

Ante Orlović

ZAKONSKO-NORMATIVNI ZAHTJEVI VOĐENJA U HRVATSKOJ POLICIJI

Sažetak

Pravni okvir organizacije i postupanja hrvatske policije obuhvaća opsežan set pravnih propisa, različitih po pravnoj snazi, uključujući i Ustav kao najviši pravni akt. Policijski menadžment posebno je kompleksna djelatnost, primarno zbog veličine i složenosti policijske organizacije, značajnosti i osjetljivosti poslova koje policija obavlja te pravnog okvira kojima su uređeni ti poslovi. Zakonsko-normativni okvir vođenja u hrvatskoj policiji opravdano je razmatrati dvostrano: iz aspekta vođe i vođenja (normativni *zahtjevi*) te iz aspekta izvršitelja i slijeđenja (normativni *poticaji*). Sistematizacija i preliminarna analiza normativnog okvira vođenja u hrvatskoj policiji ukazuje na njegovo formalno postojanje i određeni stupanj razvijenosti, ali i potrebu njegova kontinuiranog usavršavanja. Sustavnija izgradnja i primjena naznačenog okvira u policijskoj praksi može unaprijediti rad policije te time doprinijeti povećanju sigurnosti hrvatskih građana i društva.

Ključne riječi: policija, normativni okvir, zahtjevi i poticaji, vođa–vođenje, izvršitelji–slijeđenje

LEGAL-NORMATIVE REQUIREMENTS FOR LEADERSHIP IN THE CROATIAN POLICE

Abstract

Legal framework of the organization and activities of the Croatian police includes a comprehensive set of legal regulations, different by legal power, including the Constitution as the supreme law. Police management is particularly complex activity, primarily due to the size and complexity of the police organization, the significance and sensitivity of the police activities and legal frameworks that regulate these activities. Legal-normative framework of leadership in the Croatian police is justified to consider doubly: from the perspective of leaders and leadership (normative *requirements*) and from the perspective of executors and following (normative *incentives*). Classification and preliminary analysis of the normative framework of leadership in the Croatian police indicates its formal existence and a certain level of its development, but also the need for its continuous improvement. Systematic construction and application of the specified framework in police practice can improve the activities of the police and thereby contribute to increasing the safety of Croatian citizens and society.

Key words: police, normative framework, requirements and incentives, leaders–leadership, executors–following

UVOD

Zadaće policije u Republici Hrvatskoj propisane su Ustavom, zakonima i podzakonskim aktima, odnose se uglavnom na sigurnost, a primarno razumijevaju zaštitu osoba, javnog reda i mira te imovine, kao i prevenciju i represiju kriminaliteta (kaznenih djela i prekršaja). Osnovna svrha policije u društvu jest njezina sigurnosna funkcija [7] koja se može razumijevati kao sinteza sljedećih funkcija: preventivne, represivne, obrambene, razvojno-istraživačke i nadzorne funkcije. Ustrojstvo hrvatske policije u suštini se temelji na strogo formaliziranom i centraliziranom hijerarhijskom odnosu kombiniranom s funkcionalnim i teritorijalnim načelom kreiranja policijske organizacijske strukture. U skladu s takvim karakteristikama organizacije i funkcioniranja policije, normativni zahtjevi *menadžmenta* očekivano su dominantni i transparentni te se manifestiraju kroz eksplicitno propisane dužnosti, poslove, ovlasti, odgovornosti, obveze, pravila i druge determinante policijskog postupanja. Nasuprot njima, normativni zahtjevi *vođenja* su prividno marginalni i latentni, nedovoljno prepoznatljivi i u praksu implemenirani, a manifestiraju se kroz specifična prava, mogućnosti,

informiranje, komuniciranje, ocjenjivanje, nagrađivanje i druge oblike materijalnog i nematerijalnog motiviranja policijskih službenika u radu odnosno pri izvršavanju njihovih poslova i zadaća.

Zakonsko-normativni okvir vođenja u hrvatskoj policiji potrebno je razmatrati iz dva aspekta: iz aspekta vođe (rukovoditelja) i vođenja, te iz aspekta službenika (sljedbenika) i slijeđenja. Pravni propisi uređuju standarde koje formalno moraju ispunjavati rukovodeći policijski službenici kao i ostali policijski službenici ("izvršitelji"). Hijerarhijski odnos u policiji (nadređeni-podređeni) također je formaliziran i u načelu nije upitan. Hijerarhijski odnosi jedna su od glavnih značajki učinkovitog funkcioniranja policijskih organizacija [8]. Problemi nastaju u sadržaju tog odnosa, a njega u suštini determiniraju dvije strane: rukovoditelji i službenici. O kvaliteti obaju strana ovisi učinkovitost organizacije, iako veća odgovornost pripada rukovoditeljima u smislu važnosti rukovođenja, osobnog stila vođenja te komunikacijskih i motivacijskih vještina koje rukovoditelji ispoljavaju obavljajući svoju dužnost. Osim toga, od velike je važnosti opći intelektualni kapacitet rukovoditelja, njegova menadžerska znanja i vještine, a posebno profesionalni habitus odnosno mentalni sklop. Profilira li se on na svojoj funkciji više kao vođa ili kao menadžer, oboje u isto vrijeme ili niti jedno od toga.

Vođenje kao funkcija menadžmenta

Menadžment je sveprisutan fenomen u modernom društvu, u svim društvenim organizacijama, bez obzira na njihov karakter (profitne, neprofitne), veličinu (male, srednje, velike), vrstu djelatnosti (proizvodne, trgovinske, uslužne) ili druga obilježja po kojima se one međusobno razlikuju. Definicije menadžmenta u literaturi mogu se načelno kategorizirati u tri skupine, ovisno o tome što pojedini autori ističu kao fokus njegova sadržaja: *ljude, resurse, posao*. Menadžment je, sukladno navedenom, u suštini: usmjeravanje drugih ljudi prema izvršenju ciljeva; upravljanje resursima organizacije (ljudskim i materijalnim); djelatnost ili posao koji obavljaju menadžeri.

Vođenje, kao jedna od pet ključnih funkcija menadžmenta, predstavlja interpersonalni odnos između "vođe" (menadžera) i suradnika (podređenih) u aktivnostima realizacije postavljenih ciljeva. Vođenje je četvrta funkcija po kronološkom redosljedu (nakon planiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima) u procesu menadžmenta, ali nju se često percipira *prvom*, jedinom "čistom", "glavnom" ili "pravom" menadžerskom funkcijom. Kroz ovu funkciju se, u pravilu, potvrđuje ili otklanja "stvarni" autoritet menadžera u odnosu na dva faktora koji u suštini određuju njegovu poziciju: a) osoblje kojim rukovodi; b) organizacija kojoj pripada. U odnosu na ovaj "stvarni" autoritet potrebno je razlikovati i onaj "formalni" autoritet koji menadžer posjeduje dokle god u formalnom smislu izvršava poslove rukovodećeg radnog mjesta na koje je raspoređen formalnim pravnim aktom unutar organizacije.

Nije potrebno isticati mogućnost diskrepancije između formalnog i stvarnog autoriteta kojima se odlikuje određeni vođa odnosno menadžer u nekoj organizaciji. Diskrepancija može imati pozitivan i negativan predznak, ovisno o komparaciji razina navedenih vrsta autoriteta koje posjeduje određena osoba. Ukoliko je stvarni autoritet nekog menadžera veći od njegovog formalnog autoriteta (koji proizlazi iz njegove formalne pozicije u organizaciji, odnosno u hijerarhijskoj strukturi menadžmenta) tada govorimo o *pozitivnoj autoritetskoj diskrepanciji*. Ona ukazuje na mogućnost promoviranja takvog menadžera na više razine u organizaciji odnosno na njegovu spremnost preuzimanja odgovornosti za složenije zadaće (viši i/ili širi raspon odgovornosti i opseg poslova). Suprotnu situaciju, kada formalni autoritet menadžera bitno nadmašuje njegov stvarni autoritet, nazivamo *negativnom autoritetskom diskrepancijom*, a ona ukazuje na potrebu saniranja takvog stanja u organizaciji u smislu kadrovskih promjena na određenim menadžerskim pozicijama koje su u navedenom smislu detektirane kao kritične. Jurina definira autoritet kao moć koja postaje legitimna u specifičnom organizacijskom kontekstu, te navodi njegovu podjelu na: izvorni (prirodni autoritet) i izvedeni (autoritet funkcije); odnosno, prema drugom kriteriju, na: statusni, karizmatični, stručni, politički i tradicionalni [4].

Osim naznačenih diskrepancija između formalnog i stvarnog autoriteta menadžera, potrebno je uvodno istaknuti i diferencijaciju između aktivnosti *vođenja* i *menadžmenta*. Vođenje je uži pojam, ono je jedna od funkcija menadžmenta (možda najvažnija), dok je menadžment širi pojam, u suštini to je proces koji se sastoji od pet ključnih funkcija i ostalih poslova koje menadžer poduzima u svrhu njihova izvršenja. Glavna *differentia specifica* koja se u ovom slučaju ističe jest da su menadžeri osobe

koje "rade stvari na pravi način", a vođe su osobe koje "rade prave stvari" [10]. Dakle, kod menadžera je bitna *efikasnost*, a kod vođa *efektivnost*. Idealno bi bilo ujediniti navedena obilježja u jednoj osobi koja bi bila istodobno i dobar vođa i dobar menadžer. Budući da svi menadžeri, na svim hijerarhijskim razinama, izvršavaju sve funkcije menadžmenta, proizlazi da svaki menadžer mora imati određene sposobnosti (znanja, vještine) vezane sa svaku od funkcija menadžmenta pa tako i u području vođenja. Vođenje i menadžment nisu sinonimi iako se ranije spomenute definicije menadžmenta, koje su fokusirane na ljude, zapravo dijelom sadržajno preklapaju s mogućim definicijama vođenja – *utjecanja na ljude da se ponašaju na određeni način*.

Vođenje je, dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Bit je vođenja u slijeđenju, tj. u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Vođenje je definirano kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa [10]. Najvažniji čimbenik vodstva jest sam vođa. On se postavlja na čelo organizacije, grupe ili tima, da bi potaknuo zaposlenike na ostvarivanje ciljeva. Njegov stil, karakteristike i vještine utječu na to rade li zaposlenici motivirano i pouzdano ili ne [2].

PRAVNI OKVIR POLICIJSKOG POSTUPANJA

Postupanje policije uređeno je različitim pravnim aktima koji su po pravnoj snazi na različitim hijerarhijskim pozicijama unutar normativno-pravnog sustava u Republici Hrvatskoj. Riječ je o Ustavu, zakonima, podzakonskim aktima te etičkim kodeksima.

Ustav. Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10) sadrži odredbe koje se *neizravno* i *izravno* odnose na policiju i postupanje policije.

U *neizravnom smislu*, na postupanje policije odnosi se primjerice odredba (čl. 3) u kojoj su navedene najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske, čiju implemantaciju u društvo u značajnoj mjeri osigurava policija, a te vrednote su: sloboda, jednakost, nacionalna ravnopravnost i ravnopravnost spolova, mirotvorstvo, socijalna pravda, poštivanje prava čovjeka, nepovredivost vlasništva, očuvanje prirode i čovjekova okoliša, vladavina prava i demokratski višestranački sustav. Ovom kontekstu pripada i odredba (čl. 14) kojom se jamči da svatko u Republici Hrvatskoj ima prava i slobode, neovisno o njegovoj rasi, boji kože, spolu, jeziku, vjeri, političkom ili drugom uvjerenju, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu, imovini, rođenju, naobrazbi, društvenom položaju ili drugim osobinama, te da su svi pred zakonom jednaki. Ograničenja u konzumaciji naznačenih prava dijelom su u domeni policije pa je u tom smislu vrijedno istaknuti i ustavnu odredbu (čl. 16) koja predviđa uvjete i načine provedbe naznačenih ograničenja u pravima građana: slobode i prava mogu se ograničiti samo zakonom da bi se zaštitila sloboda i prava drugih ljudi te pravni poredak, javni moral i zdravlje, s tim da svako ograničenje slobode ili prava mora biti razmjerno naravi potrebe za ograničenjem u svakom pojedinom slučaju.

U *izravnom smislu*, na postupanje policije odnose se odredbe Ustava kojima se (načelno) uređuju određena bitna pitanja iz njezina djelokruga, primjerice vezana za: oduzimanje i ograničavanje slobode (čl. 22), zabranu podvrgavanja ljudi bilo kakvu obliku zlostavljanja (čl. 23), uhićenje i pritvaranje osoba (čl. 24), postupanje sa uhićenikom i osuđenikom (čl. 25), presumpciju nedužnosti (krivnja postoji samo ako je utvrđena pravomoćnom sudskom presudom) (čl. 28), prava osumnjičenika, okrivljenika ili optuženika (čl. 29), načelo zakonitosti, načelo "ne bis in idem" te institut nezastarijevanja kaznenih djela (čl. 31), pravo kretanja na teritoriju Republike Hrvatske (čl. 32), pravo ulaska i pretraživanja doma i drugih prostorija građana (čl. 34), zaštitu osobnog i obiteljskog života, dostojanstva ugleda i časti (čl. 35), sigurnost i tajnost osobnih podataka (čl. 37), slobodu mišljenja i izražavanja misli te prava na pristup informacijama (čl. 38), pravo na javno okupljanje i mirni prosvjed (čl. 42), pravo podnošenja predstavki i pritužbi državnim i drugim javnim tijelima (čl. 47).

Zakoni. Najvažniji zakoni koji uređuju organizaciju i postupanje policije jesu: *Zakon o policiji* – NN 34/11, 130/12 (Ovaj Zakon uređuje osnove organizacije policije i specifičnosti radnopravnog položaja policijskih službenika u Ministarstvu unutarnjih poslova, a na pitanja koja nisu obuhvaćena Zakonom

primjenjuju se propisi o državnim službenicima, opći propisi o radu, odnosno kolektivni ugovori sklopljeni u skladu s njima – čl. 1), *Zakon o policijskim poslovima i ovlastima* – NN 76/09 (Ovaj Zakon uređuje policijske poslove i policijske ovlasti – čl. 1. Policijski poslovi taksativno su nabrojani u čl. 3, a policijske ovlasti u čl. 13 ovog Zakona), *Zakon o kaznenom postupku* – NN 152/08, 76/09, 80/11, 121/11, 91/12, 143/12 (Ovaj Zakon utvrđuje pravila kojima se osigurava da nitko nedužan ne bude osuđen, a da se počinitelju kaznenog djela izrekne kazna ili druga mjera uz uvjete koje predviđa zakon i na temelju zakonito provedenog postupka pred nadležnim sudom. – čl. 1), *Kazneni zakon* – NN 125/11, 144/12 (Ovaj Zakon propisuje kaznena djela i kaznenopravne sankcije), *Prekršajni zakon* – NN 107/07 (Ovaj Zakon propisuje prekršaje i prekršajnepravne sankcije te pravila vođenja prekršajnog postupka pred sudovima i drugim nadležnim tijelima).

Podzakonski akti. Isključivo zakonima nije moguće urediti društvene odnose u nekom području ljudskog djelovanja, stoga se donose propisi koji uglavnom preciziraju, upotpunjavaju ili omogućavaju provedbu zakonskih odredbi. Najvažnije vrste podzakonskih akata, vezano za policiju i postupanje policije, jesu uredbe i pravilnici – čiji popis navodimo u nastavku, a osim navedenih, postoje i drugi podzakonski akti, poput primjerice rješenja, odluka, uputa.

Uredbe: Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova (NN 70/12), Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja (NN 117/11), Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 129/11, 82/12), Uredba o uvjetima za stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja (NN 129/11, 15/13), Uredba o plaćama policijskih službenika (NN 129/11, 82/12, 25/13), Uredba o radnim mjestima policijskih službenika kojima se staž osiguranja računa u povećanom trajanju (NN 129/11), Uredba o utvrđivanju radnih mjesta u Ministarstvu unutarnjih poslova koja se popunjavaju bez objave natječaja (NN 129/11), Uredba o izgledu odora policijskih službenika Ministarstva unutarnjih poslova (NN 88/11, 129/11), Uredba o pričuvnoj policiji (NN 111/12), Uredba o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi (NN 74/10, 142/11 i 53/12), Uredba o poslovima i posebnim uvjetima rada u državnoj službi (NN 74/02, 58/08, 119/11, 33/13).

Pravilnici – mogu se načelno razvrstati u više skupina. *Postupovni:* Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika (NN 89/10), Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika u obavljanju poslova nadzora i upravljanja prometom na cestama (NN 141/11), Pravilnik o načinu provedbe unutarnje kontrole i nadzora rada službenika i ustrojstvenih jedinica Ministarstva unutarnjih poslova (NN 141/11, 146/11), Pravilnik o prijemu i postupanju s uhićenikom i pritvorenikom te o Evidenciji pritvorenika u pritvorskoj policijskoj jedinici (NN 88/09), Pravilnik o tajnosti službenih podataka Ministarstva unutarnjih poslova (NN 107/12), Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti policijskih službenika (NN 141/11), Pravilnik o načinu ostvarivanja prava u slučaju gubitka života ili ozljede policijskog službenika te osobe koja je pružila pomoć policijskom službeniku u obavljanju policijskih poslova (NN 113/12); *Statusni:* Pravilnik o načinu obavljanja provjere osobne dostojnosti za obavljanje policijske službe (NN 98/12), Pravilnik o kriterijima za provjeru razine tjelesne motoričke sposobnosti za osobu koja se prima u policiju (NN 109/12), Pravilnik o mjerilima i načinu utvrđivanja posebne psihičke i tjelesne zdravstvene sposobnosti za osobu koja se prima u policiju i policijskog službenika te o sastavu i načinu rada zdravstvenih komisija u ovlaštenim zdravstvenim ustanovama (NN 113/12), Pravilnik o sastavu i načinu rada zdravstvenih komisija za ocjenu zdravstvene sposobnosti za obavljanje poslova policijskog službenika (NN 113/12), Pravilnik o sadržaju izjave osobe koja se prima u policiju i sadržaju podataka koje te osobe dostavljaju Ministarstvu unutarnjih poslova (NN 113/12); *Karijerni:* Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika (NN 113/12), Pravilnik o policijskom obrazovanju (NN 113/12), Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele (NN 67/12); *Kadrovski:* Pravilnik o unutarnjem redu Ministarstva unutarnjih poslova (ne objavljuje se javno), Pravilnik o sadržaju i dostupnosti informacija o slobodnim radnim mjestima policijskih službenika te načinu objave popisa slobodnih radnih mjesta, sastavu i načinu rada Povjerenstva za odabir kandidata za premještaj (NN 113/12), Pravilnik o psihosocijalnoj zaštiti zaposlenika Ministarstva unutarnjih poslova (NN 124/12), Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova (NN 113/12), Pravilnik o policijskim časnicima za vezu (NN 107/12), Pravilnik o upućivanju

policijskih službenika u mirovne operacije i druge aktivnosti u inozemstvu (NN 118/12), Pravilnik o postupku izdavanja odobrenja policijskom službeniku za obavljanje samostalne gospodarske ili profesionalne djelatnosti ili pružanje usluga pravnoj ili fizičkoj osobi (NN 75/12); *Tehnički*: Pravilnik o izgledu i načinu nošenja odore službenika za nadzor zaštitarske i detektivske djelatnosti Ministarstva unutarnjih poslova (NN 42/11), Pravilnik o izgledu službene značke i službene iskaznice policijskog službenika (NN 62/12), Pravilnik o načinu i uvjetima za ostvarivanje prava policijskih službenika na građansko odijelo (NN 64/11), Pravilnik o uvjetima kojima moraju udovoljavati zdravstvene ustanove koje pružaju specifičnu zdravstvenu zaštitu policijskim službenicima (NN 120/12).

Kodeksi. Osim pravnog, važan je i moralno-normativni okvir postupanja policijskih službenika. On proizlazi iz kodeksa koji se donose u svrhu dodatnog uređivanja načina ponašanja službenika, odnosno u svrhu promoviranja i poštivanja etičkih načela u obavljanju službe. U ovom kontekstu, najvažniji su Etički kodeks državnih službenika – NN 40/11, 13/12 (Ovim kodeksom utvrđuju se pravila ponašanja državnih službenika i etička načela na temelju kojih postupaju državni službenici prilikom obavljanja službene dužnosti – čl. 1) i Etički kodeks policijskih službenika – NN 62/12 (Ovaj kodeks predstavlja moralne i etičke standarde policije, izražava volju i želju policijskih službenika za zakonitim, profesionalnim, pravednim, pristojnim, korektnim i humanim postupanjem – čl. 1).

ZAKONSKO-NORMATIVNI ZAHTJEVI VOĐENJA U POLICIJI

Prethodno naznačeni pravni okvir policijskog postupanja obuhvaća određene odredbe, kao i određene specifične pravne akte u cijelosti, koji se izravno ili neizravno odnose na policijski menadžment te u okviru njega i na menadžersku funkciju vođenja u policiji. Sve menadžerske funkcije su međuovisne, a to posebice vrijedi za funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja. Upravljanje ljudskim potencijalima (Zakon o policiji – čl. 44) omogućuje usklađivanje znanja i sposobnosti policijskih službenika sa zahtijevanim znanjima i sposobnostima nužnim za obavljanje poslova radnog mjesta, razvoj i suradnju između službi i hijerarhijskih razina u Ministarstvu te promicanje profesionalnih vrijednosti u obavljanju službe. Upravljanje ljudskim potencijalima zasnovano je na profesionalizaciji i podršci službenicima te na razvoju karijera prema načelu upravljanja kompetencijama.

Vođenje jest aktivnost rukovoditelja (menadžera) no ono ima i svoj antipod, a to je slijeđenje. Slijeđenje obuhvaća aktivnosti podređenih djelatnika ili članova tima, koje se odvijaju u interakciji sa vođom i vođenjem. Slijeđenje je, kao i vođenje, uvjetovano pravnim okvirima, organizacijskim ciljevima te mentalnim sklopom osoba koje te aktivnosti provode. Sukladno navedenom, u nastavku razmatramo problematiku vođenja u policiji kroz navođenje i raščlambu pravnih akata odnosno njihovih pojedinih odredbi koje u suštini predstavljaju: a) "zahtjeve" prema vođi i vođenju te b) "poticaje" prema službenicima i slijeđenju.

Normativni "zahtjevi" prema vođi i vođenju

Radna mjesta rukovodećih policijskih službenika. Zakonom o policiji (čl. 43) radna mjesta policijskih službenika klasificirana su u tri kategorije – rukovodeći policijski službenici te viši i niži policijski službenici. Radna mjesta rukovodećih policijskih službenika su radna mjesta koja uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i nadziranje radnih procesa u policiji te usmjeravanje, koordiniranje i nadzor policijskih službenika. *Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika* (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. Standardna mjerila za klasificiranje radnih mjesta su: stupanj složenosti poslova, obrazovanje, osobno policijsko zvanje, stupanj odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka te stupanj samostalnosti u radu (čl. 2). Radna mjesta unutar kategorije rukovodećih policijskih službenika klasificirana su od vrlo visoke, visoke, srednje do niže razine u četiri potkategorije, i to: 1. glavni rukovoditelj, 2. viši rukovoditelj, 3. rukovoditelj, 4. niži rukovoditelj (čl. 6). Policija je jedinstveno organizirana u tri hijerarhijske razine (Zakon o policiji – čl. 8): 1. Ravnateljstvo policije (radom upravlja glavni ravnatelj policije), 2. Policijske uprave (radom upravlja načelnik), 3. Policijske postaje (radom rukovodi načelnik). Ravnateljstvo policije usklađuje, usmjerava, koordinira i nadzire rad policijskih uprava (čl. 9), a uprave iste aktivnosti provode u odnosu na policijske postaje (čl. 10).

Normativni zahtjevi (kriteriji) za rukovodeća radna mjesta. Ovisno o potkategoriji kojoj pripada određeno rukovodeće radno mjesto sukladna je "rigoroznost" standardnih mjerila koja moraju ispunjavati službenici koji pretendiraju na takva radna mjesta. U nastavku dajemo prikaz *razina obrazovanja, završenog programa usavršavanja i osobnog policijskog zvanja* – kao normativnih zahtjeva koji se (između ostalih) naznačenom Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika postavljaju pred rukovoditelje na različitim razinama rukovođenja. Vidi Tablicu 1.

Tablica 1. Normativni zahtjevi (određena standardna mjerila) postavljeni prema rukovodećim policijskim službenicima u različitim rukovoditeljskim potkategorijama

Standardno mjerilo ► Potkategorija ▼	Obrazovanje	Program usavršavanja	Policijsko zvanje
Glavni rukovoditelj (čl. 7)	visoka stručna sprema (VII/1)	za obavljanje poslova rukovoditelja <i>visoke</i> razine	policijski savjetnik ili glavni policijski savjetnik
Viši rukovoditelj (čl. 8)	visoka stručna sprema (VII/1)	za obavljanje poslova rukovoditelja <i>visoke</i> razine	glavni policijski inspektor
Rukovoditelj (čl. 9)	visoka stručna sprema (VII/1) ili viša stručna sprema (VI/1) + propisani broj godina radnog iskustva na rukovodećim radnim mjestima	za obavljanje poslova rukovoditelja <i>srednje</i> razine	policijski inspektor ili viši policijski inspektor ili samostalni policijski inspektor
Niži rukovoditelj (čl. 10)	viša stručna sprema (VI/1) ili srednja stručna sprema + propisani broj godina radnog iskustva na rukovodećim radnim mjestima	za obavljanje poslova rukovoditelja <i>niske</i> razine	samostalni policajac ili policijski narednik ili viši policijski narednik ili samostalni policijski narednik

Napomena: u tablici su navedene razine obrazovanja samo prema propisima koji su vrijedili prije stupanja na snagu Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03); jednaku vrijednost imaju razine obrazovanja koje su ekvivalentne navedenima – a ustanovljene su nakon stupanja na snagu predmetnog Zakona

Izvor: Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (čl. 7-10) (NN 129/11, 82/12)

Nazivi radnih mjesta rukovodećih policijskih službenika. Ovi nazivi su različiti, propisani su naznačenom Uredbom, a primarno ovise o hijerarhijskoj razini te vrsti organizacijske jedinice i njezinoj djelatnosti. Prikaz naziva dajemo prema četirima potkategorijama policijskih rukovoditelja. *Potkategorija glavni rukovoditelj* – glavni ravnatelj policije, zamjenik glavnog ravnatelja policije, pomoćnik glavnog ravnatelja policije, načelnik, zamjenik načelnika, pomoćnik načelnika, voditelj službe, pomoćnik voditelja službe, zapovjednik zapovjedništva, pomoćnik zapovjednika zapovjedništva, zapovjednik jedinice; *Potkategorija viši rukovoditelj* – voditelj (odjela, poslova, službe), pomoćnik voditelja, zapovjednik, zamjenik zapovjednika, pomoćnik zapovjednika; *Potkategorija rukovoditelj* – voditelj (odjela, odsjeka, smjene, poslova), pomoćnik voditelja, zapovjednik, pomoćnik zapovjednika, načelnik, pomoćnik načelnika, vođa grupe, šef smjene; *Potkategorija niži rukovoditelj* – pomoćnik načelnika, pomoćnik voditelja smjene, šef smjene, pomoćnik šefa smjene, zapovjednik, zamjenik zapovjednika, pomoćnik zapovjednika, voditelj (grupe, ispostave, poslova, smjene, sustava, osiguranja), vođa (grupe, sektora), šef osiguranja. Razvidno je da se nazivi pojedinih rukovoditelja istovjetni, odnosno da se preklapaju u različitim potkategorijama, ali to je stoga što se radi o vrlo složenom i velikom sustavu kakav je policijski sustav u MUP-u RH, u kojemu postoji više hijerarhijskih razina (tri osnovne) s nizom ustrojstvenih jedinica u svakoj od njih.

Popunjavanje radnih mjesta rukovodećih policijskih službenika – izbor rukovoditelja. Zakonom o politici uređen je izbor policijskih rukovoditelja i to u Poglavlju 9 – "Imenovanje i razrješenje

rukovodećih policijskih službenika". Glavni ravnatelj (čl. 58-59) bira se putem javnog natječaja na vrijeme od 5 godina, imenuje ga i razrješuje Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra. Uz ispunjavanje općih zakonskih uvjeta, mora ispunjavati i posebne uvjete: najmanje 15 godina radnog iskustva u obavljanju policijskih poslova, od čega najmanje 10 godina na radnom mjestu rukovodećeg policijskog službenika, te posjedovanje osobnog policijskog zvanja – glavni policijski savjetnik. Zamjenici i pomoćnici glavnog ravnatelja, načelnici policijske uprave i načelnici policijske postaje (čl. 60-61), biraju se putem internog oglasa. Odabir kandidata provodi povjerenstvo koje imenuje ministar, a izabrani kandidat imenuje se na 5 godina. Zamjenika i pomoćnika ravnatelja te načelnika policijske uprave imenuje i razrješuje ministar na prijedlog glavnog ravnatelja, a načelnika policijske postaje glavni ravnatelj na prijedlog načelnika policijske uprave. Prije podnošenja prijedloga za imenovanje načelnika policijske uprave glavni ravnatelj će u svezi s tim zatražiti mišljenje županijske skupštine ili Skupštine Grada Zagreba. Slobodna radna mjesta ostalih rukovodećih policijskih službenika (čl. 62) oglašavaju se putem internog oglasa i popunjavaju premještajem ili rasporedom.

Kandidati koji se prijavljuju na interne oglase ili na javni natječaj moraju: a) ispunjavati formalne uvjete (prijava, životopis, dokaz o stupnju obrazovanja, radnom iskustvu, policijskom zvanju), b) pristupiti testiranju (provjera znanja, sposobnosti, vještina), te c) odazvati se na intervju (utvrđivanje interesa, profesionalnih ciljeva, motivacije za rad, radnog iskustva i rezultata dosadašnjeg rada). Ministarstvo unutarnjih poslova, javne natječaje i interne oglase raspisuje na temelju naprijed naznačenih odredbi *Zakona o policiji* (NN 34/11, 130/12), a u svezi s *Uredbom o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi* (NN 74/10, 142/11 i 53/12) i *Pravilnika o unutarnjem redu Ministarstva unutarnjih poslova* (br. 511-01-152-OGR-2458/12 od 28.07.2012.). Navedeni postupci nadmetanja predstavljaju barem formalni iskorak u transparentnost kadrovanja menadžera u policiji, iako presudnu ulogu i nadalje ima diskrecijsko odlučivanje o rukovoditelju u smislu subjektivnog ocjenjivanja kandidata pri intervjuiranju kao i u smislu konačnog odabira jednog kandidata između onih koji su zadovoljili sve uvjete natječaja.

Proces identifikacije i selekcije menadžera u policiji [6] ni u prethodnom razdoblju nije bio dovoljno transparentan. Takva situacija omogućavala je donošenje stvarno ili prividno nekvalitetnih, nepravednih i nelogičnih kadrovskih rješenja. Štetne posljedice navedenoga manifestiraju se kroz dezintegracijske i disfunkcionalne procese koji, u bitnome, umanjuju učinkovitost funkcioniranja policijskog sustava te mu dugoročno paraliziraju vitalnost i progresivnost.

Normativni "poticaji" prema službenicima (sljedbenicima) i slijeđenju

Poticaji u ovom smislu predstavljaju *normativni instrumentarij* kojim se može djelovati na motiviranost zaposlenika u radu, a čija primjena u konkretnim situacijama uglavnom ovisi (osim o samom policijskom službeniku) o neposrednom ili višem rukovoditelju, i to na izravan ili neizravan način. Rukovoditelji ovaj instrumentarij koriste u svrhu utjecaja na djelatnike u smislu da ih motiviraju na slijeđenje i to na način da budu kvalitetni i lojalni sljedbenici u procesu vođenja odnosno upravljanja organizacijom, a sve u cilju postizanja unaprijed određenih ciljeva organizacije.

Važno je istaknuti da rukovoditelji u policiji nemaju "apsolutne" izvršne ovlasti u smislu automatskog i neometanog primjenjavanja svih naznačenih normativnih poticaja prema svojim podređenima, već je u pitanju formalna procedura koja se provodi na inicijativu rukovoditelja, a odluke donose različite nadležne službe temeljem odredbi zakona i drugih pravnih propisa. Odlučivanje o prijamu, rasporedu, imenovanju, razrješanju, premještaju, plaći, drugim pravima, obvezama i odgovornostima te prestanku službe policijskog službenika *upravna je stvar* (Zakon o policiji – čl. 46). Sikavica i Bahtijarević-Šiber ističu da se moderna teorija menadžmenta zalaže da menadžeri svake razine menadžmenta imaju pravo na izbor svojih suradnika, ali isto tako i da imaju pravo stimulirati i nagrađivati svoje suradnike [9].

Nekoliko je vrsta normativnih poticaja ("motivatora") usmjerenih na motivaciju policijskih službenika u radu općenito, odnosno posebice u slijeđenju. Oni se mogu, načelno i uvjetno, podijeliti na tri kategorije prikazane u Tablici 2.

Tablica 2. Vrste i oblici normativnih "poticaja" prema djelatnicima (sljedbenicima) i slijedenju

Vrste normativnih poticaja	Oblici
Institucionalni poticaji	<i>radno mjesto, plaća</i>
Individualni poticaji	<i>radna odgovornost, ocjena rada, nagrade i priznanja</i>
Individualno-institucionalni poticaji	<i>obrazovanje, policijsko zvanje, napredovanje</i>

Izvor: autor

•Institucionalni poticaji (motivatori)

Radno mjesto. Prijam u policiju i popunjavanje radnih mjesta policijskih službenika uređeni su Zakonom o policiji (čl. 47–55). Slobodna radna mjesta policijskih službenika popunjavaju se putem javnog natječaja, a može i prije njegova raspisivanja putem internog oglasa, premještajem ili na drugi način propisan ovim Zakonom, dok su posebnom Uredbom (čl. 49) propisana radna mjesta koja se popunjavanju bez objave javnog natječaja. Osoba primljena u policiju stječe status policijskog službenika stjecanjem policijskog zvanja (čl. 56). Ranije je već naznačeno da se, sukladno Zakonu o policiji (čl. 43), radna mjesta policijskih službenika klasificiraju u tri kategorije – rukovodeći policijski službenici te viši i niži policijski službenici. Radna mjesta viših i nižih policijskih službenika su radna mjesta na kojima se neposredno obavljaju policijski poslovi i s njima usko povezani poslovi. Radna mjesta u policiji uređena su *Pravilnikom o unutarnjem redu Ministarstva unutarnjih poslova*, dokumentu koji sadrži nazive radnih mjesta, uvjete stručne spreme i osobnog zvanja, opise poslova radnog mjesta, no on nosi oznaku tajnosti te se javno ne objavljuje. Projektiranje ili dizajniranje radnih mjesta, kako to ističe Jurina [5], rezultira donošenjem normativnog akta o sistematizaciji radnih mjesta ili kataloga poslova i potrebnih znanja, vještina i drugih zahtjeva za njihovo izvršenje. Policijski službenici pod jednakim uvjetima ostvaruju prava iz Zakona o policiji (čl. 15) te su Glavni ravnatelj i rukovodeći policijski službenici dužni pravedno i jednako postupati prema svim policijskim službenicima, te im omogućiti jednake uvjete za napredovanje, nagrađivanje i pravnu zaštitu.

Plaća. Plaća policijskog službenika, sukladno Zakonu o policiji (čl. 78-80), sastoji se od: a) *osnovne plaće* i b) *ododatka* za rad na poslovima s posebnim uvjetima. Osnovna plaća = (koeficijent radnog mjesta x osnovica plaće) + (0,5% x godine staža). Koeficijent radnog mjesta = osnovni koeficijent + postotak za specifičnost policijske službe (koji uključuje dodatke za: povećanu opasnost za život i zdravlje policijskog službenika, osobno policijsko zvanje, odgovornost u sustavu hijerarhije rukovođenja). Visina navedenih parametara koji čine temelje za izračun osnovne plaće propisana je Uredbom o plaćama policijskih službenika (NN 129/11, 82/12, 25/13). Visina dodatka za rad na poslovima s posebnim uvjetima propisana je Uredbom o poslovima i posebnim uvjetima rada u državnoj službi (NN 74/02, 58/08, 119/11, 33/13), a sukladno Zakonu o državnim službenicima i Zakonu o policiji. Iz navedenog proizlazi da se visina plaće policijskih službenika diferencira prema *formalnim* odnosno *statičkim* kriterijima (koji uglavnom ovise o "poziciji" službenika odnosno o radnom mjestu) dok *stvarni* odnosno *dinamički* kriteriji nisu prisutni (u smislu varijabilnosti visine mjesečne plaće ovisno o "akciji" odnosno o učinkovitosti i rezultatima rada službenika u određenom mjesecu). Promjene u navedenom smislu prisutne su u Prijedlogu Zakona o plaćama državnih službenika (2012.), primjerice u njegovim odredbama – Napredovanje u službi i promicanje u plaći temelje se na ostvarenim rezultatima rada, kvaliteti rada i poštivanju službene dužnosti službenika (čl. 6), ili – Službenik se promiče u plaći temeljem ocjena i stjecanjem višeg stupnja obrazovanja (čl. 21).

•Individualni poticaji (motivatori)

Radna odgovornost. Osoba koja se prima u policiju, sukladno Zakonu o policiji (čl. 27), potpisuje izjavu o pravima i obvezama policijskog službenika. Policijski službenik (čl. 30) dužan je poslove obavljati u skladu sa zakonom, drugim propisima i pravilima struke te poštivati odredbe Etičkog kodeksa policijskih službenika. Policijski službenik (čl. 31) dužan je poštivati dostojanstvo, ugled i čast svake osobe kao i druga temeljna prava i slobode čovjeka. Policijski službenik, sukladno Zakonu o policiji (čl. 32), dužan je poslove radnog mjesta na koje je raspoređen obavljati sukladno opisu poslova toga radnog mjesta, a također, dužan je po pisanom nalogu *nadređenog rukovoditelja* obavljati poslove drugog radnog mjesta ako je za to osposobljen. Policijski službenik dužan je po nalogu *nadređenog rukovoditelja* poslove obavljati duže od punoga radnog vremena, a dužan je i

izvan radnog vremena odazvati se pozivu *nadređenog rukovoditelja* radi poduzimanja mjera i radnji za obavljanje neodgodivih poslova i zadaća (čl. 33). Policijski službenik dužan je u obavljanju policijskih poslova raditi po posebnom rasporedu rada koji određuje *nadležni rukovoditelj* – rad u smjenama, rad noću, rad neradnim danima, itd. (čl. 42). Navedene odredbe Zakona o policiji predstavljaju relativno snažne "motivacijske" instrumente koje rukovoditelji imaju na raspolaganju u interakcijskom odnosu (vođa-sljedbenici) s podređenim policijskim službenicima. Također, specifičnost tog hijerarhijskog odnosa u policiji jest i činjenica da policijski službenik, prema Zakonu o policijskim poslovima i ovlastima – čl. 4, obavlja policijski posao i primjenjuje policijske ovlasti po službenoj dužnosti, ali i na temelju *zapovijedi nadređenog*. Zapovijed je pisana ili usmena naredba koju upućuje nadređeni policijski službenik drugom policijskom službeniku (čl. 2), ona mora biti utemeljena na zakonu, jasna i određena, a policijski službenik može odnosno mora odbiti izvršiti nalog ili zapovijed za koje je očito da bi njihovim izvršenjem počinio kazneno djelo (čl. 4). Osim naprijed navedenoga, sukladno Zakonu o policiji, rukovoditelj u policiji također ima ovlast i obvezu (represivno) postupati u svezi s nepravilnim ili nezakonitim aktivnostima policijskog službenika: odgovarati podnositeljima predstavljanja ili pritužbi na rad policijskog službenika (čl. 5), pokretati postupke protiv policijskih službenika u svezi lakše ili teže povrede službene dužnosti (čl. 104), izvršavati kazne izrečene u postupcima protiv službene dužnosti (čl. 111), itd. Pravilnikom o disciplinskoj odgovornosti policijskih službenika (NN 141/11) propisan je postupak za utvrđivanje naznačene odgovornosti (čl. 1). U ovom "represivnom" kontekstu može se razmatrati i dužnost policijskog službenika da, na obrazloženi prijedlog *nadređenog rukovoditelja*, pristupi izvanrednom kontronom zdravstvenom pregledu u svrhu provjere njegove posebne psihičke i tjelesne zdravstvene sposobnosti (Zakon o policiji – čl. 19).

Ocjena rada. Ocjenjivanje rada policijskog službenika, sukladno Zakonu o policiji, provodi se svake godine za prethodnu kalendarsku godinu (čl. 81). Godišnja ocjena uzima se u obzir za napredovanje, školovanje, upućivanje na rad u inozemstvo i donošenje drugih odluka o radnopravnom statusu policijskog službenika (čl. 82). Rad policijskog službenika ocjenjuje se ocjenom: naročito uspješan, uspješan, dobar, zadovoljava, ne zadovoljava (čl. 83). Način provedbe, postupak te kriterije za ocjenjivanje, kao i evidentiranje ocjena policijskog službenika utvrđuje ministar Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika (NN 113/12). Ovim Pravilnikom propisana je svrha ocjenjivanja (čl. 3) koja sadržava razvojnu komponentu (usmjeravanje ponašanja) i evaluativnu komponentu (vrednovanje rezultata) koja je i kriterij za donošenje odluke o napredovanju, nagrađivanju, školovanju i drugim pitanjima radnopravnog statusa policijskih službenika. Ocjenjivanje je (čl. 4) temelj za razvoj karijera, promicanje profesionalnih vrijednosti, poboljšanje radne uspješnosti, osiguranje poticajnog sustava nagrađivanja, kadrovskog planiranja, usklađivanja potreba i planova obrazovanja i usavršavanja policijskih službenika. Kriteriji ocjenjivanja obuhvaćaju: *opće kriterije* – djelotvornost, točnost, preciznost, učinkovitost (čl. 7), *posebne kriterije* – inovativnost, kreativnost, komunikacijske vještine, sklonost timskom radu (čl. 8), *kompetencije za rukovodeće policijske službenike* – organizacija, koordinacija, motiviranje, rješavanje konflikata, praćenje rada i davanje uputa, implementacija strateških ciljeva (čl. 9), *osobno ponašanje i poštivanje službene dužnosti* – odnos prema radu, građanima, nadređenima, suradnicima, poštivanje radnog vremena, zainteresiranost za izobrazbu (čl. 10). Ovaj Pravilnik stupio je na snagu 1.1.2013., a njime se nastoji ocjenjivanje učiniti dinamičnijim, pravednijim i značajnijim u odnosu na stanje ocjenjivanja u prethodnom razdoblju.

Nagrade i priznanja. Radi iznimnih radnih rezultata, poticanja uspješnosti rada te priznanja za istaknuto djelovanje u zaštiti temeljnih ustavnih prava i sloboda građana i drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti, policijskom službeniku dodjeljuju se: godišnja nagrada, prigodna nagrada, medalja, priznanje i zahvalnica (Zakon o policiji – čl. 84). Vrste nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica, uvjete i postupak njihove dodjele propisuje ministar Pravilnikom (NN 67/12). Ovim Pravilnikom (čl. 1) propisano je da su nagrade i priznanja Ministarstva: godišnja nagrada, prigodna nagrada, medalja, priznanje i zahvalnica. Postupak njihove dodjele također je propisan Pravilnikom kao i kriteriji za dodjelu, tako se primjerice *godišnja nagrada* (čl. 2) dodjeljuje policijskim službenicima za iznimne radne rezultate koji su izravno utjecali na učinkovito, stručno i profesionalno obavljanje policijskih poslova na razini Ministarstva. Nije nevažna činjenica da se godišnja nagrada sastoji od novčanog iznosa, što u određenoj mjeri uvijek utječe na unaprjeđenje motivacije službenika, no uz nju se dodjeljuje i plaketa (čl. 5) što predstavlja nematerijalni oblik motivacije za rad. U nematerijalnom kontekstu se manifestiraju i svi ostali vidovi simboličnih kompenzacija koje se dodjeljuju zaslužnim službenicima – medalje, priznanja i zahvalnice. Bahtijarević-Šiber [1] ističe

važnost spoznavanja i kombinirane primjene različitih motivacijskih strategija na radnu motivaciju zaposlenika, dijeleći ih u dvije velike skupine: materijalne (financijske) i nematerijalne (nefinancijske) strategije, od kojih bi prvo navedene bile temeljne, a potomje bi predstavljale nadogradnju.

•Individualno-institucionalni poticaji (motivatori)

Obrazovanje. Policijsko obrazovanje, sukladno Zakonu o policiji (čl. 85), temelji se na načelu cjeloživotnog obrazovanja, a obuhvaća: temeljno obrazovanje za zanimanje policajac; specijalizaciju, stručno osposobljavanje, usavršavanje i policijski trening; te visokoškolsko obrazovanje. Jurina ističe [3] da u koncepciji permanentnog obrazovanja, pored svih vidova i vrsta organiziranog obrazovanja značajno mjesto ima *samoobrazovanje* – stjecanje znanja, sposobnosti i vještina, bez pomoći nastavnika kao izvora znanja. MUP može, sukladno Zakonu o policiji, policijskog službenika uputiti na obrazovanje ili usavršavanje u drugo državno tijelo ili ustanovu u Republici Hrvatskoj ili u inozemstvu, sukladno potrebama Ministarstva (čl. 91), a osoba koja se obrazovala na trošak Ministarstva dužna je nakon uspješno završenog obrazovanja ostati na radu u Ministarstvu dvostruko duže od dužine trajanja obrazovanja (čl. 92). O stupnju obrazovanja ovisno je stjecanje osobnog policijskog zvanja, a o tom zvanju ovisi i mogućnost apliciranja službenika na određena radna mjesta u policijskom sustavu. Pravilnikom o policijskom obrazovanju (NN 113/12) propisani su načini provedbe policijskog obrazovanja za sve zakonom propisane vrste i razine (temeljno, specijalizacija, visokoškolsko). Ovdje je važno istaknuti postojanje i primjenu u praksi diskrecijske ovlasti rukovoditelja u policiji, u smislu odlučivanja o davanju *suglasnosti* policijskom službeniku, a koja suglasnost jest obligatorni uvjet za pristupanje policijskog službenika razredbenom postupku za upis u studijske programe visokoškolskog obrazovanja na Visokoj policijskoj školi (Vidi Natječaj Visoke policijske škole, objavljen u NN 55/12). Naznačena ovlast iznimno je snažan "motivacijski" instrument u rukama rukovoditelja, ali takva ovlast je i potencijalno vrlo riskantna u smislu mogućnosti njezine zlorabe. Ovo vrijedi za svaki oblik diskrecijskog odlučivanja – općenito, a poglavito kada ono ničim nije normirano, dakle kada ne postoje barem načelno propisani parametri za takvo odlučivanje.

Policijsko zvanje. Za policijske službenike (Zakon o policiji – čl. 56) utvrđuju se sljedeća policijska zvanja: policajac, viši policajac, samostalni policajac, policijski narednik, viši policijski narednik, samostalni policijski narednik, policijski inspektor, viši policijski inspektor, samostalni policijski inspektor, glavni policijski inspektor, policijski savjetnik i glavni policijski savjetnik. Policijsko zvanje stječe se ovisno o stupnju obrazovanja, radnom iskustvu na poslovima policije, obliku stručnog usavršavanja, položenom ispitu za zvanje i godišnjim ocjenama. Uvjeti za stjecanje policijskog zvanja, oznake policijskih zvanja, funkcionalne oznake radnog mjesta, promaknuće i napredovanje kroz policijska zvanja, sukladno Zakonu o policiji – čl. 57, utvrđeni su Uredbom Vlade Republike Hrvatske (NN 129/11, 15/13) prema kojoj (čl. 2) policijski službenik stječe osobno zvanje redovnim, izvanrednim i iznimnim promaknućem. Policijski službenik redovno se promiče kroz policijska zvanja u neposredno više zvanje (čl. 3) ako: 1. ima propisan stupanj obrazovanja, 2. je položio državni stručni ispit, 3. je u prethodnom zvanju proveo najmanje 4 godine, 4. je završio propisane oblike stručnog usavršavanja, 5. je u vremenu potrebnom za promaknuće ocjenjivan najmanje ocjenom »dobar«, 6. je položio ispit za zvanje. Iz navedenog je razvidno usmjeravajuće djelovanje pravnih propisa na ponašanje policijskih službenika, odnosno na njihov pristup poslu ukoliko žele biti uspješni službenici i napredovati u policijskoj hijerarhiji.

Napredovanje. Radna mjesta u policiji, odnosno mogućnost njihova "popunjavanja" od strane pojedinih policijskih službenika, determinirana su: stručnom spremom i osobnim policijskim zvanjem. Slobodna radna mjesta u policiji, sukladno Zakonu o policiji, popunjavaju se: *imenovanjem* (rukovodeća radna mjesta – javni natječaj, interni oglas) (čl. 58-62); *rasporedom* (prilikom prijema u policiju, ako se ukine ustrojstvena jedinica ili radno mjesto na koje je raspoređen, itd.) (čl. 63-67); te *premještajem* (na osobni zahtjev ili po potrebi službe, trajno ili privremeno) u svezi s kojim je MUP dužan najmanje dva puta godišnje objaviti popis slobodnih radnih mjesta, radi popune tih radnih mjesta premještajem (čl. 68-77). Policijski službenik ima pravo na profesionalni razvoj u policijskoj službi (čl. 16), a taj razvoj odvija se kroz kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje te napredovanje u službi. Policijski službenik može napredovati promicanjem u zvanje, premještajem i imenovanjem. Policijski službenik ima pravo biti informiran o slobodnim radnim mjestima te mogućnostima policijskog obrazovanja (čl 18). Sadržaj i način dostupnosti naznačenih informacija

utvrđuje ministar Pravilnikom o sadržaju i dostupnosti informacija o slobodnim radnim mjestima policijskih službenika te načinu objave popisa slobodnih radnih mjesta, sastavu i načinu rada Povjerenstva za odabir kandidata za premještaj (NN 113/12). Ovim Pravilnikom (čl. 2) propisano je da su slobodna radna mjesta policijskih službenika u Ministarstvu radna mjesta utvrđena Pravilnikom o unutarnjem redu Ministarstva koja je potrebno popuniti, osim radnih mjesta propisanih u članku 60. stavku 1. i članku 62. Zakona o policiji (slobodna radna mjesta rukovodećih policijskih službenika). Popis slobodnih radnih mjesta policijskih službenika (čl. 3) objavljuje se najmanje dva puta godišnje na web-stranici Ministarstva (intranetu), najkasnije do 1. ožujka i do 1. listopada. Zamolbu za popunu radnog mjesta (čl. 5) policijski službenik podnosi službi nadležnoj za upravljanje ljudskim potencijalima, a odabir kandidata za premještaj (čl. 7) obavlja Povjerenstvo koje imenuje ministar.

ZAKLJUČAK

Kompleksnost rukovođenja (menadžmenta) prisutna je u svim organizacijama, a posebno je izražena u organizacijama kakva je policija i to primarno zbog veličine i složenosti policijske organizacije koja je u bitnom uvjetovana poslovima koje policija obavlja te pravnim okvirima kojima su uređeni ti poslovi. Važnost policijskih poslova, odnosno njihova društvena značajnost, složenost i osjetljivost, rezultira činjenicom da se oni determiniraju i definiraju u opsežnom konglomeratu normativnih pravnih akata, s različitom pravnom snagom, od najviših do najnižih.

Nositelji odgovornosti za organizaciju i funkcioniranje policijskog sustava jesu policijski rukovoditelji i policijski službenici. Njihova učinkovitost ovisi o subjektivnim elementima (osobne karakteristike) i objektivnim elementima (karakteristike policijskog sustava). Osobne karakteristike obuhvaćaju intelektualne sposobnosti (znanja, vještine) te crte ličnosti (moral, altruizam) dok karakteristike policijskog sustava obuhvaćaju njegov materijalni, organizacijski i pravni aspekt koji je i fokus razmatranja u ovom radu. Konačni rezultat rukovođenja (vođenja i slijeđenja) u policiji ovisi podjednako o osobnim karakteristikama zaposlenika kao i o karakteristikama sustava.

Zakonsko-normativni okvir vođenja u policiji utvrđuje standarde koje moraju ispunjavati rukovodeći, ali i svi ostali policijski službenici, a cilj je usmjeravati njihovo ponašanje k učinkovitom ostvarivanju ciljeva organizacije promicanjem kompetentnosti i poticanjem kompetetivnosti. Zakonsko-normativni okvir (ruko)vođenja u policiji opravdano je razmatrati iz dva aspekta.

Prvi od njih je aspekt *vođe i vođenja*, u kojem smislu postoje pravni akti i norme koje na određeni način možemo smatrati "zahtjevima" prema navedenim osobama i aktivnostima, a obuhvaćaju institute u koje ubrajamo *radna mjesta rukovodećih policijskih službenika, klasifikaciju i standardna mjerila kategorizacije naznačenih radnih mjesta, popunjavanje radnih mjesta rukovodećih policijskih službenika – izbor i postavljanje rukovoditelja*.

Drugi aspekt odnosi se na *"izvršitelje" i slijeđenje*, u kojem smislu postoje pravne norme koje možemo smatrati "poticajima" ili "motivatorima" prema navedenim osobama i aktivnostima, a obuhvaćaju normativni instrumentarij kojem pripada *radno mjesto, plaća, radna odgovornost, ocjena rada, nagrade i priznanja, obrazovanje, policijsko zvanje, napredovanje*.

Razvidno je, na temelju izvršene načelne sistematizacije i preliminarne analize, postojanje i određeni stupanj izgrađenosti zakonsko-normativnog okvira vođenja u hrvatskoj policiji, ali razvidna je i potreba njegova kontinuiranog usavršavanja kao i "usustavljenja" u smislu jasnoće i relativne lakoće spoznavanja i primjene tog okvira i njegovih elemenata u praksi, na racionalnim osnovama i na optimalan način. U svezi s tim potrebno je provoditi sustavna teorijska istraživanja i kontinuirane dubinske analize predmetnog zakonsko-normativnog okvira, kao i empirijska istraživanja u svezi s njegovom praktičnom implementacijom u policijskom sustavu, i to iz aspekta policijskih rukovoditelja i službenika, ali i policijske organizacije u cijelosti. Paralelno s naznačenim istraživanjima, u budućnosti je potrebno intenzivnije promovirati i provoditi edukaciju policijskih rukovoditelja u području menadženta kako bi unaprijedili svoje sposobnosti, znanja i vještine te sebe "uskладili" sa zahtjevima svog radnog mjesta, u smislu osobne odgovornosti za učinkovitost organizacije temeljene na uspješnom rukovođenju policijskim službenicima koji su im podređeni.

Osvještavanje važnosti vođenja kao menadžerske funkcije i međuljudske dimenzije policijskog menadžmenta te intenzivnija primjena postojećih, izmijenjenih ili dopunjenih, te eventualno novih zakonsko-normativnih *zahtjeva* prema vođenju, odnosno *poticaja ili motivatora* prema slijeđenju, može u značajnoj mjeri doprinijeti efikasnosti policije, unaprijeđenju profesionalnog zadovoljstva policijskih rukovoditelja i službenika pa time, posljedično, i povećanju sigurnosti hrvatskih građana kao i društva u cjelini.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Horvat, Đ., Kovačić, M., Mlivić-Budeš, E., Perković, D., Trojak, N.: **Temeljne funkcije upravljanja**, Edukator, Zagreb, 2007.
- [3] Jurina, M.: **Rukovođenje i organizacijsko ponašanje**, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb, 1994.
- [4] Jurina, M.: **Organizacija i menadžment**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2008.
- [5] Jurina, M.: **O upravljanju ljudskim potencijalima**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2009.
- [6] Orlović, A., Pušeljić, M.: **Operativni menadžment ljudskih potencijala – SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji**, Policijska i sigurnost, Godina 19, broj 1, MUP RH, Policijska akademija, Zagreb, 2010., str. 67-90
- [7] Pušeljić, M., Magušić, F., Nađ, I.: **Organizacija i funkcioniranje policije**, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb, 2008.
- [8] Pušeljić, M., Orlović, A.: **Dimenzije policijske organizacijske strukture**, Policijska i sigurnost, Godina 19, broj 2, MUP RH, Policijska akademija, Zagreb, 2010., str. 143-153
- [9] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: **Menadžment – Torija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Masmedia, Zagreb, 2004.
- [10] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Propisi

- Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti policijskih službenika (NN 141/11)
- Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika (NN 113/12)
- Pravilnik o sadržaju i dostupnosti informacija o slobodnim radnim mjestima policijskih službenika te načinu objave popisa slobodnih radnih mjesta, sastavu i načinu rada Povjerenstva za odabir kandidata za premještanje (NN 113/12)
- Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele (NN 67/12)
- Prijedlog Zakona o plaćama državnih službenika, Opći sindikat MUP-a RH, <http://osmupa.hr> (26.04.2013.)
- Ustav (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10)
- Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 129/11, 82/12)
- Uredba o uvjetima za stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja (NN 129/11, 15/13)
- Zakon o policiji (NN 34/11, 130/12)
- Zakon o policijskim poslovima i ovlastima (NN 76/09)

BIOGRAFIJA AUTORA



dr. sc. Ante Orlović

Policijska akademija, Visoka policijska škola

Zagreb, Hrvatska

aorlovic@fkz.hr

Ante Orlović, rođen u Osijeku 1970. god. **Obrazovanje:** *ekonomist* (1993.), *diplomirani ekonomist* (1996.), *kriminalist* (1993.), *diplomirani kriminalist* (1995.), *magistar društvenih znanosti – polje ekonomija* (1998.), *doktor društvenih znanosti – polje ekonomija* (2012.). **Radno iskustvo:** djelatnik Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske (1996.-2013.). Radio na poslovima suzbijanja gospodarskog kriminaliteta i korupcije kao *kriminalistički službenik* (1996.-2000.), *vođa grupe* (2000.2004.), *načelnik Odjela gospodarskog kriminaliteta*, Policijska uprava zagrebačka (2004.-2006.) te *načelnik Odjela gospodarskog kriminaliteta i korupcije*, MUP RH – sjedište, Ravnateljstvo policije (2006.-2009.). U razdoblju 2009.-2013. radi na Policijskoj akademiji, Visokoj policijskoj školi u Zagrebu, na radnom mjestu Viši predavač. **Nastavna zvanja:** *Viši predavač* u polju sigurnosne i obrambene znanosti (2009.), *Predavač* u polju ekonomija, grana organizacija i menadžment (2011.); Sveučilište u Splitu, Sveučilišni Odjel za forenzične znanosti – *Viši predavač* u polju sigurnosne i obrambene znanosti na Katedri za sigurnost i nacionalnu sigurnost (2012.). **Ostali relevantni podaci:** Objavio više stručnih i znanstvenih radova iz područja gospodarskog kriminaliteta i korupcije, društvenog (neprofitnog) marketinga te organizacije i menadžmenta.

BIOGRAPHY OF THE AUTHOR

Ante Orlović, Ph.D.

PoliceAcademy, Police College

Zagreb, Croatia

aorlovic@fkz.hr

Ante Orlović, born in Osijek in 1970. **Education:** *Economist* (1993.), *Bachelor of Economics* (1996.), *Criminalist* (1993.), *Bachelor of Criminalistics* (1995.), *Master of social sciences - field economics* (1998), *Doctor of social sciences - field economics* (2012). **Work experience:** employee of the Ministry of Interior of the Republic of Croatia (1996.-2013.). Worked on activities to combating economic crime and corruption, as *criminalistic's officer* (1996.-2000.), *leader of the group* (2000.-2004.), *Head of Economic Crime Department*, Zagreb Police Administration (2004.-2006)., and *Head of Department of the Economic Crime and Corruption*, Ministry of the interior - headquarters, the Police Directorate (2006.-2009.). In the period of 2009.-2013. working at the Police Academy, the Police College in Zagreb, workplace Senior lecturer. **Teaching titles:** *Senior lecturer* in the field of science for security and defense (2009.), *Lecturer* in the field of economics, a branch of the organization and management (2011.); University of Split, University Department of Forensic Sciences - *Senior lecturer* in the field of science for security and defense on the Lecture desk for safety and national security (2012.). **Other relevant information:** published a book (scientific monograph about economic crime), several professional and scientific papers and book chapters - in the field of economic crime and corruption, social (non-profit) marketing, and organization and management.