

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU ŽENA U POLICIJI REPUBLIKE HRVATSKE

---

**Janković, Vesna**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:697545>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Vesna Janković

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU ŽENA U POLICIJI  
REPUBLIKE HRVATSKE

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2024.

Vesna Janković

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU ŽENA U POLICIJI  
REPUBLIKE HRVATSKE

DIPLOMSKI RAD

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentorica: Andreja Primužak, dipl. oec., viši predavač

Matični broj studenta: 0619418001

Karlovac, studeni 2024.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada temeljen na mojim istraživanjima, a oslanja se na objavljenu literaturu prikazanu u korištenim bilješkama i bibliografiji. Izjavljujem da nijedan dio prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava. Nadalje, izjavljujem, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Mjesto i datum

Potpis studenta

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography. I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights. I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Place and date

Personal signature of the student

## **Sažetak**

Završnim radom autorica nastoji opisati i objasniti upravljanje ljudskim potencijalima u policiji Republike Hrvatske s posebnim osvrtom na položaj policijskih službenica. U radu su prvo opisani pojmovi: upravljanja, ljudskih potencijala, razvoj uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima, potom pojam policije i njezine funkcije, povijesni razvoj policije (u svijetu i u Republici Hrvatskoj) i upravljanje ljudskim potencijalima u policiji Republike Hrvatske. Nakon toga slijedi poglavlje Žene u policiji u kojem se prvo opisuje položaj žene kroz povijest, njena borba za „ljudska prava“, potom povijesni pregled zapošljavanja žena u policiji (u svijetu i u Republici Hrvatskoj), te na posljatku položaj zaposlenica policije u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** upravljanje, ljudski potencijali, upravljanje ljudskim potencijalima, policija, žena zaposlenica

## **Abstract**

In this final paper the author tries to describe and explain the management of human resources in the police of the Republic of Croatia, with special reference to the position of female police officers. The paper first describes the terms: management, human resources, the development of successful human resources management, then the concept of the police and its functions, the historical development of the police (in the world and in the Republic of Croatia) and the management of human resources in the police of the Republic of Croatia. This is followed by the chapter Women in the Police, which first describes the position of women throughout history, their struggle for "human rights", then a historical review of the employment of women in the police (in the world and in the Republic of Croatia), and finally the position of female police employees in Croatia.

**Keywords:** management, human resources, human resources management, police, female employee

## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....   | 1  |
| 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....                         | 1  |
| 1.3. Struktura rada .....  | 1  |
| 2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA .....                                 | 2  |
| 2.1. Pojam i definicija menadžmenta .....                                | 2  |
| 2.1.1. Funkcije menadžmenta .....  | 2  |
| 2.1.2. Razine menadžmenta .....  | 4  |
| 2.2. Pojam ljudskih potencijala .....                                    | 8  |
| 2.3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA .....                               | 10 |
| 2.3.1. Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala .....                     | 12 |
| 2.3.2. Funkcija, zadaća i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala ..... | 14 |
| 2.3.3. Motivacija .....  | 15 |
| 2.3.4. Strategije materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja .....       | 26 |
| 2.3.5. Razvoj i upravljanje karijerom .....                              | 29 |
| 2.3.6. Stres i upravljanje stresom .....                                 | 31 |
| 3. POLICIJA .....  | 33 |
| 3.1. Pojam i funkcije policije .....                                     | 33 |
| 3.2. Povijest policije u svijetu .....                                   | 33 |
| 3.2.1. Povijest policije na prostorima Republike Hrvatske .....          | 37 |
| 3.3. Ustroj policije RH i djelokrug rada .....                           | 40 |
| 3.3.1. Policijski poslovi .....  | 43 |
| 3.3.2. Policijske ovlasti .....  | 43 |
| 4. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U POLICIJI REPUBLIKE HRVATSKE .....   | 45 |
| 4.1. Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala u policiji RH .....         | 45 |
| 4.2. Služba za upravljanje ljudskim potencijalima .....                  | 46 |
| 4.2.2. Motiviranje .....   | 51 |
| 5. ŽENE ZAPOSLENICE POLICIJE .....                                       | 56 |
| 5.1. Položaj žena kroz povijest i borba za ljudska prava .....           | 56 |
| 5.2. Povijest zapošljavanja žena u policiji u svijetu .....              | 62 |
| 5.3. Zaposlenice policije Republike Hrvatske .....                       | 65 |
| 6. ZAKLJUČAK .....   | 72 |
| POPIS LITERATURE .....   | 75 |
| POPIS SLIKA .....  | 80 |
| POPIS TABLICA .....  | 81 |

# **1.UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada je upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru žena u policiji Republike Hrvatske.

Cilj rada je prikazati kompleksnost funkcije, zadaće i filozofije upravljanja ljudskih potencijalima, usmjerenosti na ljude kao najvažniji resurs i potencijal organizacije s posebnim osvrtom na ljudske potencijale u policiji Republike Hrvatske i njene zaposlenice - policijske službenice te njihov povijesni put do ostvarivanja prava na zaposlenje u policiji i utvrđivanja položaja ravnopravnosti sa kolegama - policijskim službenicima.

## **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Korišteni izvori podataka za izradu ovog diplomskog rada su dostupna stručna literatura, Ustav RH, konvencije, zakoni, pravilnici, uredbe, naputci, upute, Nacionalne politike i planovi, znanstveni članci, časopisi te internetski izvori.

Metoda prikupljanja podataka je metoda istraživanja za stolom, a znanstvena metoda koja je korištena prilikom izrade diplomskog rada je metoda deskripcije.

## **1.3. Struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od ukupno šest poglavlja. U Uvodu su sadržani predmet i cilj rada, izvori podataka i struktura rada. Drugo poglavlje odnosi se na definicije i razrade pojmova menadžmenta, ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala. Treće poglavlje opisuje pojam i funkcije policije, povijesni razvoj policije u svijetu i u Republici Hrvatskoj, ustroj policije u Republici Hrvatskoj, djelokrug rada, poslove i ovlasti. Četvrto poglavlje posvećeno je menadžmentu ljudskih potencijala u policiji Republike Hrvatske, njegovom djelovanju i pokazateljima. Peto poglavlje je rezervirano za žene u policiji na način da se prvo opisuje položaj žena kroz povijest, kroz napore da ostvare pravo zapošljavanja, potom za bolje uvijete rada i zapošljavanje po izboru zanimanja – u ovom slučaju u službi policije, napredovanje i ravnopravni položaj sa muškim kolegama. Šesto poglavlje sve navedeno oblikuje u zaključak.

## 2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

### 2.1. Pojam i definicija menadžmenta

Etimologija: glagol *manage* potječe od lat. *manus* (ruka), prvotno je označavao obučavanje konja u hodu.<sup>1</sup>

Pojam menadžmenta u različitim literaturama podrazumijeva upravljanje, rukovođenje i organizaciju, a uspjeh svake organizacije ovisi o kvalitetnom menadžmentu i menadžerima. Oni posjeduju sposobnosti kojima će učinkovito pronaći načine u motiviranju svojih suradnika u postizanju ciljeva organizacije, te su ključni čimbenik gospodarskog razvoja i najvažniji ekonomski resurs svake organizacije.

Moderni menadžeri, moraju prvenstveno znati kako motivirati, koordinirati i povezati te različite individue, bilo da se nalaze u proizvodnji ili službama.<sup>2</sup>

#### 2.1.1. Funkcije menadžmenta

Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija dao je Henry Fayol, te se iz tog razloga i smatra ocem teorije menadžmenta.

- a) Planiranje - uključuje izbor misije, definiciju ciljeva i aktivnosti za njihovo postizanje. Nadalje, zahtjeva određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve, predviđanje budućih događaja, izradu planova za ostvarivanje ciljeva i implementacija planova, te naposljetku ostvarivanje rezultata. Funkcija planiranja povezana je sa svim ostalim funkcijama a osobito sa funkcijom kontrole.
- b) Organiziranje - po postavljanju planiranog cilja, određuju se uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati. Potrebna je izgradnja organizacijske strukture, te dodjeljivanje zadataka pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima uz koordinacije u organizacijskoj strukturi.
- c) Upravljanje ljudskim potencijalima - kao jedna od najvažnijih funkcija svodi se na popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Brawerman, H.: **Rad i monopolistički kapital**, Zagreb, 1983, str. 61.

<sup>2</sup> Wriston, W. B.: **The State of American Management**, HBR, 1990., str. 80.

<sup>3</sup> Bahtijarević Šiber, F.: **Menadžment ljudskih potencijala**, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 16 - 24.



Svaki čovjek je jedinstven, ne postoje dva potpuno ista, nema jedinstvenog obrasca u radu s ljudima koji bi garantirao uspjeh. Osim uspješne selekcije i odabira kvalitetnih kadrova potrebno je voditi brigu o zadržavanju kvalitetnih ljudi, te njihovoj stalnoj izobrazbi i usavršavanju.

- d) Vođenje - jedina prava funkcija menadžmenta koja usmjerava ponašanja drugih prema izvršenju zadatka. Bit vođenja je na odgovarajući način utjecati na ljude da bi oni sa zadovoljstvom i entuzijazmom izvršili zadatke koji su pred njih postavljeni. Vođenje je umjetnost koja se mora razvijati i usavršavati.<sup>4</sup>

Vođenje i menadžment nisu identične aktivnosti. Menadžment se bavi svladavanjem složenosti, dok se vođenje bavi svladavanjem promjena i međuljudskim aspektom menadžmenta. Sastavni dio procesa menadžmenta je delegiranje ovlasti i odgovornosti, odnosno „spuštanje“ nekih menadžerskih poslova i zaduženja na niže razine menadžmenta.

Ovlast bi se moglo definirati kao ograničeno pravo korištenja sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu.<sup>5</sup>

Razlikujemo linijsku ovlast (prenosi se s nadređenog na podređenog, odnosno od najviših do najnižih razina organizacijske strukture, te stvara organizacijsku hijerarhiju - lanac zapovijedanja ili skalarni lanac), stožernu ovlast (sastoji se od stručnjaka za određena funkcijska područja kojima je zadaća davanje savjeta u odlučivanju osobama s linijskom ovlasti) kojima se još pridodaje i funkcijska ovlast (u slučajevima kada linijski menadžer delegira na savjetnike u stožeru pravo da daju instrukcije direktno linijskoj organizaciji).

Odgovornost se obično definira kao obveza izvršenja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje.<sup>6</sup>

Svaka ovlast za sobom povlači i odgovarajuću odgovornost, te je potrebno postići odgovarajuću ravnotežu između ovlasti i odgovornosti u organizaciji.

Nesrazmjer između ovlasti i odgovornosti događa se u 50 % slučajeva kod menadžera gdje odgovornost prelazi ovlasti koje imaju. U tom slučaju nedostatak ovlasti onemogućava brzo, adekvatno i pravodobno djelovanje koje je neophodno ne samo za menadžersku već i ukupnu poslovnu i organizacijsku

---

<sup>4</sup> Duncan, W. J.: **Great Ideas in Management**, Jossey - Bass Publishers: San Francisco - London, 1989., str. 199 – 200.

<sup>5</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: **Management**, Harper and Row, New York, 1985., str. 184.

<sup>6</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit., str. 283.

uspješnost. Nadalje, je prepreka maksimalnom korištenju znanja i sposobnosti te je uzrok stalne frustracije menadžera koji snižava entuzijazam i motivaciju.<sup>7</sup> Pored navedenog, ponekad se javljaju problemi preklapanja odgovornosti (stanje u kojem dvije ili više osoba odgovaraju za izvršenje istog zadatka) i jaza odgovornosti (kada određeni zadaci nisu uključeni u područje odgovornosti određene osobe, a trebali bi biti) te podijeljene ili rascjepkane ovlasti (kada menadžeri neku odluku od vitalnog značenja ne mogu donijeti samostalno već s menadžerima neke druge organizacijske jedinice).

Sposobnost delegiranja, odnosno prenošenja ovlasti i odgovornosti nižim organizacijskim jedinicama neophodno je za opstanak i funkcioniranje organizacije, te se smatra jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Delegiranje je u uskoj vezi sa centralizacijom i decentralizacijom. Kod centralizacije javlja se koncentracija ovlasti i odgovornosti, dok se kod decentralizacije javlja disperzija istih. Obzirom na te dvije krajnosti potrebno je postići odgovarajuću ravnotežu, jer pretjerana centralizacija organizaciju čini tromom i neefikasnom a pretjerana decentralizacija pak uzrokuje gubitak kontrole.

- e) Kontrola uspoređuje ostvarene rezultate sa planiranim, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta, sve sa svrhom da organizacija ostane na pravom putu radi ostvarivanja svojih ciljeva. Učinkovita kontrola je pravovremena kontrola, odnosno preventivna kontrola. U određenoj mjeri to je i tekuća kontrola dok je najmanje učinkovita naknadna ili *post festum* kontrola.

### **2.1.2. Razine menadžmenta**

Organizacijska struktura svakog poduzeća je višerazinska a ovisi o brojnim čimbenicima organizacije, vrsti organizacijske strukture poduzeća, stupnju centralizacije i decentralizacije u poduzeću, o „dubini“ i „visini“ organizacije. Pojedine razine menadžmenta razlikuju se po stajalištima hijerarhije (odnos nadređenosti i podređenosti) i ulogama koje su namijenjene svakoj pojedinoj razini. Neovisno o kojoj razini se radi, svaki menadžer obavlja četiri funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola.

U praksi se osnovne tri razine menadžmenta raščlanjuju u više pod razina a najčešće se diferencira srednja razina.

---

<sup>7</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F.: **Menadžment**, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 163 - 164.

- a) Vrhovni ili top menadžment - predstavlja najvišu razinu koja organizaciju povezuje s okolinom, formulira strategiju, dugoročne planove, ciljeve i politike za ostvarivanje tih ciljeva, uz oblikovanje radne sredine, raspoređivanje resursa, obučavanje menadžera na nižim razinama i redovitom kontrolom poslovanja.
- b) Srednji (*middle*) menadžment ili taktička razina, interpretira dugoročne ciljeve u konkretne, specifične ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica, koordinira različitim organizacijskih jedinicama i integrira unutarnje aktivnosti uz specifične uloge menadžera: podređenost vrhovnom menadžmentu, nadređenost nižem menadžmentu te ravnopravna suradnja sa menadžerima na istoj razini.
- c) niži (*lower*) menadžment je operativna razina usmjerena na realizaciju neposrednih ciljeva i zadataka. Menadžeri su poslovodni kadar koji kroz specifične poslove, obveze i odgovornosti određuje dnevne aktivnosti te su u neposrednom kontaktu sa izvršiocima. Obzirom da neposredno nadgledaju izvršioce zadataka, vrlo lako uočavaju moguće probleme.

Znanja i vještine menadžera neophodne su za uspješno obavljanje poslova. Obzirom da menadžeri djeluju u različitim uvjetima, neophodna je njihova kontinuirana edukacija. Stalno obrazovanje i razvoj svih zaposlenih najvažnije je investicija u osiguranje konkurentske prednosti i budućnosti poduzeća. U tu svrhu u organizacijama se razvijaju različiti oblici i programi obrazovanja, neki unutar organizacije a neki u standardnim ili specijaliziranim institucijama.

Na svakoj razini menadžmenta donose se određene odluke, te se kroz diferencijaciju pojedinih razina menadžmenta, ogleda koja znanja mora posjedovati koja razina:

- a) tehnička ili stručna znanja i vještine uključuju specijalizirana znanja struke, koja se primjenom metoda, tehnika i postupaka koriste u izvršavanju zadataka najvećim djelom na nižim razinama menadžmenta.
- b) socijalna znanja i vještine odnose se na sposobnosti menadžera da uspješnom komunikacijom motiviraju i usmjeravaju pojedince i grupe, uspješno surađuju i stvaraju ozračje podrške i sigurnosti bitna su za sve razine menadžmenta.
- c) konceptualna znanja i vještine uključuju sposobnost menadžera u stvaranju vizije budućnosti, sagledavanja organizacije kao cjeline, međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti, sagledavanja djelovanja promjena u okolini kao i

promjena u jednom djelu organizacije koja djeluju na druge dijelove organizacije, te su najvažnija na najvišim razinama menadžmenta.

Važan čimbenik menadžerske uspješnosti uz određene vještine i znanja su intelektualne sposobnosti i karakteristike ličnosti, dok negativne osobine ličnosti menadžera i s njima povezano ponašanje može djelovati pogubno na suradnike pa i cijelu organizaciju. Tipovi osobnosti menadžera - *Big Five model*:

- 1) otvorenost – osobina ljudi visoko otvorenih prema novim iskustvima koji uživaju u novim avanturama, radoznali su i kreativni, cijene umjetnost, vole raznolikost, ispunjava ih istraživanje i otkrivanje novih stvari,
- 2) savjesnost – osobina sa snažnim osjećajem odgovornosti i organiziranosti, pouzdanosti, discipliniranosti i usredotočenosti,
- 3) ekstraverzija - predstavlja komunikativne, društvene i opuštene pojedince koji su uporni, veseli, skloni društvenim okupljanjima i interakcijama,
- 4) ugodnost - ljubazne i tople osobe, imaju povjerenja u druge ljude, kao i drugi u njih, suosjećaju, uvijek su spremni pomoći, lako uspostavljaju odnose,
- 5) neuroticizam - osobina koja karakterizira tjeskobno zabrinute ljude koji lako upadaju u anksiozna i depresivna stanja, imaju tendenciju pronaći probleme gdje ih nema, a imaju i velikih problema s emocionalnom regulacijom. Suprotnost neuroticizmu je dimenzija emocionalne stabilnosti koja karakterizira pojedince koji su svjesni sadašnjeg trenutka, razumiju druge i bez poteškoća izražavaju svoje emocije i nose se sa istima.

Niz problema vezanih za menadžere i njihov odnos prema drugim dionicima u organizaciji, nemogućnost odabiranja stila vođenja, pogreške u odlučivanju i slično, povezane su sa psihičkim granicama i njihovim osobinama ličnosti koje su nepoželjne za uspješno obavljanje posla.

Agresivni menadžeri nemaju razumijevanja za prava i aspiracije drugih a dugoročno pokazuju da se radi samo o vlastitom interesu koje dugoročno demotivira i blokira suradnike.

Menadžer bez entuzijazma djeluje demoralizirajuće na suradnike dok nesiguran menadžer paraliziran vlastitom nesposobnošću odgađa odluku i paralizira aktivnost.

Autoritaran menadžer ima jaku potrebu za moći, dominacijom i kontrolom drugih stvara strah i nesigurnost.

Menadžeri konformisti boje se konfrontacija, te izbjegavaju sve vrste pa i pozitivnih konflikata, ne donose odluke, ne izjašnjavaju se što pak vodi apatiji, pasivnosti i nezainteresiranosti suradnika.

Nesiguran i menadžer bez kompetencija najčešće pokreće poremećaje, svađe i konfrontacije te favoriziranje jednih na račun drugih. Često je paranoičan da će ga netko ugroziti pa se služi taktikom „podjeli pa vladaj“.

Negativne osobine ličnosti menadžera rezultiraju nezadovoljstvom suradnika i blokiranje njihovih potencijala, inertnošću, neproduktivnošću, fluktuacijom najsposobnijih, negativnim stavovima prema radu te nužno lošijim poslovnim rezultatima i stagnacijom organizacije.

Pisac i znanstvenik David Sloan Wilson u pokušaju otkrivanja tajne uspješnih ljudi odgovor nalazi u velikoj i neiscrpoj energiji: „To su ljudi koji su mogli s entuzijazmom peti put prerađivati govor o obrazovanju u tri sata ujutro, kad su bili pritisnuti rokom, letjeti preko kontinenta da održe rok i letjeti natrag, radeći cijelo vrijeme u zrakoplovu i kad dođu nakon toga u ured, svježi su i željni da vide što im nudi njihov plan aktivnosti za taj dan i večer. Nikad nisam razumio kako to uspijevaju i nikad ih ne bih mogao slijediti.“<sup>8</sup>

U nastavku su navedeni sljedeći stilovi vođenja:

- 1) Autokratski stil koji karakterizira koncentracija vlasti u rukama jedne osobe, a ista ima neograničenu moć odlučivanja.
- 2) Demokratski stil javlja se kao suprotnost autokratskog stila, uključivanje podređenih u proces donošenja odluka kroz dobre međuljudske odnose, te se još naziva i participativno demokratskim.
- 3) Teorija X i teorija Y Douglasa McGregora predstavlja svojevrstu sintezu autokratskog i demokratskog stila vođenja. Polazna osnova tih teorija je u tome da se stil vođenja mora podrediti karakteristikama, odnosno da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju. Prema teoriji X ljudi su prirodno lijeni, imaju antipatiju prema radu, koliko god mogu, pokušati će izbjeći rad, potrebno ih je stalno kontrolirati, primoravati na rad i prijetiti kaznama. Stil vođenja podsjeća na autokratski stil. Teorija Y koju McGregor naziva sredstvom integracije pojedinca i organizacije polazi od potpuno suprotnih stajališta od teorije X, jer smatra da ljudi vole raditi, mentalni i fizički napor im čini zadovoljstvo, baš kao odmor ili

---

<sup>8</sup> Daft, L. R.: **Management**, 3rd ed., Dryden Press, Orlando, FL, 1994, str. 24.

zabava, nije im potrebna vanjska kontrola, sposobni su da provedu samokontrolu kao i preuzimanje odgovornosti za izvršenje zadataka.<sup>9</sup>

- 4) Kontinuum vođenja ili *leadership continuum concept* prema psiholozima Robertu K. Tannerbaumu i Warrenu H. Schmidtu navodi još pet stilova vođenja koji se nalaze između dvije krajnosti - autokratskog i demokratskog stila. Odgovarajući stil vođenja biti će rezultat karakteristika vođe, podređenih i konkretne situacije.<sup>10</sup>

## 2.2. Pojam ljudskih potencijala

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koja stoji organizaciji na raspolaganju na ostvarenju ciljeva i razvoja poslovanja.

Dominantna karakteristika suvremenog društva je njegova zasnovanost na znanju, brojčanoj i kvalitativnoj dominaciji obrazovnih ljudi. Obrazovanje i znanje glavna su putovnica za dobro zaposlenje i karijeru. Obzirom da će tijekom radnog vijeka prosječni zaposlenik promijeniti nekoliko puta posao (ali isto tako i karijeru), mora kontinuirano ulagati u svoje znanje i osiguravati svoju stalnu konkurentnost.

Zaposlenik posjeduje obrazovanje i stručnost, svjestan je svojih znanja i mogućnosti, te time zahtijeva i bolje poslovne uvjete (autonomiju, nezavisnost, uvažavanje, partnerske odnose i sl.) a ima slobodu potražiti traženo u drugoj organizaciji.

Menadžment ljudskih potencijala čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanje potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>11</sup>

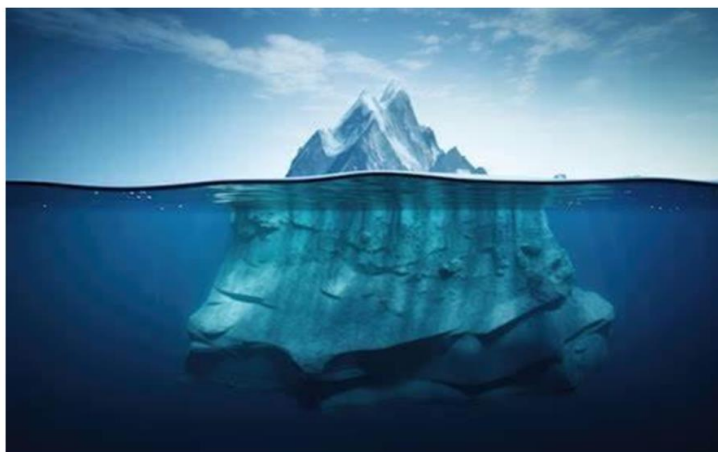
---

<sup>9</sup> Duncan, W. J.: op. cit., str. 187 – 188.

<sup>10</sup> Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 354.

<sup>11</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 16 – 17.

## SLIKA 1. PONAŠAJNI LEDENI BRIJEG



**Vidljivi dio**

**Ponašanje**

---

**Nevidljivi (nosivi) dio**

**Percepcije**

**Vrijednosti**

**Stavovi**

**Aspiracije**

**Svojstva ličnosti**

**Potrebe i motivi**

**Sposobnosti**

**Znanja i vještine**

**Interakcije s okolinom**

Izvor: vlastita izrada prema Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 28., slika preuzeta:

<https://sl.bing.net/cojz9lzvno> (02.11.2024.)

Slika 1. prikazuje ponašajni ledeni brijeg odnosno složenost osobnosti čovjeka i njegovih osobina, te nemogućnosti kompletnog uvida u unutrašnju stranu psihe i duhovnosti.

Svaki čovjek je individualan i jedinstven u takvoj mjeri da je gotovo nemoguće standardizirati i unificirati rješenja za sve, već je potreban individualni i specifičan pristup. Ne postoje iste objektivne okoline za različite ljude obzirom da je njihov doživljaj okoline uvjetovan svim njihovim osobinama različit. Na individualno ponašanje i uspješnost, očekivanja, samopouzdanje i slično djeluju i očekivanja drugih, njihovo uvjerenje i pouzdanje u njihove mogućnosti. Posebno važnu ulogu imaju menadžeri koji imaju očekivanja od neposredno im odgovornih, a tu se izražava pojam Pigmalionovog efekta (ako netko ima pozitivna očekivanja od pojedinca, potiče ga i iskreno vjeruje u njega, velike su šanse da će pigmalionovski utjecati na uspješnost tog pojedinca).

Prirodni i financijski resursi poduzeća mogu biti jednako dostupni različitim organizacijama dok su ljudski resursi jedinstveni, oni se ne mogu kopirati, te ih konkurencija ne može jednostavno preuzeti. Obrazovanje i objektivna znanja pojedinih ljudskih potencijala mogu biti slična ili jednaka u različitim organizacijama, ali način njihove primjene spoznaje i mogućnosti koje se na njima temelje su različite ovisno o posebnostima ukupnih ljudskih potencijala i njihove unutarnje interakcije koja se razlikuje od organizacije do organizacije. O kvaliteti ljudskih potencijala ovisi poslovni rezultat i uspješnost poslovanja.

**TABLICA 1. TEMELJNE RAZLIKE IZMEĐU USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH PODUZEĆA**

| USPJEŠNA PODUZEĆA  |
|--|
| Stvarni interes za ljude<br>Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja<br>Dobri programi nagrađivanja<br>Sposobnost zadržavanja zaposlenih, mala fluktuacija<br>Vrhovni menadžment je posvećen i daje podršku ljudima<br>Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih   |
| NEUSPJEŠNA PODUZEĆA  |
| Ne smatraju zaposlene važnom imovinom poduzeća i pokazuju malo brige za ljude<br>Upravljaču na autokratski i birokratski način, rigidna su i nefleksibilna<br>Nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene<br>Imaju loš sustav internog napredovanja<br>Slabe interne komunikacije<br>Nejasna ili zastarjela politika, nekonzistentna primjena<br>Visoka fluktuacija |

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 13.

Uspješna i neuspješna poduzeća i menadžment razlikuju se upravo po svom odnosu prema ljudima i praksi upravljanja ljudskim resursima. Tablica 1. upućuje da kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalima određuje menadžmentsku i organizacijsku uspješnost.

### **2.3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima značenja: znanstvene discipline, menadžerske funkcije, posebne poslovne funkcije u organizaciji i specifične filozofije managementa.

- 1) Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina područje je istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i



stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.<sup>12</sup>

Radi se o društvenoj znanosti koja uključuje stručnjake i znanja iz istraživanja i spoznaja niza drugih znanosti koje su dale doprinose njezinom razvoju. Osobito je značajna psihologija i njezina područja: opća i eksperimentalna psihologija, industrijska i organizacijska psihologija, socijalna, pedagoška i edukacijska psihologija, te sociologija, ergonomija, demografija antropologija, medicina rada, pedologija, andragogija itd.

- 2) Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija i zadaća, označena i kao *staffing* (popunjavanje i održavanje popunjenih radnih mjesta stručnim osobljem u nekom poduzeću)<sup>13</sup> je aktivnost pronalaska kvalitetnih ljudi, njihovog motiviranja, edukacije i razvijanja na način da postižu visoke rezultate i doprinose ostvarenju ciljeva organizacije.

Parkinson i Rustomji ističu da je rad s ljudima „posao u cijelosti“ a ne samo dio posla menadžmenta: „Nemojte misliti da je to posao kadrovskog odjela, jer nipošto nije. To je vaš posao zato što se rad s materijalom, strojevima i svim ostalim u organizaciji može ostvariti samo preko ljudi.“<sup>14</sup>

- 3) Menadžment ljudskih potencijala kao posebna funkcija u organizacijama je kadrovska funkcija organizacije gdje se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaci vezani za ljudske potencijale, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti vezane za osiguravanje zaposlenika i njihov razvoj.
- 4) Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta je pristup usmjeren na ljude kao najvažniji resurs i potencijal organizacije koji vodi uspješnosti organizacije. Prema Druckeru, menadžment postaje humanistička disciplina odnosno vještina rada s ljudima, razumijevanja njihovog ponašanja i djelovanja na njega.<sup>15</sup>

Početak 90 - tih godina 20. st. uz pojam menadžment ljudskih potencijala pripisuje se pojam strategijsko, a upućuje na iznimnu važnost koja se pridaje ljudima u oblikovanju i primjeni poslovnih strategija. Taj termin se upotrebljava u tri značenja:

---

<sup>12</sup> Bahtijarević - Šiber F., op. cit., str. 5 – 6.

<sup>13</sup> Jezikoslovac, <https://jezikoslovac.com/>, (01.11.2024.)

<sup>14</sup> Parkinson, C. N., Rustomji, M. K.: **Biblija za managere**, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990., str. 61.

<sup>15</sup> Drucker, P.: **Nova zbilja**, Novi liber, Zagreb, 1992., str. 12

- a) Praksa menadžmenta koja zaposlenike smatra izvorom organizacijske uspješnosti te razvija jednake postupke pri njihovom pribavljanju, selekciji, obrazovanju i razvoju, planiranje karijere itd.,
- b) Menadžerska razina na kojoj se donose odgovarajuće odluke (strategijska, menadžerska i operativna),
- c) Strategijski odnosi odnose se na isticanje dvosmjerne, suštinske povezanosti između menadžmenta ljudskih potencijala i poslovne strategije poduzeća.

Koncept strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala stavlja značenje i problematiku upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u kontekst strategijskog menadžmenta s jedne strane, i s druge strane vraća strategijskom konceptu u cjelini dugo zanemarivanu ljudsku dimenziju.<sup>16</sup>

### **2.3.1. Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala**

Menadžmentska teorija međuljudskih odnosa temelji se na Hawthorne istraživanjima Eltona Mayo i suradnika. E. Mayo, austrijski industrijski psiholog, proveo je od 1924 - 1933. g. niz eksperimenata u tvornici Hawthorne u namjeri istraživanja odnosa svjetlosnih uvjeta i produktivnosti zaposlenika. Radnici su podijeljeni u dvije grupe, jednoj je grupi osvjetljenje ostalo isto dok je drugoj ugašeno. Utvrđeno je da se učinak obje grupe poboljšao, jer za radnike je faktor koji je imao najveću težinu u kontinuiranom povećanju performansi poboljšanje osobnih odnosa između radnika i menadžmenta. S namjerom promicanja suradnje, eksperimentatori su stvorili toplu klimu u kojoj je posebna pažnja posvećena zahtjevima radnika a radnici su osjećali da ih se napokon netko čuje.

Niz autora se 60 - tih i 70 - tih godina 20. st. bavio temom ljudskih potencijala u svojim radovima. Američki sociolog Likert Rensis razvio je koncept „računovodstva ljudskih potencijala“ u svrhu ukazivanja menadžmentu da izračuna troškove i gubitke koje organizacija ima radi niske motivacije, negativnih stavova, nezadovoljstva zaposlenih i sličnih subjektivnih varijabli o kojima se nije vodilo računa, odnosno da izračuna dobit od poboljšanja navedenih varijabli.

Do 80 - tih godina 20. st. primjenjivala se personalna administracija ili funkcija personalnog menadžmenta koja se nazivala i funkcijom „zdravlja i sreće“ obzirom da se bavila problemima radnih i međuljudskih odnosa, radnog morala, otklanjanja nezadovoljstava i slično, te je potom polako zamijenjena koncepcijom menadžmenta

---

<sup>16</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: op.cit., str. 123.

ljudskih potencijala koja je usmjerena na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, stvaranje dobiti i konkurentске prednosti u vrlo promjenljivoj i konkurentskoj poslovnoj okolini.

James Champy konstatira: „Bilo je mnogo jednostavnije u doba staroga korporacijskog stroja: zapošljavali ste ljude da rade za vas. Tako ste ih birali, ocjenjivali i nagrađivali na temelju njihove sposobnosti obavljanja specifične zadaće. To više ne funkcionira, reinženjering zahtijeva da zapošljavamo ljude da rad s nama, kao dio zajednice zajedničkih aspiracija, ideala i povjerenja. Sposobnost provedbe specifične zadaće nije dovoljna; danas trebamo ljude koji dodaju vrijednost u svaki proces koji dotaknu, i koji donose vrijednost našoj kompaniji.“<sup>17</sup>

Tek početkom 80 - tih godina 20. st. počinju se nazirati promjene i poseban interes za ljude, a značajan doprinos tome dali su rezultati globalnih istraživanja koji su artikulirali spoznaju o značenju ulaganja u ljude te je nastala koncepcija „ljudskog kapitala“. Prema Schultz, najznačajniji oblik ljudskog kapitala je obrazovanje i investicije u obrazovanje jer isto donosi nekoliko puta veće efekte od investicije u opremu. Ono pridonosi proizvodnosti rada i podizanju poduzetničkih sposobnosti.<sup>18</sup>

Tijekom ekonomskih recesija dolazi do nedostatka i nedostupnosti kapitala te se poduzeća okreću dostupnim resursima - ljudima, te nastoje maksimalno iskoristiti njihovu dostupnost i kompenzirati nestašicu drugih oblika kapitala. Na taj način došlo je do revolucionarnih promjena u poslovnoj filozofiji i strategiji suvremenog menadžmenta i spoznaje da su ljudi neiscrpan razvojni resurs i najfleksibilniji oblik kapitala. Dobar primjer je Japan koji je nakon ratom uništene i zaostale zemlje, bez prirodnih bogatstava prerastao u svjetsku velesilu i postao uzor, te i stalna prijetnja najrazvijenijima zemljama.

U korijenu svakog japanskog dostignuća, na svakom području gdje su Japanci pobijedili, nalazimo isti „eksploziv“ - inteligenciju. Ključni faktor razvoja neograničene invencije sposobnosti koja se nalazi u osnovi japanskog uspjeha je činjenica da je Japan jednostavno bio pritisnut uza zid.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Champy, J.: **Reengineering Management: The Mandate for New Leadership**, Harper Collins Pub, London, 1995., str. 145.

<sup>18</sup> Schultz, T. W.: **Ulaganje u ljude**, CEKADE, Zagreb, 1985., str. 70.

<sup>19</sup> Servan - Schreiber, J. J.: **Svjetski izazov**, Globus, Zagreb, 1981., str. 208.

### 2.3.2. Funkcija, zadaća i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>20</sup>

Temeljne funkcije i zadaće menadžmenta ljudskih potencijala su: strategijski menadžment ljudskih potencijala, planiranje strukture i potrebnog broja zaposlenih, analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta, pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj zaposlenih, stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture, socijalna zdravstvena zaštita, radni odnosi, različite usluge zaposlenima.<sup>21</sup>

Uz važnost vanjskog marketinga, vrlo je važan unutarnji marketing, odnosno zadaća uspješnog zapošljavanja, obrazovanja i motiviranja sposobnih zaposlenika koji žele dobro služiti potrošačima. Po Kotleru, nema smisla obećavati izvrsnu uslugu sve dok ju osoblje kompanije nije spremno osigurati i pružiti.<sup>22</sup>

Pored klasičnih ciljeva organizacije (postizanje profita, rasta i razvoja), suvremeno društvo traži veću odgovornost poduzeća i menadžmenta na probleme društva. Uz zadovoljenje vlastitih poslovnih ciljeva, ciljeva zaposlenih, ali i općenito građana i širih društvenih interesa (podizanje kvalitete života, rada, demokratizaciju, razvoj kvalitativno drukčijih unutarnjih odnosa, ravnopravnosti, participacije, poštivanja i ostvarivanja invencije svih ljudskih prava, zapošljavanja osoba sa invaliditetom, osoba iz nacionalnih manjina, financiranje i osiguravanje skrbi o djeci, bolesnima, angažiranje i uključivanje u rješavanje aktualnih problema lokalne i šire zajednice u kojima djeluju.

Uz dostignutu kritičnu masu u strukturi zaposlenih, sve značajnija uloga je žena zaposlenica. Prema Naisbittu, ako je muškarac proto tipičan industrijski radnik, informacijski radnik je tipično žena<sup>23</sup>.

Ženski stil menadžmenta karakterizira odlučivanje putem konsenzusa, sposobnost vođenja više projekata u istom vremenu te jake interpersonalne vještine koje su primjerene današnjem suvremenom načinu života i rada. Takav način odlučivanja

---

<sup>20</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 16.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 17.

<sup>22</sup> Kotler, P.: **Marketing Management**, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, str. 22.

<sup>23</sup> Naisbitt, J.: **Global Paradox**, Avon Books, New York, 1994., str. 6.

osobito je važan u jako promjenjivim djelatnostima gdje nesposobnost uspostave čvrstog okvira za konsenzus koči napredak i kreativnost. Istraživanja pokazuju da žene prihvaćaju otvoren, integriran i na konsenzusu zasnovan pristup organizaciji i poslovanju.

Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim organizacija osigurava pravi broj i pravu vrstu ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme, sposobnih učinkovito i uspješno obavljajući zadatke koji omogućuju postizanje ciljeva organizacije. Pretpostavlja da organizacija jasno i kvantitativno odredi svoje poslovne, proizvodne i financijske ciljeve za određeno razdoblje te postavi standarde. Planovi se moraju stalno revidirati i prilagođavati promjenama u strategiji, poslovanju, okolini, tehnologiji. Ukoliko dolazi do restrukturiranja poslovnih procesa, osim pribavljanja novih ljudi potrebno je planirati i osposobljavanje postojećih zaposlenika za preuzimanje novih i složenijih zadataka.

Pribavljanje ljudskih potencijala je proces traženja, privlačenja i osiguravanja kandidata za zaposlenike, koji imaju određena znanja i vještine, te potrebne osobine za obavljanje određenih poslova. Kandidati se pribavljaju iz vanjske okoline (izvan organizacije sa aktualnog tržišta rada) i unutarnje okoline (potencijalni kandidati iz organizacije).

Selekcija ljudskih potencijala je proces odabira odgovarajućih kandidata za određeni posao uz primjenu utvrđenih tehnika i metoda. Ljudi se razlikuju po mnoštvu psihičkih varijabli koje utječu na njihovo socijalno i radno ponašanje, a najvažnije su razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti. Kvalitetno odrađena selekcija otkriva one kandidate koji će svojim potencijalom i osobinama u potpunosti odgovarati postavljenim zahtjevima posla.

Motivacija za rad je prijeko potreban uvjet u razrješenju problema suvremenog poslovanja. Razumijevanje mehanizma ljudskog ponašanja s ciljem izgradnje određenih sustava motiviranja, ukupnih praksi, politika i organizacije menadžmenta.

### **2.3.3. Motivacija**

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ostvaruje se uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja

potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa.<sup>24</sup>

Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi.<sup>25</sup>

Obzirom da je menadžmentu najvažniji cilj – ostvariti uspješnost poduzeća i jačati konkurentske sposobnosti, onda se nameće problem motivacije zaposlenika radi poboljšanja proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada kao i kvalitete radnog okruženja. Tijekom povijesti, različiti sustavi i stilovi menadžmenta imali su različite koncepcije čovjeka i njegove motivacije, i upotrebljavali različite mehanizme motiviranja zaposlenika. Pod pritiskom spoznaja bihevioralnih znanosti o ponašanju ljudi, menadžmentska praksa se često mijenjala, te je danas bit menadžerskog posla pronaći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da odrađuju svoj posao.

Motivacija za rad je pojam koji se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, čimbenike koji određuju to ponašanje, usmjeravaju ga, određuju mu smjer, intenzitet i veličinu. Radi se o vrlo složenom pojmu jer je temeljeno na različitim ljudskim potrebama, nastojanjima, preferencijama i vrijednostima koji su različiti od osobe do osobe, a dodatno se mijenjaju, razvijaju i usmjeravaju sa rastom i razvojem osobe, promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije, privatnog i poslovnog okruženja, i razdobljima života. Kao psihološka varijabla, motivacija se ne može mjeriti, dok je u radu njen pokazatelj radna uspješnost.

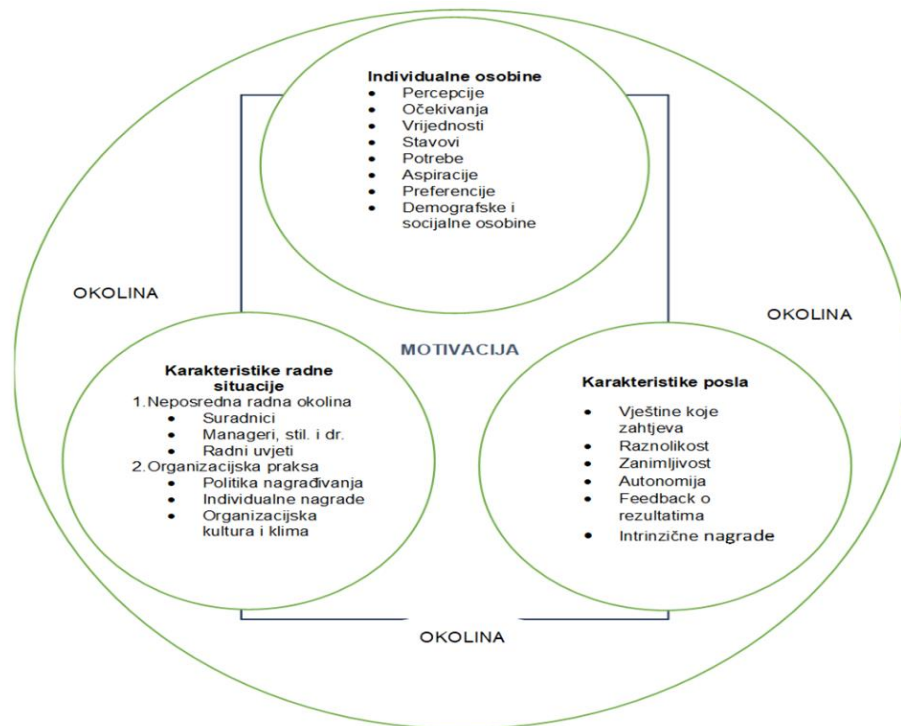
Motivacija za rad je spremnost i inspiracija zaposlenika da koristi svoja znanja, sposobnosti, vještine, i napor da postigne potrebne rezultate svoga rada za postizanje ciljeva poduzeća. Menadžeri žele motivirane zaposlenike dok zaposlenici žele da ih se motivira.

---

<sup>24</sup> Buble, M.: **Menadžment**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 485.

<sup>25</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 601.

## SLIKA 2. FAKTORI KOJI UTJEČU NA INDIVIDUALNU MOTIVACIJU U ORGANIZACIJSKIM UVJETIMA



Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 558.

Slika 2. prikazuje faktore koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima i složenost pojma motivacije.

Na motivaciju utječu različiti faktori:<sup>26</sup>

1. Individualne karakteristike (potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi pojedinaca),
2. Karakteristike posla (složenost i zahtjevnost posla koji pojedinac obavlja, koju ulogu pojedinac ima u poduzeću),
3. Organizacijske karakteristike (pravila i procedure, personalizirana politika, praksa menadžmenta, sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća),
4. Šira društvena okolina

<sup>26</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 558 – 559.

Kroz povijest mnogi znanstvenici su se bavili proučavanjem pojma motivacije, te su se i razvijale razne teorije motivacije koje se temelje na bitnim osnovama i uzorcima ponašanja ljudi.

Dvije su glavne skupine teorija motivacije:

1. Sadržajne - orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući potrebe ljudi, nastoje objasniti zašto ljudi neke elemente ljudi žele (plaću, sigurnost, napredovanje, sl.), a druge elemente izbjegavaju. To su: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova trostupanjska hijerarhija potreba, McClelland - Atkinsonova teorija motivacije postignuća, Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije i Minerova teorija motivacije uloga.
2. Procesne - polaze od toga da same potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije, već je potrebno uključiti i druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i međusobne interakcije istih te nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radim situacijama.<sup>27</sup> To su: Vroomov kognitivni model motivacije, Adamsova teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni i integrativni procesni model motivacije.

Maslowljeva teorija potreba ističe da su ljudi motivirani željom da zadovolje specifične potrebe: fiziološke (osnovne potrebe za hranom, vodom, zrakom, krovom nad glavom), sigurnosne (potrebe za sigurnošću i stabilnošću, odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti; zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje), socijalne (potrebe za ljubavlju, prijateljstvom, pripadanjem), poštovanje samoga sebe (potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih) i potrebu za samoostvarenjem (potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala). Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (samoostvarenje).

---

<sup>27</sup> Buble, M.: op. cit., str. 487 – 492.



### SLIKA 3. MASLOWLJEVA TEORIJA POTREBA



Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 561.

Maslowljevu piramidu prikazuje slika 3. Najsnažnije djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Čim je neka potreba zadovoljena prelazi na sljedeću razinu koja tada nije zadovoljena. Neispunjavanje ovih potreba može dovesti do osjećaja inferiornosti, slabosti, bespomoćnosti, koje mogu negativno utjecati na motivaciju ljudi.

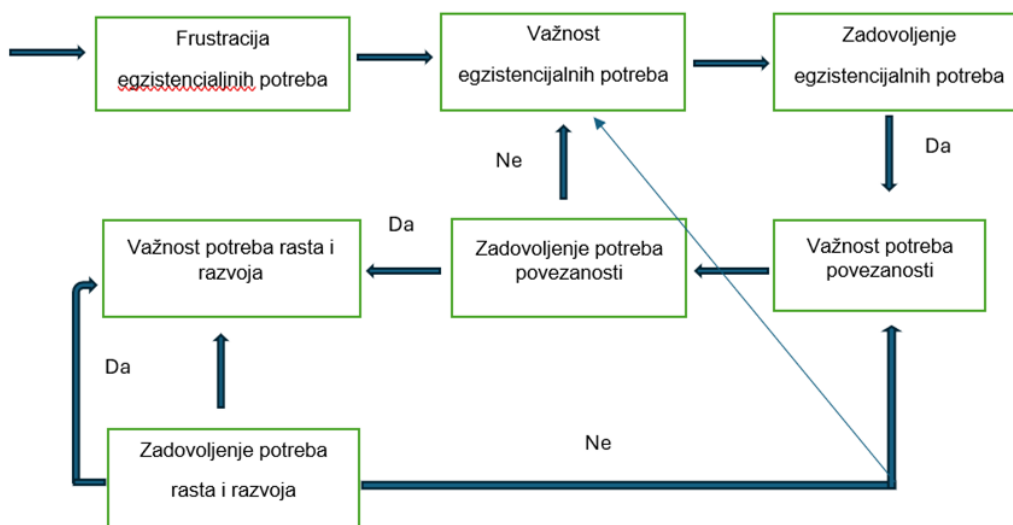
C. P. Alderfer 1986. godine razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj su osnovni elementi egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Upravo zbog samih naziva elemenata ova teorija motivacije se također naziva ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) teorija motivacije.

U egzistencijalne potrebe (1. razina) spadaju osnovni oblici materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju primanjima i ostalim oblicima naknada i dodataka, beneficije, uvjetima rada i ostalim. Razina zadovoljstva pojedinca ovisi o individualnoj percepciji sebe i usporedbi sebe samoga s drugima u okruženju.

Potrebe povezanosti (2. razina) se mogu označiti kao socijalne potrebe a uključuju one elemente koji su za individualca važni - povezanost s obitelji, kolegama, prijateljima, nadređene, menadžere i ostale osobe u njegovoj blizini. Odnose u okolini pojedinca karakterizira proces uzajamnosti i razmjene, a može imati pozitivne i negativne reakcije (povjerenje - nepovjerenje, prihvaćanje - neprihvatanje, razumijevanje - nerazumijevanje, ljubav - odsustvo ljubavi, srčanost - ljutnja, prijateljstvo - neprijateljstvo). Potrebe rasta i razvoja (3. razina) - potpuna iskorištenost ljudskih potencijala koji osobi pružaju osjećaj cjelovitosti i punoće, individualne

karakteristike pojedinca pri kreativnim i produktivnim djelovanjima a ovisi o mogućnostima pojedinca i prilikama koje mu se ukazuju da bi se u potpunosti iskoristio svoj potencijal.

**SLIKA 4. TEORIJA TROSTUPANJSKE HIJERARHIJE**

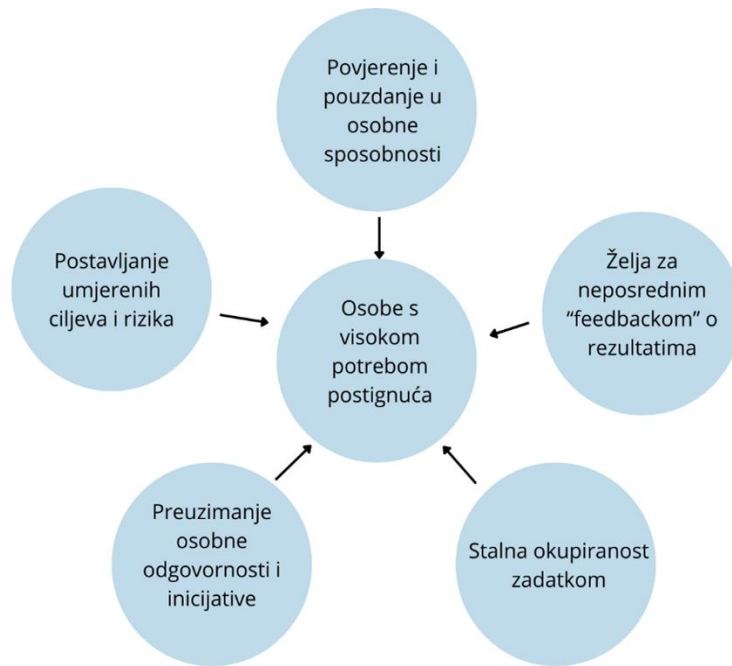


Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 567.

Teoriju trostupanjske hijerarhije prikazuje slika 4. Što se pojedinac više razvija, njegove potrebe postaju veće i obrnuto. Ukoliko radno okruženje ne omogućava primjenu i razvoj kreativnih potencijala - djeluje negativno, te se pojedinac usmjerava prema traženju zadovoljstva u činiteljima izvan samog rada pa i izvan organizacije.

Teorija motivacije postignuća poznatija je pod imenima autora koji su je dalje razvijali i analizirali - D. McClelland i J. W. Atkinson usmjerena je na motivaciju za rad. Glavna karakteristika ove metode je ljudska potreba za postignućem, odnosno želja da se postigne uspjeh i želja da se izbjegne neuspjeh. Ova teorija se često rabi za objašnjenje menadžerske motivacije obzirom da je usmjerena na ponašanje onih pojedinaca i onih grupa koji se nalaze na višim položajima u organizacijskoj strukturi.

## SLIKA 5. UTJECAJ POTREBE POSTIGNUĆA NA PONAŠANJE

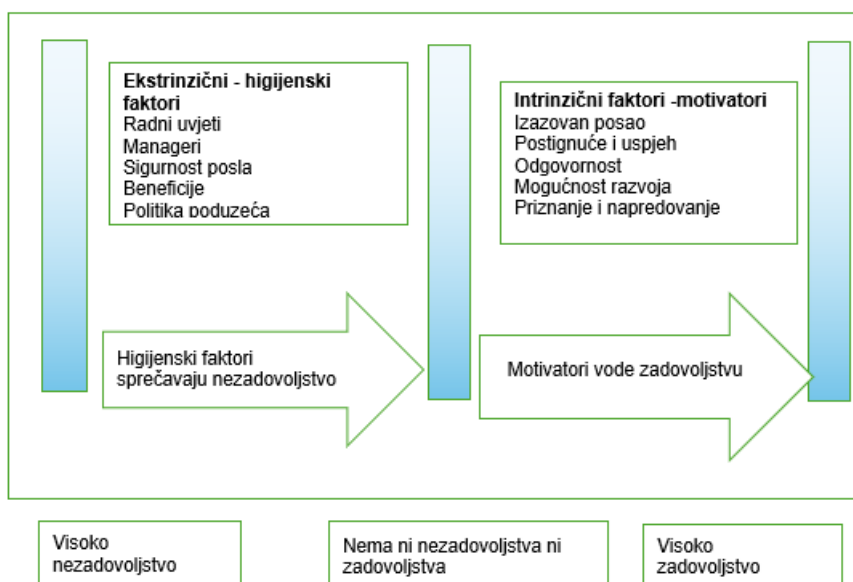


Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 571.

Slika 5. prikazuje utjecaj potrebe postignuća na ponašanje, odnosno želje za postizanjem uspjeha i poduzimanje svih aktivnosti u cilju ostvarenja uspjeha.

Dvofaktorska teorija motivacije razvijena je od strane Fredericka Herzbergera 50 - ih godina 20. st. ne temelji se na potrebama pojedinca već na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Polazi od dvije pretpostavke: prva je - zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni pojmovi, jer suprotni pojam od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotni pojam nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka je da postoje dvije vrste motivacijskih faktora: ekstrinzičnih ili higijenskih (izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta - bolja radna atmosfera, međuljudski odnosi, visina primanja, zadovoljstvo radom, radno ponašanje i radni rezultati nisu faktori motivacije ali sprječavaju i smanjuju nezadovoljstvo) i intrinzičnih ili motivatori (oni naginju prema većem zadovoljstvu pri radu, većoj količini rada i efikasnosti - posao koji je izazovan, donosi neko postignuće i uspjeh, određenu razinu odgovornosti predstavlja faktore koji neposredno utječu na zadovoljstvo rada, radno ponašanje i radne rezultate).

## SLIKA 6. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA



Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 575.

Slika 6. prikazuje dvofaktorsku teoriju motivacije i način utjecaja pojedinih motivatora na motivaciju.

John Minerova teorija motivacije uloga, ljudske potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova i pozicija u nekom poduzeću i poslovanju. Ponašanje menadžera, poduzetnika i stručnjaka treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu.

**TABLICA 2. MINEROVA TEORIJA MOTIVACIJA ULOGA**

| MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA |  |
|---|--|
| Menadžerska motivacija (hijerarhija uloga)          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pozitivan stav prema autoritetu</li><li>• Potreba za natjecanjem</li><li>• Potreba za moći</li><li>• Potreba za potvrđivanjem (afirmacijom)</li><li>• Potreba za različitim, diferenciranim statusom</li><li>• Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li></ul> |
| Profesionalna motivacija (stručnjaka)               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Potreba za učenjem</li><li>• Potreba neovisnog rada i djelovanja</li><li>• Potreba za stjecanjem statusa</li><li>• Potreba pomaganja drugima</li><li>• Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)</li></ul>  |
| Poduzetnička motivacija (zadataka)                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Potreba za postignućem</li><li>• Potreba izbjegavanja rizika</li><li>• Potreba „feedbacka“</li><li>• Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li><li>• Potreba anticipiranja budućih mogućnosti (planiranja)</li></ul>   |

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 578.

Minerovu teoriju motivacije uloga prikazuje tablica br. 2. kroz motivacijsku strukturu kroz uloge i poslove u organizaciji.

Polazna pretpostavka Vroomova modela je da u svakoj situaciji čovjek obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti i ponašanja, dok procjenjuje posljedice i

značenja koja imaju za njega te preferira jedne a izbjegava druge. Usmjeren je na traženje odgovora pomoću dva koncepta:<sup>28</sup>

- Koncept valencije - odnosi se na privlačnost i važnost koju različiti motivacijski faktori imaju na pojedinca. Npr. ukoliko je plaća motivacijski faktor, onda njezino djelovanje ne ovisi samo o njezinoj veličini već i važnosti koju ima za pojedinca. Ukoliko pak za pojedinca veću privlačnost ima mogućnost kreativnog i zanimljivog posla koji obavlja onda ga neće motivirati veća plaća, već kreativniji i zanimljiviji posao. Važno je da pojedinac kroz posao može osigurati ostvarenje onih ciljeva i nagrada koji su njemu važni i koje on želi.
- Koncept očekivanja – odnosi se na trenutno vjerovanje pojedinca da će određena aktivnost rezultirati određenim rezultatom, odnosno voditi k ostvarenju pojedinca važnih ciljeva. Ukoliko pojedinac opaža da dobrim i kvalitetnim radom može ostvariti svoje ciljeve (visoku plaću, napredovanje ili neki drugi cilj koji želi) dobro će raditi.

J. S. Adams 1965. godine istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni ističe koncept pravičnosti, potrebe za jednakošću i značenje mehanizma socijalne komparacije. Još se naziva i Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni, te Teorija socijalne komparacija a zbog motivacijskog djelovanja materijalnih nagrada za rad smatraju je i Teorijom financijskog nagrađivanja.

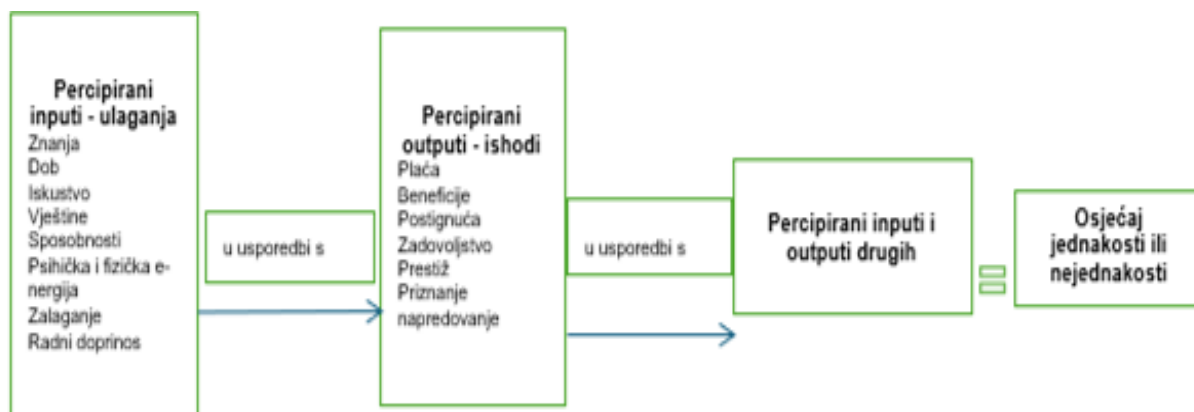
Odnosi između pojedinca i organizacije mogu se promatrati kao specifičan odnos razmjene; pojedinac ulaže svoja znanja, radne sposobnosti, energiju i drugo a za uzvrat organizacija mu vraća nagradama i naknadama (plaća, beneficije i dr.). U situacijama razmjene uvijek je prisutna mogućnost da jedna ili obje strane osjećaju nejednakosti, odnosno nepravičnost.

Ukoliko pojedinac opazi ili doživi nejednakost u njemu se javlja tenzija koja je proporcionalna veličini doživljaja nejednakosti. Ta tenzija utječe na motivaciju pojedinca, odnosno što je veći doživljaj nejednakosti, veća je želja za reduciranjem stvorene tenzije.

---

<sup>28</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 582 - 583

**SLIKA 7. GLAVNE KOMPONENTE TEORIJE PRAVIČNOSTI**



Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 586.

Slika 7. prikazuje glavne komponente teorije pravičnosti, usporedbu uložених resursa i dobivenih rezultata, te osjećaj jednakosti ili nejednakosti, odnosno pravičnosti međusobnih odnosa istih.

Na percipiranu situaciju nejednakosti, pojedinac može djelovati na tri načina: smanjiti svoje inpute, odnosno raditi manje, ili će pokušati djelovati na povećanje plaće, odugovlačiti u izvršenju zadatka, izostajati s posla, prijeći u drugu organizacijsku jedinicu ili u potpuno drugu organizaciju, ili reducirati nejednakosti na kognitivnoj razini u smislu racionalizacije razlika (mišljenje pojedinca da drugi vjerojatno daju neke doprinose kojih on sam nije svjestan, ili imaju veću odgovornost i sl. ili se počinje uspoređivati s onima koji imaju manja primanja ili u situaciji „preplaćenosti“ usporedba sa onima koji imaju jednaka ili veća primanja). Ovo je oblik kognitivnog otklanjanja uočenih nejednakosti s obilježjima obrambenog mehanizma ličnosti označenog kao racionalizacija. Takav pristup pomaže očuvanju samopoštovanja i dostojanstva u različitim situacijama.

Porter L. W i Lawler E. E. pojasnili su i razradili Vroomovu i Adamsovu teoriju i integrirali neke druge elemente koji imaju utjecaja na radnu uspješnost u Integrativni procesni model motivacije. Ovaj model motivacije ujedinjuje odnose, ideje i varijable koje se pojavljuju u sadržajnim i procesnim modelima motivacije. Porter i Lawler polaze od pretpostavke da se jedna aktivnost nadovezuje na svaku sljedeću. Točnije, kada zaposlenik uloži svoj trud i napor, tada to vodi do određenog rezultata, a to dalje vodi do nagrada. Nagrada u zaposleniku izaziva zadovoljstvo koje ga ponovno motivira za novi radni zadatak.

U ovom modelu su dvije vrste očekivanja važne za motivaciju: je li uopće moguće uspješno obaviti zadani radni zadatak, i je li postoji vjerojatnost da nakon uspješno

odrađenog radnog zadatka slijedi nagrada. Kao treći faktor za pojedinca je važnost i privlačnost nagrade. Promjene u faktorima smanjuju ili otklanjaju motivaciju.

Sve motivacijske teorije potvrđuju složenost fenomena motivacije i važnost njegova poznavanja u cilju uspješne primjene na ponašanje ljudi u radnim situacijama. Navedene teorije se međusobno ne isključuju već se nadopunjuju i na taj način omogućuju bolje razumijevanje motivacije i procesa motiviranja.

Povremeno se aktualizira i stari pristup – motivacijske tehnike potkrepljenja i oblikovanja ponašanja. Polazište su im teorija i principi učenja, osobito Thornidikeov „zakon efekta“ prihvaćen i kao temeljni princip učenja i modifikacije ponašanja ljudi. Polazište je na tome da buduće ponašanje ovisi o posljedicama prethodnog ponašanja (nagrađeno ponašanje će se ponavljati, kažnjeno će ponašanje izostati).

Dubrin A. J. smatra da je modifikacija ponašanja najsustavnija metoda motiviranja, te da ukoliko menadžeri žele promijeniti ponašanje zaposlenika, prvo moraju promijeniti posljedice takvog ponašanja. To se odnosi na identificiranje poželjnog ponašanja, uspostavljanje standarda, povratne informacije i odgovarajuće nagrade za ostvarenje standarda. Menadžeri moraju jasno i nedvosmisleno pokazati koje ponašanje vodi nagradi.

#### **2.3.4. Strategije materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja**

Materijalno nagrađivanje zaposlenika ima svrhu poboljšati financijsko stanje zaposlenika. Izravnim materijalnim nagrađivanjem smatraju se sustav plaća i ostali novčani izdaci, bonusi i poticaje, te naknade za inovacije, nadograđivanje znanja i poboljšanje poslovnih sposobnosti. U neizravno nagrađivanje ubrajaju se sve povlastice koje se stječu samim zapošljavanjem na određeno radno mjesto: dodjela službenog automobila na korištenje i menadžerske beneficije, plaćanje odsutnosti i slobodnih dana, te specijalizacija. Sustav neizravnog nagrađivanja ima zadaću privlačenja jer nudi beneficije koje trebaju svakom zaposleniku (zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, školarina za edukacije i seminare itd.).



**TABLICA 3. KLASIFIKACIJA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA ZAPOSLENIH**

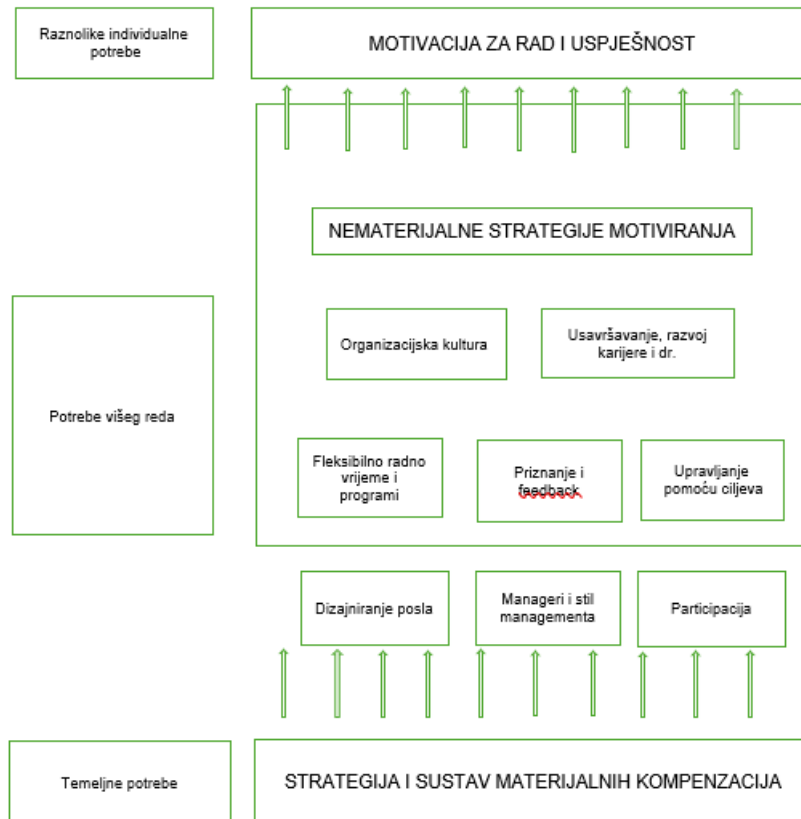
| IZRAVNE MATERIJALNE<br>KOMPENZACIJE  | NEIZRAVNE MATERIJALNE<br>KOMPENZACIJE   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi</li> <li>• Naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>• Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• Ostali poticaji (bonus)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno i druga osiguranja</li> <li>• Naknade za nezaposlenost</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Godišnji odmori</li> <li>• „božićnica“ i drugo</li> <li>• Skrb o djeci i starijima i dr.</li> </ul> |

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 614.

Tablica 3. prikazuje sustav izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija zaposlenika.

Uz materijalne strategije motiviranja, potrebna je i nadogradnja različitih nematerijalnih poticaja za rad jer ljudi žele zadovoljiti više različitih potreba kao npr. razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanja, postizanja određenog statusa i autonomije.

**SLIKA 8. SUSTAV MOTIVACIJSKIH STRATEGIJA U FUNKCIJI PODIZANJA RADNE USPJEŠNOSTI**



Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 668.

Slika 8. prikazuje sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti na način da se na strategije i sustav materijalnih kompenzacija nadograđuju nematerijalne strategije motiviranja: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i *feedback*, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo.

### 2.3.5. Razvoj i upravljanje karijerom

Razliku između posla i karijere najbolje izražava konstatacija da je posao nešto što osoba radi na radnom mjestu da bi donijela kući ček, dok karijera znači plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo.<sup>29</sup>

**TABLICA 4. RAZLIKA IZMEĐU POSLOVA I KARIJERE**

| POSLO   | KARIJERA  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• kratkoročna vremenska perspektiva</li><li>• neposredni rezultati</li><li>• određuje ga organizacija</li><li>• situiran unutar sadašnje organizacije</li><li>• zadovoljava organizacijske potrebe</li><li>• fiksni, ograničeni motivacijski sustav (obično temeljen na novcu i/ili napredovanju)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• dugoročna (životna) vremenska perspektiva</li><li>• dugoročni razvoj</li><li>• određuje ju pojedinac</li><li>• situirana u profesiju, struku ili djelatnost</li><li>• ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe</li><li>• višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja za pojedinca (primjerice obogaćivanje posla)</li></ul> |

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 828.

Tablica 4. prikazuje temeljne razlike između posla i karijere na način da je u pojmu posla zaposlenik percipiran samo kao izvršitelj specifičnih poslova koji se moraju odraditi u određenom roku na određeni način i sa određenim rezultatima te će za isto zaposlenik primiti nagradu u vidu naknada i/ili napredovanja. U pojmu karijere pojedinci i organizacija nizom međusobno povezanih, usklađenih aktivnosti djeluju na unapređenju i razvoju individualne karijere, na način da pojedinci zadovoljavaju svoje individualne potrebe a organizacija dobiva kvalitetnije izvršitelje s mnogo širim znanjima i vještinama.

Upravljanje karijerom je aktivnost funkcije ljudskih potencijala gdje se organizacijska jedinica ljudskih potencijala javlja kao koordinator koji pruža stručnu pomoć menadžerima i zaposlenima, te zahtijeva njihovu intenzivnu međusobnu suradnju, razmjenu informacija i podršku.

Karijera se razvija kroz četiri faze:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Braindenbach, M.: **Career Development: Taking Charge of Your Career**, Englewood Cliffs, New York, 1988.

<sup>30</sup> Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 841 - 843

1.) Faza ulaska u karijeru ili faza istraživanja i uspostavljanja karijere, počinje između 18 - 25. godine života, osoba se uvodi u posao, socijalizira s radnom sredinom i organizacijom, stječe potrebna znanja i vještine. Već stečena znanja sučeljavaju se sa očekivanjima radne organizacije, te osoba odmjerava vlastite mogućnosti i propitkuje odgovara li takvo zaposlenje individualnoj predodžbi osobe, te ostaje u zaposlenju ili potraži novo. Od zaposlenja do uspostave karijere protekne 6 - 8 godina, pojedinac je dijelom nesamostalan, slijedi upute i smjernice drugih.

2.) Faza napredovanja – počinje između 30 - 35. godine života i traje do 40 - 45. godine. U tom razdoblju pojedinac je uspostavio karijeru, izabrao područje rada, pokazao svoje potencijale, socijalizirao se sa kulturom organizacije, stekao samostalnost u radu, te postigao uspjeh koji mu povećava zadovoljstvo karijerom. Ukoliko nije zadovoljan postignutim potiče ga na traženje novih mogućnosti izvan organizacije.

3.) Faza održavanja karijere – od 40 - 45. godine do 50 - 55. godine života. Pojedinac uz provjerena znanja, sposobnosti i doprinos organizaciji ima svoj stabilan i priznat položaj unutar iste. Ova faza se ponekad naziva i faza održavanja karijere, može se nastaviti daljnji rast, održavati postojeće stanje ili započeti faza opadanja. Ponekad dolazi do krize karijere koja se naziva kriza sredine karijere, a na istu mogu utjecati obiteljske promjene, financijska situacija i obveze, shvaćanje granica, uključujući približavanje kraju životnog vijeka pa time preispitivanje i promjenu ciljeva – sve to može dovesti do najvećih promjena te se pojedinac vraća u fazu istraživanja razmatra mogućnost promjene karijere.

4.) Faza kasne karijere – počinje u dobi 50 - 55. godine i traje do umirovljenja, pojedinac održava karijeru i počinje s pripremama za povlačenje iz organizacije, te svoje kumulirano znanje, iskustvo i ovlasti prenosi na druge. Kod jednog dijela pojedinaca može doći do ozbiljne krize, preispitivanja vlastitog identiteta radi umirovljenja. Alternativa potpunom umirovljenju je omogućavanje skraćenog zaposlenja čime se kumulirana znanja efikasno iskorištavaju a istodobno se ljudima pomaže lakše prihvaćanje kraja karijere.

Uloge kroz faze karijere:<sup>31</sup>

- a) pripravnik ili naučnik pod vodstvom drugih, slijedi upute i stječe potrebna znanja za obavljanje posla, te određeno razdoblje ovisi o drugima,

---

<sup>31</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: op. cit., str. 845 – 846.

- b) kolega samostalno obavlja posao, rješava probleme bez uputa i nadzora nadređenih, preuzima odgovornost za rad i postignute rezultate,
- c) mentor preuzima brigu za rad i razvoj, obučavanje i usmjeravanje drugih,
- d) sponzor i savjetnik kreira i utječe na strategiju i pravac kretnje organizacije, odnosno preuzima ulogu menadžera, inovatora i poduzetnika.

Na razvoj karijere utječe mnogo faktora, vezanih za pojedinca (osobne karakteristike), uži (obitelj, prijatelji, kolege, menadžeri) i širi (organizacija, društveni i ekonomski uvjeti). Holland objašnjava izbor i razvoj karijere prema tipovima ličnosti koji presudno utječu na individualan izbor, jer tijekom vremena i evaluacije zanimanja pojedinci pokušavaju uskladiti radne aktivnosti s tipom vlastite ličnosti. Temeljem toga Holland je razvio upitnik za istraživanje profesionalnih preferencija koji se uz druge upitnike upotrebljava u profesionalnom savjetovanju pri izboru zanimanja i razvoja karijere.

Schein nudi koncept „uporišta u karijeri“, odnosno glavnog motivatora, a to su temeljne vrijednosti, profesionalne preferencije i motivi koji određuju kakav posao pojedinac želi raditi. Utvrdio je osam temeljnih profesionalnih motiva za opredjeljenje profesije i tipa karijere: menadžerska kompetentnost, stručno - funkcijska kompetentnost, sigurnost, poduzetništvo i kreativnost, autonomija i nezavisnost, pomaganje drugima, izazov i životni stil.

### **2.3.6. Stres i upravljanje stresom**

U modernom životu i rad stres je postao nezaobilazan, vezan je za gotovo sve poslove i radne situacije. Jedan je od najznačajnijih uzročnika srčanih bolesti koje do prije 80 - tak godina nisu bile poznate a uzrokuju do 50% smrti. Stres izaziva velike materijalne gubitke poduzeća (78 - 80% industrijskih nesreća uzrokovano je nesposobnošću svladavanja stresa, glavobolje uzrokuju gubitak radnih sati, psihološki i psihosomatski problemi uzrokuju više od 60% slučajeva dugoročne radne nesposobnosti), neiskorištene prilike i mogućnosti (kreativnost, uspješno surađivanje i komunikacija opada), značajni gubici u znanjima i vještinama zaposlenika koji su radi bolesti umirovljeni prije reda ili uslijed bolesti umrli.<sup>32</sup>

Smanjuje se razina uporabe ljudskih potencijala dok se povećava otpor promjenama, blokira individualni i organizacijski razvoj. Jedan dio organizacijskog stresa ima uzrok i u lošem upravljanju ljudskim potencijalima: nekvalitetna selekcija, neusklađenost

---

<sup>32</sup> Bahtijarević - Šiber, F., op. cit., str. 896.

zahtjeva rada i individualnih mogućnosti zaposlenih, nezadovoljavajući radni odnosi, osjećaj nepravde, nezadovoljavajući odnosi s nadređenima, blokirana karijera i drugo.

Moderni menadžment mora aktivno upravljati stresom radi očuvanja zdravlja zaposlenika i uspješnosti organizacije. Organizacijska jedinica ljudskih potencijala mora analizirati stres i utvrditi faktore koji mu doprinose, organizirati programe za smanjivanje stresa i usmjerenih na upravljanje stresom, preoblikovati poslove i radna mjesta primjenjujući motivacijske pristupe, usklađivati zahtjeve posla i izvršitelja, pratiti potrebe i interese zaposlenika, uz programe obrazovanja i usavršavanja, pratiti i otklanjati organizacijski stres kroz iniciranje promjena u organizacijskoj strukturi i kulturi, stilu menadžmenta i dr.

Uz praćenje potreba i interesa zaposlenika vrlo je važna dobra komunikacija, odnosno osim izdavanja naredbi potrebno je uključiti „aktivno slušanje“. Prilikom aktivnog slušanja i sagledavanja stvari iz perspektive sugovornika potrebno je pažnju usmjeriti na ono što je rečeno, nastojati razumjeti situaciju i problem sugovornika što rezultira povjerenjem sugovornika i pospješuje buduće poslovne suradnje.

## 3. POLICIJA

### 3.1. Pojam i funkcije policije

Pojam policija dolazi od lat. *politia* i grč. *politeía*: građanstvo, vlada, državno uređenje.<sup>33</sup>

Policija je središnja služba Ministarstva koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima.

Policija građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda i zaštitu drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti.<sup>34</sup>

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 najviše su vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske i temelj za tumačenje Ustava.<sup>35</sup>

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. Svi su pred zakonom jednaki.<sup>36</sup>

Slobode i prava mogu se ograničiti samo zakonom da bi se zaštitila sloboda i prava drugih ljudi te pravni poredak, javni moral i zdravlje. Svako ograničenje slobode ili prava mora biti razmjerno naravi potrebe za ograničenjem u svakom pojedinom slučaju.<sup>37</sup>

### 3.2. Povijest policije u svijetu

Od postanka prvih civilizacija, postojali su različiti oblici „policija“. U prvotnim oblicima društva ljudi su se organizirali kroz plemenske zajednice, dok su se prve poluvojne

---

<sup>33</sup> Hrvatski jezični portal, <https://hjp.znanje.hr> (09.10.2024.)

<sup>34</sup> **Zakon o policiji**, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19, 155/23, čl. 2

<sup>35</sup> **Ustav RH**, NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14, čl. 3

<sup>36</sup> **Ibidem**, čl. 14.

<sup>37</sup> **Ibidem**, čl. 16.

organizacije razvile iz osobnih stražara vladara ili pak građana koji su se organizirali radi međusobne zaštite.

Prema Lundmanu R. ključna obilježja tijela vlasti da bi ih se moglo nazivati redarstvom spadaju kontinuitet postojanja jedinice, nadležnost na cijelom području određene zajednice, cjelodnevno obavljanje poslova, plaćanje službenika za puno radno vrijeme, postojanje određenih procedura za postupanje i odgovornost prema središnjim ili lokalnim vlastima.<sup>38</sup>

U antičkoj Grčkoj, u Ateni postojale su različite skupine činovnika koje su imale ulogu uličnog (*astinomi* - danas grčka policija nosi naziv *astinomia*), tržnog (*ageranomi*) i trgovačkog (*metronomi*, *sitofilaki*, itd) redarstva.

Za vrijeme rimske države postojalo je mnogo službi koje su imale neke policijske ovlasti slične današnjima (*liktori*, *kvestori paricidi*, *kvestori perpetui*, *cenזורi*, *edili*, *prefekti vigila*, *stacioneri*, *irenaki*, *frumentari*, itd.) a održavale su javni red i mir, suzbijale prostituciju, nadzirale građevinske i prometne propise, zaštite od požara, nasilja, nadzor dostave žita, održavanja akvadukata i cestovne mreže. Istražiteljske poslove obavljali su službenici koji su nadzirali trgovinu žitom i dostavu među tijelima vlasti, a imali su i sudske funkcije. Neki činovnici su imali pravo novačiti robove i plaćenike za stražarsku i pozoričku službu. Car August u Rimu, novačio je u Stražarsku kohortu oslobođene robove a potom i slobodne građane, te su neki pripadnici s vremenom postigli i visoke položaje.

U kineskoj civilizaciji oko 2250. g. pr. Kr. za vrijeme cara Shuna, organizirani su oblici provođenja redarstvenih poslova - službenici zaduženi za održavanje javnog reda i rješavanje sporova građana, za nadzor granica, istraživanje kažnjivih ponašanja i održavanje zatvora.

Hamurabijev zakonik iz Mezopotamije oko 1780. g. pr. Kr. uređuje pravila za čije su pridržavanje bila zadužena tijela vlasti s redarstvenim ovlastima.

U egipatskoj civilizaciji oko 1340. g. pr. Kr. postojala su tijela vlasti za nadzor brodova, trgovine, suzbijanja piratstva na Nilu. Nadalje su ubirali su poreze, nadzirali granice, potajno prikupljali podatke, hvatali odbjegle robove.

Naziv „*police*“ javlja se prvi puta u Francuskoj u 13. st. gdje je postojala Policijska komora (tzv. *Chambre de police*) kao odjel gradskog suda, a bavila se rješavanjem

---

<sup>38</sup> Lundman, R.: **Police and Policing - An Introduction**, Holt Rinehart Winston, New York, 1980.



sudskih slučajeva pariških trgovaca i obrtnika, opasnostima kod gradnje kuća i zgrada, čistoćom ulica, prostitucijom i dojljama. 1674. g. ediktom kralja Luja XIV. briga o javnom redu i miru izuzeta je iz nadležnosti grada i predana posebnom policijskom pobočniku (*lieutenant de police*) koji je bio neposredno podređen kralju, te je uz široke ovlasti imao i sudske ovlasti.

Napolen je reformirao policiju, suzio joj ovlasti, i djelatnost policije stavio po nadzor redovnih sudova. Postala je profesionalna služba i stekla povjerenje stanovništva. Također je preustrojio vojnu organizaciju *Marechaussee - Gendarmerie* (žandarmerija ili oružništvo), koja je postala državna sila za održavanje javnog reda i mira, te i danas obavlja policijske zadaće u manjim gradovima i selima.

Tijekom 19. st. većina europskih zemalja kopira ustrojstvo tih dviju organizacija: francuske policije i žandarmerije. Žandarmerija je danas još zadržana u Francuskoj, Belgiji, Luksemburgu i nekim kantonima Švicarske, dok je u Italiji pod nazivom *Carabinieri*, u Španjolskoj *Guardia civil*, u Portugalu *Guardia nacional republicana*, a u Turskoj *Jandarma*.

Na britanskom kontinentu - do normanskog osvajanja nisu postojali uređeni sustavi sigurnosti, nego se zaštita u seoskim predjelima temeljila na uzajamnoj pomoći (*pledge*) zajednice desetak obitelji (*tithing*) udruženih u skupinu stotine (*hundred*) pod nadzorom pozornika (*constable*) kao predstavnika grofa ili predstavnika krune pod nazivom *shire reeve* (iz kojeg je poslije nastao *sheriff*). Prema takvu uređenju svi su građani bili zaduženi za očuvanje sigurnosti.<sup>39</sup>

U 13. st. čuvar zakona „*constable*“ nije bio naoružan, već je nosio palicu sa kraljevskim grbom. Koga bi dotaknuo tom palicom, smatrao se uhićenim i morao je poći sa čuvarom kod mirovnog suca.

U Engleskoj naziv „*police*“ u 16. st. označava građansku upravu. U Škotskoj su postavljeni redarstveni povjerenici (*Commissioners of Police*) kao vrsta upravitelja, administratora.

Britanski premijer Sir Robert Peel 1829. g. stvorio je London Metropolitan Police, čiji će članovi biti uniformirani, podložni vojnoj stezi, dobivati stalnu plaću i na neki način biti odijeljeni od naroda da bi bili nepristrani. Prvi povjerenici postavljeni su iz redova srednje klase koja je bila izvan Londona. Do 1880. g. takav sustav proširio se i na

---

<sup>39</sup> Karas, Ž.: Povijesni razvoj redarstvenih vlasti, Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu, <https://hrcak.srce.hr/165809>, (10.11.2024.)

ostale britanske grofovije i gradove, a vrijedi još i danas. Policija nije bila naoružana a tako je ostalo i do dan danas.

Sjedinjene američke države preuzele su britanski sustav R. Peela pa je 1844. g. stvoren New York State Department, nakon čega su tu praksu slijedili i drugi gradovi. Međutim, temelj policijskog autoriteta bili su lokalni zakoni i lokalna politika pa policajci nisu imali jurisdikciju ukoliko bi kriminalac otputovao izvan svog područja.

U južnim državama SAD - a prvi oblici redarstvenih snaga bile su robovske ophodnje, koje su postupno iz patrole robova prerasle u formalne redarstvene jedinice. 1751. godine skupština Pennsylvanije formalno je utemeljila jedinicu policije. Pod utjecajem europskih doseljenika u nekim područjima SAD - a formirane su noćne straže i pozornici kao oblici dobrovoljnog održavanja sigurnosti, dok su guverneri u nekim kolonijama postavljali šerife u ruralnim područjima a maršale u gradovima, koji su nadzirali zatvor i uhićenika. Porastom imigracija, kriminala i nemira gradovi su postupno počeli formirati prve redarstvene jedinice. U počecima redarstvenici nisu nosili odore, nego samo značku od blistavog bakra pa su ih u narodu ih prozvali bakreni (*copper*), iz čega je ostao kolokvijalni nadimak *cop*.

Obzirom na decentraliziranu policiju SAD - a svaka država ima svoju policiju i zakone pa dolazi do udvostručenja autoriteta što otežava učinkovito provođenje zakona.

U SAD - u danas postoji pet vrsta policijskih službi: Savezni istražni ured (*Federal Bureau of Investigation*), Uprava za borbu protiv droga (*Drug Enforcement Administration*), svaka od saveznih država ima svoju policiju, tisuću velikih gradova imaju svoje policije, kao i sveučilišta i neke druge službe.

U Japanu, građani su bili organizirani u *burakukai* za održavanje sigurnosti u susjedstvu, 839. g. car Saga utemeljio je carsko redarstvo (*kebiishi*). U srednjem vijeku sustav unutarnje sigurnosti bio je pod ovlastima ratničkog sloja *samurai*, dok je 1874. g. samuraj Kawai Toshiyoshi utemeljio Tokijsko redarstvo, po uzoru na francuski i njemački sustav. Osim djelatnosti javne sigurnosti redarstvo je poticalo građane na obrazovanje i ćudoredne odgovornosti, brizi za građane kao oblik paternalističkog pristupa tijela vlasti. Na ulicama gradova postavljane su redarstvene kućice (*koban*) u kojima se nalazio pozornik radi ostvarivanja bližih veza sa zajednicom.

### 3.2.1. Povijest policije na prostorima Republike Hrvatske

Mikulan K. (2003)<sup>40</sup> prikazuje iscrpnu povijest policije na prostorima današnje Republike Hrvatske, od kojih je autorica u ovom poglavlju iznijela osnovne podatke.

Do 1102. g. Hrvatska je nezavisna država sa knezom, podijeljena na županije sa plemićkom samoupravom. Obzirom da sudstvo i uprava nisu bilo odvojeni, jedan službenik je obavljao obje funkcije. 1102. godine Hrvatska ulazi u uniju sa Ugarskom gdje ostaje do 1918. godine. Od 13. st. stvaraju se slobodni i kraljevski gradovi sa širokim povlasticama i autonomijom. U feudalnom razdoblju redarstvena služba se obavljala na nekoliko razina: u nekim gradovima su uspostavljene noćne straže a građani su naizmjenice držali noćnu stražu besplatno, dok su u drugim gradovima postojali profesionalni stražari, najčešće na gradskim vratima i zidinama, a dobivali su redovnu plaću. U selima je ponekad postojao posebni stražar koji je bio pripadnik sela i službu je obavljao privremeno i besplatno. Po potrebi na nekim područjima su se formirale posebne vojne postrojbe radi suzbijanja razbojništava. Na razini županija postojali su neki oblici redarstva dok su na području plemićkog posjeda redarstvenu službu obavljali i plemićki službenici.

Krajem 18. st. car Josip II. započinje reformiranje redarstva. Policija u užem smislu ili redarstveno ravnateljstvo brine o sigurnosti državnog poglavara, njegovih podanika, sigurnosti imovine i sigurnosti same države. Policija u širem smislu koju su provodili gradski magistrati i satništva brine o požarnoj zaštiti, sajamskom, zdravstvenom i obrtničkom redu, socijalnoj skrbi, nadzorom nad zatvorom, javnoj rasvjeti, cestama i drugim pitanjima.

Grof Johann Anton Perggen preustrojio je 1782. g. Bečki policijski ured u Bečko redarstveno glavno ravnateljstvo, a 1973. g. isto pretvara u Ministarsko - redarstveni dvorski ured, te su potom utemeljena redarstvena ravnateljstva u Zadru, Trstu, Ljubljani i još nekim gradovima.

Dalmatinski gradovi pod Mlečanima su zadržali svoju autonomiju i statutima uređenu upravu dok je Venecija u svakom gradu postavljala kneza koji je bio podređen

---

<sup>40</sup> Mikulan, K.: **Povijest policije u Hrvatskoj**, Tonimir, Varaždinske Toplice, 2003.

providuru koji je stolovao u Zadru, te je predstavljao vrhovnu upravnu, sudsku i vojnu vlast.

U Dubrovačkoj republici redarstvenu vlast obavljao je knez s malim vijećem. Noćnu stražu obavljali su po dvojica stražara iz redova vlastelina koji su se svaku večer mijenjali sa novoizabranom dvojicom. Uz proširene ovlasti imali su pravo i uhićivati u kućama i pravo mača prema onima koji bi im se suprotstavili ili pokušali bježati. U 14. st. postojalo je 5 providnika (najmanje starosne dobi 50 godina) koji su brinuli o pravilnom izvršavanju zakona a imali su pravo suprotstaviti se Malom vijeću i obustaviti izvršenje odluke ukoliko bi smatrali da su prekoračili ovlaštenja ili odluka nije u skladu sa zakonima.

U 18. st. na području Hrvatske i Slavonije, na razini županija postojali su županijski panduri ili županijski husari koji su osiguravali ceste i gonili prijestupnike po cijelom županijskom području. U slučaju većih nemira ili potrebe progona razbojnika redarstvu su u pomoć pozvane i vojne postrojbe a ponekad su formirane posebne postrojbe za nadzor cesta i raskrižja.

Ukidanjem kmetstva i feudalnih odnosa u Hrvatskoj naziv redarstvo se uvodi u službenu uporabu i ističe se da isto postoji radi službe građanstvu, da se pripadnici moraju vladati uljudno, pristojno i uvijek biti spremni pomoći pučanstvu.

Kraljevsko redarstveno povjereništvo u Zagrebu utemeljeno je 1908. g. a imalo je nadležnost samo u Zagrebu. Od 1921. g. postaje Kraljevsko redarstveno ravnateljstvo. U razdoblju 1918 - 1930. g. postojalo je državno redarstvo i gradska i općinska redarstva ili straže koje su bile podređene gradskim i općinskim poglavarstvima.

Od 1919 - 1925. g. unutarnjom upravom rukovodilo je Odjeljenje za unutarnje poslove Pokrajinske uprave u Zagrebu i Splitu koji su 1925. g. prenijeti u nadležnost MUP-a u Beogradu.

Prva Redarstvena škola u Zagrebu utemeljena je 1923.g. sa dva tečaja po šest mjeseci trajanja. 1930. g. ukinute su sve ranije državne redarstvene a u mjestima banskih uprava postavljene su uprave policije i državne policijske straže. Iz službene uporabe istisnut je naziv „redarstvo“ a uveden naziv „policija“. U svakom sjedištu banovine utemeljena je uprava policije na čelu sa upravnikom koji je neposredno podređen banu.

U razdoblju od 1930 - 1939. g. provodi se ujednačavanje ustrojstva, propisa i odora raznih redarstava u Kraljevini Jugoslaviji policija je smatrana dijelom državne uprave

koja se dijelila na centralnu, regionalnu najnižu policijsku vlast. Obzirom na povećanje broja vozila (2000) i taksi vozila (200) u Zagrebu je utemeljena posebna prometna policija (saobraćajna straža) - na 12 najprometnijih raskrižja uređene su prometne postaje gdje su službu vršili prometni stražari (24). Ustrojene su stalne leteće patrole na motociklima i biciklima koje su obilazile grad i kontrolirale vozače, te se postavljani međunarodni prometni znakovi i iscrtani pješački prijelazi (zebre).

Prvi Zakon o državnim policijskim izvršnim službenicima je objavljen 24.10.1930. godine. Prema istom zakonu propisane su osobine kandidata za stražara: 21 -30 godina starosti, neoženjen, visine najmanje 164 cm, znanje pisanja, čitanja i računanja, te se morao pismeno obvezati da će u službi ostati najmanje tri godine.

Pripremna služba policajca trajala je tri godine, a nakon škole i završetka pripremnog razdoblja pripravnik je bio promoviran u zvanje policijskog stražara (ili agenta). Samo jednoj trećini stražara je bilo dozvoljeno da se ožene, svaki policajac je morao prijaviti zanimanja članova obitelji, a ukoliko se procijenilo da bi neko zanimanje moglo biti „štetno po interes službe“ onda je policajcu zabranjeno obavljati službu. Nadalje nisu smjeli biti članovi nikakvih udruženja niti klubova. Slični uvjeti su bili za policijske nadzornike jedino što su oni pohađali tečaj za nadzorne policijske činovnike. Činovnici i policajci bili su raspoređeni u grupe po zvanju, položaju, radnom stažu, te im se na temelju toga određivala plaća.

Struktura policije u Jugoslaviji odgovarala je federalističkoj državnoj strukturi, na vrhu piramide bio je Savezni sekretarijat za unutrašnje poslove (SSUP), a ispod njega republički i pokrajinski sekretarijati, dok su na zadnjoj razini općinski i lokalni organi milicije. Služba javne sigurnosti i Služba državne sigurnosti (SDS) zajedno su činile organe unutarnjih poslova. Primarni cilj SDS - a (Služba državne bezbednosti) bila zaštita ustavnog poretka države od unutarnjih i vanjskih prijetnji, dok su poslovi javne sigurnosti prema članu 12. Saveznog zakona o unutarnjim poslovima iz 1966. g. bili: „zaštita života i lične sigurnosti ljudi; sprečavanje i otkrivanje krivičnih dela; pronalaženje i hvatanje učinilaca krivičnih dela i njihovo predavanje nadležnim organima; održavanje javnog reda i mira; vršenje kriminalističkih veštačenja; bezbednost saobraćaja na javnim putevima i pružanje neophodne pomoći radi otklanjanja posledica u slučaju opšte opasnosti prouzrokovane elementarnim nepogodama“ .<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Nielsen, C. A., Decentralizacija organa unutarnjih poslova u SR Hrvatskoj , <https://hrcak.srce.hr/file/356881> (12.11.2024.)

### 3.3. Ustroj policije RH i djelokrug rada

Za obavljanje poslova državne uprave (provedba državne politike, neposredna provedba zakona, inspekcijski nadzor, upravni nadzor te drugi upravni i stručni poslovi) ustrojena su tijela državne uprave: ministarstva i državne upravne organizacije, čiji rad se utvrđuje zakonom, dok druga pitanja vezana za njihov rad uređuje Vlada uredbom.

Ministarstva se ustrojavaju za obavljanje poslova državne uprave u pravilu u više upravnih područja. U sastavu ministarstva ustrojavaju se uprave, zavodi i inspektorati a posebnim zakonom i ravnateljstva, uredi i druge upravne organizacije.

Ministarstvo unutarnjih poslova, radi stvaranja uvjeta rada policije:<sup>42</sup>

1. obavlja poslove u svezi s upravljanjem i razvojem ljudskih potencijala, uključujući planiranje i utvrđivanje potreba za prijemom u policiju, provođenje postupka prijama, napredovanja, ocjenjivanja rada i učinkovitosti, nagrađivanja i kontinuiranog obrazovanja policijskih službenika te obavlja i druge poslove u svezi s radno pravnim statusom policijskih službenika,
2. planira i utvrđuje strategiju obrazovanja policijskih službenika koju provodi Policijska akademija,
3. donosi i provodi planove o izgradnji i korištenju informacijskog, radio komunikacijskog, telekomunikacijskog i sigurnosno-zaštićenog kriptološkog sustava za potrebe policije,
4. utvrđuje potrebe i nabavlja tehnička i materijalna sredstva za rad policije,
5. vodi brigu o sigurnosti, zdravlju i zaštiti policijskih službenika pri obavljanju službenih poslova te o dostojanstvu policijske službe,
6. organizira i provodi unutarnju kontrolu i nadzor rada službenika i ustrojstvenih jedinica,
7. organizira i provodi unutarnju reviziju poslovnih procesa financiranih iz sredstava državnog proračuna i sredstava Europske unije,
8. osigurava dušebrižništvo za vjernike zaposlenike Ministarstva,
9. organizira međunarodnu suradnju policije, obavlja poslove vezane za europsku suradnju te predstavljanje i sudjelovanje u radu tijela Europske unije, kao i upućivanje policijskih službenika na rad u inozemstvo,
10. donosi razvojne, organizacijske i druge temeljne smjernice za rad,

---

<sup>42</sup> **Zakon o policiji**, op. cit., čl. 7.

11. donosi planove o korištenju materijalnih i financijskih sredstava i nadzire njihovu provedbu,
12. obavlja i druge poslove vezane za podršku operativnim aktivnostima policije,
13. obavlja i druge poslove predviđene zakonom.

Policija je jedinstveno organizirana u tri hijerarhijske razine:<sup>43</sup>

1. Ravnateljstvo policije,
2. policijske uprave,
3. policijske postaje.

Radom policije i Ravnateljstva policije upravlja glavni ravnatelj koji za svoj rad odgovara ministru. Radom policijske uprave upravlja načelnik policijske uprave koji za svoj rad odgovara glavnom ravnatelju i ministru. Radom policijske postaje rukovodi načelnik policijske postaje koji za svoj rad odgovara načelniku policijske uprave.

Unutarnje ustrojstvo policije utvrđuje Vlada Republike Hrvatske Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva.

Za obavljanje policijskih poslova u Ministarstvu unutarnjih poslova osnovano je Ravnateljstvo policije, kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva, dok na lokalnoj razini djeluju policijske uprave.

Zadace Ravnateljstva su:<sup>44</sup>

- praćenje i analiza stanja sigurnosti i pojava koje pogoduju nastanku i razvitku kriminaliteta
- usklađivanje, usmjeravanje i nadziranje rada policijskih uprava
- izravno sudjelovanje u obavljanju određenih složenijih poslova iz djelokruga rada policijskih uprava,
- briga o provođenju međunarodnih ugovora o policijskoj suradnji i drugih međunarodnih akata za koje je nadležno
- organiziranje i provođenje kriminalističkih vještačenja
- stvaranje uvjeta za rad Policijske akademije "Prvi hrvatski redarstvenik"
- donošenje standarda za opremu i materijalno-tehnička sredstva
- sukladno posebnim propisima briga o spremnosti policije za djelovanje u izvanrednim uvjetima.

---

<sup>43</sup> **Zakon o policiji**, op. cit., čl. 8.

<sup>44</sup> **Ravnateljstvo policije - Djelokrug** <https://policija.gov.hr/djelokrug-77/77> (10.11.2024.)

Ravnateljstvom policije upravlja glavni ravnatelj policije koji ima dva zamjenika, jedan za poslove opće sigurnosti a drugi za granicu. Ravnateljstvo je podijeljeno na ustrojstvene jedinice: Ured glavnog ravnatelja policije, Uprava za javni red i sigurnost, Uprava kriminalističke policije, PNUSKOK (Polijski nacionalni ured za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta), Uprava za granicu, Zapovjedništvo za intervencije, Uprava za posebne poslove sigurnosti i Policijska akademija "Prvi hrvatski redarstvenik" .

Policijska uprava na području za koje je osnovana prati i analizira stanje sigurnosti te pojave koje pogoduju nastanku i razvitku kriminaliteta, organizira, usklađuje, usmjerava i nadzire rad policijskih postaja. Izravno sudjeluje pri obavljanju složenijih poslova iz djelokruga rada policijske postaje te obavlja i provodi utvrđene mjere u graničnoj kontroli i osiguranju državne granice, poduzima mjere radi zaštite određenih osoba i objekata te obavlja druge poslove utvrđene posebnim propisima.

Područje i sjedište pojedine policijske uprave utvrđuje Vlada Republike Hrvatske uredbom na temelju pokazatelja o veličini područja, broju stanovništva, broju kaznenih djela i prekršaja, značajkama prometnih pravaca i zemljopisnom položaju te drugih sigurnosno značajnih pokazatelja.<sup>45</sup>

Na području Republike Hrvatske ustrojeno je 20 policijskih uprava po kategorijama:<sup>46</sup>

- I. Kategorija: Zagrebačka
- II. Kategorija: Splitsko-dalmatinska, Primorsko-goranska, Osječko-baranjska, Istarska
- III. Kategorija: Dubrovačko-neretvanska, Karlovačka, Sisačko-moslavačka, Šibensko-kninska, Vukovarsko-srijemska, Zadarska
- IV. Kategorija: Bjelovarsko-bilogorska, Brodsko-posavska, Koprivničko-križevačka, Krapinsko-zagorska, Ličko-senjska, Međimurska, Požeško-slavonska, Varaždinska, Virovitičko-podravska.

---

<sup>45</sup> **Zakon o policiji**, op. cit. čl. 10.

<sup>46</sup> **Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja**, NN 7/2022



### **3.3.1. Policijski poslovi**

Prema čl. 3. Zakona o policijskim poslovima i ovlastima, policijski poslovi su:<sup>47</sup>

1. zaštita života, prava, slobode, sigurnosti i nepovredivosti osobe,
2. zaštita javnog reda i mira te imovine,
3. sprječavanje kaznenih djela i prekršaja, njihovo otkrivanje i prikupljanje podataka o tim djelima i počiniteljima,
4. traganje za počiniteljima kaznenih djela za koja se progoni po službenoj dužnosti i prekršaja i njihovo dovođenje nadležnim tijelima,
5. traganje za imovinskom koristi stečenoj kaznenim djelom,
6. nadzor i upravljanje cestovnim prometom,
7. protueksplozijska zaštita,
8. postupanje prema strancima,
9. nadzor državne granice,
10. poslovi zaštite zračnog prometa propisani posebnim zakonom,
11. poslovi na moru i unutarnjim vodama iz nadležnosti policije,
12. osiguranje i zaštita osoba, objekata i prostora,
13. postupanje s uhićenikom i pritvorenikom.

Policijski poslovi obavljaju se primjenom policijskih ovlasti.

### **3.3.2. Policijske ovlasti**

Prema čl. 13. Zakona o policijskim poslovima i ovlastima, policijske ovlasti su:<sup>48</sup>

1. prikupljanje, procjena, pohrana, obrada i korištenje podataka,
2. provjera i utvrđivanje identiteta osoba i predmeta,
3. prikupljanje obavijesti od građana,
4. pozivanje,
5. dovođenje i privođenje,
6. traganje za osobama i predmetima,
7. privremeno ograničenje slobode kretanja,
8. davanje upozorenja i naredbi građanima,
9. uporaba tuđeg prijevoznog sredstva i komunikacijskog uređaja,
10. privremeno oduzimanje, čuvanje, uništenje i prodaja predmeta,
11. zaprimanje prijava, podnošenje kaznenih prijava i izvješća,
12. osiguranje mjesta događaja,

---

<sup>47</sup> **Zakon o policijskim poslovima i ovlastima**, NN 76/09, 92/14, 70/19

<sup>48</sup> Ibidem

13. provjera uspostavljanja elektroničke komunikacije,
  14. poligrafsko ispitivanje,
  15. pregled dokumentacije,
  16. ulazak i pregled objekata i prostora,
  17. ulazak u tuđi dom,
  18. pregled osoba, predmeta i prometnih sredstava,
  19. javno raspisivanje nagrade,
  20. snimanje na javnim mjestima,
  21. prikrivene policijske radnje,
  22. uporaba sredstava prisile,
  23. zaštita žrtava kaznenih djela i drugih osoba,
  24. provjera zastave, progon, zaustavljanje, uzapćenje i sprovođenje plovnog objekta.
- Policijsku ovlast primjenjuje policijski službenik.<sup>49</sup>

Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika propisuje se način postupanja policijskih službenika prilikom obavljanja policijskih poslova i primjene policijskih ovlasti, način pružanja pomoći, nošenje službenog oružja i streljiva, obavljanje policijskih poslova u inozemstvu, obavljanje policijskih poslova koje inozemni policijski službenik obavlja u Republici Hrvatskoj te način obavljanja kriminalističkog istraživanja.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> **Zakon o policijskim poslovima i ovlastima**, op. cit.,

<sup>50</sup> **Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika**, NN 20/2022

## **4. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U POLICIJI REPUBLIKE HRVATSKE**

Upravljanje ljudskim potencijalima 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.<sup>51</sup>

Ljudski potencijali u policiji temeljna su njezina vrijednost, a njihova važnost osobito se očituje u obavljanju posebne poslove sigurnosti uz primjenu posebnih ovlasti kojima se zadire u sferu temeljnih ljudskih prava i sloboda zajamčenih Ustavom Republike Hrvatske i međunarodnim pravnim aktima.

Upravljanje policijskim službenicima kao ljudskim potencijalima važno je ne samo za policijsku organizaciju, već i za sve građane, ukupnu društvenu zajednicu te naposljetku i državu kao društveno - političku organizaciju.

### **4.1. Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala u policiji RH**

Od osamostaljenja Republike Hrvatske do danas, policija je u trajnom procesu tranzicije obilježenom pokušajima pronalaska optimalne unutarnje i teritorijalne organizacijske strukture.

U razdoblju pristupanja europskim integracijama, Ministarstvo unutarnjih poslova započelo je 2007. godine projekt (PHARE 2005 *Twinning* projekt) s ciljem implementacije europskih standarda u upravljanju ljudskim potencijalima i donošenja reformi administrativnih kapaciteta i podizanja stupnja profesionalizma u radu državnih službenika. U sklopu projekta donesena je Strategija reforme sustava upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova za razdoblje od 2009 - 2011. g. kojom su definirane četiri glavne smjernice i to: (1) uvesti integrirani sustav upravljanja ljudskim potencijalima, (2) ojačati stratešku ulogu sustava upravljanja ljudskim potencijalima, (3) ojačati sudjelovanje i motivaciju djelatnika, (4) prilagoditi organizaciju Policijske akademije. 2 SAFU – Središnji ured za financiranje i

---

<sup>51</sup> **Zakon o policiji**, op. cit., čl. 44.

ugovaranje: „Završen Twinning projekt jačanja upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova“.<sup>52</sup>

Projekt je također omogućio stvaranje temelja za razvijanje modernog sustava integriranog upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova RH, uvodeći pri tom personalizirani pristup upravljanja, koji vrednuje potencijal svakog pojedinačnog djelatnika te mu daje mogućnost sudjelovanja u razvijanju vlastite karijere. Stjecanje kompetencija tijekom cjelokupne karijere, kao neophodnog uvjeta što će osiguravati i jamčiti profesionalizaciju djelatnika Ministarstva, razvijat će se kroz cjeloživotno obrazovanje, sukladno moderniziranom sustavu policijskog obrazovanja i obuke prema standardima Europske unije.<sup>53</sup>

Potrebno je naglasiti da je godinama sustav upravljanja ljudskim potencijalima počivao na temeljima i nasljeđu iz prethodne države, a s ciljem stvaranja uvjeta pristupanju Republike Hrvatske u Europsku uniju, kontinuirano moderniziran i donošenjem novih zakona prilagođavan, te je još uvijek u kontinuiranom razvoju. U razdoblju postojanja neovisne države Hrvatske doneseno je mnogo pravnih akata, ali isti nisu jednostavno stupili na snagu i u praksi. Bilo je potrebno mnogo truda i vremena da se donošenjem podzakonskih akata – pravilnika, uredbi, te nacionalnih planova i politika, kao i financijskih sredstava, te edukacije stručnjaka za mijenjanje „uhodanih“ praksi i obrazaca provođenja pravnih normi i njihove implementacije. Dobar primjer je i Zakon o ravnopravnosti spolova koji je donesen 2003. g. a njegovo provođenje se najbolje očituje tek kada je dorađen 2008. g. i kada su propisane i novčane kazne za prekršajnu odgovornost.

## **4.2. Služba za upravljanje ljudskim potencijalima**

Služba za upravljanje ljudskim potencijalima priprema, kreira i provodi metodologiju upravljanja ljudskim potencijalima i radnim procesima, definira procese i kriterije upravljanja, vodi i prati proces vrednovanja rada, prati proces potreba cjeloživotnog usavršavanja, te razvija i implementira kriterije u procesima napredovanja i promicanja; kreira i provodi strategije motiviranja i nagrađivanja zaposlenika; napredovanje i promicanje zaposlenika, usklađuje karijerni razvoj službenika te potrebe za stručnim usavršavanjem s potrebama Ministarstva, u suradnji s drugim

---

<sup>52</sup> Orlić S, Orlović A. Ljudski potencijali u policiji – percepcija policijskih službenika o obilježjima njihova radnog okruženja. *Policija i sigurnost*, <https://hrcak.srce.hr/237971>, (10.11.2024.)

<sup>53</sup> Policijska akademija, „Najava: Zatvaranje PHARE 2005 Twinning projekta“, <https://policijska-akademija.gov.hr/vijesti/najava-zatvaranje-phare-2005-twinning-projekta/295>, (10.11.2024.)

ustrojstvenim jedinicama Ministarstva prati ocjene rada službenika te izrađuje i predlaže strategiju motiviranja i nagrađivanja službenika, u suradnji s Policijskom akademijom i drugim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva izrađuje i predlaže strategijski plan obrazovnih potreba kao i potreba za stručnim usavršavanjem, kreira pripreme procese za profiliranje rukovoditelja te razine rukovođenja, sudjeluje u procesima kreiranja osposobljavanja rukovoditelja. Nadalje, sudjeluje u kreiranju i realizaciji programa kao pripremi za napredovanje kroz policijska zvanja u suradnji s Ravnateljstvom policije, kreira Okvir kompetencija za rukovodeća radna mjesta kao i način stjecanja potrebnih kompetencija, obavlja poslove vezane za statusna pitanja zaposlenika u vezi s rasporedom u službu, premještanjem zaposlenika te ostale poslove koji proizlaze po osnovi rada zaposlenika, koordinira radom Odjela u sastavu Službe. Za obavljanje poslova iz djelokruga rada Službe za upravljanje ljudskim potencijalima ustrojavaju se sljedeći odjeli: Odjel za statusna pitanja, Odjel za analizu i praćenje radnih procesa i Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima.<sup>54</sup>

#### **4.2.1. Praćenje radne uspješnosti i ocjenjivanje policijskih službenika**

Ocjenjivanje policijskih službenika temelj je: razvoja karijera policijskih službenika, promicanja profesionalnih vrijednosti u obavljanju policijske službe, poboljšanja radne uspješnosti policijskih službenika, osiguranja poticajnog sustava nagrađivanja policijskih službenika, kadrovskog planiranja, usklađivanja potreba i planova obrazovanja i usavršavanja policijskih službenika.

Opći kriteriji za ocjenjivanje su: djelotvornost u obavljanju poslova, točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova u izvršavanju poslova i učinkovitost u obavljanju poslova.

Posebni kriteriji: stupanj inovativnosti i kreativnosti, pismeno i usmeno izražavanje, komunikacijske vještine, sklonost timskom radu.

Osobno ponašanje svih policijskih službenika ocjenjuje se primjenom sljedećih kriterija: odnos prema radu (motivacija), odnos prema građanima, odnos prema nadređenima, odnos prema suradnicima, poštivanje radnog vremena.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske: „Služba za upravljanje ljudskim potencijalima“, <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/2022/USTROJ/Uprava%20za%20ljudske%20potencijale/Sluzba%20za%20upravljanje%20ljudskim%20potencijalima.pdf> (13.11.2024.)

<sup>55</sup> **Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika**, NN 113/2012

Neposredno nadređeni rukovoditelj, tijekom kalendarske godine kontinuirano prati policijskog službenika, potiče ga na kvalitetno i učinkovito obavljanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i primjereno ponašanje te ukazuje na eventualne propuste i nepravilnosti u radu. Protekom kalendarske ocjene, najkasnije do kraja veljače neposredno nadređeni rukovoditelj uručuje rješenje o godišnjoj ocjeni policijskom službeniku. Ukoliko policijski službenik nije zadovoljan ocjenom podnosi prigovor rukovoditelju koji je izravno nadređen rukovoditelju koji ga je ocijenio.

Bitno je naglasiti da se ne ocjenjuju policijski službenici koji su tijekom kalendarske godine radili manje od šest mjeseci i bez obzira na razloge njihova izbivanja s radnog mjesta.

Kao što je već naglašeno ocjenjivanje policijskih službenika temelj je razvoja karijera policijskih službenika, ali ukoliko policijski službenik jednu godinu iz nekog razloga nije ocjenjen istom je uskraćeno napredovanje, odnosno daljnje obrazovanje – za prijavu na razredbeni postupak za upis policijskog službenika na preddiplomski studij Kriminalistike na Visokoj policijskoj školi potrebne su preslike zadnje tri godišnje radne ocjene te suglasnost nadležnog rukovoditelja za pristupanje razredbenom postupku i upis na studij ukoliko zaposlenik ostvari potreban broj bodova u razredbenom postupku.<sup>56</sup>

Za upis na stručni preddiplomski studij Kriminalistike prijašnjih godina potrebni uvjeti su bili: završena gimnazija ili druga srednja škola u četverogodišnjem trajanju, radno iskustvo od najmanje dvije godine, suglasnost nadležnog rukovoditelja, najmanje ocjena „uspješan“ u posljednje dvije godine.<sup>57</sup>

Stručni studij Kriminalistika mogu upisati osobe koje su završile srednju školu u trajanju od najmanje četiri godine, koje su položile državnu s odgovarajućom razinom iz traženih predmeta (osim ako su srednjoškolsko obrazovanje završile prije propisa o

---

<sup>56</sup> Policijska akademija, „Policijski službenici i ostali kandidati - diplomski studij - izvanredni 2024./2025.“, [https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocslImages/04\\_vps/2024/natje%C4%8Daji%202024/Policijski%20slu%C5%BEbenici%20i%20ostali%20kandidati%20-%20diplomski%20studij%20-%20izvanredni%202024-2025.pdf](https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocslImages/04_vps/2024/natje%C4%8Daji%202024/Policijski%20slu%C5%BEbenici%20i%20ostali%20kandidati%20-%20diplomski%20studij%20-%20izvanredni%202024-2025.pdf), (14.11.2024.)

<sup>57</sup>Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, „Ponovljeni natječaj za stručni studij kriminalistike“, <https://mup.gov.hr/vijesti-8/ponovljeni-natjecaj-za-strucni-studij-kriminalistike/45053>, (14.11.2024.)

obvezi državne mature), koje ispunjavaju uvjete propisane u Pravilniku o policijskom obrazovanju (za djelatnike MUP-a) i uvjete iz natječaja za upis.<sup>58</sup>

Prilikom donošenja odluke o pohađanju visokoškolskog obrazovanja policijskih službenika (policijski službenici, ukoliko potrebe službe to zahtijevaju, mogu se školovati na stručnom preddiplomskom i diplomskom studiju Visoke policijske škole, na trošak Ministarstva) uzet će se u obzir sljedeća mjerila i uvjeti: potrebe Ministarstva poslovi radnog mjesta, najmanje ocjena »dobar« u posljednje dvije godine, odnosno prosjek ocjena najmanje 3,50 tijekom redovnog preddiplomskog studija.<sup>59</sup>

Bitno je naglasiti da ukoliko su studenti upisali studij Kriminalistike iz „civilstva“ (pri upisu na studij nisu zaposlenici Ministarstva), nakon studija im nitko nije garantirao zaposlenje u struci, već su se našli na Zavodu za zapošljavanje, zaposlili izvan struke ili se upisali na prekvalifikacijski tečaj u Srednjoj policijskoj školi kako bi pronašli „putovnicu“ za ulaz u Ministarstvo unutarnjih poslova.

U razdoblju od 2003. do 2012. godine taj trend je bio učestao, nezaposleni kriminalisti su prosvjedovali, a situacija se nije popravila niti do 2019. godine, obzirom da je i sam Sindikat kriminalističke policije, na odbijenice policijskim službenicima za odobrenje zaslužene mirovine zahtijevao od ministra MUP - a da odobri navedene zahtjeve za mirovinu i zaposli kriminaliste i diplomirane kriminaliste sa Zavoda za zapošljavanje kojih u 2019. godini na Zavodu bilo evidentiranih oko 80.<sup>60 61</sup>

Ocjenjivanje je osim mogućnosti daljnjeg obrazovanja vrlo važno za napredovanje na radnom mjestu, javljanja na interne natječaje za slobodna radna mjesta, kao i za određivanje dana godišnjeg odmora (1 - 3 dana).

---

<sup>58</sup> Policijska akademija: „Pravilnik o studiranju na stručnim studijima Visoke policijske škole - pročišćeni tekst (primjenjuje se za studente koji kreću u akademsku godinu 2019.-2020.)“, [https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocImages/04\\_vps/pravilnici/2022/Pravilnik%20o%20studiranju%20na%20stru%C4%8Dnim%20studijima%20Visoke%20policijske%20%C5%A1kole%20-%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20\(primjenjuje%20se%20za%20studente%20koji%20kre%C4%87u%20u%20akademsku%20godinu%202019.-2020.%20%20\(002\).pdf](https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocImages/04_vps/pravilnici/2022/Pravilnik%20o%20studiranju%20na%20stru%C4%8Dnim%20studijima%20Visoke%20policijske%20%C5%A1kole%20-%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20(primjenjuje%20se%20za%20studente%20koji%20kre%C4%87u%20u%20akademsku%20godinu%202019.-2020.%20%20(002).pdf), (14.11.2024.)

<sup>59</sup> **Pravilnik o policijskom obrazovanju**, NN 113/2012

<sup>60</sup> Index.hr., "Nezaposleni diplomirani kriminalisti prosvjeduju ispred MUP-a.", <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Nezaposleni-diplomirani-kriminalisti-prosvjeduju-ispred-MUP-a/603858.aspx>, (14.11.2024.)

<sup>61</sup> Sindikat kriminalističke policije, „Odlazak u mirovinu i nezaposleni kriminalisti (SKP-I-02-3-2019)“, [https://skp.hr/wp-content/uploads/2019/01/SKP-I-02-3-2019\\_Odlazak\\_u\\_mirovinu\\_i\\_nezaposleni\\_kriminalisti.pdf](https://skp.hr/wp-content/uploads/2019/01/SKP-I-02-3-2019_Odlazak_u_mirovinu_i_nezaposleni_kriminalisti.pdf), (14.11.2024.)

Kod redovnog promaknuća policijskih službenika kroz policijska zvanja u neposredno više zvanje, propisan je između ostaloga i uvjet da je policijski službenik u vremenu potrebnom za promaknuće ocjenjivan najmanje ocjenom „dobar“.

Za najviša policijska zvanja, u zvanje policijski savjetnik i glavni policijski savjetnik, može se promaknuti samo policijski službenik koji je u vremenu potrebnom za redovno promaknuće najmanje tri puta ocijenjen ocjenom „naročito uspješan“, odnosno najvišom ocjenom. Ako je policijski službenik tijekom jedne godine ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ ili „ne zadovoljava“ to se uzima kao ograničavajuća okolnost te se prilikom redovnog promicanja u neposredno više zvanje ta godina ne računa.

Postoji i mogućnost izvanrednog promaknuća od strane ministra, a na prijedlog glavnog ravnatelja policije - samo policijski službenik koji je u posljednje dvije godine ocijenjen ocjenom „naročito uspješan“, uz ispunjenje ostalih uvjeta za redovno promaknuće.

Sustav ocjenjivanja krajnje je kompleksan. Rad policijskog službenika ne može se normirati niti izraziti u brojčanom obliku. Osim navedenih stavki u obrascu za ocjenjivanje, na isto može utjecati faktor međuljudskih odnosa neposrednog rukovoditelja i podređenog, nadalje ugled koji policijski službenik uživa u radnoj okolini ili u zajednici ili njegovi drugi doprinosi zajednici. Također je bitna percepcija javnosti i medija. Npr. ukoliko policijski službenik svojim radom i zalaganjem bitno pridonese nekoj aktivnosti – navedimo volontiranje u slučaju potresa i slično, njegov rad može ostati neprimijećen ukoliko je samozatajan ili ta informacija nije poznata većem broju ljudi. Ali ukoliko ta vijest bude prenesena putem medija, pa rukovoditelji ne mogu zanemariti postojanje „takve“ informacije – svakako je za očekivati da će za navedeni rad i zalaganje dobiti pohvalu na radnom mjestu, te će ga rukovoditelji „gledati“ drugačijim očima. Jednako tako ukoliko javnost percipira rad policijskog službenika kao neprimjeren i ista informacija bude dostupna većem broju ljudi, rukovoditelji to nikako ne smiju zanemariti već djelovati na način da pomognu u uklanjanju problema, nedostataka i uz koordinaciju i kontrolu usmjere osobu u „pravom“ odnosno željenom smjeru, gdje će policijski službenik biti primjer i na ugled službe.

Svakako bi bilo zanimljivo provesti istraživanje i dobiti uvid u kategorizaciju ocjenjivanja policijskih službenika na razini cijele strukture organizacije, te udjela rukovodećih, viših i nižih policijskih službenika u ukupnom broju i obrazloženja krajnje ocjene, a iz razloga jer je većina ocijenjena „srednjom“ ocjenom, te po tumačenju



autorice, oko takvih ocjena nije potrebno puno angažmana jer ispunjavaju organizacijske ciljeve, te ne odstupaju niti u pozitivnom niti u negativnom smislu.

S druge strane, postoji određeno nezadovoljstvo (prema provedenim istraživanjima koja slijede u poglavlju „Upravljanje stresom kod policijskih službenika“ i tumačenju autorice) policijskih službenika koji smatraju da u svojem radu ulažu trud, te da ocjena koju su dobili nije pravi pokazatelj njihove radne uspješnosti, dok se među policijskim službenicima stječe dojam da su „najviše“ ocjene rezervirane za rukovoditelje.

Sve navedeno dovodi do pitanja je li potrebno dodatno precizirati i odvojiti način ocjenjivanja radne uspješnosti policijskog službenika po kategorijama specifičnosti radnih zadataka i drugim bitnim odrednicama.

#### **4.2.2. Motiviranje**

Osim plaće, postoje i druge vrste materijalnog motiviranja - najčešće se manifestira u neizravnim materijalnim kompenzacijama kao što su plaćeni slobodni dani (za sklapanje braka, preseljenja, rođenja djeteta, smrti ili teže bolesti članova obitelji, polaganja ispita za vrijeme stručnog ili općeg školovanja, osposobljavanja ili usavršavanja na koje je upućen od strane čelnika državnog tijela ili za vlastite potrebe, za dobrovoljno darivanje krvi, sudjelovanje u sindikalnim, sportskim i kulturnim susretima, za pripremu polaganja državnoga stručnog ispita). Rjeđa su nagrađivanja u vidu upućivanja na školovanje i napredovanje na bolje radno mjesto.

Policijskim službenicima se sukladno Uredbi o radnim mjestima policijskih službenika kojima se staž osiguranja računa u povećanom trajanju – mirovinski staž računa ovisno od radnog mjesta na koje su raspoređeni (može biti uvećan za dva do šest mjeseci).<sup>62</sup>

Godišnji odmor se računa prema odredbama Zakona o radu i Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike, te je u trajanju od najmanje 30 radnih dana za sve policijske službenike obzirom na uvjete rada i stupanj srednje stručne spreme. Taj se broj dana uvećava za: složenosti poslova i stupanj stručne spreme (jedan dan), obzirom na dužinu radnog staža (dva do osam dana), obzirom na posebne socijalne

---

<sup>62</sup> **Uredba o radnim mjestima policijskih službenika kojima se staž osiguranja računa u povećanom trajanju**, NN 7/2022

uvjete (roditeljima i posvojiteljima djece - za prvo dijete 2 dana, a svako dodatno po jedan dan) te s obzirom na ostvarene rezultate rada (jedan do tri dana).

Od nematerijalnih oblika motiviranja policijskih službenika, osim ocjenjivanja, mogućnosti školovanja i usavršavanja, važna je povratna informacija odnosno da rukovoditelji shvate kako je ponekad najbolja motivacija policijskih službenika za dobar rad, a ujedno i najisplativija, usmena pohvala.

#### **4.2.3. Upravljanje stresom kod policijskih službenika i mišljenja ispitanika**

Policijsko zanimanje je jedno od najstresnijih zanimanja, pa sukladno tome policajci pate od mnogih fizičkih i psihičkih posljedica stresa jer su, za razliku od ostalih zanimanja izloženi mnogobrojnim nesvakidašnjim stresorima i traumama. Susreću se sa najokrutnijim i najlošijim sadržajima u društvenim odnosima: ubojstvima, silovanjima, pedofilijom, zlostavljanjima itd.<sup>63</sup>

Identificirana su dva izvora stresa: stres koji proizlazi iz organizacije posla (neadekvatna oprema, prekomjerna papirologija, odnosi s kolegama) i stres koji proizlazi iz samog posla (konstantna izloženost pogibelji, ljudskoj patnji, nasilju, žrtvama zlostavljanja).

Potrebno je napomenuti da koliko god da unutar sustava upravljanja ljudskim potencijalima u policiji postoji psihosocijalna podrška, policijski službenici ju ne koriste u dovoljnoj mjeri, obzirom ukoliko dođe do promjene zdravstvenoga stanja pojedinac će morati pristupiti izvanrednom liječničkom pregledu. Ako se utvrdi da ima psihičkih prepreka za obavljanje službe, to povlači za sobom ukidanje ovlasti, odnosno oduzimanje kratkog oružja i značke, te se u tom slučaju može rasporediti na neko drugo mjesto unutar Ministarstva odnosno na mjesto državnog službenika ili namještenika.

Nadalje je bitno naglasiti da policijski menadžment nije uzeo u obzir da se zdravstveno stanje policijskih službenika može bitno promijeniti tijekom radnog vijeka, te je od uspostave samostalnosti Republike Hrvatske pojedinac prilikom primanja na školovanje ili prekvalifikaciju bio upućen na sustavni liječnički pregled te poslije toga još jednom nakon završenog obrazovanja - neposredno pred zasnivanje radnog odnosa. Nakon toga zaposlenici su proveli niz godina u službi a da od poslodavca nisu

---

<sup>63</sup> Anshel, M. H., **A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work**, *Criminal Justice and Behavior*, 2000., str. 375 – 400.

upućeni na isti pregled. Od 2010. godine su organizirani pregledi za policijske službenike iznad 40 godina starosti, a potom od 2019. godine (sukladno Pravilniku 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 113/2012 i NN 37/18) za sve policijske službenike.

U Republici Hrvatskoj do sada su provedena neka istraživanja povezana s pojedinim obilježjima radnog okruženja policijskih službenika – motivacija, stres, obrazovanje, radna uspješnost, razvoj karijera, osobine policijskih menadžera, temeljne funkcije menadžmenta, upravljanje ljudskim potencijalima. Navedena istraživanja provedena su od strane profesora i predavača Visoke policijske škole (danas pod nazivom Veleučilišta kriminalistike i javne sigurnosti) i studenata - policijskih službenika. U ovome radu navode se samo neka od njih.

Na temelju istraživanja Sanje Orlić (2019), tada studentice studija Kriminalistika, o percepciji policijskih službenika o određenim obilježjima njihova radnog okruženja došlo se do rezultata da socijalne komponente radnog okruženja u policiji u ispitanici percipiraju najpozitivnijima. Nadređeni su u ovom istraživanju uglavnom pozitivno percipirani, dok su u nekim drugim istraživanjima dobiveni bitno drugačiji rezultati o karakteristikama rukovoditelja u policiji.

Tehničke komponente radnog okruženja uvrštene u ovo istraživanje bile su radno mjesto, organizacija posla, sredstva za rad i zaštita na radu. Kategorija ispitanika naspram prve dvije tehničke komponente - njihova radnog okruženja uglavnom su pozitivne (radno mjesto, organizacija posla), dok su spram druge dvije vrlo negativne (sredstva za rad i zaštita na radu). Oprema i zaštićenost policijskog službenika pretpostavka je uspješnosti njegova postupanja. Sigurnost građana i zaštita njihove imovine razumijevaju adekvatnu materijalno - tehničku opremljenost policijskih službenika. Personalne komponente radnog okruženja policijskih službenika bile su mogućnosti edukacije i mogućnosti napredovanja. Istraživanje je pokazalo da su iskazane asocijacije obaju spolova ispitanika (žene i muškarci) i spram prve personalne komponente njihova radnog okruženja umjereno negativne (mogućnosti edukacije), dok su spram druge komponente izrazito negativne (mogućnosti napredovanja). Restriktivan pristup edukacijama i limitiran prostor napredovanja izazivaju frustracije kod policijskih službenika. Frustrirani policijski službenici postaju demotivirani iz čega posljedično proizlazi restriktivnost i limitiranost njihovih radnih

rezultata. Iako autor navodi da je istraživanje ograničenog karaktera, rezultati su informativni i svakako pokazatelj kojeg bi menadžment ljudskih potencijala trebao uzeti u razmatranje.<sup>64</sup>

Na uzorku od 126 nerukovodećih policijskih službenika provedeno je istraživanje (2015) kako bi se stekao uvid u percepciju (zadovoljstvo) policijskih službenika o činjeničnom stanju u policijskoj praksi. Rezultati su pokazali da policijski službenici smatraju da su premalo plaćeni za posao kojeg izvršavaju u sklopu svog radnog mjesta – poglavito imajući u vidu odgovornost i rizik koji donosi obavljanje policijskog posla. Iz dobivenih rezultata proizlazi da policijski službenici u ukupnom postotku od 62% ne dobiju usmenu pohvalu za dobro odrađen posao. Dobiveni rezultati upućuju na pozitivan stav policijskih službenika o komunikaciji s nadređenima, da policijski službenici smatraju da savjesno obavljaju svoj posao i ispunjavaju zadatke koji se od njih očekuju. Isti nisu zadovoljni svojom godišnjom ocjenom, ne smatraju da je godišnja ocjena mjerilo rada policijskih službenika. 36% ispitanika imalo je ambivalentan stav o iskorištenosti svojih potencijala, dok 47% ispitanika (visoke stručne spreme) u potpunosti smatraju da je njihov potencijal neiskorišten, te da nitko ne vodi računa o njima. Nadalje, uočava se visoki postotak policijskih službenika koji se ne slažu ili u potpunosti ne slažu s tvrdnjom da sustav ima dobru strategiju upravljanja ljudskim potencijalima - 81% od ukupnog broja, a osobito ispitanici visoke stručne spreme, od kojih svi smatraju da sustav nema dobru strategiju upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>65</sup>

Orlović, A. (2019/20) proveo je istraživanje sa zadatkom mjerenja percepcije operativnih policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji. Svrha istraživanja bila je preliminarno dijagnosticirati (percipirano) stanje menadžmenta u policiji, determinirati relevantnost i utilitarnost temeljnih funkcija i podfunkcija policijskog menadžmenta, te afirmirati menadžment u policijskom sustavu. Provedenim empirijskim istraživanjem utvrđeno je postojanje percepcije policijskih rukovoditelja o osrednjosti (prosječnosti, oskudnosti) kvalitativne razine svih pet temeljnih funkcija menadžmenta u policiji i

---

<sup>64</sup> Policijska akademija, „Ljudski potencijali u policiji. Policija i sigurnost“, [https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocsImages/06\\_nakladnistvo/policija\\_i\\_sigurnost/2020/1\\_2/05\\_PiS\\_1-2\\_2020\\_Ljudski%20potencijali%20u%20policiji.pdf](https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocsImages/06_nakladnistvo/policija_i_sigurnost/2020/1_2/05_PiS_1-2_2020_Ljudski%20potencijali%20u%20policiji.pdf), (13.11.2024.)

<sup>65</sup> Orlović, Lj., Orlović A., Karlović R., "Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika.", <https://hrcak.srce.hr/157049>, (13.11.2024.)

njihovih podfunkcija Najlošijom je ocijenjena funkcija upravljanje ljudskim potencijalima a najmanje lošom funkcija vođenja. Najlošije ocijenjena podfunkcija jest pribavljanje i selekcija kandidata dok je najboljom ocijenjena podfunkcija operativno planiranje.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Orlović, A. "Polijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji.", <https://hrcak.srce.hr/237952>, (13.11.2024.)

## 5. ŽENE ZAPOSLENICE POLICIJE

### 5.1. Položaj žena kroz povijest i borba za ljudska prava

Povijest čovječanstva počinje sa ženom. Znanost smatra da su žene izvorni, prvi spol jer se ključni genetski podaci prosljeđuju i prenose isključivo preko žene. Žena je nosila prvi ljudski kromosom, njena je evolucijska prilagodba osigurala opstanak i uspjeh vrste, njena majčinska briga stvorila je u ljudskom mozgu poticaj za razvoj komunikacije i društvene organizacije. Ženin rad i njene vještine su bile ključne za sudbinu ljudske vrste. U nekim plemenima u brazilskoj prašumi na Novoj Gvineji još je i danas tako.<sup>67</sup>

Hamurabijev zakonik iz 17.st.pr.Kr. iz Babilona - žena u braku zadržava miraz u svom vlasništvu do svoje smrti, nakon toga ga nasljeđuju djeca, ali njime u toku braka upravlja muž. Muž ima pravo na mjestu ubiti ženu nevjernicu.<sup>68</sup>

U staroj Grčkoj zakonodavac Solon iz 6.st.pr.Kr. zabranio je ženama izlazak iz kuće noću, zbog čega im je i danju ograničeno kretanje.<sup>69</sup>

Žene u Sparti, imale su pravo na posjed i veću slobodu kretanja, jer se muškarci veći dio svog života pripremaju za rat, te je žena gospodarica kuće.<sup>70</sup>

Aspazija iz Mileta je nazvana "prvom damom Atene" koristila se pravom ne - Grkinje i oglušila se na pravila da žena mora biti kod kuće te je podučavala žene u njihovim kućama, bez obzira na najstroža ograničenja.<sup>71</sup>

Grkinja Agnodika (4.st.pr.Kr.) smatra se prvom poznatom ginekologinjom na svijetu. Liječila je žene prerušena u muškarca te je zbog svojih liječničkih uspjeha optužena da zavodi svoje pacijentice. Na sudu je otkrila da je žena i oslobođena je optužbi.<sup>72</sup>

U starom Rimu otac obitelji je imao vlast nad sinovima i kćerima, bez obzira na njihovu životnu dob. Vlast nad kćerkom najprije ima otac, kasnije njezin muž kojeg joj izabere otac. Žene su smatrane pravno i poslovno nesposobnima.

---

<sup>67</sup>Dialogos – prema [www.povijest.net](http://www.povijest.net), <https://www.dialogos.ba/polozej-zena-kroz-povijest/> (14.11.2024.)

<sup>68</sup> Ibidem

<sup>69</sup> Bereš, M.: Položaj žena u antičkoj Grčkoj, <https://hrcak.srce.hr/file/280695> (14.11.2024)

<sup>70</sup> Ibidem

<sup>71</sup> Ibidem

<sup>72</sup> Ibidem

Rimljanka Fabiola (4.st.pr.Kr.) smatra se prvom poznatom kirurginjom.

Hipatija iz Aleksandrije (4.st.) prva je po imenu poznata žena matematičarka.

Oko 400 – te g. dolazi na čelo Platonove akademije u Aleksandriji, gdje drži predavanja iz matematike i filozofije i sudjeluje u pisanju mnogih poznatih matematičkih djela iz tog razdoblja.<sup>73</sup>

U starom vijeku neke žene su vladarice ili su utjecale na vlast preko svojih sinova ili muževa. Egipatske kraljice Hatšepsut i Kleopatra vladale su samostalno.

Bizantska carica Teodora (6.st.) bila je cirkuska zvijezda i kurtizana, a udajom za princa Justinijana, bizantskog prestolonasljednika, postaje najutjecajnijom bizantskom caricom svih vremena. Zaslužna je za zakone koji su ženama davali pravo na imovinu, nasljeđivanje i razvod.<sup>74</sup>

U srednjem vijeku velike monoteističke religije pripisuju ženama šutnju i pasivnu podređenost muškarcu, bez prava izbora muža, sigurnosti unutar braka i javnih djelatnosti, već s ulogom odgoja djece i upravljanja kućom.

Jedna zanimljivost iz tog vremena je da je u seoskim područjima crkveno zvono kraće zvonilo kada se krstila djevojčica ili kada se sahranjivala žena, što daje zaključiti da je i zvučni svijet bio spolno određen.

Crkva je zabranu znanja kod žena objašnjavala činjenicom da muškarac ima veću glavu, a time i veći mozak i više razuma. Nadalje, obrazovanje žena ne donosi ekonomske prednosti, već može izazvati izravnu ekonomsku štetu na način da će doći do nesloge ukoliko žena u braku bude pametnija od muškarca.

U to vrijeme europska sveučilišta zakonima zabranjuju upis žena.

Jedini odobreni put za bijeg od tiranije prisilnih brakova bili su europski srednjovjekovni samostani. Žene koje su vodile samostane mogle su se kretati u javnosti, preuzimati odgovornost i pokretati promjene. Redovnice su bile poslovne žene, liječnice, učiteljice, feudalke na čelu neovisnih imanja, proizvodile hranu, rješavale sporove.

Mlade i učene žene koje su objedinjavale znanje vjere, botanike, astrologije, kemije i prirodnih lijekova i otrova smatrane su vješticama.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Ibidem

<sup>74</sup> Dialogos – prema [www.povijest.net](http://www.povijest.net), <https://www.dialogos.ba/polozaj-zena-kroz-povijest/> (14.11.2024.)

<sup>75</sup> Ibidem

Djevojke su do udaje morale naučiti – presti, tkati, šiti i izrađivati odjevne predmete svih vrsta, kuhati, brinuti se o vrtu i domaćim životinjama, a do 19. stoljeća je donja granica za udaju bila 12 godina starosti.<sup>76</sup>

U gradskim spisima bilježene su samo djelatnosti onih žena koje su odstupale od većine, npr. udovice koje su se nastavile baviti obrtom pokojnog muža. U spisima o poreznim obveznicima u gradovima žene se spominju u 10 - 15%. One su pekarice, mesarice, mlinarice, gostioničarke, tkalje, dojilje i slične.

Otkrićem Amerike i iseljavanjem Europljana, prvi guverner kolonije Cape, nizozemski pukovnik Van Riebeck, zgražao se nad nesposobnošću i neznanjem svojih ljudi da se pobrinu za stoku, proizvodnju hrane i brigu oko sebe samih, te je zatražio da mu pošalju djevojke iz sirotišta u Amsterdamu i Roterdamu, kako bi preuzele navedene poslove. U Engleskoj se osnivaju tvrtke za traženje i slanje djevojaka u Novi svijet. Primarna zadaća žena u kolonijama, obzirom na visoku stopu smrtnosti bilo je rađanje djece.<sup>77</sup>

Prva industrijska revolucija u 18. st. mijenja položaj žene – težak i naporan rad u nehumanim uvjetima, manje plaćen muškaraca, ozljede na radu i teški zdravstveni problemi. U to vrijeme u Velikoj Britaniji za isti posao muškarac dobiva 8 penija dnevno, a žena 6 penija. Objašnjenje je da niske nadnice destimuliraju žene kako ne bi oduzimale muškarcima posao, a s druge strane poslodavcima su isplativije jer ostvaruju jednaki radni učinak kao i muškarci a uz to imaju i osobinu poslušnosti. Žene i djeca u rudnicima ugljena radili su po 14 sati dnevno a posao je zahtijevao da u puzajućem položaju iznose ugljen. Smještaj žena vezan je za mužev posao – kada je muž umro žena nije više imala gdje stanovati, pa je porastao broj žena skitnica i žena samoubojica.

Parižanke su činile veliki dio snaga koja je 1789. godine pokrenula revoluciju zbog gladi u gradu. Krenule su u pohod na dvorac Versailles, u kojem se nalazila kraljevska obitelj, usput pljačkajući trgovine i gostionice, te su sudjelovale i u napadu na tvrđavu Bastillu i tada je prvi put javno i glasno izrečeno da i žene moraju dobiti određena prava. Godine 1791. godine Olympe de Gouges, glumica i spisateljica, objavila je Deklaraciju o pravima žena koja počinje rečenicom "Sva ženska bića rađaju se slobodna i jednaka muškarcima u dostojanstvu i pravima..." Olympe traži pravo na obrazovanje i politička prava smatrajući da neobrazovanost žena muškarcima pruža

---

<sup>76</sup> Ibidem

<sup>77</sup> Ibidem



opravdanje u uskraćivanju politička prava i većih nadnica. Nadalje smatra da ukoliko su žene jednake u pravima na stratištu onda imati pravo i biti izabrane u parlament. Godine 1848. godine u Seneca Falls u SAD-u održan je prvi skup o ženskim pravima i donijeta Deklaracija o pravima i osjećajima (*Declaration of Sentiments*), u komu se traži pravo raspolaganja svojom imovinom, starateljstvo nad djecom u slučaju razvoda, proširene mogućnosti razvoda braka, bolji pristup obrazovanju, mogućnostima zaposlenja i pravo glasa.

U Švedskoj 1867. godine. žene dobivaju pravo glasa u općinama, a 1867. godine u Britaniji počinje kampanja za pravo glasa kada je parlament predložio da se pravo glasa dodjeli većem broju muškaraca pri čemu je izostavio žene.<sup>78</sup>

Tijekom idućih pola stoljeća rastući val prosvjeda, pobuna i peticija pretvorio je ovo pitanje u jedno od najkontroverznijih pitanja suvremene britanske politike.

Frustrirane neuspjehom ostvarenja prava mirnim putem, pripadnice militantnog Ženskog socijalnog i političkog saveza ili sufražetkinje kako su ih nazivali, poduzele su izravne akcije uključujući i napad na engleski parlament pri čemu je jedan dio završio i u zatvoru.

60-ih godina 19.st. u Engleskoj žene su dobile pravo glasa u općinama.

Sredinom 19. st. žene se upisuju na medicinske fakultete u europskim državama, međutim ispiti su zahtjevniji jer imaju posebne usmene ispite, a medicinom se mogu baviti samo u partnerstvu s muškim liječnikom.

U drugoj polovici 19.st. u Engleskoj su osnovane sufražetkinje, pokret za ženska prava. Osnivačica je bila Lydia Becker, a najpoznatija predvodnica pokreta Emmeline Pankhurst koja je organizirala brojne demonstracije i više puta uhićivana.

U SAD-u se 1872. godine Victoria Woodhull (prva žena burzovni posrednik Wall Streeta i prva žena koja je govorila u Kongresu), kandidirala za predsjednicu. Sama je financirala kampanju do osobnog bankrota, zagovarajući osmosatno radno vrijeme, programe o društvenoj skrbi, jednako obrazovanje za žene i pravo glasa. Žene nisu imale pravo glasa pa nije niti mogla biti izabrana, kao što nije imala ni 35 godina starosti, što je uvjet za predsjednika SAD-a.

---

<sup>78</sup> MNovine. "Povijesni kalendar: Prvo pravo glasa žena u povijesti u Hrvatskoj tek pola stoljeća kasnije.", <https://www.mnovine.hr/hrvatska/povijesni-kalendar-prvo-pravo-glasa-zena-u-povijesti-u-hrvatskoj-tek-pola-stoljeca-kasnije/>, (15.112024)

Kroz New York je 1908. godine. 15.000 žena marširalo tražeći kraće radno vrijeme, bolje plaće i pravo glasa.

Na prijedlog slavne njemačke socijalistice Clare Zetkin 1910. godine, ustanovljen je Međunarodni dan žena.<sup>79</sup>

25. ožujka 1911. godine došlo je do požara u tvornici Triangle Shirtwaist u New Yorku dogodio se i u njemu je poginulo ukupno 123 žene i djevojčice te 23 muškarca. To je najsmrtonosnija industrijska katastrofa u povijesti grada New Yorka te četvrta najveća industrijska nesreća po broju izgubljenih života u povijesti SAD - a. Većina žrtava bile su talijanske i židovske imigrantice koje su nedavno stigle u SAD, žene i djevojčice u dobi od 14 do 23 godine. Ova tragedija bila je jedan od pokretača modernog radničkog pokreta i novih zakona o sigurnosti na radnom mjestu.<sup>80</sup>

Uoči Prvog svjetskog rata, žene su 8. ožujka širom Europe održale demonstracije za mir, a demonstracije povodom Međunarodnog dana žena u Rusiji bile su prvi stadij ruske revolucije. Nakon uspostave boljševičke vlasti taj dan postao je državni praznik za obilježavanje herojstva radnica.

Tijekom 1. svjetskog rata muškarci su na bojišnicama, pa žene upravljaju plugovima, automobilima, tramvajima, izrađuju granate u tvornicama oružja, primaju plaću, upravljaju svojim proračunom, prosvjeduju za povećanje plaća i slobodno se kreću. U razdoblju nakon rata nekoliko je europskih država dalo ženama pravo glasa za ratni trud (Velika Britanija, Poljska, Bivši SSSR, Njemačka), iako je Novi Zeland već 1893. dao ženama pravo glasa.

U SAD - u 1920. godine žene su dobile pravo glasa u svim državama.

U SSSR - u između dva svjetska rata zbog manjka radne snage žene su poticane da rade u industriji. Zakonom o braku, obitelji i skrbništvu iz 1926. g. smanjena je važnost obitelji, pojednostavljuje se razvod i žene imaju pravo na pobačaj, te je time SSSR postala prva država u svijetu koja je ozakonila pobačaj. Ali, početkom 30-ih, uslijed velike gladi i milijuna mrtvih, žene su poticane da imaju što više djece, otežan im je proces razvoda i zabranjen pobačaj.

---

<sup>79</sup> MNovine. "Povijesni kalendar: Prvo pravo glasa žena u povijesti u Hrvatskoj tek pola stoljeća kasnije.", <https://www.mnovine.hr/hrvatska/povijesni-kalendar-prvo-pravo-glasa-zena-u-povijesti-u-hrvatskoj-tek-pola-stoljeca-kasnije/>, (15.11.2024.)

<sup>80</sup> Dnevnik.hr., "Tragedija koja je promijenila svijet: Priča o požaru u tvornici Triangle Shirtwaist.", <https://zadovoljna.dnevnik.hr/clanak/dan-zena-prica-o-pozaru-u-tvornici-triangle-shirtwaist---642966.html>, (15.11.2024.)

U Njemačkoj je nakon Prvoga svjetskog rata Weimarski ustav dao ženama pravo glasa, međutim, Hitler nakon dolaska na vlast isto pravo ukida, zabranjuje rad i druge aktivnosti žena u cilju rađanje djece i ostvarenja arijevske snage.

U Hrvatskoj žene su dobile pravo glasa 1945. godine, a posebno je zanimljiv primjer Švicarske koja je ženama pravo glasa omogućila tek 1971. godine, Bahrein 2002. godine, a Oman 2003. godine, dok u nekim afričkim zemljama žene ni danas nemaju pravo glasa.<sup>81</sup>

Od druge polovice 20. st. sve više žena ulazi u politiku i na vodeće položaje u državama. 1960. godine u Šri Lanki prva premijerka postaje Sirimavo Bandaranaike 1966. godine Indira Gandhi postaje premijerka Indije, 1979. godine Benazir Bhutto u Pakistanu, a Margaret Thatcher u Velikoj Britaniji. 1980. godine prva predsjednica u povijesti neke države je Vigdis Finnbogadóttir, predsjednica Islanda.

#### SLIKA 9. PREMIJERKA MARGARET THATCHER



Izvor: Dialogos <https://www.dialogos.ba/polozej-zena-kroz-povijest/> (14.11.2024.)

Slika 9. prikazuje „čeličnu lady“ – britansku premijerku Margaret Thatcher.

---

<sup>81</sup> MNovine. "Povijesni kalendar: Prvo pravo glasa žena u povijesti u Hrvatskoj tek pola stoljeća kasnije.", <https://www.mnovine.hr/hrvatska/povijesni-kalendar-prvo-pravo-glasa-zena-u-povijesti-u-hrvatskoj-tek-pola-stoljeca-kasnije/>, (15.11.2024.)

„Ujedinjeni narodi“ (UN), kao međunarodna organizacija osnovana 1945. g., radi očuvanja svjetskog mira i sigurnosti, rješavanja ekonomskih, društvenih i političkih problema međunarodnom suradnjom i promicanjem poštivanja ljudskih prava donosi dokumente protiv diskriminacije žena ali obzirom da njima nisu predviđene mjere sankcioniranja, ne mijenja se bitno položaj žena. Bez obzira na veliki napredak koji su žene na „Zapadu“ postigle tijekom 20. st. muškarci još uvijek imaju vodeću ulogu u zakonu, politici, poslovanju i industriji. „Ženska prava“ još nisu dosegla jednakost s „ljudski pravima“ Žene su potplaćene za posao koji obavljaju u odnosu na muškarce, često su žrtve zlostavljanja, vrlo teško dolaze do važnijih radnih mjesta. Žene su bolje plaćene samo u manekenstvu i prostituciji. Na „Istoku“ je položaj žena puno gori - ženama se uskraćuje obrazovanje, zdravstvena zaštita i pravo glasa, iako su prema zakonima dobile pravo glasa.<sup>82</sup>

## **5.2. Povijest zapošljavanja žena u policiji u svijetu**

Ulazak žena u policiju veže se uz potrebu postojanja žena koje bi nadgledale žene i djecu u zatvorima, pritvorima i duševnim bolnicama.

U New Yorku je 1847. godine imenovano šest žena za radna mjesta nadglednika žena i djece u zatvoru.

Na prostorima Europskog kontinenta, Ujedinjeno kraljevstvo ima najdužu tradiciju zapošljavanja žena – od 1883. godine zaposlene prve nadglednice, pa 1914. godine osnovan odbor koji je kasnije postao Ženska policijska služba. Njihov zadatak je bila pomoć oko belgijskih izbjeglica u Londonu, a potom i suzbijanje prostitucije na glavnom željezničkom kolodvoru.

---

<sup>82</sup> MNovine. "Povijesni kalendar: Prvo pravo glasa žena u povijesti u Hrvatskoj tek pola stoljeća kasnije.", <https://www.mnovine.hr/hrvatska/povijesni-kalendar-prvo-pravo-glasa-zena-u-povijesti-u-hrvatskoj-tek-pola-stoljeca-kasnije/>, (15.11.2024.)

## SLIKA 10. ALICE STEBBINS



Izvor: Oxygen true crime <https://www.oxygen.com/unsung-heroes/alice-stebbins-wells-was-the-first-woman-on-the-lapd> (14.11.2024.)

Slika 10. prikazuje prvu ženu s policijskim ovlastima. Alice Stebbins Wells bila je zaposlena u policiji Los Angelesa 1910. godine. Nakon zapošljavanja Stebbins Wells nastavlja s promocijom i zagovaranjem zapošljavanja žena u policiji te su u sljedećih šest godina u 30 drugih gradova zapošljavane žene.

U Njemačkoj je 1903. godine zaposlena prva policijska službenica, 1913. godine u Kanadi a 1915. godine u Australiji., dok je 1918. godine utemeljena prva metropolitanska ženska patrola u Londonu, a 1921. godine prva policijska službenica - pozornik dobila policijske ovlasti.<sup>83</sup>

30 - tih i 40 - godina 20. stoljeća u Sjedinjenim američkim državama opada zapošljavanje žena u policiji radi utjecaja velike gospodarske krize i uvođenja novog modela rada policije „kontrola kriminala“ (daje visoki prioritet brznoj pravdi uz

---

<sup>83</sup> Balgač, I.: **Žene u policiji- Rodni aspekti policijske prakse u Republici Hrvatskoj**, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, 2017., str. 22 – 25.

pojednostavljenje kaznenopravnog postupka, površne istrage, pogrešno osuđene i gubitak povjerenja u kaznenopravni sustav.<sup>84</sup>

### SLIKA 11. REDARSTVENICA U ZAGREBU 1937. GODINE



Izvor: Muzej policije <https://muzej-policije.gov.hr> (11.10.2024.)

Slika 11. prikazuje redarstvenicu u regulaciji prometa na ulici u Zagrebu iz 1937.godine

Prve žene redarstvenice u Zagrebu prisutne su od 1937. godine. Bile su članice ženskih društava koje su besplatno obavljale nadzor na kolodvorima. Uloga im je bila suzbijanje trgovanja ljudima i prostitucije.<sup>85</sup>

Glavni zapovjednik manchesterske policije 1941. godine predlaže da se zaposlenim policijskim službenicama (bilo ih je šest) daju pune policijske ovlasti i odore.<sup>86</sup>

Policijski odjel Indianapolisa 1968. godine zapošljava dvije policijske službenice za rad u pješačkim patrolama s jednakim pravima i ovlastima kao i muškarci.<sup>87</sup>

U SAD - u je 1972. godine donesen Zakon o jednakim mogućnostima zapošljavanja (*Equal Employment Oportunity Act*), a u Ujedinjenom kraljevstvu 1975. godine Zakon

<sup>84</sup> Educational Wave "Pros and Cons of the Crime Control Model.", <https://hr.educationalwave.com/pros-and-cons-of-crime-control-model/>, (14.11.2024.)

<sup>85</sup> Balgač, I., op. cit., str. 22 – 25.

<sup>86</sup> [Policija Greater Manchester https://gmpmuseum.co.uk/collection-item/history-of-women-in-policing/](https://gmpmuseum.co.uk/collection-item/history-of-women-in-policing/) (14.11.2024.)

<sup>87</sup> Balgač, I.: op. cit.

o zabrani diskriminacije na temelju spola, ujednačavaju se plaće policijskih službenika i otvara mogućnost zapošljavanja u svim linijama rada.<sup>88</sup>

Prva žena rukovoditelj policije u Portlandu 1985. godine postaje Penny Harrinson, a 1995. godine imenovana je prva žene načelnica policije u Lancashireu.<sup>89</sup>

### **5.3. Zaposlenice policije Republike Hrvatske**

Prve žene zaposlene u redovima hrvatske policije, koja je tada bila u sastavu policijske organizacije bivše Jugoslavije, bile su Mersija Grujić (operativni radnik za suzbijanje provalnih krađa) i Nada Iveković 1970. godine (oprativni radnik za posebne kriminalističke poslove), Drina Drempetić 1973. godine (obrađivač) te Stanka Saraja 1976. godine (obrađivač).

U ak. god.1970/1971. Viša škola za unutrašnje poslove u Zagrebu započela je s upisom prvih žena na studij.<sup>90</sup>

Državljanke Republike Hrvatske počinju se zapošljavati u policiji od uspostave samostalne države. Vlada RH usvojila je 1997. godine Prvu nacionalnu politiku za promicanje jednakosti za razdoblje 1997 – 2000. godine. Nakon toga su usvajane od 2001. godine usvajane Nacionalne politike za promicanje ravnopravnosti spolova i Nacionalni planovi za ravnopravnost spolova, za četverogodišnja razdoblja.

Jednakost zapošljavanja žena u policiji omogućio je prvi Zakon o ravnopravnosti spolova iz 2003. godine, kojim su propisani sljedeći pojmovi:

- Ravnopravnost spolova znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata.
- Diskriminacija na temelju spola predstavlja svako normativno ili stvarno, izravno ili neizravno razlikovanje, isključivanje ili ograničenje temeljeno na spolu kojim se otežava ili negira ravnopravno priznanje, uživanje ili ostvarivanje ljudskih prava muškaraca i žena u političkom, obrazovnom, ekonomskom, socijalnom, kulturnom, građanskom i svakom drugom području života. Zabranjuje se diskriminacija na temelju bračnog ili

---

<sup>88</sup> Ibidem

<sup>89</sup> Ibidem

<sup>90</sup> Ibidem

obiteljskog statusa i spolne orijentacije, a propisan je i pojam uznemiravanja i spolnog uznemiravanja, koje radnje također predstavljaju diskriminaciju.

Nadalje su zakonom uvedene posebne mjere kao specifične pogodnosti kojima se ženama omogućuje ravnopravno sudjelovanje u javnom životu, otklanjaju postojeće nejednakosti ili im se osiguravaju prava u kojima su ranije bile prikraćene, sve u cilju promicanja ravnopravnog sudjelovanja žena i muškaraca u tijelima zakonodavne, izvršne i sudbene vlasti, uključujući javne službe, postupno povećavanje i uključivanje ženskog spola tako da zastupljenost žena s vremenom u navedenim tijelima dosegne razinu udjela u ukupnom stanovništvu Republike Hrvatske.

Pri imenovanju u državna tijela i tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i druge pravne osobe s javnim ovlastima, mora se voditi računa o ravnomjernoj zastupljenosti oba spola, kao i pri imenovanju članova odbora, povjerenstava i izaslanstva koja zastupaju Republiku Hrvatsku na međunarodnoj razini.

Diskriminacija na području zapošljavanja i rada zabranjena je u javnom i privatnom sektoru, uključujući državna tijela, u odnosu na: sve segmente vezane za zapošljavanje, uvjete rada, napredovanje u karijeri, obrazovanje, članstvo i djelovanje u udrugama radnika ili poslodavaca ili u bilo kojoj drugoj profesionalnoj organizaciji, uključujući povlastice koje proizlaze iz tog članstva.

Prilikom oglašavanja potrebe za zapošljavanjem radnika u oglasu mora biti jasno naznačeno da se za oglašeno radno mjesto mogu javiti osobe oba spola.

Političke stranke upisane u registar političkih stranaka usvajaju svake četiri godine plan djelovanja o pitanju uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca i, određuju metode za promicanje uravnoteženije zastupljenosti žena i muškaraca u tijelima stranke, na popisima kandidata za izbore u Hrvatski sabor i tijelima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Mediji su dužni kroz programske koncepte promicati razvoj svijesti o ravnopravnosti žena i muškaraca. Zabranjeno je javno prikazivanje i predstavljanje žena i muškaraca na uvredljiv, omalovažavajući ili ponižavajući način, s obzirom na spol i spolnu orijentaciju.

Ured za ravnopravnost spolova, kao stručna služba Vlade Republike Hrvatske za ostvarivanje ravnopravnosti spolova koordinira sve aktivnosti kojima je cilj



uspostavljanje ravnopravnosti spolova, izrađuje nacionalnu politiku za promicanje ravnopravnosti spolova i nadzire njezinu provedbu, prati usklađenost i primjenu zakona i drugih propisa koji se odnose na ravnopravnost spolova u odnosu na međunarodne dokumente.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, prati provođenje zakona i drugih propisa koji se tiču ravnopravnosti spolova, razmatra slučajeve kršenja načela ravnopravnosti spolova, slučajeve diskriminacije prema pojedincima ili grupama pojedinaca koje su počinila tijela državne uprave, jedinice tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave i druga tijela s javnim ovlastima, zaposleni u tim tijelima i druge pravne i fizičke osobe. Ista u svom radu djeluje neovisno i samostalno, te najmanje jednom godišnje izvješćuje Hrvatski sabor.<sup>91</sup>

Novi Zakon o ravnopravnosti spolova donesen je i stupio na snagu u ljeto 2008. godine. U njemu su dodatno pojašnjeni pojmovi i proširene pravne norme (Nepovoljnije postupanje prema ženama na osnovi trudnoće i materinstva smatra se diskriminacijom. Zabranjuje se diskriminacija u odnosu na mogućnosti dobivanja i nabave roba kao i diskriminacija u pružanju i pristupu uslugama).<sup>92</sup>

Važnost novoga zakona očituje se u predviđenoj prekršajnoj odgovornosti za fizičke, pravne, odgovorne osobe, obrtnike, odgovorne osoba u državnom tijelu, pravnim osobama s javnim ovlastima, tijelu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravnim osobama u pretežitom vlasništvu države, odnosno pravnim osobama u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, političke strane i medije sa visokim rasponom novčanih kazni - od tisuću kuna za fizičku osobu do milijun kuna za medije (132 – 132.722 eura). Navedeni zakon dodatno je proširen i unaprijeđen 2017. godine te su u isti unesene i odredbe usklađene s aktima Europske unije.

Istodobno sa novim Zakonom o ravnopravnosti spolova donesen je i Zakon o suzbijanju diskriminacije koji je stupio na snagu od početka 2009. godine. Njime je osigurana zaštita i promicanje jednakosti kao najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske i propisuje prekršajnu odgovornost s rasponom kazni od 1.000 do 350.000 kuna (132 - 46.452 eura).

---

<sup>91</sup> **Zakon o ravnopravnosti spolova**, NN 116/2003

<sup>92</sup> **Ibidem.**

Potom je Hrvatski sabor u ljeto 2011. donio Nacionalnu politiku za ravnopravnost spolova za razdoblje od 2011. do 2015. godine (NN 88/11), kojom su temeljem međunarodnih standarda i nacionalnih potreba definirani nacionalni prioriteti, način provedbe i poduzimanje posebnih mjera sukladno izmijenjenim društvenim i političkim odnosima, ostvarenom dotadašnjem napretku, kao i daljnjim izazovima u uspostavljanju stvarne ravnopravnosti spolova.

Policijski sustav je bez obzira na niz pozitivnih iskoraka k postizanju ravnopravnog radnog okruženja i dalje izrazito dominantno muški sustav. Tradicionalni policijski sustav bio je usmjeren na provođenje zakona i kažnjavanje počinitelja, a za navedeno je često bila potrebna fizička snaga, a to je karakteristika u čemu su muškarci biološki učinkovitiji. Takav način obavljanja policijskog posla polako se napušta i okreće modelima rada koji su usmjereni pružanju usluga građanima i rješavanju njihovih problema, pa je uloga policijskih službenica u takvom načinu rada neupitna.

Žene se osim svojih bioloških karakteristika (fizički su slabije) u zanimanju policajca susreću s ograničenjima i preprekama - rodno određena radna kultura, rodno određena interakcija, ideologija i imidž s kojima se žene sreću u policijskom poslu te rodno određena organizacijska logika, politike i prakse koje su nedostatak za žene.<sup>93</sup>

Policijska službenica Iva Balgač (danas na radnom mjestu voditeljice Službe za koordinaciju i provođenje projekata i istraživanja u Policijskoj školi „Josip Jović“ u Zagrebu) provela je istraživanje (2013/2014) na temu „Samoprocjena rodne osjetljivosti policijske prakse u RH“. Istraživanje je provedeno metodom ankete na stratificiranom uzorku 632 policijskih službenika MUP-a u Ravnateljstvu policije i 20 policijskih uprava u Hrvatskoj, od čega je 75 % muškaraca, 24 % žene dok se 1 % nije popunio. Stupanj stručne spreme ispitanika: magisterij ili doktorat 3 %, prvostupnik 3%, specijalistički 9%, VSS 27 %, VŠS 8 %, SSS 37 % i 13 % nije popunilo.

Važniji rezultati istraživanja se odnose na to da su žene svjesne o postojanju razlika između žena i muškaraca u policiji a ta razlika se najčešće doživljava u primjeni fizičke snage te u procesu napredovanja. Kategorija zaposlenika koji rade razliku između muškaraca i žena u policiji su najčešće stariji kolege i rukovoditelji. Organizacijska

---

<sup>93</sup> Martin, S. E.: "Doing gender, doing police work: an examination of the barriers to the integration of women officers.", <https://www.scribd.com/document/457718873/smartin#:~:text=This%20document%20summarizes%20a%20paper%20that%20examines%20the,and%20how%20this%20hinders%20women%27s%20potential%20in%20policing.> (10.11.2024)

klima je još uvijek nepovoljna jer se žene gleda kao manje sposobne za policijski posao. Negativni stavovi o ženama su prisutni, različito se manifestiraju a izvorište im je u tradicionalnom, konzervativnom razmišljanju i strahu od konkurencije. Diskriminacija u sustavu je prisutna, a odnosi se na seksualnu diskriminaciju, pri napredovanju, ocjenjivanju i vrednovanju rada, a ključni nedostatak ženama za obavljanje posla pripisuje se nesrazmjer fizičke snage u odnosu na muške kolege. Nadalje, žene jasno prepoznaju veliki raspon svojih kvaliteta i kompetencija za obavljanje policijskog posla.

Istraživanje je pokazalo i određene prednosti policijskih službenica u odnosu na muške kolege:

- 1) žene policijske službenice su obrazovanije nego muške kolege te pokazuju superiornije menadžerske vještine
- 2) policijske službenice imaju bolje komunikacijske vještine nego li muškarci,
- 3) policijske službenice su racionalnije i opreznije u svom postupanju, a u konačnici pozitivno utječu na muškarce te kod njih povećavaju ovu tendenciju
- 4) policijski službenici koji sa ženama obavljaju ophodnje manje su agresivni
- 5) građani se manje pritužuju na postupanje žena policijskih službenica
- 6) veći broj žena, policijskih službenica povećat će ugled i imidž policije i unaprijediti njezin odnos sa zajednicom
- 7) žene policijske službenice se manje „upuštaju“ u nedozvoljena ponašanja u službi i izvan službe od muških kolega
- 8) policijske službenice vrlo uspješno postupaju sa žrtvama nasilnih kaznenih djela.<sup>94</sup>

U Planu djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova za razdoblje od 2023. do 2027. godine donesenom od strane Ministra unutarnjih poslova 13. ožujka 2024. godine iskazani su podaci o spolnoj strukturi zaposlenih u MUP – u.

---

<sup>94</sup> Balgač, I.: op. cit., str. 22 - 25.

**TABLICA 5. SPOLNA STRUKTURA ZAPOSLENIKA MUP -A**

|                                       | UKUPNO         | Ženski spol   | Muški spol     |
|---------------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Zaposlenici<br>MUP- a                 | 24.973         | 8.016<br>32 % | 16.957<br>68 % |
| Polijski službenici                   | 19.976<br>80 % | 4.309<br>22 % | 15.667<br>78 % |
| Državni zaposlenici i<br>namještenici | 4.992<br>20 %  | 3.705<br>74 % | 1.278<br>26 %  |

Izvor: izrada autora prema Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, „Plan djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova 2023 - 2027.,

<https://mup.gov.hr/UserDocImages/Strateski%20planovi/Ravnopravnost%20spolova/Plan%20djelovanja%20za%20promicanje%20i%20uspostavljanje%20ravnopravnosti%20spolova%202023.-2027.%20potpisani.pdf>, (13.11.2024.)

U tablici broj 5. prikazana je spolna struktura zaposlenika MUP – a, te je razvidno da u ukupnom broju MUP – ovih zaposlenih 80% policijskih službenika. Od ukupnog broja djelatnika policije udio žena je 22 %.<sup>95</sup>

Potrebno se osvrnuti na udio zaposlenih žena u kategoriji državnih službenika i namještenika koji iznosi 74 %. Radi se zaposlenicama na upravnim (referentice, tajnice, daktilografkinje i dr.), uslužnim (kuharice, spremačice i dr.) i sličnim poslovima. Radi se o kategoriji poslovima koji su tradicionalno manje plaćeni, ali pružaju sigurnost radnog mjesta i sva druga prava iz radnog odnosa.

---

<sup>95</sup> Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, „Plan djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova 2023.-2027.“, <https://mup.gov.hr/UserDocImages/Strateski%20planovi/Ravnopravnost%20spolova/Plan%20djelovanja%20za%20promicanje%20i%20uspostavljanje%20ravnopravnosti%20spolova%202023.-2027.%20potpisani.pdf>, (13.11.2024.)

**TABLICA 6. SPOLNA STRUKTURA PO KATEGORIJAMA RADNIH MJESTA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA**

| Kategorija radnog mjesta         | Ukupno | Ženski spol | Muški spol |
|----------------------------------|--------|-------------|------------|
| Rukovodeći policijski službenici | 3.922  | 14 %        | 86 %       |
| Viši policijski službenici       | 4.599  | 28 %        | 72 %       |
| Niži policijski službenici       | 11.455 | 22 %        | 78 %       |
|                                  | 19.976 |             |            |

Izvor: izrada autora prema Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, „Plan djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova 2023 - 2027.,

<https://mup.gov.hr/UserDocsImages/Strateski%20planovi/Ravnopravnost%20spolova/Plan%20djelovanja%20za%20promicanje%20i%20uspostavljanje%20ravnopravnosti%20spolova%202023.-2027.%20potpisani.pdf>, (13.11.2024.)

Iz tablice 6. proizlazi da je je osjetno najmanji udio žena među rukovodećim policijskim službenicima, samo 14% u odnosu na 86% muškaraca.

Obzirom na takvu podzastupljenost žena u ukupnoj strukturi zaposlenih, a potom i u kategoriji rukovoditelja, ministar je u navedenom planu postavio ciljeve, od čega je prvi postupno povećanju broja djelatnika podzastupljenog spola (žena) u svim kategorijama radnih mjesta. Ministar je nadalje, imenovao koordinatoricu za ravnopravnost spolova, njezine obveze i način rada.

Treba napomenuti da je broj policijskih službenica postepeno raste. Od 2009. godine kada je udio bio 13,5 %, 2015. godine 17,6 % do 2024. godine kada iznosi 22 % u ukupnom broju zaposlenih policijskih službenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Menadžment podrazumijeva upravljanje, rukovođenje i organizaciju, kroz funkcije planiranja, organiziranja, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole. Kvalitetan menadžment kroz izbor misije, definiciju ciljeva i aktivnosti za postizanje tih istih ciljeva, izrađuje poslovne planove i predviđa rezultate. Nadalje, izgrađuje organizacijsku strukturu, dodjeljuje zadaće pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima, usmjerava njihovo djelovanje kroz delegiranje ovlasti i odgovornosti prema utvrđenim ciljevima organizacije.

Uspješni menadžment temelji se na menadžerima, koji posjeduju potrebna znanja, sposobnosti, vještine, kreativnost, motivaciju, inspiraciju i druge osobine za kvalitetno upravljanje i postizanje organizacijskih ciljeva, zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva zajednice i društva u cjelini.

Ljudski potencijali predstavljaju sveukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju, odanost, inspiraciju i druge osobine kojima raspolaže neka organizacija ili neko društvo.

Prirodni i financijski resursi poduzeća mogu biti jednako dostupni različitim organizacijama dok su ljudski resursi jedinstveni, oni se ne mogu kopirati, te ih konkurencija ne može jednostavno preuzeti. Obrazovanje i objektivna znanja pojedinih ljudskih potencijala mogu biti slična ili jednaka u različitim organizacijama, ali način njihove primjene spoznaje i mogućnosti koje se na njima temelje su različite ovisno o posebnostima ukupnih ljudskih potencijala i njihove unutarnje interakcije koja se razlikuje od organizacije do organizacije. Uspješne i neuspješne organizacije, kao i uspješni i neuspješni menadžment razlikuju se upravo po svom odnosu prema ljudima i praksi upravljanja ljudskim resursima.

Tijekom ekonomskih recesija dolazi do nedostatka i nedostupnosti kapitala te se poduzeća okreću dostupnim resursima - ljudima, te nastoje maksimalno iskoristiti njihovu dostupnost i kompenzirati nestašicu drugih oblika kapitala. Na taj način došlo je do revolucionarnih promjena u poslovnoj filozofiji i strategiji suvremenog menadžmenta i spoznaje da su ljudi neiscrpan razvojni resurs i najfleksibilniji oblik kapitala.

Menadžment ljudskih potencijala sastavljan je od niza međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje potrebnog broja zaposlenih, njihovih znanja, sposobnosti, vještina, interesa, kreativnosti,

motivacija, inspiracija i svih drugih oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje ciljeva organizacije.

Motivacija za rad je prijeko potreban uvjet u razrješenju problema suvremenog poslovanja. Važno je razumijevanje mehanizma ljudskog ponašanja s ciljem izgradnje određenih sustava motiviranja, ukupnih praksi, politika i organizacije menadžmenta.

Prepoznata je uloga žena zaposlenica, sa svojevrsnim instinktima i osobnošću, fleksibilnošću, samouvjerenošću, bistrinom i s naglašenim smislom za organizaciju i koordinaciju poslova. Ženski stil menadžmenta karakterizira odlučivanje putem konsenzusa, sposobnost vođenja više projekata u istom vremenu te jake interpersonalne vještine koje su primjerene današnjem suvremenom načinu života i rada. Takav način odlučivanja osobito je važan u jako promjenjivim djelatnostima gdje nesposobnost uspostave čvrstog okvira za konsenzus koči napredak i kreativnost. Istraživanja pokazuju da žene prihvaćaju otvoren, integriran i na konsenzusu zasnovan pristup organizaciji i poslovanju.

U modernom životu i radu stres je postao nezaobilazan, vezan je za gotovo sve poslove i radne situacije. Policijsko zanimanje je jedno od najstresnijih zanimanja, pa sukladno tome policajci pate od mnogih fizičkih i psihičkih posljedica stresa jer su, za razliku od ostalih zanimanja izloženi mnogobrojnim nesvakidašnjim stresorima i traumama. Susreću se sa najokrutnijim i najlošijim sadržajima u društvenim odnosima.

Od osamostaljenja Republike Hrvatske do danas, policija je u trajnom procesu tranzicije obilježenom pokušajima pronalaska optimalne unutarnje i teritorijalne organizacijske strukture.

Žene su kroz povijest prošle težak i mukotrpan put da se izbore za ravnopravnost te su još u procesu postizanja potpune ravnopravnosti, odnosno zastupljenosti u svim zanimanjima na svim položajima u ukupnom udjelu koji odgovara udjelu žena u ukupnom broju stanovnika.

U Zagrebu su 1937. g. prve žene redarstvenice (članice ženskih društava) besplatno obavljale nadzor na kolodvorima a zasnivanje radnog odnosa žena u policiji započelo je 1970. godine, te se nastavilo uspostavom samostalne Republike Hrvatske.

Vlada RH usvojila je 1997. godine Prvu nacionalnu politiku za promicanje jednakosti za razdoblje 1997 – 2000. godine. Jednakost zapošljavanja žena u policiji omogućio je prvi Zakon o ravnopravnosti spolova iz 2003. godine, a njegovo provođenje se

najbolje očituje tek kada je doraden 2008. godine i kada su propisane novčane kazne za prekršajnu odgovornost.

U skladu s prethodno izloženim, jasno je da se menadžment ljudskih potencijala unutar policije, kao i cjelokupni menadžment Ministarstva unutarnjih poslova, suočava s brojnim izazovima. To uključuje ostvarivanje minimalnih pomaka prema planiranim ciljevima, dok uspješno restrukturiranje menadžmenta ljudskih potencijala, koje je od ključne važnosti za zadovoljstvo zaposlenih policijskih službenika i službenica, predstavlja dodatni zahtjev. Ključne komponente ovog procesa, kao što su uspostava pravovremenog sustava ocjenjivanja, upravljanje karijerama i, najvažnije, učinkovito upravljanje stresom, čine pravi izazov za uspješan rad i razvoj sustava.

Organizacijska klima za žene u policijskom sustavu još uvijek je nepovoljna jer se žene gleda kao manje sposobne za policijski posao, prisutni su negativni stavovi o ženama, a izvorište im je u tradicionalnom, konzervativnom razmišljanju i strahu od konkurencije.

Nadalje je prisutna diskriminacija u napredovanju, ocjenjivanju i vrednovanju rada, a ključni nedostatak ženama za obavljanje posla pripisuje se nesrazmjer fizičke snage u odnosu na muške kolege.

Policijski sustav je još dominantno muški sustav, ali napravljen je niz pozitivnih iskoraka k postizanju ravnopravnog radnog okruženja, a žene su pokazale veliki raspon svojih kvaliteta i kompetencija za obavljanje policijskog posla te osim predodređenih bioloških razlika, drugih razlika nema, a broj zaposlenih policijskih službenica postepeno raste iz godine u godinu.



## POPIS LITERATURE

1. Anshel, M. H., A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work, *Criminal Justice and Behavior*, 2000.
2. Arlović A., *Management ljudskih potencijala u policiji*, MUP, Zagreb, 2021.
3. Bahtijarević Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
4. Balgač, I., *Žene u policiji - Rodni aspekti policijske prakse u Republici Hrvatskoj*, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, 2017.
5. Bebek, B. , 1. Kolumbć A., *Poslovna etika, Sinergija*, Zagreb, 2000.
6. Bereš, M. Položaj žena u antičkoj Grčkoj <https://hrcak.srce.hr/file/280695> (14.11.2024)
7. Braidenbach, M., *Career Development: Taking Charge of Your Career*, Englewood Cliffs, New York, 1988.
8. Brawerman, H.: *Rad i monopolistički kapital*, Globus, Zagreb, 1983.
9. Buble, M.: *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
10. Buble, M.: *Poslovno vođenje*, MEP, Zagreb, 2011.
11. Champy, J.: *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, Harper Collins Pub, London, 1995.
12. Daft, L.R.: *Management*, 3rd ed., Dryden Press, Orlando, FL, 1994.
13. Dialogos – prema [www.povijest.net](http://www.povijest.net) <https://www.dialogos.ba/polozej-zena-kroz-povijest/> (14.11.2024.)
14. Dnevnik.hr., "Tragedija koja je promijenila svijet: Priča o požaru u tvornici Triangle Shirtwaist.", <https://zadovoljna.dnevnik.hr/clanak/dan-zena-prica-o-pozaru-u-tvornici-triangle-shirtwaist---642966.html> (15.11.2024.)
15. Drucker, P.: *Nova zbilja, Novi liber*, Zagreb, 1992.
16. Duncan W. J.: *Great Ideas in Management*, Jossey-Bass Publishers: San Francisco-London, 1989.

17. Educational Wave. "Pros and Cons of the Crime Control Model.", <https://hr.educationalwave.com/pros-and-cons-of-crime-control-model/>, (14.11.2024.)
18. Etički kodeks državnih službenika, NN 40/2011
19. Hrvatski jezični portal, <https://hjp.znanje.hr> (09.10.2024.)
20. Index.hr., "Nezaposleni diplomirani kriminalisti prosvjeduju ispred MUP-a.", <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Nezaposleni-diplomirani-kriminalisti-prosvjeduju-ispred-MUP-a/603858.aspx>. (14.11.2024.)
21. Jezikoslovac, <https://jezikoslovac.com/> (01.11.2024.)
22. Karas Ž.: Povijesni razvoj redarstvenih vlasti., <https://hrcak.srce.hr/165809>, (10.11.2024.)
23. Kotler, P.: Marketing Management, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.
24. Lauš D., Jozić M., Tjelesna aktivnost policijskih službenica-odrednice tjelesne aktivnosti, MUP, Zagreb, 2021.
25. Lundman, R., Police and Policing - An Introduction, Holt Rinehart Winston, New York, 1980.
26. Martin, S. E.: "Doing gender, doing police work: an examination of the barriers to the integration of women officers." Sage Publications, 1996. Martin, S. E.: "Doing gender, doing police work: an examination of the barriers to the integration of women officers.", <https://www.scribd.com/document/457718873/smartin#:~:text=This%20document%20summarizes%20a%20paper%20that%20examines%20the,and%20how%20this%20hinders%20women%27s%20potential%20in%20policing>. (10.11.2024)
27. Mescon M., Albert M., Khedouri F.: Management, Harper and Row, New York, 1985.
28. Mikulan K., Povijest policije u Hrvatskoj, Tonimir, Varaždinske Toplice, 2003.
29. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, „Plan djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova 2023.-2027.“, <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/Strateski%20planovi/Ravnopravnost%20>

- spolova/Plan%20djelovanja%20za%20promicanje%20i%20uspostavljanje%20Oravnopravnosti%20spolova%202023.-2027.%20potpisani.pdf, (13.11.2024.)
30. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, „Ponovljeni natječaj za stručni studij kriminalistike“, <https://mup.gov.hr/vijesti-8/ponovljeni-natjecaj-za-strucni-studij-kriminalistike/45053>, (14.11.2024.)
31. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske: „Služba za upravljanje ljudskim potencijalima“, <https://mup.gov.hr/UserDocImages/2022/USTROJ/Uprava%20za%20ljudske%20potencijale/Sluzba%20za%20upravljanje%20ljudskim%20potencijalima.pdf> (13.11.2024.)
32. MNovine: "Povijesni kalendar: Prvo pravo glasa žena u povijesti u Hrvatskoj tek pola stoljeća kasnije.", <https://www.mnovine.hr/hrvatska/povijesni-kalendar-prvo-pravo-glasa-zena-u-povijesti-u-hrvatskoj-tek-pola-stoljeca-kasnije/>, (15.11.2024.)
33. Naisbitt, J., Global Paradox, Avon Books, New York, 1994.
34. Nielsen, C. A., Decentralizacija organa unutarnjih poslova u SR Hrvatskoj , <https://hrcak.srce.hr/file/356881> 12.11.2024.
35. Orlić S, Orlović A.: „Ljudski potencijali u policiji – percepcija policijskih službenika o obilježjima njihova radnog okruženja. Policija i sigurnost“, <https://hrcak.srce.hr/237971>, (10.11.2024.)
36. Orlović, Lj. Orlović A. i Karlović R.: "Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika.", <https://hrcak.srce.hr/157049>, (13.11.2024.)
37. Orlović, A.: "Policijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji.", <https://hrcak.srce.hr/237952>, (13.11.2024.)
38. Parkinson, C. N., Rustomji, M. K., Biblija za managere, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
39. Policija Greater Manchester <https://gmpmuseum.co.uk/collection-item/history-of-women-in-policing/> (14.11.2024.)

40. Policijska akademija: „Ljudski potencijali u policiji. Policija i sigurnost“, [https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocImages/06\\_nakladnistvo/policija\\_i\\_sigurnost/2020/1\\_2/05\\_PiS\\_12\\_2020\\_Ljudski%20potencijali%20u%20policiji.pdf](https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocImages/06_nakladnistvo/policija_i_sigurnost/2020/1_2/05_PiS_12_2020_Ljudski%20potencijali%20u%20policiji.pdf), (13.11.2024.)
41. Policijska akademija: „Policijski službenici i ostali kandidati - diplomski studij - izvanredni 2024./2025.“, [https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocImages/04\\_vps/2024/natje%C4%8Daji%202024/Policijski%20slu%C5%BEbenici%20i%20ostali%20kandidati%20-%20diplomski%20studij%20-%20izvanredni%202024-2025.pdf](https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocImages/04_vps/2024/natje%C4%8Daji%202024/Policijski%20slu%C5%BEbenici%20i%20ostali%20kandidati%20-%20diplomski%20studij%20-%20izvanredni%202024-2025.pdf), (14.11.2024.)
42. Policijska akademija: „Najava: Zatvaranje PHARE 2005 Twinning projekta“, <https://policijska-akademija.gov.hr/vijesti/najava-zatvaranje-phare-2005-twinning-projekta/295>, (10.11.2024.)
43. Policijska akademija: „Pravilnik o studiranju na stručnim studijima Visoke policijske škole - pročišćeni tekst (primjenjuje se za studente koji kreću u akademsku godinu 2019.-2020.)“, [https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocImages/04\\_vps/pravilnici/2022/Pravilnik%20o%20studiranju%20na%20stru%C4%8Dnim%20studijima%20Visoke%20policijske%20%C5%A1kole%20-%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20\(primjenjuje%20se%20za%20studente%20koji%20kre%C4%87u%20u%20akademsku%20godinu%202019.-2020.%20%20\(002\).pdf](https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocImages/04_vps/pravilnici/2022/Pravilnik%20o%20studiranju%20na%20stru%C4%8Dnim%20studijima%20Visoke%20policijske%20%C5%A1kole%20-%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20(primjenjuje%20se%20za%20studente%20koji%20kre%C4%87u%20u%20akademsku%20godinu%202019.-2020.%20%20(002).pdf), (14.11.2024.)
44. 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 113/2012
45. Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika, NN 20/2022
46. Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, NN 113/2012
47. Pravilnik o policijskom obrazovanju, NN 113/2012
48. Pušeljić M., Magušić F., Nađ I., Organizacija i funkcioniranje policije, MUP, Zagreb, 2008.
49. Schultz, T. W., Ulaganje u ljude, CEKADE, Zagreb, 1985.,

50. Servan-Schreiber, J. J., Svjetski izazov, Globus, Zagreb, 1981.
51. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004.
52. Sindikat kriminalističke policije: „Odlazak u mirovinu i nezaposleni kriminalisti (SKP-I-02-3-2019)“, [https://skp.hr/wp-content/uploads/2019/01/SKP-I-02-3-2019\\_\\_Odlazak\\_u\\_mirovinu\\_i\\_nezaposleni\\_kriminalisti.pdf](https://skp.hr/wp-content/uploads/2019/01/SKP-I-02-3-2019__Odlazak_u_mirovinu_i_nezaposleni_kriminalisti.pdf). (14.11.2024.)
53. Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja, NN 7/2022
54. Uredba o policijskim zvanjima, NN 7/2022
55. Uredba o radnim mjestima policijskih službenika kojima se staž osiguranja računa u povećanom trajanju, NN 7/2022
56. Ustav RH,  
NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 0  
5/14
57. Women in Policing: Breaking Barriers and Blazing a Path  
<https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/252963.pdf> (14.11.2024)
58. Wriston W. B.:The State of American Management, HBR, 1990.
59. Zakon o policiji,  
NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19, 155/23
60. Zakon o državnim službenicima, NN 155/2023
61. Zakon o policijskim poslovima i ovlastima, NN 76/09, 92/14, 70/19
62. Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23
63. Zakon o ravnopravnosti spolova, NN 116/2003
64. Zakon o ravnopravnosti spolova, NN 82/2008
65. Zakon o stažu osiguranja s povećanim trajanjem, NN 115/2018,
66. Zakon o sustavu državne uprave, NN 66/2019
67. Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN 85/08, 112/12
68. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave, NN 85/20, 21/23, 57/24

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| <u>Slika 1. Ponašajni ledeni brijeg</u> .....  | 9  |
| <u>Slika 2. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima</u> .... | 17 |
| <u>Slika 3. Maslowljeva teorija potreba</u> .....  | 19 |
| <u>Slika 4. Teorija trostupanjske hijerarhije</u> .....  | 20 |
| <u>Slika 5. Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje</u> .....                                  | 21 |
| <u>Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija</u> .....   | 22 |
| <u>Slika 7. Glavne komponente teorije pravičnosti</u> .....                                    | 25 |
| <u>Slika 8. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti</u> .....   | 28 |
| <u>Slika 9. Premijerka Margaret Thatcher</u> .....   | 61 |
| <u>Slika 10. Alice Stebbins</u> .....  | 63 |
| <u>Slika 11. Redarstvenica u Zagrebu 1937. godine</u> .....                                    | 64 |

## POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| <u>Tablica 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća</u> .....             | 10 |
| <u>Tablica 2. Minerova teorija motivacija uloga</u> .....                                    | 23 |
| <u>Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih</u> .....                   | 27 |
| <u>Tablica 4. Razlika između poslova i karijere</u> .....                                    | 29 |
| <u>Tablica 5. Spolna struktura zaposlenika MUP -a</u> .....                                  | 70 |
| <u>Tablica 6. Spolna struktura po kategorijama radnih mjesta policijskih službenika</u> .... | 71 |