosti strategijske analize, faktorska matrica podvrgnuta je kritičkim mišljenjima policijskih službenika u smislu iskazivanja njihovog stupnja slaganja s identificiranim faktorima odnosno njihovom relevantnošću za kategoriju u koju su svrstani.

U unutarnjoj i vanjskoj okolini VII. policijske postaje identificirano je 20 relevantnih faktora koji su uvršteni u faktorsku matricu te raspoređeni u 4 kategorije: snage, slabosti,

prilike, prijatnje. Anketnim ispitivanjem u kojem je sudjelovalo 46 ispitanika potvrđena je relevantnost 15 faktora dok su za 5 faktora ispitanici iskazali neutralno mišljenje.

U strategijskoj matrici, kao prioriteta odabrana je strategijska opcija „mini-maksi“. Policijska postaja bi trebala minimizirati svoje slabosti (insuficijenciju kadra, imperfektnost menadžmenta, preopterećenost poslovima, apatiju i nemotiviranost te grupiranje i razdor) s ciljem maksimalnog iskorištavanja prilika iz okoline (reorganizacijski zahvati, proaktivnost i prevencija, geoprometni položaj, psihosocijalna pomoć, team building). Smisao je optimalnim strateškim upravljanjem ostvarivati organizacijske ciljeve na učinkovit i sustavan način.

SWOT analiza je relevantan instrument strategijskog upravljanja (menadžmenta) u svim organizacijama. Ona je svakako nužna i primjenjiva i u policijskoj organizaciji. Fokusiranost na svakodnevne operativne poslove, pogotovo na razini policijske postaje, onemogućava policijske menadžere da strateški i analitički promišljaju te rješavaju probleme prokativno i sistemski.

Osvještavanje operativnog policijskog menadžmenta o korisnosti strateškog pristupa u upravljanju organizacijom i organizacijskim jedinicama pretpostavka je unaprjeđenja njihove funkcionalnosti i djelotvornosti.

LITERATURA

1. Gašparić, V., Orlović, A. (2017). Strategijska (SWOT) analiza funkcioniranja Policijske postaje Buje. *Policijska i sigurnost*, 26 (3/2017.), 198-211
2. Mrgan, I., Orlović, A., Jurković, K. (2018). Organizacija i funkcioniranje kriminalističke tehnike u Policijskoj upravi istarskoj – strategijska (SWOT) analiza. *Policijska i sigurnost*, 27 (3/2018.), 291-311
3. Orlović, A. (2021-A). *Organizacija policije*. Knjiga - visokoškolski udžbenik. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
4. Orlović, A. (2021-B). *Policijski menadžment*. Knjiga - visokoškolski udžbenik. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
5. Orlović, A. (2021-C). *Menadžment ljudskih potencijala u policiji*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
6. Orlović, A. i Pušeljić, M. (2010). Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji). *Policijska i sigurnost*, 19 (1), 67-90
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
8. Švarčan, I. (2022). *Strategijska (SWOT) analiza organizacije i funkcioniranja VII. policijske postaje Zagreb*, diplomski rad, Zagreb: Visoka policijska škola.
9. Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja, NN 117/11, 50/14, 32/15, 11/17, 66/18, 24/19, 7/22, 149/22.

10. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, NN 97/20, 7/22, 149/22.
11. Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19
12. *Evidencija zaposlenika VII. policijske postaje Zagreb*. MUP RH, PU zagrebačka, VII. policijska postaja Zagreb (2020).
13. *Uputa o strateškoj procjeni*. Metodološka uputa Ravnateljstva policije, Klasa: 011-02/19-01/25, Urbroj: 511-01-42-19-1, od 23. siječnja 2019.
14. *Prostor središta Trešnjevke – prometna analiza; građevina: Područje Trešnjevačkog trga, vrsta projekta: prometni elaborat, broj projekta: TD-19-0013, projektant: Zdenko Lanović, Elipsa s.z. d.o.o. Zagreb (veljača 2019.)*

Internetski izvori:

1. *Državni zavod za statistiku*. Poveznica: <https://www.dzs.hr>
2. *Mapiranje Trešnjevke*. Poveznica: <https://mapiranje.tresnjevke.com>

INES ŠVARČAN*, ANTE ORLOVIĆ**

Strategic (SWOT) Analysis of the Organisation and Functioning of the VII Zagreb Police Station

Abstract

The efficiency and effectiveness of certain institutional and other entities are conditioned by quality strategic analysis of all factors (internal and external) that have a relevant impact on their organisation and functioning, i.e. quality strategic planning and management - based on the strategic analysis results. Strategic analysis and strategic planning are often based on the use of the SWOT concept (the theoretical basis of this concept is taken from Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:205-265). The SWOT concept consists of creating a factor matrix, which represents an overview of internal and external factors that have been identified as relevant for the organisation and its functioning, and creating a strategic matrix, in which previously identified factors are confronted with each other with the aim of extracting strategic options adequate for a certain organisation. The paper presents a strategic analysis of the organisation and functioning of the VII Police Station in Zagreb based on the indicated SWOT concept. The factor matrix, preliminarily created by the author, was subjected to reliability testing (verification) by police officers - employees of the VII Zagreb Police Station. The reliability testing of the factor matrix was carried out by empirical research using the survey method of the attitudes and opinions of police officers. The purpose of the examination was the verification (objectification) of the factor matrix, i.e. the factors contained in it, identified in the internal and external environment. The objectified factor matrix is the assumption of the relevance of the strategic matrix, that is, the relevance of the strategic options extracted from it that

* Ines Švarčan, mag. crim., police officer, PU Zagreb, VII. police station Zagreb

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

need to be implemented for the development and future operation of the VII Zagreb Police Station. The results of the SWOT analysis are manifested through four strategic options. In the context of the VII Zagreb Police Station, the selection and implementation of the Mini-Maxi strategic option proved to be a priority for Zagreb police stations. Its application essentially means overcoming organisational weaknesses (for example, staff shortages) in order to take advantage of opportunities (for example, organisational restructuring). Strategic management of the organisation includes the adequate application of the other three strategic options. Strategic, analytical and planned thinking and action are necessary prerequisites for the long-term survival and success of all organisations.

Keywords: *strategic (SWOT) analysis, organisation and functioning of the police, VII Zagreb Police Station, factor matrix, strategic matrix.*