

# MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU MUP-a

---

**Stipetić, Marina**

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

**2021**

*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:128:754383>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



**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 REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**Marina Stipetić**

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**  
**NA PRIMJERU MUP-A**

**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, 2021.

**Marina Stipetić**

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA  
NA PRIMJERU MUP-A**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE EXAMPLE  
OF THE MINISTRY OF THE INTERIOR**

**ZAVRŠNI RAD**

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE**

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

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

Broj indeksa studenta: 0200028361 (0619419017)

Karlovac, studeni, 2021.

## SAŽETAK

Menadžment je proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini. Važan dio menadžmenta je i menadžment ljudskih potencijala koji se kao funkcija menadžmenta intenzivno počeo razvijati nakon Drugog svjetskog rata.

Menadžment u policijskoj organizaciji odgovoran je za njezinu funkcionalnost i učinkovitost, a svrha je menadžmenta upravljanje organizacijskim resursima, ljudskim i materijalnim, na način da se učinkovito ostvaruju organizacijski ciljevi.

Temelj policije su ljudi odnosno policijski službenici odnosno oni čine ljudske potencijale MUP-a. Važno je zbog toga znati upravljati ljudskim potencijalima odnosno važno je znati privući i zaposliti nove djelatnike te zadržati stare djelatnike. Jednako tako kao što su za policijski sustav važni policijski službenici, tako su i njihovo vođenje važni menadžeri koji će upravljati njima, motivirati ih i voditi tijekom karijere policijskog službenika. Motivacija u policiji također predstavlja bitan faktor te ju je važno održati na visokom nivou.

Ključne riječi: menadžment, ljudski potencijali, policija, kadrovanje, motivacija

## **ABSTRACT**

Management is the process of planning goals, organizing resources and activities, also managing human resources and controlling, which continuously achieves effective combinations of limited resources and human resources to effectively achieve organizational goals in a changing environment. An important part of management is human resource management, which as a function of management began to develop intensively after the Second World War.

Management in a police organization is responsible for its functionality and efficiency, and his purpose is to manage organizational, human and material resources, in a way that effectively achieves organizational goals.

The basis of the police are people - police officers, they are the human resources of the Ministry of the Interior. It is therefore important to know how to manage human resources, how to attract and hire new employees and keep old employees. Just as police officers are important to the police system, so are their leaders important managers who will manage, motivate and guide them throughout the career of a police officer. Motivation in the police is also an important factor and it is crucial to maintain it at a high level.

Key words: management, human resources, police, staffing, motivation.

## SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1	Predmet i cilj rada.....	1
1.2	Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
1.3	Struktura rada .....	1
<b>2</b>	<b>MENADŽMENT.....</b>	<b>2</b>
2.1	Menadžment u policiji.....	4
2.1.1	Planiranje u policiji.....	4
2.1.2	Organiziranje u policiji.....	5
2.1.3	Vođenje.....	5
2.1.4	Ljudski potencijali.....	6
2.1.	Kontroliranje.....	7
<b>3.</b>	<b>MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA.....</b>	<b>8</b>
3.	Uporištenadžmentaljudskih potencijala.....	10
3.3	Suvremeni pojam upravljanja ljudskim potencijalima.....	12
3.3	Transformacija menadžmenta ljudskih potencijala.....	13
3.4	Menadžment ljudskih potencijala u Republici Hrvatskoj.....	14
<b>4.</b>	<b>METODE I INSTRUMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA....</b>	<b>16</b>
4.1	Metode odabira u službeničkim sustavima.....	17
<b>5.</b>	<b>MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U SUSTAVU MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA REPUBLIKE HRVATSKE.....</b>	<b>19</b>
5.1	Kadroviranje ljudskih potencijala u MUP-u.....	21
<b>6</b>	<b>UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MUP-u.....</b>	<b>23</b>
6.1	Percepcija policijskih rukovoditelja o funkciji upravljanja ljudskim potencijalima – empirijsko istraživanje .....	25
6.1.1	Rezultati istraživanja.....	27
<b>7.</b>	<b>UPRAVA ZA LJUDSKE POTENCIJALE UNUTAR MUP-a.....</b>	<b>35</b>
7.1	Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima.....	36
7.2	Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima.....	37
7.2.1	Odjel za planiranje i zapošljavanje.....	37

7.2.2 Odjela za podršku i razvoj.....	38
7.3 Služba za upravljanje ljudskim potencijalima.....	38
7.3.1 Odjela za statusna pitanja.....	39
7.3.2 Odjel za analizu i praćenje radnih procesa.....	39
7.3.3 Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima.....	40
7.4 Sektor za potporu.....	40
7.4.1 Služba za potporu ljudskim potencijalima.....	41
7.4.1.1 Odjel za psihosocijalnu zaštitu.....	41
7.4.1.2 Odjel za opće poslove.....	42
7.5 Služba za imovinsko-pravne postupke i radno pravne sporove.....	43
7.5.1 Odjel za imovinsko-pravne postupke.....	43
7.5.2 Odjel za radno pravne sporove.....	44
7.5.3 Odjeljak kancela.....	44
7.6 Služba disciplinskog sudovanja.....	45
7.6.1 Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Zagreb.....	45
7.6.2 Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Split.....	45
7.6.3 Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Rijeka.....	46
7.6.4 Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Osijek.....	46
7.6.5 Odjel drugostupanjskog disciplinskog sudovanja.....	46
<b>8 ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>51</b>





# **1. UVOD**

## **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet rada je menadžment ljudskih potencijala s naglaskom na menadžment ljudskih potencijala na primjeru Ministarstva unutarnjih poslova. Ljudski potencijali važni su za zaposlenika i za njegovo zadovoljstvo poslom, ali isto tako i za organizacije i poslodavce kojima je cilj analizirati kako motivirati i zadržati djelatnike. Cilj rada je analizirati menadžment ljudskih potencijala te ga usporediti sa menadžmentom ljudskih potencijala sa specifičnom organizacijom kao što je policija.

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

Glavni izvori podataka su stručne knjige iz područja menadžmenta, menadžmenta ljudskih potencijala, te stručni članci i istraživanja iste tematike. Za pisanje rada su korištene metode analize i sinteze, apstrakcije i kompilacije, a za istraživanje je korištena metoda istraživanja za stolom, odnosno desk istraživanja.

## **1.3 Struktura rada**

Rad je strukturiran u osam cjelina. Prva cjelina je uvod. U drugoj cjelini opisan menadžment kao ključni pojam te menadžment u policiji. U trećoj cjelini je definiran menadžment ljudskih potencijala, njegov suvremeni pojam. Četvrta cjelina definira i opisuje metode i instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima. Peta cjelina bavi se menadžmenta ljudskih potencija na primjeru Ministarstva unutarnjih poslova. Šesta cjelina definira i opisuje upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova. Sedma cjelina opisuje Upravu za ljudske potencijale MUP-a te opisuje sektore koji se nalaze unutar uprave. Osmi, te ujedno i zadnja cjelina je zaključak donesen na temelju svih informacija koje se nalaze u radu.

## 2. MENADŽMENT

Definicija menadžmenta je „proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini.“<sup>1</sup>

Također menadžment ima svoje funkcije, a to su:<sup>2</sup>

- a) planiranje,
- b) organiziranje,
- c) vođenje,
- d) kontroliranje
- e) upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima

**Planiranje** kao funkcija menadžmenta prva je funkcija što znači da cijeli proces menadžmenta počine sa tom funkcijom. „Planiranje je formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija uza ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva“<sup>3</sup>

**Organiziranje** je druga funkcija menadžmenta koja je od autora Dujanić definirana kao: „Proces dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti i koordiniranje osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća“. Autor također navodi da proces organiziranja ima dvije specifične strane, a to su oblikovanje strukture i koordinaciju aktivnosti u funkciji ciljeva. Pod organiziranjem autor podrazumijeva: „Definiranje organizacijske strukture poduzeća, raspoređivanje dužnosti svakom pojedincu unutar strukture i koordinacija aktivnosti da bi se ostvarili ciljevi poduzeća.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Zekić, Z.: „Menadžment -poduzetnička tehnologija-“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 51

<sup>2</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 24-28

<sup>3</sup> Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 21

<sup>4</sup> Ibidem, str. 71

„**Vodenje** je proces utjecaja na ljude da bi se usmjerila njihova snaga na ostvarivanje ciljeva“<sup>5</sup>, taj proces počinje se događati kada organizacija utvrdi koji su njeni ciljevi i kada raspolaže sa odgovarajućim kadrovskim i materijalnim resursima i tada vođenje postaje najvažnija funkcija menadžera.

„**Kontroliranje** kao menadžerska funkcija predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova podređenih, postavljanja ciljeva i realizacije ostvarenih planova“<sup>6</sup>, također autor navodi da je to ustvari funkcija svakog menadžera bez obzira na njegovu funkciju. Kontrola je također i druga strana planiranja jer prema autoru Dujanić, menadžeri prvo planiraju, a zatim ti planovi postaju standard prema kojima se mjere odnosno kontroliraju određene akcije.

„**Upravljanje ljudskim resursima** predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje , razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću“<sup>7</sup>. Upravljanja ljudskim resursima obuhvaća šest karakterističnih elemenata koji su međusobno povezani i to:<sup>8</sup>

1. regrutiranje
2. selekcija
3. obuka i razvoj
4. procjena performansi
5. upravljanje kompenzacijama
6. radni odnos

---

<sup>5</sup> Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, op. cit.,, str. 129

<sup>6</sup> Ibidem, str. 163

<sup>7</sup> Buble, M.: Menadžment malog poduzeća - II dio, Ekonomski fakultet Split, Split 2003., str 103 prema Daft, L. R.: Management, Fourth edition, Forth Worth, Florida, 1997., str 414

<sup>8</sup> Ibidem str. 115-116

## 2.1. Menadžment u policiji

Policija je središnja služba Ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima U Ministarstvu unutarnjih poslova zaposleno je oko 25 000 osoba, od čega je oko 20 000 policijskih službenika i oko 5000 namještenika.<sup>9</sup>

Definiciju menadžmenta u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske<sup>10</sup>, odnosno na primjeru djelovanja policijske organizacije definirao je autor mnogobrojnih znanstvenih i stručnih članaka na tu temu A. Orlović. Autor Orlović tako smatra da je: „Menadžment u policijskoj organizaciji odgovoran je za njezinu funkcionalnost i učinkovitost, a svrha je menadžmenta upravljanje organizacijskim resursima, ljudskim i materijalnim, na način da se učinkovito ostvaruju organizacijski ciljevi.“<sup>11</sup> Također navodi da je menadžment u biti racionalan proces ili sustav sastavljen od tipičnih aktivnosti menadžera koje nazivamo temeljnim funkcijama menadžmenta. Kao i menadžmentu koji je namijenjen poduzetničkim organizacijama isto tako i policijski menadžment koristi svih pet funkcija prilikom upravljanja unutar policije.

Menadžment u policiji ne razlikuje se bitno od menadžmenta u ostalim poduzećima. Menadžment u policiji također je podijeljen na funkcije, odnosno prati funkcije te pomoću njih organizira rad policije i cijelog sustava MUP – a.

### 2.1.1. Planiranje u policiji

Planiranje u policiji odnosi se na to da Ravnateljstvo policije procjenjuje stanje sigurnosti, predviđa vjerojatni razvoj sigurnosne situacije, procjenjuje rizike, definira prioritete postupanja te planira mjere i radnje, kao i potrebne resurse, na temelju čega donosi Stratešku procjenu kao temeljni dokument iz djelokruga policije na nacionalnoj razini, a potom na temelju Strateške procjene donosi Strateški plan rada policije što je određeno Zakonom o policiji, čl. 9. st. 1. t. 1. i 2.

---

<sup>9</sup> Policijski službenik je službenik Ministarstva... koji je ovlašten obavljati policijske poslove, primjenom policijskih ovlasti (Zakon o policijskim poslovima i ovlastima, čl. 2. st. 1. t. 3.).

<sup>10</sup> U daljnjem tekstu MUP

<sup>11</sup> Orlović, A.; Policijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja... Polic. sigur. (Zagreb), godina 29. (2020), broj 1 - 2, str. 23 - 46

Na sličan način u istom Zakonu definirano je i strateško planiranje policijskih uprava (čl. 11.) s tim da se radi o taktičkom policijskom planiranju budući da su strateški planovi policijskih uprava subordinirani strateškim planovima Ravnateljstva policije. Operativno planiranje provodi se u okvirima i kontekstu taktičkog i strateškog planiranja, a obuhvaća planove za provedbu konkretnih operativnih aktivnosti policije na razini policijske postaje ili policijske uprave (primjerice, osiguranje javnih okupljanja, provođenje kriminalističkih istraživanja).

### 2.1.2. Organiziranje policije

Organiziranje policije važno je radi učinkovitosti njezina djelovanja. Raspoložive ljudske i materijalne resurse potrebno je rasporediti (staviti u funkciju) na optimalan način – poštujući načela produktivnosti pa i ekonomičnosti policijske organizacije navedeno je u znanstvenom članku: Policijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji, autora Orlovića.

„Organiziranje se u načelu može razmatrati iz dvaju aspekata – sadržajnog i formalnog. Sadržajni aspekt organiziranja obuhvaća određivanje vrste i opsega poslova (radnih zadataka) koje je potrebno obaviti te njihovo dodjeljivanje pojedinim policijskim službenicima ili skupinama (grupama) policijskih službenika. Formalni aspekt organiziranja obuhvaća uspostavu optimalne organizacijske strukture u policiji odnosno višedimenzionalnu determinaciju ustrojstvenih jedinica (brojnost, djelokrug, radna mjesta<sup>12</sup>) te njihovu nužnu koordinaciju i subordinaciju (hijerarhija, odgovornost, komunikacija).“<sup>12</sup>

### 2.1.3. Vođenje

Ključna funkcija menadžmenta je vođenje. Ova funkcija je originalna, autentična i imperativna, te se njome bave isključivo menadžeri. Naime, druge funkcije menadžmenta u manjem ili većem opsegu mogu imati i svoju eksternu (logističku) komponentu dok ova funkcija to nema. Vođenje razumijeva predvodničko djelovanje menadžera u ispunjavanju organizacijskih ciljeva koje on ostvaruje u interakciji s podređenim službenicima.<sup>13</sup>

Autor znanstvenog članka Orlović, smatra da vođenje obuhvaća usmjeravanje, koordiniranje, komuniciranje i motiviranje policijskih službenika te je prema njemu smisao vođenja

---

<sup>12</sup> Orlović, A.; op. cit., str. 23 - 46

<sup>13</sup> Ibidem

slijedenje odnosno spremnost podređenih da angažirano i privrženo slijede nadređenog odnosno da ima vođa bude uzor u obavljanju poslova koji su važni za postizanje ciljeva.

Zakonom o policiji (članak 43.) propisana je klasifikacija radnih mjesta policijskih službenika. Radna mjesta rukovodećih policijskih službenika radna su mjesta koja uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i nadziranje radnih procesa u policiji te usmjeravanje, koordiniranje.<sup>14</sup>

#### 2.1.4. Ljudski potencijali

Ljudski potencijali nositelji su usluge sigurnosti koju policija pruža građanima. Potencijali službenika sastoje se u načelu od intelektualne, psihičke i fizičke komponente koje se međusobno prožimaju.<sup>15</sup>

Marčetić u svojoj knjizi Upravljanje Ljudskim potencijalima u javnoj upravi definira kako upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća odgovarajuće aktivnosti menadžmenta usmjerene k trajnom osiguravanju optimalnog stanja ljudskih potencijala u organizaciji, u kvalitativnom i kvantitativnom smislu te autor također navodi da ova funkcija menadžmenta sastoji se u načelu od pribavljanja, motiviranja i razvoja ljudskih potencijala. U tom smislu, važno je planski, sustavno, transparentno, profesionalno i pravično upravljati ljudskim potencijalima. U suprotnom slučaju organizacija će imati limitiranu iskoristivost (eksplicitnih i latentnih) potencijala svojih zaposlenika, a posljedice toga (akutne i kronične) mogu biti organizacijska regresija, entropija i disfunkcionalnost.<sup>16</sup>

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>17</sup>

---

<sup>14</sup>Zakon.hr, <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji> čl.43 (pristupljeno 09.11.2021.)

<sup>15</sup> Orlović, A.; op. cit., str. 23 - 46

<sup>16</sup> Marčetić, G. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Suvremena javna uprava, Zagreb, 2007., str 101-102

<sup>17</sup> Ibidem, str. 23 - 46

### 2.1.5. Kontroliranje

Posljednja u nizu je funkcija kontroliranje menadžmenta te ona zaokružuje ili zatvara proces menadžmenta. Funkcija kontroliranja imanentna je svim prethodnim funkcijama menadžmenta, s njima je u interakciji, a izravno je i na poseban način povezana s funkcijom planiranja.

„Kontroliranje je u svojoj biti postupak usporedbe ostvarenih rezultata s planiranim ciljevima. Svrha kontroliranja je pravovremena identifikacija i neutralizacija (redukcija, amortizacija) dionika koji uzrokuju negativna odstupanja između ostvarenog i planiranog. Različite su vrste kontrola u policijskom sustavu. Osim menadžerske (izravne i permanentne) kontrole podređenih zaposlenika – u ovome istraživanju razmatrane su još i hijerarhijska (stručna) kontrola te specijalistička (unutarnja) kontrola.“<sup>18</sup>

„Menadžerska kontrola proizlazi iz zakonske definicije radnih mjesta rukovodećih policijskih službenika (Zakon o policiji, članak 43.) u čijem su opisu implementirane sintagme "nadziranje radnih procesa u policiji" te "nadzor policijskih službenika". Uporište hijerarhijske kontrole također proizlazi iz Zakona o policiji prema kojemu (čl. 9. st. 1. t. 3.) Ravnateljstvo policije "nadzire rad policijskih uprava", dok policijske uprave (čl. 11. st. 1. t. 3.) "nadziru rad policijskih postaja". Radi urednog postupanja i pravilnog funkcioniranja policije, osim dviju navedenih vrsta kontrola, važnu ulogu ima i unutarnja kontrola. Ministarstvo, radi stvaranja uvjeta rada policije (Zakon o policiji, čl. 7. st. 1. t. 6.) organizira i provodi unutarnju kontrolu i nadzor rada službenika i ustrojstvenih jedinica. Kontrola, poglavito ona menadžerska, trebala bi u načelu biti dobronamjerna, edukativna i poticajna te time i svrhovita. Kontroliranje je, kao i ostale funkcije menadžmenta, nužna pretpostavka funkcionalnosti i učinkovitosti policijske organizacije.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Pravilnik o načinu provedbe unutarnje kontrole i nadzora rada službenika i ustrojstvenih jedinica Ministarstva unutarnjih poslova

### 3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

„U svojoj povijesti, menadžment ljudskih potencijala prošao je kroz turbulentna razdoblja i radikalne promjene.“<sup>20</sup> Menadžment je na početku imao administrativnu funkciju i to na početku 20. stoljeća, a ključnu funkciju dobio je u 21. stoljeću. „Promjene u poimanju i važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u očima poslodavca, zaposlenika i akademske zajednice donosile su vlastiti set izazova koji su se postavljali pred menadžere ljudskih potencijala.“<sup>21</sup> Danas je menadžment ljudskih potencijala prisutan diljem svijeta u svim svojim oblicima i teško da u današnje vrijeme postoji ijedna organizacija koja ne koristi menadžment ljudskih potencijala u svom poslovanju.

Važno je razlikovati dva različita pojma, a to su ljudski resursi i ljudski potencijali:

„**Ljudski resursi** odnose na fizičku i intelektualnu snagu, vještine i kompetencije koje zaposlenici već posjeduju, a koje organizacija koristi za postizanje organizacijskih ciljeva.,“<sup>22</sup>

„**Ljudski potencijali** označavaju potencijal koji zaposlenici imaju, a koje organizacija mora prepoznati i razviti u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije.“<sup>23</sup>

U posljednja je dva desetljeća engleski izraz human resources, koji se u hrvatskom jeziku prevodi kao "ljudski potencijali" ili kao "ljudski resursi", postao vrlo popularan u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Riječ je o pojmu kojeg je značenje tijekom vremena evoluiralo od relativno uskog i jednostranog ekonomskog pojma "radne snage" u mnogo šire i kompleksnije značenje.<sup>24</sup>

Glavne zadaće kod upravljanja ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom ili poslovnom sektoru su da moraju voditi brigu o: zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života, osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te brizi za zdravlje zaposlenika.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: "Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi", Plejada, Zagreb, 2015., str. 14

<sup>21</sup> Ibidem, str. 14

<sup>22</sup> Ibidem, str. 15

<sup>23</sup> Ibidem, str. 15

<sup>24</sup> Marčetić, G., op.cit., str.69

<sup>25</sup> Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str.12-13



Tablica 1.: Osobine vrhovnih menadžera devedesetih i 2000. godine

<b>PONAŠANJE</b>	<b>DEVEDESETE (%)</b>	<b>2000. GODINE(%)</b>
Prenošenje snažnog osjećaja vizije	75	98
Povezivanje rezultata i nagrada	66	92
Često komuniciranje sa zaposlenima	59	89
Naglašavanje etike	74	85
Planiranje sukcesije menadžmenta	56	85
Često komuniciranje s potrošačima	41	78
Oslobađanje od loših djelatnika	34	71
Nagrađivanje lojalnosti	48	44
Donošenje glavnih odluka	39	21
Konzervativno ponašanje	32	13
<b>ZNANJA I VJEŠTINE</b>		
Formuliranje strategije	68	78
Upravljanje ljudskim potencijalima	41	53
Međunarodna privreda i politika	10	19
Znanost i tehnologija	11	15
Računalna pismenost	3	7
Marketing i prodaja	50	48
Pregovaranje	34	26
Računovodstvo i financije	33	24
Mediji i javni nastupi	16	13
Proizvodnja	21	9

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 10

„Menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kao strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovim učinkovitostima, proizvodnosti, motivaciji i stavovima“<sup>26</sup>, Iz ove definicije naziru se raznolikosti uloge menadžmenta ljudskih potencijala te se smatra da je utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala značajan na svakodnevni život zaposlenika u organizaciji ali i izvan organizacije. Prilikom procesa zapošljavanja, selekcije i upoznavanja s radnim mjestom, menadžment ljudskih potencijala zadužen je za pronalazak i odabiranje odgovarajućih ljudi za slobodna radna mjesta te pruža novim zaposlenicima podršku u prvim radnim danima. Drugi proces su obuka i razvoj gdje je menadžment ljudskih potencijala zadužen za pomoć pri provedbi obuke zaposlenika koji se nalaze unutar organizacije te su zaduženi za razvoj i pripremu zaposlenika za buduće pozicije. Važna je i kontrola provedbe radnog učinka i nagrađivanja te samim time i provedba discipline i kontrole ponašanja zaposlenika.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Obradović, V., op. cit., str. 15

<sup>27</sup> Ibidem str. 16

Jedna važna promjena dogodila se s pojavom izraza „ljudski kapital“ koji je upućivao na to da su ljudi kreativna i socijalna bića i da se ne mogu podvesti pod ograničeni sadržaj pojma radne snage.<sup>28</sup> Jedan od glavnih začetnika koncepta ljudskog kapitala bio je Schulz koji „smatra da ulaganje u ljudski kapital treba promatrati kao alternativu investicijama u materijalne faktore proizvodnje“<sup>29</sup>, također smatra da ulaganje u ljudski kapital, a prije svega u obrazovanje, donosi mnogo veće učinke nego investiranje u opremu. Ljudski kapital može se smatrati se i dalje kao važan element proizvodnosti rada i stvaranja nove vrijednosti, a u njega se ulaže radi stjecanja ekonomske dobiti.<sup>30</sup>

Kada se govori o menadžmentu ljudskih potencijala iz perspektive zaposlenika, on zaposlenicima predstavlja alat kojim organizacija rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. Početak svakog zaposlenja počinje kada se kandidat javi za slobodno radno mjesto te preda životopis, a nakon tog koraka počinje proces selekcije i zapošljavanja što ujedno čini i temeljnu zadaću menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima. Također prilikom obuke, obrazovanja napredovanja, nagrađivanja tijekom radnog vijeka zaposlenika, menadžment ljudskim potencijala čini glavnu i najvažniju ulogu. Zaključiti se može da je menadžment ljudskih potencijala u izravno uključen u cijeli radni vijek zaposlenika i to od samo ulaska u organizaciju te do napuštanja organizacije, a tokom radnog vijeka, izravno utječe na karijeru zaposlenika te im pruža podršku za vrijeme stvaranja karijere.

### **3.1. Uporište menadžmenta ljudskih potencijala**

Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina. Upravljanje ljudskim potencijalima ima svoje osnove u:<sup>31</sup>

1. Psihologiji: „Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se

---

<sup>28</sup> Marčetić, G. op.cit., str.69

<sup>29</sup> Bahtijarević Šiber, F.:”Menadžment ljudskih potencijala”, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 45

<sup>30</sup> Ibidem str.69

<sup>31</sup> Pržulj, Ž., op. cit., str. 2

proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija.“<sup>32</sup>

2. Teoriji upravljanja i organizaciji: „Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.“<sup>33</sup>

3. Ergonomiji: „Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima.“<sup>34</sup>

4. Ekonomiji: „Koncept upravljanja ljudskim resursima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija.“<sup>35</sup>

5. Sociologiji: „Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja “društvo u malom”. Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.“<sup>36</sup>

6. Antropologiji: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.

7. Andragogiji: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri

---

<sup>32</sup> Ibidem, str. 2

<sup>33</sup> Ibidem

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Ibidem

čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.

8. Medicini rada: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.

9. Pravu: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.<sup>37</sup>

### **3.2. Suvremeni pojam upravljanja ljudskim potencijalima**

Za upravljanje ljudskim potencijalima nema strogo definiranog pojma jer prema mnogim autorima knjiga vezanih za ovu temu, upravljanje ljudskim potencijalima uključuje sve odluke koje menadžer mora donesti, a te odluke utječu na odnose između organizacije i zaposlenika. U suvremenoj teoriji i praksi pojam upravljanja ljudskim potencijalima koristi se u četiri značenja i to kao:<sup>38</sup>

1. Znanstvena disciplina
2. Menadžerska funkcija
3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji
4. Specifična filozofija menadžmenta

Dilema koja se pojavljuje među stručnjacima na ovom području je da li je pojam upravljanja ljudskim potencijalima znanstvena disciplina, također to je jedna od dilema autora Marčetića koji se poziva na Bahtijarević – Šiber koja smatra da je „upravljanje ljudskim potencijalima društvena, interdisciplinarna, primijenjena i elektronična znanost koja je nastala „deriviranjem i integracijom spoznaja nastalih induktivnim i deduktivnim istraživanjima niza drugih znanosti.“<sup>39</sup> Važna disciplina koja utječe na upravljanje ljudskim potencijalima je i upravna znanost koja ponajprije djeluje u djelu koji se bavi teorijama i praksom organizacija, navodi autor Marčetić te napominje da ne treba niti izostaviti značenje pojedinih grana prava što se

---

<sup>37</sup> Pržulj, Ž., op. cit., str. 2

<sup>38</sup> Bahtijarević Šiber, F. op.cit., str. 3

<sup>39</sup> Ibidem str. 6

prema autoru najviše odnosi na radna prava i službenička prava koji se bave radnim odnosima zaposlenika u privatnim i javnim organizacijama.<sup>40</sup>

Kada se govori o funkciji menadžmenta ljudskih potencijala na menadžerskoj razini, menadžment ljudskih potencijala može se obavljati kao jedna od mnogih zadaća u sklopu opće menadžerske funkcije ali i se prema Marčetiću ona može obavljati i kao samostalna zadaća. Prvi slučaj je kada menadžer općeg tipa koji je zadužen za upravljanje nekom organizacijskom jedinicom (line manager) ili je na čelu cijele organizacije, a u drugom slučaju o menadžer u za upravljanje ljudskim potencijalima (humane resources manager) koji je specijaliziran upravo za tu funkciju.<sup>41</sup> Prema Marčetiću, kada se govori o izvršnoj razini koju ima funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, ona se može obavljati centralizirano, putem specijaliziranih službi, odjela ili komisija. Autor Marčetić osim centraliziranog obavljanja, spominje i decentralizirano u sklopu nekih drugih službi i djelatnosti koje se nalaze unutar organizacije ili izvan nje i napominje da ju može obavljati pojedinac ili skupina izvršitelja.

### **3.3. Transformacija menadžmenta ljudskih potencijala**

Kada se govori o transformacijama menadžmenta ljudskih potencijala, prema autorici knjige „Strateški menadžment ljudskih potencijala“, Fikreti Bahtijarević – Šiber, menadžment ljudskih potencijala označava prijelomnu točku na odnosu prema ljudima i radikalni raskid s dotadašnjom personalnom funkcijom i pristupom. Prema autorici, koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala odigrala je presudnu ulogu i ima veliku odgovornost prilikom upravljanja organizacijama te se koncept kao takav, nije trebao mijenjati i desetljećima već je ostao isti te je odgovarao na sve izazove i zahtjeve okoline. Ono što se je promijenilo je sama praksa, navodi Fikreti Bahtijarević – Šiber. Autorica navodi da su ljudi zaista postali najvažniji kapital i najvažniji izvor konkurentske prednosti suvremenih organizacija, dok menadžment ljudskih potencijala je postao njihova najvažnija strateška aktivnost.

Promjene su brojne i zahvaćaju sva područja, a na menadžment ljudskih potencijala najviše su utjecale slijedeće promjene:<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Marčetić, G. op. cit., str.82

<sup>41</sup> Ibidem str.83

<sup>42</sup> Bahtijarević Šiber, F. op. cit str. 13

1. Promjena ekonomske paradigme i koncepcije – govori o tome da stvaranje vrijednosti u kojima dominiraju neopipljivi resursi kao što su znanje, kreativnost i ideje, sami ljudski potencijali ali i intelektualni kapital neke organizacije.
2. Globalizacija – globalizacija je kako navodi autorica Fikreta Bahtijarević – Šiber, učinila tržište rada globalnim te je zaoštrila konkurenciju za talente i postavila nove zadatke i zahtjeve za novim vještinama i kompetencijama menadžmenta ljudskih potencijala kao što su razvoj globalnih vođa, razvoj globalnih menadžera, razvoj međukulturalnih vještina, uspješno upravljanje međunarodnim i globalnim ljudskim potencijalima i slično.
3. Razvoj tehnologije – autorica navodi da je razvoj informacijske tehnologije posebno utjecao na menadžment ljudskih potencijala i to na dva načina. Kao prvi način navodi da je to da sofisticirane visoke tehnologije od radnika zahtijevaju znanja te vode njegovoj dominaciji te općenita orijentacija na stvaranje i upravljanje znanjem. Isto tako razvoj tehnologije radikalno je promijenio način obavljanja mnogih standardnih aktivnosti te isto tako i pojednostavnio njegovo djelovanje i otvorilo veliki prostor za bavljenje transformacijskim i strateškim aktivnostima.
4. Demografske promjene u svijetu - glavna njihova karakteristika je da su suočile organizacija sa nestašicom kvalitetnih ljudi i talenata za njihove poslovne i razvojne potrebe, isto tako i sa trendom starenja i smjenom generacija različitih sustava i vrijednosti te očekivanja i interesa. Prema autorici Fikreti Bahtijarević – Šiber, zbog generacijske razlike u sustavima vrijednosti i očekivanja mnogi su zadatci menadžmenta ljudskih potencijala postali kompleksniji i teži. Isto tako poseban problem postao je privlačenje i zadržavanje sposobnih i mladih ljudi internetske generacije informiranih o svim mogućnostima koje tržište rada nudi širom svijeta.<sup>43</sup>

### **3.4. Menadžment ljudskih potencijala u Republici Hrvatskoj**

Može se zaključiti da Hrvatskoj treba podići upravljanje ljudskim potencijalima na razinu koju zahtijeva suvremena situacija, te da u velikim poduzećima u kojima su kadrovske službe u ovom trenu uglavnom uništene i gdje je obujam te kvaliteta njihovog rada srezana upravo u onim područjima gdje bi njihov kreativni rad trebao biti najviše izražen, uglavnom su svedene

---

<sup>43</sup> Ibidem str.13

na operativno - administrativne poslove. Potrebno je raditi na novom konceptu rada kadrovske funkcije i njenom jačanju posebno u segmentu "linijskog" menadžmenta; i to u velikim poduzećima, novonastalim uslijed procesa privatizacije, kadrovska funkcija najčešće ni ne postoji kao cjelovita funkcija. Primarni je zadatak organizacijsko objedinjavanje i formiranje kadrovske funkcije – definiranje njene organizacijske koncepcije, strategije te povezivanje i usklađivanje postojećih dijelova.<sup>44</sup>

Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala u hrvatskim poduzećima poput pribavljanja i selekcije osoblja, obuke, praćenja radne uspješnosti zaposlenika i menadžera, nagrađivanje zaposlenika te stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture još su u svojim počecima. Praksa stimulativnog plaćanja i nagrađivanja u Hrvatskoj također nije razvijena.<sup>45</sup> U Hrvatskoj postoje podružnice suvremenih inozemnih poduzeća koje primjenjuju suvremene trendove koncepcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno njihovi menadžeri, stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima primjenjuju u potpunosti sve elemente koji čine sastavni dio koncepta upravljanja ljudskim potencijalima što je rezultat uspješnog poslovanja istih.

---

<sup>44</sup> Goić, S., Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja, Ekonomski fakultet u Splitu, 1998., str. 347.

<sup>45</sup> Pološki Vokić, N., Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, sv. 55, Zagreb, 2004., str 5-6

#### 4. METODE I INSTRUMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNOJ UPRAVI

Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, metode i instrumenti kojima se koristi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi kreću se u vrlo širokom rasponu. Neke metode su propisane odnosno obvezne, a dok su neke metode manje uobičajene. Neke metode se planiraju u naprijed te se kontinuirano izvode, dok se neke druge metode provode ad - hoc odnosno slučajno. Među metodama koje se koriste prilikom upravljanja ljudskim potencijalima postoje i pouzdane odnosno stabilne te suprotno od njih nestabilne i nejasne.<sup>46</sup>

U pravilu, metode jednostavno možemo podijeliti na „tvrde“ i „meke“ metode. Tvrde metode obuhvaćaju sve ono što je propisano prema zakonu te je formalno određeno. To se prije svega odnose na zakone i sekundarne propise kao što su akti vlade i provedbeni propisi te se odnosi na druge opće akte državnih i javnih tijela koji moraju biti usklađeni prema zakonu.<sup>47</sup> Policija kao dio javne uprave primjenjuje mnoge zakone te je od samog primanja službenika u službu pa do daljnjeg razvoja njegove karijere sve propisano zakonom.

Kada se govori o „mekim“ metodama, to su „manje ili više neformalne, teže ih je odrediti i često nisu vidljive na prvi pogled.“<sup>48</sup> Ove metode često nalazimo kada se radi na području razvoja službenika kao što je obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje javnih zaposlenika, službeničke etike o organizacijske kulture. Primjer za razliku u tvrdim i mekim metodama može se pronaći u ocjenjivanju rada službenika gdje se događa da iako je ocjenjivanje formalno propisano zakonom, može polučiti drugačiji efekt u organizacijama. Prane norme mogu izvršiti utjecaj na promjenu organizacijske kulture i etike državnih i javnih službenika kao i na stupanj njihove obrazovanosti i profesionalizma i to pod uvjetom da se dovoljno dugo primjenjuju te da ih podupiru učinkoviti mehanizmi nadzora i sankcija, opisuje autorica knjige Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi.

Pojam „normalizacije“ u javnoj službi znači: “radikalnu inovaciju u području upravljanja ljudskim potencijalima, osobito za klasične europske upravne države kao što su Francuska,

---

<sup>46</sup> Marčetić G., op.cit., str183

<sup>47</sup> Ibidem, str 183

<sup>48</sup> Ibidem, str 183



Italija i Španjolska. Sam izraz potječe iz Nizozemske, a njime se označuje integracija službeničkog sustava pojedine zemlje u režimu radnih odnosa koji vrijedi u privatnom sektoru.<sup>49</sup> Također jedna od posljedica normalizacije postupka odabira osoblja i sustava obrazovanja za položaje u javnoj upravi. Normalizacija je također znači da mnogi zaposlenici u upravi imaju „normalne“ ugovore prema pravima radnog zakonodavstva ali u ovu skupinu ne uvrštava se policija.

#### **4.1 Metode odabira u službeničkim sustavima**

„Među važnije metode odabira u mnogim službeničkim sustavima spadaju različiti oblici testova kojima se mjeri znanje, sposobnost ili buduće izvršenje kandidata.“<sup>50</sup>

Tako postoje *testovi znanja* kojima se utvrđuje u kojem je stupnju kandidat usvojio opća iku specifična znanja koja su potreba prilikom obavljanja nekog posla. Testovi se također često koriste pri selekciji kandidata za rad u javnoj upravi kao i u policiji te se također koriste i specijalni ispiti preko koji policijski službenici mogu napredovati kada za to ostvare uvijete.

*Testovi sposobnosti* su testovi čija je glavna zadaća da izmjere šire osobine koje ovise o općoj aktivnosti čovjeka te njegovom iskustvu na određenom području, a one nisu rezultat specifičnog treninga u tom području.<sup>51</sup> Prilikom primanja policijskih službenika nailazimo na testove inteligencije koji su primjer testa sposobnosti, zadaća testa inteligencije da ispita snalaženje u problematičnim situacijama što je ključno kod zanimanja policijskog službenika.

*Testovi izvršenja* najbolje mogu predvidjeti buduće ponašanje zaposlenika te mogu predvidjeti uspješnost u obavljanju budućih poslova, te se buduće zaposlenike testira na konkretnim primjerima. Primjer u policiji možemo vidjeti isto tako prilikom primanja u službu kada se budući policajci testiraju na konkretnim situacijama u kojima se mogu naći te se gleda način na koji će riješiti nastalu situaciju. Kada govorimo o policijskim službenicima, oni su kategorija zanimanja koja zahtijevaju određenu fizičku spremu te se također i ta sprema kontrolira testovima izvršenja u pravilu jednom na godinu.

---

<sup>49</sup> Marčetić G., op.cit., str.185

<sup>50</sup> Ibidem str.196

<sup>51</sup> Bahtijarević Šiber, F. op.cit., str. 384

Slika 1.: Test izvršenja policije – poligon



Izvor:[https://policijska.akademija.gov.hr/UserDocsImages/03\\_policijska\\_skola/Testovi%20sposobnosti.pdf](https://policijska.akademija.gov.hr/UserDocsImages/03_policijska_skola/Testovi%20sposobnosti.pdf)

## 5. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U SUSTAVU MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA REPUBLIKE HRVATSKE

U teoriji i praksi modernog menadžmenta u pravilu se promovira teza da su ljudski potencijali temeljna vrijednost svake organizacije te da o njihovoj strukturi (kvaliteti i kvantiteti) ovisi organizacijski rezultat odnosno hoće li neka organizacija biti učinkovita i ispuniti svoje ciljeve. Uloga i vrijednost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi iz iznimne relevantnosti koju ljudski potencijali imaju u svojim organizacijama. Karakteristike radnog okruženja ljudskih potencijala utječu na njihovo profesionalno zadovoljstvo, motiviranost za rad te u konačnici i na radnu učinkovitost. Radno okruženje bitan je čimbenik funkcioniranja ljudskih potencijala te je ono važan izazov za menadžere odgovorne za obilježja radnog okruženja u pojedinim organizacijskim jedinicama odnosno u cijeloj organizaciji.<sup>52</sup>

Menadžere nalazimo u svim ljudskim organizacijama te društvenim djelatnostima bez obzira da li se radi o profitnom ili neprofitnom sektoru, te je prema tome zadaća menadžera upravljanje je ljudskim organizacijama i sustavim na način da se zajednički i koordinirano postignu ciljevi koji su unaprijed razrađeni. Temelj policije su ljudi odnosno policijski službenici odnosno oni čine ljudske potencijale MUP-a. Važno je zbog toga znati upravljati ljudskim potencijalima odnosno važno je znati privući i zaposliti nove djelatnike te zadržati stare djelatnike. Jednako tako kao što su za policijski sustav važni policijski službenici, tako su i njihovo vođenje važni menadžeri koji će upravljati njima, motivirati ih i voditi tijekom karijere policijskog službenika. Motivacija u policiji također predstavlja bitan faktor te ju je važno održati na visokom nivou.<sup>53</sup>

Klasifikacija menadžmenta s obzirom na razinu na kojoj je pozicioniran unutar sustava uobičajena je i u sustavu MUP-a. Kao i u većini organizacija, tako i u MUP-u imamo menadžerske razine koje se dijele na vrhovne (top – level), srednje (middle – level) i niže (first – line). Takvu klasifikaciju moguće je i vidjeti u samoj strukturi podjele rada unutar MUP-a te tako postoji.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Orlović, A. op.cit., str. 23 - 46

<sup>53</sup> A. Orlović, M. Pušeljić: Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza... menadžera u krim. polic.) Polic. sigur. (Zagreb), godina 19. (2010), broj 1, str. 67-90

<sup>54</sup> Zakon.hr, <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji> pristupljeno (09.11.2021.)

1. Ravnateljstvo policije
2. Policijske uprave
3. Policijske postaje

Gore navedene razine također se dijele na određene podrazine, a to su visoka, srednja ili niža kako je i vidljivo iz tablice 2.

Tablica 2: Menadžerska struktura u policiji – razine i podrazine

RAZINE	<i>ustrojstvene jedinice</i>	PODRAZINE	<i>ustrojstvene jedinice</i>	
top-level	RAVNATELJSTVO POLICIJE (strategija i metodologija)	visoka	glavni ravnatelj policije	
		srednja	uprave/sektori (PNUSKOK)	
		niža	odjeli/odsjeci	
middle-level	POLICIJSKE UPRAVE (taktika i operativa)	visoka	načelnik	
		srednja	sektori	odjeli
		niža	odjeli/odsjeci	odsjeci/grupe
first-line	POLICIJSKE POSTAJE (operativa)	visoka	načelnik	
		srednja	odjeli	
		niža	odsjeci/grupe	

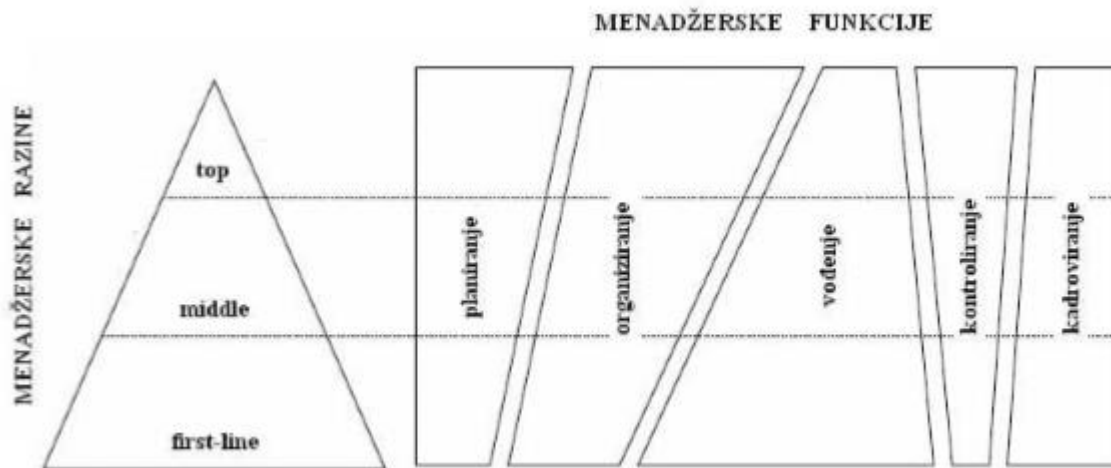
Izvor: Orlović, Pušeljić: Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza... menadžera u krim. polic.) Polic. sigur. (Zagreb), godina 19. (2010), broj 1, str. 67-90

Policijski sustav vrlo je složen i elastičan te se na različitim hijerarhijskim razinama različito operativno djeluje. Kada se govori o first – line menadžmentu u policiji, ne govori se samo o policijskim postajama kako je vidljivo iz tablice. Po hijerarhijskoj vertikali menadžment policijskih postaja pripada naveden razni menadžmenta, ali ako se uloga first – line menadžera shvati kao upravljanje neposrednim izvršiteljima poslova, onda su first – line menadžeri u policiji svi oni koji rukovode ustrojstvenim jedinicama koje provode konkretne kriminalističke obrade odnosno kriminalistička istraživanja. Prema tome može se zaključiti da

se first – line menadžment proteže u svakoj od tri podrazina menadžmenta bez obzira kojoj razini pripadale.<sup>55</sup>

Sve menadžerske funkcije izvršavaju se na svim razinama menadžmenta, a razlika je jedino u vremenu i energiji koja se utroši za svaku pojedinu funkciju, što prikazuje i slika niže navedena.

Slika 2: Menadžerske razine i menadžerske funkcije – međuodnos



Izvor: Orlović, Pušeljić: Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza... menadžera u krim. polic.) Polic. sigur. (Zagreb), godina 19. (2010), broj 1, str. 67-90

Prema tome first – line menadžment je najviše okupiran funkcijom vođenja što ujedno uključuje i brigu za kvalitetu i kvantitetu poslovnog procesa te ujedno i rješavanje stručnih i tehničkih pitanja koji su uvjet za učinkovito postupanje zaposlenika.

### 5.1. Kadroviranje ljudskih potencijala u MUP – u

Kada se razmatra menadžerska funkcija kadrovskog popunjavanja unutar MUP – a, first line menadžeri u policiji često su u inferiornom položaju naspram menadžera srednje i najviše razine. To se najviše ističe kada first – line menadžeri iniciraju kadrovska rješenja, tada im je potrebna suglasnost nadređenih koji ujedno i daje presudnu odluku o nekom kadrovskom

<sup>55</sup> A. Orlović, M. Pušeljić: op.cit, str. 67-90

rješenju. Tako se first – level menadžerima nameću kadrovska rješenja više rangiranih menadžera te im ne daju slobodu odlučivanja i rješavanja problema kadrovanja.

Ustrojstvo hrvatske policije temelji se na načelu centraliziranog hijerarhijskog odnosa koji je u kombinaciji sa funkcionalnim i teritorijalnim načelom. Sukladno tome funkcija strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima u policiji značajno je usmjerena na top – menadžment. Uprava za ljudske potencijale glavna je za realizaciju kadrovanja policijskih službenika odnosno ista je u delegiranoj nadležnosti odgovarajućih specijaliziranih odjela zaduženih za kadrovske poslove unutar policijskih uprava.<sup>56</sup>

Funkcija strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima je funkcija koja u velikoj mjeri obuhvaća proces implementacije i razvoja koncepcije menadžmenta ljudskih potencijala u policiji, a uključuje:

- a) aktivnost predviđanja potreba za kadrovima,
- b) njihovog pribavljanja i selekcije,
- c) motiviranja i nagrađivanja,
- d) obrazovanja i razvoja,
- e) upravljanja karijerom
- f) druge slične aktivnosti

Neizbježna je i činjenica da svaki zaposlenik MUP – a ostvaruje profesionalnu karijeru unutar ustrojstvenih jedinica (policajska postaja ili uprava) te na taj način funkciju operativnog upravljanja ljudskim potencijalima izvršavaju njihovi neposredni rukovoditelji odnosno first – line menadžeri.

Tako se može zaključiti da se ukupnost menadžmenta ljudskih potencijala može načelno podijeliti:

- a) na strategijski menadžment (makroupravljanje kadrovima na razini sustava)
- b) na operativni menadžment (mikroupravljanje kadrovima na razini organizacije)

Policija kao dio javne uprave primjenjuje mnoge zakone te je od samog primanja službenika u službu pa do daljnjeg razvoja njegove karijere sve propisano zakonom.

---

<sup>56</sup> Teritorijano nadležna uprava koja u Republici Hrvatskoj prati Županije

## 6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MUP –U

Ljudski potencijali su esencijalna vrijednost policijskih organizacija. „O njihovoj kvaliteti i kvantiteti, ali i o načinu upravljanja ljudskim potencijalima u najvećoj mjeri ovisi policijska učinkovitost i funkcionalnost. Portfolio ljudskih potencijala u policiji, u načelu, sastoji se od policijskih službenika (izvršitelja) i policijskih rukovoditelja (menadžera). Odgovornost za funkcioniranje policijske organizacije primarno je na rukovoditeljskom kadru koji mora biti u stanju na adekvatnoj razini realizirati sve funkcije menadžmenta.“<sup>57</sup>

Za upravljanje ljudskim potencijalima opće je poznato da se jedna od pet temeljnih funkcija menadžmenta, a razina njezine implementacije u organizaciji ponajviše ovisi o menadžerskim kompetencijama. Ove kompetencije mogu se razmatrati kroz percepciju menadžera o ljudskim potencijalima iz više aspekata, dok je među važnijim konceptualni (strategijski) i personalni (operativni) aspekt. Da bi isto potvrdili autori članka su u svezi s navedenim, proveli empirijsko istraživanje kako bi se utvrdile percepcije policijskih rukovoditelja o važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, i to primarno u smislu njezina utjecaja na učinkovitost policijske organizacije. Autori stručnog članka Romac - Umljenović, Orlović, Solomun su istraživanje su proveli metodom anketnog ispitivanja uz pomoć Anketnog upitnika o upravljanju ljudskim potencijalima u policiji. Njihov uzorak ispitanika obuhvaćao je 46 policijskih službenika koji rukovodeća radna mjesta obnašaju na svim hijerarhijskim razinama menadžmenta u policiji (policijske postaje, policijske uprave, Ravnateljstvo policije). Rezultati istraživanja koje su autori proveli upućuju na postojanje zadovoljavajuće razine svijesti kod policijskih rukovoditelja u svezi s istraživanom problematikom te također navode da ova činjenica nema značenje bez permanentne i sustavne edukacije menadžera te implementacije odgovarajućih znanja i vještina u policijskoj praksi.<sup>58</sup>

Menadžment ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

<sup>58</sup> Ibidem str. 247-260

<sup>59</sup> Bahtijarević Šiber, F, op.cit., str. 13-16

Kao što je već poznato i navedeno, upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od pet temeljnih funkcija menadžmenta, a razina njezine implementacije u organizaciji ponajviše ovisi o menadžerskim kompetencijama. Osim menadžera, važnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima (u formalnom smislu – vjerojatno i najvažniju) imaju specijalizirane organizacijske jedinice čija se osnovna djelatnost odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima. Naznačene organizacijske jedinice ustrojene su na razini Ministarstva (Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima) i policijskih uprava (Odjel za ljudske potencijale).<sup>60</sup>

„Kada se govori o menadžerskim kompetencijama za funkciju upravljanja ljudskim potencijalima mogu se razmatrati iz više aspekata, a među relevantnijima su konceptualni (strategijski) i personalni (empirijski) aspekt“<sup>61</sup> Konceptualni ili strategijski aspekt načelnog je karaktera – odnosi se na razumijevanje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u procesu menadžmenta, njezine suštine i povezanosti s drugim funkcijama menadžmenta te uloge, značaja i utjecaja predmetne funkcije na organizaciju i organizacijsku funkcionalnost. „Personalni ili operativni aspekt empirijskog je karaktera – odnosi se na implementaciju znanja i vještina menadžera u procesu realizacije funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u konkretnoj organizacijskoj jedinici te na razumijevanje i evaluaciju vlastite uloge i osobnog utjecaja na razinu doprinosa ljudskih potencijala u realizaciji organizacijskih ciljeva. Policijska učinkovitost odnosno efikasnost ili djelotvornost vrlo je složeno organizacijsko, menadžersko pa i karijerno pitanje. U organizacijskoj teoriji ne pronalazi se njeno jedinstveno određenje pa se u ovome radu implicira opće određenje učinkovitosti u kontekstu policijske organizacije. Bilo da je riječ o postizanju radnih rezultata (kao personalnom, operativnom ili kratkoročnom aspektu) ili ostvarivanju organizacijskih ciljeva (kao konceptualnom, strategijskom ili dugoročnom aspektu), učinkovitosti – u pitanju su ekonomske kategorije i one najčešće razumijevaju egzaktnost u vrijednosnom kvantificiranju i ocjenjivanju.“<sup>62</sup>

„Karakteristike strategijskih, taktičkih i operativnih poslova i ciljeva policijske organizacije onemogućavaju mehaničku primjenu ekonomskih standarda u mjerenju policijske učinkovitosti kao na primjer – sigurnost građana, stanje javnog reda ili kontaminiranost kriminalom nisu matematički mjerljive kategorije, kompleksne su i višedimenzionalne.“<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, Narodne novine 70/2012., 140/2013., 50/2014

<sup>61</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun, op.cit., str. 247-260

<sup>62</sup> Ibidem, str. 247-260

<sup>63</sup> Ibidem



„Njihova društvena značajnost je iznimna pa je isto takva i vrijednost policijskih službenika kao i važnost poslova koje oni obavljaju u okvirima svoje nadležnosti. Ljudski potencijali nositelji su policijske učinkovitosti, stoga je važno da policijski rukovoditelji na adekvatan način percipiraju tu činjenicu te ju implementiraju u svojoj menadžerskoj praksi – glede ispunjavanja menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.“<sup>64</sup>

### **6.1. Percepcija policijskih rukovoditelja o funkciji upravljanja ljudskim potencijalima – empirijsko istraživanje**

Predmet i cilj istraživanja autorice samog istraživanja Romac - Umljenović bile su menadžerske kompetencije glede funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u policiji, a cilj njenog istraživanja bilo je utvrđivanje percepcije policijskih rukovoditelja o važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u policiji te o utjecaju naznačene funkcije na učinkovitost policijske organizacije. Metoda i instrumenti istraživanja kojima je autorica provela istraživanje je metodom ispitivanja, a kao instrument u ispitivanju korišten je Anketni upitnik o upravljanju ljudskim potencijalima u policiji. Navedeni anketni upitnik sastavljen je za potrebe spomenutog istraživanja. Istraživanje je provedeno u studenome 2014. godine, a obuhvaćalo je mišljenja i stavove rukovodećih policijskih službenika o određenim aspektima upravljanja ljudskim potencijalima kao funkcije menadžmenta u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova. <sup>65</sup>U istraživanju autorica je koristila prigodni uzorak policijskih rukovoditelja odabranih temeljem osobnog poznanstva i/ ili na temelju kolegijalnosti. Radi reprezentativnosti uzorka autorica istraživanja istraživanje provela u više ustrojstvenih jedinica, odnosno na svim hijerarhijskim razinama Ministarstva, i to u: MUP-u sjedištu, Ravnateljstvu policije, PU zagrebačkoj, PU varaždinskoj, PU međimurskoj i PU karlovačkoj. Ispitanicima koji su participirali u istraživanju, anketni upitnik distribuiran je na način da im je dostavljen osobno, posredstvom kolega (policijskih službenika) ili putem e-maila (službenom elektroničkom poštom). Ispitivanjem je obuhvaćeno 46 policijskih rukovoditelja, čija su demografska obilježja prikazana u tablici 2.

---

<sup>64</sup> Ibidem, str. 247-260

<sup>65</sup> Istraživanje je provela autorica/studentica Ivna Romac Umljenović u sklopu izrade završnog rada na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Kriminalistika – na temu Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj upravi – percepcija policijskih rukovoditelja o važnosti upravljanja ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova.

Tablica 3: Demografska obilježja ispitanika (N=46)

Demografsko obilježje	Kategorije ispitanika	N	%
Spol <sup>7</sup>	Žensko	4	9
	Muško	42	91
Životna dob	do 30 godina	0	0
	od 30 do 50 godina	40	87
	iznad 50 godina	6	13
Rukovoditeljski staž	do 5 godina	13	28
	od 5 do 10 godina	14	31
	iznad 10 godina	19	41
Razina rukovođenja	PP	8	18
	PU	24	52
	Ravnateljstvo policije i MUP	14	30
Rod policije	Uniformirana policija	24	52
	Neuniformirana policija	22	48

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Rezultate istraživanja autorica Romac - Umljenović pod nazivom „Menadžerska percepcija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima“ razmatrana su iz dva aspekta – konceptualnog i personalnog. U prikazu rezultata ispitivanja u odnosu na oba aspekta – autorica je odgovore ispitanika sistematizirala s obzirom na brojnost godina njihova rukovoditeljskog staža čime je omogućena komparacija stavova ispitanika u ukupnosti i s obzirom na kriterij "menadžerskog iskustva" koji je specifičan i relevantan.

Menadžerska percepcija ljudskih potencijala – konceptualni ili strategijski aspekt Pitanja u Anketnom upitniku u svezi s ovim aspektom odnosila su se na percepciju rukovoditelja/ispitanika o policijskoj učinkovitosti – u kontekstu interno/eksternih faktora, menadžerskih funkcija, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te načina pribavljanja ljudskih potencijala.

### 6.1.1. Rezultati istraživanja

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju interno/eksternih faktora na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: "Učinkovitost policije ovisi o mnogim relevantnim faktorima. Koji je od navedenih faktora, prema Vašem mišljenju, najvažniji za policijsku učinkovitost."<sup>66</sup>

Tablica 4: Mišljenja rukovoditelja o najvažnijem faktoru za policijsku učinkovitost

	<i>Godine rukovoditeljskog staža</i>	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	<i>faktori</i>					
1.	Politička klima	5	2	4	11	24
2.	Materijalno-financijski resursi	0	1	1	2	5
3.	Ljudski potencijali	5	9	11	25	54
4.	Pravni okvir	1	2	4	7	15
5.	Socijalno-ekonomska situacija	1	0	0	1	2
	UKUPNO	12	14	20	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Iz tablice je vidljivo mišljenje da su: „Ljudski potencijali krucijalan, odnosno najvažniji faktor za policijsku učinkovitost iskazalo je najviše ispitanika/rukovoditelja, i to njih 25 ili 54 %. Ispitanici s najmanjim iskustvom rukovođenja, uz ljudske potencijale jednako važnim faktorom smatraju i "političku klimu". Kod ostalih dviju grupa ispitanika nije zabilježen naznačeni dualizam faktora već je prisutna visoka dominacija faktora "ljudski potencijali". Ipak, značajan rezultat u ukupnom uzorku zauzima faktor politička klima koju 11 ispitanika ili 24% smatraju najvažnijim faktorom o kojem ovisi policijska učinkovitost.“<sup>67</sup>

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju menadžerskih funkcija na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: "Proces menadžmenta sastoji se od pet menadžerskih funkcija. Koju od navedenih funkcija, koje i Vi obavljate kao policijski rukovoditelj/menadžer, smatrate ključnom za učinkovitost organizacijske jedinice kojom rukovodite?"<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun: op. cit., str. 247-260

<sup>67</sup> Ibidem, str. 247-26

<sup>68</sup> Ibidem

Tablica 5: Mišljenja ispitanika o menadžerskoj funkciji ključnoj za policijsku učinkovitost

	<i>Godine rukovoditeljskog staža</i>	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	<i>funkcije menadžmenta</i>					
1.	Planiranje	1	1	3	5	11
2.	Organiziranje	5	4	7	16	35
3.	Upravljanje ljudskim potencijalima	5	9	5	19	41
4.	Vođenje	2	0	4	6	13
5.	Kontrola	0	0	0	0	0
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Iz tablice je vidljivo mišljenje da: „Upravljanje ljudskim potencijalima ključna je menadžerska funkcija za učinkovitost policijske organizacije – većinsko je mišljenje ispitanika/rukovoditelja u ovom istraživanju. Takvo mišljenje iskazalo je 19 ispitanika ili njih 41%. Zanimljivo je da je ključna važnost predmetne funkcije dominantno prisutna samo u percepciji ispitanika sa srednjoročnim rukovoditeljskim iskustvom dok je u ostalim skupinama ispitanika percepcija drugačija. U tim skupinama visoko je pozicionirana ili dominirajuća funkcija organiziranje koja je i u ukupnom uzorku značajno zastupljena. Organiziranje zauzima drugo mjesto po frekvenciji odabira ispitanika – takvo mišljenje iskazalo je 16 ispitanika ili njih 35%. Isticanje ovih dviju funkcija nije iznenađujuće jer se i funkcija organiziranje u značajnom dijelu odnosi na ljudske potencijale u smislu optimiranja aktivnosti organizacije te određivanja načina i ljudi koji će ih izvršavati i u kojem svojstvu (ulozi).“<sup>69</sup>

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju funkcije upravljanja ljudskim potencijalima na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: "Policijski menadžment ima posebnu ulogu i odgovornost za funkcioniranje policijskog sustava. Ocijenite razinu važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (kao jedne od pet funkcija policijskog menadžmenta) koju ona ima za učinkovitost policije.“<sup>70</sup>

Tablica 6: Mišljenja ispitanika o razini važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima za učinkovitost policije

<sup>69</sup> Ibidem str. 247-260

<sup>70</sup> Ibidem

	<i>Godine rukovoditeljskog staža</i>	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	<i>stavovi ispitanika</i>					
1.	Potpuno nevažna	0	0	0	0	0
2.	Nevažna	0	0	0	0	0
3.	Niti važna, niti nevažna	0	1	0	1	2
4.	Vrlo važna	12	10	15	37	81
5.	Izuzetno važna	1	3	4	8	17
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-26

Iz tablice je vidljivo mišljenje da: „Rukovoditelji/ispitanici gotovo su na aklamacijski način iskazali mišljenje o visokoj važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u odnosu na policijsku učinkovitost. Naime, čak 45 ispitanika ili njih ukupno 98%, iskazali su stav da je za učinkovitost policije funkcija upravljanja ljudskim potencijalima vrlo važna ili izuzetno važna. Dominantno mišljenje ispitanika o važnosti predmetne funkcije jest da je ona vrlo važna (81%), dok se znatno manji broj ispitanika (17%) odlučio dodijeliti najvišu ocjenu važnosti (izuzetno važna) funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Pretpostavljeni razlog za ovakvu strukturu odgovora može proizlaziti iz latentnog promišljanja ispitanika/rukovoditelja da od funkcije upravljanja ljudskim potencijalima veću važnost za učinkovitost policije imaju ljudski potencijali kao takvi, odnosno svaki zaposlenik pojedinačno. Menadžeri, u načelu, upravljajući ljudskim potencijalima snose odgovornost za njihovu ukupnu i pojedinačnu učinkovitost, ali primarnu odgovornost za policijsku učinkovitost snosi svaki policijski službenik koji neposredno obavlja policijske poslove i primjenjuje policijske ovlasti.“<sup>71</sup>

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju načina pribavljanja ljudskih potencijala na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: „Način pribavljanja ljudskih potencijala za potrebe pojedine organizacijske jedinice u policiji (privlačenje, selekcija, odabir kadrova...) važan je faktor koji BITNO utječe na njezinu operativnu sposobnost (kvalitetu), odnosno radnu učinkovitost.“<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun: op.cit., str. 247-260

<sup>72</sup> Ibidem

Tablica 7: Mišljenja ispitanika o bitnosti utjecaja načina pribavljanja ljudskih potencijala na policijsku učinkovitost

	<i>Godine rukovoditeljskog staža</i>	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	<i>stavovi ispitanika</i>					
1.	U potpunosti se ne slažem	0	1	0	1	2
2.	Ne slažem se	0	0	0	0	0
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	0	2	1	3	6
4.	Slažem se	7	6	8	21	46
5.	U potpunosti se slažem	6	5	10	21	46
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Iz tablice je vidljivo mišljeno da: „Ispitanici/rukovoditelji u dominantnoj većini (42 ispitanika ili 92%) iskazali su mišljenje da način pribavljanja ljudskih potencijala bitno utječe na razinu funkcionalnosti i učinkovitosti organizacijskih jedinica policije. Input zaposlenika u organizaciju u bitnome determinira njezin portfolio ljudskih potencijala iz kojeg izvire osnovne (ulazne) i dopunske (razvojne) kompetencije organizacije. Sve skupine ispitanika/rukovoditelja bez obzira na duljinu rukovoditeljskog iskustva svjesni su – proizlazi iz mišljenja koja su iskazali – da učinkovitost organizacije ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala te da ova kvaliteta u bitnome ovisi o predznaku kojeg "ulazni" ili "novi" zaposlenik unosi u organizaciju. Operativni rukovoditelji organizacijskih jedinica u velikim sustavima u javnom sektoru, u pravilu, imaju ograničen utjecaj na kadrovske popunjavanje organizacija kojima rukovode – što može uzrokovati frustraciju i demotivaciju menadžera te disfunkcionalnost organizacije“<sup>73</sup>

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju različitih motivacijskih faktora na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: "Motiviranost u radu ovisi o različitim faktorima materijalne i nematerijalne prirode. Koji od navedenih faktora smatrate najvažnijim za radnu motivaciju policijskih službenika?"<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun: op.cit., str. 247-260

<sup>74</sup> Ibidem

Tablica 8: Mišljenja ispitanika o najvažnijem faktoru motivacije policijskih službenika

	Godine rukovoditeljskog staža	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	faktori motivacije					
1.	Plaća (visina dohotka)	6	4	4	14	30
2.	Stil menadžmenta (odnos rukovoditelj – podređeni)	0	0	0	0	0
3.	Karakteristike posla (zanimljivost, raznolikost, odgovornost)	0	0	0	0	0
4.	Organizacijska klima/međuljudski odnosi/radna atmosfera	6	6	14	26	57
5.	Nagrade, pohvale, priznanja (usmena i pismena)	0	2	0	2	4
6.	Školovanje, seminari, edukacije	0	0	0	0	0
7.	Mogućnost napredovanja – razvoj karijere	1	2	1	4	9
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Iz tablice je vidljivo mišljenje da: „Većina ispitanika/rukovoditelja (njih 26 ili 57%) izkazala je mišljenje da je najvažniji faktor za radnu motivaciju policijskih službenika "organizacijska klima/međuljudski odnosi/ radna atmosfera". Osim ovog faktora "nematerijalne" prirode značajan broj ispitanika (njih 14 ili 30%) smatra plaću (visinu dohotka) koja je izraziti "materijalni" faktor najvažnijim za motivaciju u radu. Vrlo je indikativna činjenica da neki bitni motivacijski faktori iz personale domene menadžmenta ljudskih potencijala – poput "stila menadžmenta" i "nagrade, pohvale, priznanja" bilježe nikakvu ili beznačajnu zastupljenost u odgovorima ispitanika/ rukovoditelja. Proizlazi da oni, u svojoj percepciji funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, ne prepoznaju potpuno vlastitu ulogu niti motivacijske instrumente ili tehnike koje su im kao rukovoditeljima na raspolaganju. Indirektno, značajnost vlastitog doprinosa u odnosu na radnu motivaciju policijskih službenika oni su, pretpostavljamo, iskazali kroz najučestaliji odabir motivacijskog faktora "organizacijska klima/međuljudski odnosi/radna atmosfera" u ostvarenju kojeg oni u svojstvu rukovoditelja značajno participaciju.“<sup>75</sup>

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju razine motiviranosti policijskih službenika na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je

<sup>75</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun: op.cit., str. 247-260

sljedeći: "Razina motiviranosti policijskih službenika za obavljanje radnih zadaća BITNO utječe na njihovu radnu učinkovitost."<sup>76</sup>

Tablica 9: Mišljenja ispitanika o bitnosti utjecaja razine motiviranosti na radnu učinkovitost policijskih službenika

	<i>Godine rukovoditeljskog staža</i>	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	<i>stavovi ispitanika</i>					
1.	U potpunosti se ne slažem	0	1	0	1	2
2.	Ne slažem se	0	0	0	0	0
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	0	1	1	2	4
4.	Slažem se	6	8	7	21	46
5.	U potpunosti se slažem	7	4	11	22	48
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Iz tablice je vidljivo mišljenje da: „Ispitanici/rukovoditelji na gotovo aklamacijski način iskazali su slaganje s predmetnom konstatacijom – njih 43 ili 94% slaže se ili se u potpunosti slaže da postoji bitna korelacija između razine motiviranosti i radne učinkovitosti policijskih službenika. Motiviranost policijskih službenika, osim o njima samima ili o drugim internim i eksternim okolnostima, u bitnome ovisi i o njihovim menadžerima. Ostale dvije točke diferencijacije su odabir najboljih suradnika (najkvalitetnijih službenika) te davanje dovoljno slobode suradnicima da rade na svoj vlastiti način. Iz strukture odgovora na ovo pitanje proizlazi postojanje svijesti rukovoditelja o važnosti motivacije za radnu učinkovitost – samo je pitanje na koji način i u kojoj mjeri rukovoditelji shvaćaju svoju ulogu u iniciranju i intenziviranju radne motivacije kod svojih podređenih.“<sup>77</sup>

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju njihova "osobnog" odnosa spram podređenih policijskih službenika na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: "Odnos policijskog rukovoditelja prema podređenim policijskim službenicima (ponašanje, komunikacija, stil rukovođenja...) važan je faktor koji BITNO utječe na učinkovitost rada policijskih službenika."<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun: op.cit, str. 247-260

<sup>77</sup> Ibidem

<sup>78</sup> Ibidem



Tablica 10: Mišljenja rukovoditelja o bitnosti utjecaja njihova "osobnog" odnosa spram policijskih službenika na njihovu radnu motiviranost odnosno učinkovitost rada

	<i>Godine rukovoditeljskog staža</i>	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	<i>stavovi ispitanika</i>					
1.	U potpunosti se ne slažem	2	0	0	2	4
2.	Ne slažem se	0	0	0	0	0
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	1	2	0	3	6
4.	Slažem se	5	9	7	21	46
5.	U potpunosti se slažem	5	3	12	20	44
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti...Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Iz tablice je vidljivo mišljenje da: „Izrazito dominantnom većinom ispitanici/rukovoditelji su iskazali slaganje s predmetnom konstatacijom – 41 ispitanik ili njih 90% slaže se ili se u potpunosti slaže da je njihov "osobni" odnos prema podređenima važan faktor koji bitno utječe na radnu učinkovitost podređenih. Najviši intenzitet slaganja iskazali su ispitanici iz skupine rukovoditelja s najduljim rukovoditeljskim stažom (iznad 10 godina). Socijalno-komunikacijska znanja i vještine menadžera prepoznate su u ovom istraživanju kao bitan faktor menadžerskog habitusa koji se reflektira na učinkovitost rada policijskih službenika. "Osobni" odnos menadžera spram podređenih ne bi trebao biti isključivo vezan za karakter i profil ličnosti menadžera već bi on značajnim dijelom trebao biti i rezultat znanja/vještina koja rukovoditelji usvajaju učenjem i treningom. U Uredbi o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika kao standardno mjerilo (obvezni uvjet) za imenovanje policijskih službenika na rukovodeća radna mjesta propisan je i završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika. Ovakav oblik menadžerske edukacije (svojevrnog tečaja) u praksi se ne provodi, ali bi takvu edukaciju trebalo promptno uvesti zbog formalno-pravnih razloga i suštinskih potreba koje su i primarne.“<sup>79</sup>

U kontekstu percepcije rukovoditelja/ispitanika o utjecaju njihova "menadžerskog" odnosa spram podređenih policijskih službenika na policijsku učinkovitost – izvorni oblik pitanja u Anketnom upitniku bio je sljedeći: "Rukovoditelji u policiji svojim menadžerskim znanjima,

<sup>79</sup> Ibidem

vještinama i ovlastima mogu BITNO utjecati na radnu motiviranost, a posljedično i na učinkovitost rada policijskih službenika."<sup>80</sup>

Tablica 11: Mišljenja rukovoditelja o bitnosti utjecaja njihova "menadžerskog" odnosa spram policijskih službenika na njihovu radnu motiviranost odnosno učinkovitost rada

	<i>Godine rukovoditeljskog staža</i>	do 5	5 do 10	iznad 10	N	%
	<i>stavovi ispitanika</i>					
1.	U potpunosti se ne slažem	0	0	0	0	0
2.	Ne slažem se	0	0	1	1	2
3.	Niti se slažem niti se ne slažem	1	1	0	2	5
4.	Slažem se	10	10	10	30	65
5.	U potpunosti se slažem	2	3	8	13	28
	UKUPNO	13	14	19	46	100

Izvor: Romac Umljenović, Orlović, Solomun: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti...Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 247-260

Iz tablice je vidljivo da: „U odnosu na predmetnu konstataciju ispitanici/rukovoditelji su također iskazali gotovo aklamacijsko slaganje – njih 43 ili 93% slaže se ili se u potpunosti slaže da rukovoditelji svojim "menadžerskim" odnosom spram podređenih mogu bitno utjecati na njihovu radnu motiviranost te posljedično i na učinkovitost. "Menadžerski" odnos primarno obuhvaća primjenu stručnih (tehničkih) i stratejskih (konceptualnih) znanja/vještina, ali i menadžerskih ovlasti koje proizlaze iz pravnog okvira (zakonskih i podzakonskih akata). Pozitivna je prisutnost ovakve menadžerske percepcije (mišljenja, dojmova) o ljudskim potencijalima, ali ostaje pitanje razine stvarnog znanja o menadžmentu kojom raspolažu policijski rukovoditelji kao i njihovih menadžerskih vještina koje implementiraju u praksi. Osim toga, upitni su i način i intenzitet te kontinuitet stjecanja menadžerskih znanja/vještina policijskih rukovoditelja. O predznaku menadžerskih znanja/vještina ovisi i predznak njihova utjecaja na motiviranost i učinkovitost podređenih. On može biti pozitivan, neutralan, ali i negativan. Osim osobnih afiniteta, samoeduciranja i "empirijskog" učenja – rukovoditelji u sustavu policije trebali bi na sustavan način biti educirani o menadžmentu i to već prilikom imenovanja, ali i tijekom obavljanja njihove menadžerske funkcije.“<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Romac Umljenović, Orlović, Solomun: ot.cit., str. 247-260

<sup>81</sup> Ibidem str.247-260

## 7. UPRAVA ZA LJUDSKE POTENCIJALE UNUTAR MUP – a

Obavlja upravne, planske, nadzorne te druge stručne poslove vezane za osiguravanje jedinstvenog planiranja razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima u Ministarstvu; kreira metodologiju procesa planiranja, razvoja i upravljanja karijerom policijskih službenika i drugih zaposlenika Ministarstva, usmjerava i usklađuje rad ustrojstvenih jedinica u svojem sastavu; planira i nadzire provedbu kratkoročnih i dugoročnih ciljeva zapošljavanja, planira, usmjerava i nadzire upravljanje policijskim službenicima i drugim zaposlenicima, upravlja procesima profesionalnog razvoja i obrazovanja, obavlja stručne poslove koji se odnose na zapošljavanje, položaj, prava, obveze i odgovornosti zaposlenika Ministarstva; kreira procese unaprjeđenja rada, upravlja procesom vrednovanja rada i uspješnosti, utvrđivanja razvojne strategije Ministarstva u području upravljanja ljudskim potencijalima; definira strateške ciljeve u upravljanju ljudskim potencijalima; utvrđuje rizike, nadzire postavljene posebne ciljeve u strateškim planovima, izvješćuje o realizaciji postavljenih ciljeva, koordinira izradu strateških planova na nivou Uprave, planira, organizira i nadzire psihosocijalnu i zdravstvenu zaštitu u Ministarstvu, skrbi o stambenom zbrinjavanju zaposlenika Ministarstva, priprema nacрте prijedloga zakona i prijedloge drugih propisa koji se odnose na ljudske potencijale; obavlja poslove prvostupanjskog i drugostupanjskog disciplinskog sudovanja; obavlja poslove u vezi s poduzimanjem preventivnih i drugih pravnih radnji radi zaštite interesa Republike Hrvatske, priprema očitovanja i pribavljanja dokumentacije Državnom odvjetništvu Republike Hrvatske i nadležnim državnim odvjetništvima, kao zakonskom zastupniku Republike Hrvatske za zastupanje u radnim sporovima i suradnje u poslovima pri sklapanju nagodbi za zaposlenike Ministarstva te obavlja i druge poslove iz svojega djelokruga.<sup>82</sup>

Za obavljanje poslova iz djelokruga Uprave za ljudske potencijale ustrojavaju se sljedeće ustrojstvene jedinice:<sup>83</sup>

- Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima
- Sektor za potporu
- Služba disciplinskog sudovanja.

---

<sup>82</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 244

<sup>83</sup> Mup,hr, <https://www./mup.gov.hr/uprava-za-ljudske-potencijale/283299> pristupljeno (11.11.2021.)

Slika 3.:Organizacijske jedinice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u



Izvor: Orlović, Karlović: Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3, str. 226-246

### 7.1 Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima

Obavlja stručne i upravne poslove vezane za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima; obavlja poslove planiranja i zapošljavanja novih zaposlenika, praćenja karijera, razvija, predlaže i osigurava provedbu procesa zapošljavanja, izradu planova prijma i praćenje njihova ostvarenja, razvija i provodi organizacijsko-metodološke postupke u procesima planiranja, razvoja i upravljanja zaposlenih, obavlja stručne i upravne poslove u svezi pitanja iz radnih odnosa zaposlenika Ministarstva. Kreira metodologiju procesa upravljanja karijerom, napredovanja, promicanja u službi, vrednovanja rada. Planira i analizira potrebe obrazovanja policijskih službenika i drugih zaposlenih, stručnog usavršavanja, osposobljavanja i cjeloživotnog procesa učenja. Nadzire rad policijskih uprava i pruža im stručnu pomoć u obavljanju poslova iz djelokruga rada Sektora, koordinira radom službi unutar Sektora, surađuje s drugim ustrojstvenim jedinicama u sjedištu vezano uz područje ljudskih potencijala.<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 245

Za obavljanje poslova iz djelokruga rada Sektora za upravljanje ljudskim potencijalima ustrojavaju se sljedeće službe: Služba za planiranje i razvoj ljudskih potencijala i Služba za upravljanje ljudskim potencijalima.

## **7.2. Služba za planiranje i razvoj ljudskih potencijala**

Obavlja poslove koji se odnose na uspostavljanje procesa planiranja potreba te razvoj, implementaciju i evaluaciju metoda i postupaka za zapošljavanje; razvoj kratkoročnih i dugoročnih planova zapošljavanja te procjene potreba; kreira, organizira i provodi prijam u policijsku službu; vodi proces obuke i razvoja novozaposlenih te uvođenja u radno okruženje; provodi potrebne aktivnosti i postupanja u vezi s procesima internih oglasa, javnih natječaja, prijama na određeno vrijeme, drugih oglasa i natječaja, kao i postupaka za mjere aktivne politike zapošljavanja mladih. Kreira, razvija i implementira kriterije za analizu ljudskih potencijala, osigurava podršku i razvoj procesima ljudskih potencijala kroz informatičke alate, koordinira radom Odjela u sastavu Službe.<sup>85</sup>

Za obavljanje poslova iz djelokruga rada Službe za planiranje i razvoj ljudskih potencijala ustrojavaju se sljedeći odjeli: Odjel za planiranje i zapošljavanje te Odjel za podršku i razvoj.

### **7.2.1. Odjel za planiranje i zapošljavanje**

Obavlja poslove planiranja potreba planiranja i zapošljavanja, razvoj, implementaciju i evaluaciju metoda i postupaka za zapošljavanje, razvoj kratkoročnih i dugoročnih planova zapošljavanja, obavlja procjene potreba u kreiranju strategija privlačenja zaposlenika; u suradnji s drugim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva prati i planira potrebe prijama, utvrđuje i izrađuje kriterije za zapošljavanje, organizira i provodi analizu radnih mjesta (prikupljanje podataka, opis radnog mjesta, uvjeti radnog mjesta); obavlja poslove analitičke procjene radnih mjesta, organizira i provodi sve postupke prijama u službu po javnom natječaju, drugim oglasima i internom oglasu kao i drugim mjerama zapošljavanja, provodi javne natječaje, oglase za prijam na određeno vrijeme, interne oglase, mjere aktivne politike zapošljavanja mladih, natječaje za školovanje te izrađuje potrebna rješenja o prijemu i rasporedu novozaposlenih, organizira i sudjeluje u postupcima obuke i razvoja novozaposlenih te uvođenja u radno okruženje, prati razvojne promjene iz područja

---

<sup>85</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 246

planiranja, strategija privlačenja, postupaka selekcije, zapošljavanja i izbora zaposlenika, vodi i ažurira potrebne evidencije.<sup>86</sup>

#### 7.2.2. Odjel za podršku i razvoj

Razvija i predlaže kriterije za analizu ljudskih potencijala, provodi periodične analize prema utvrđenim kriterijima za potrebe razvoja ljudskih potencijala. Kreira proces upravljanja podacima te izrađuje analize ljudskih potencijala. Kreira, razvija i implementira informatičke alate te predlaže mjere za njihovo unapređenje i efikasnije korištenje. Analizira potrebe ustroja Ministarstva, u suradnji s drugim ustrojstvenim jedincima predlaže prijedloge za izmjenu i dopunu ustroja Ministarstva te implementira izmjene i dopune ustroja, kreira i razvija informatičke alate za potrebe procese upravljanja ljudskih potencijala te potrebe Sektora. Izrađuje godišnja, mjesečna, tjedna i dnevna izvješća iz djelokruga rada Sektora.<sup>87</sup>

### 7.3. 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 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 pripremne procese za profiliranje rukovoditelja te razine rukovođenja, sudjeluje u procesima kreiranja osposobljavanja rukovoditelja. 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, premještajem

---

<sup>86</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 247

<sup>87</sup> Ibidem čl. 248

zaposlenika te ostale poslove koji proizlaze po osnovi rada zaposlenika, koordinira radom Odjela u sastavu Službe.<sup>88</sup>

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 te Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima.

#### 7.3.1. Odjel za statusna pitanja

Izrađuje rješenja o rasporedu u službu, premještajima, izrađuje ugovore o radu, izrađuje ugovore kojima se reguliraju prava i obveze policijskih službenika vezane uz poslove u inozemstvu, rješenja o prestanku službe; obavlja poslove otpremanja u arhivu službene dokumentacije i predmeta za potrebe Sektora, sudjeluje u izradi podzakonskih akata iz djelokruga rada Odjela, izrađuje rješenja i druge akte kojima se uređuju plaće, dodaci na plaće, naknade troškova i druga prava i obveze koje proizlaze po osnovi rada u Ministarstvu; sudjeluje u izradi podzakonskih akata iz djelokruga rada Odjela; upravlja administrativnim podacima zaposlenika; vodi i ažurira osobne očevidnike zaposlenika redovito dostavljajući nove podatke u središnji popis državnih službenika. Izdaje potvrde o statusnim pitanjima o kojima vodi evidenciju.<sup>89</sup>

#### 7.3.2 Odjel za analizu i praćenje radnih procesa

Analizira potrebe unapređenja rada te u suradnji s drugim ustrojstvenim jedincima predlaže mjere za učinkovito odvijanje radnih procesa. Analizira, utvrđuje i daje prijedloge rješenja u području prava i obveza iz rada i po osnovi rada, materijalnih i nematerijalnih prava policijskih službenika i drugih zaposlenih; troškovi prijevoza na posao i s posla, dnevnice, terenski dodatak, naknade za odvojeni život od obitelji, radno vrijeme, godišnji odmori, dopusti, pravo na pomoć i novčane potpore, upućivanje na službena putovanja, rješava nadležnu problematiku te izrađuje potrebna rješenja iz djelokruga rada. Odjel daje mišljenja, sudjeluje u izradi nacrtu prijedloga zakona i prijedloga provedbenih propisa te izrađuje mišljenja na akte iz djelokruga rada i očitovanja na predstavke, pritužbe te upite.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 249

<sup>89</sup> Ibidem čl. 250

<sup>90</sup> Ibidem čl. 251

### 7.3.3. Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima

Procjenjuje potrebe, prati i evaluira proces obrazovanja, napredovanja i promicanja službenika, sudjeluje u izradi kriterija za napredovanje u službi, usklađuje karijerni razvoj službenika s potrebama Ministarstva, priprema i provodi ispite za zvanje, donosi rješenja o zvanju. Predlaže elemente programa za napredovanje kroz policijska zvanja, izrađuje i predlaže kriterije profiliranja za razine rukovođenja, razvija Okvir kompetencija za rukovođeća radna mjesta i način stjecanja istih. Obavlja poslove procjene potreba i odabira za upućivanje na školovanje, stručno usavršavanje, osposobljavanje, prijama na školovanje te prati navedene procese i ishode. U suradnji s drugim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva prati ocjene rada službenika te izrađuje i predlaže strategiju motiviranja i nagrađivanja službenika, sudjeluje, priprema i obrađuje prijedloge za dodjelu odlikovanja i priznanja. Sudjeluje u izradi podzakonskih akata vezanih uz područje karijernog razvoja.<sup>91</sup>

## 7.4 Sektor za potporu

Usmjerava, nadzire, usklađuje i objedinjava poslove potpore ljudskim potencijalima, koordinira radom Službi u Sektoru, prati i proučava problematiku iz djelokruga rada Sektora te predlaže mjere za unaprjeđenje psihosocijalne zaštite, zaštite na radu, sudjeluje u procesu skrbi stambenog zbrinjavanja za policijske službenike i druge zaposlenike, organizira provedbu nadzora nad radom policijskih uprava iz djelokruga Sektora, priprema očitovanja i pribavljanja dokumentacije Državnom odvjetništvu Republike Hrvatske i nadležnim državnim odvjetništvima, kao zakonskog zastupnika Republike Hrvatske za zastupanje u radnim sporovima i suradnje u poslovima pri sklapanju nagodbi za zaposlenike Ministarstva. Zastupa Ministarstvo pred nadležnim Upravnim sudom Republike Hrvatske te s tim u svezi poduzima sve pravne radnje vezano za pokrenute imovinske i radno pravne sporove iz djelokruga Sektora, koordinira radom službi unutar Sektora.<sup>92</sup>

Za obavljanje poslova iz djelokruga Sektora za potporu ustrojavaju se sljedeće službe: Služba za potporu ljudskim potencijalima te Služba za imovinsko-pravne postupke i radno pravne sporove.

---

<sup>91</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 252

<sup>92</sup> Ibidem čl. 253



#### 7.4.1. Služba za potporu ljudskim potencijalima

Organizira, koordinira i nadzire postupanja u području psihosocijalne zaštite, nositelj je svih aktivnosti i postupanja nositelja provedbe psihosocijalne zaštite u sjedištu i regionalnih timova, predlaže ministru imenovanje članova i voditelja timova u području psihosocijalne zaštite, organizira i koordinira zdravstvenu zaštitu i skrb te zaštitu na radu, u suradnji s Policijskom akademijom kreira i provodi preventivne psihosocijalne koncepte razvoja osobnih i socijalnih kompetencija za zaposlenike; obavlja poslove u svezi ostvarivanja zakonskih prava ranjenih i obitelji poginulih zaposlenika Ministarstva; koordinira sve aktivnosti u slučaju smrtnog stradavanja zaposlenika (u/izvan službe); pruža psihosocijalnu podršku članovima obitelji tijekom procesa skrbi nakon smrtnog stradavanja te zaposlenicima prilikom i/ili ranjavanja za vrijeme obavljanja službe ili izvan službe; obavlja poslove u području psihosocijalne skrbi u procesima narušenog zdravstvenog stanja zaposlenika; obavlja poslove u vezi statusa i prava hrvatskih branitelja; provodi postupke u vezi ostvarivanja prava na temelju invalidnosti te prava iz mirovinskog osiguranja; obavlja poslove vezane uz prestanak radnog odnosa po svim osnovama, dodjele novčanih pomoći, otpremnina i unaprjeđenju u viša zvanja prilikom stjecanja prava na mirovinu; sudjeluje u organizaciji rada Prvostupanjske i drugostupanjske zdravstvene komisije, koordinira radom Odjela u sastavu Službe, provodi i obavlja opće i tehničke poslove za potrebe Sektora.<sup>93</sup>

Za obavljanje poslove iz djelokruga rada Službe za potporu ljudskim potencijalima ustrojavaju se sljedeći odjeli: Odjel za psihosocijalnu zaštitu te Odjel za opće poslove.

##### 7.4.1.1. Odjel za psihosocijalnu zaštitu

Provodi postupke integrirane psihosocijalne podrške za zaposlenike i članove njihovih obitelji u svim izvanrednim situacijama koje narušavaju mentalno zdravlje te, prema potrebi, uključuje duhovnu podršku policijskih kapelana i pomoćnika policijskih kapelana nadležnih za poslove dušobrižništva; koordinira rad regionalnih timova, organizira i planira aktivnosti nositelja provedbe psihosocijalne zaštite, razvija postupke psihološke podrške i savjetovanja; organizira provedbu zdravstvenih pregleda i provođenje preventivnih zdravstvenih općih i specifičnih zaštitnih mjera; organizira i sudjeluje u provođenju psihologijskih postupaka koji uključuju pružanje psihosocijalne podrške, proces savjetodavnog rada, psihološke pripreme i

---

<sup>93</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 254

debriefinga s policijskim službenicima koji izvode visoko rizične operativne aktivnosti i policijska postupanja; sudjeluje u organizaciji i provođenju preventivnih psihosocijalnih koncepata razvoja osobnih i socijalnih kompetencija za zaposlenike Ministarstva; organizira i sudjeluje u postupcima integrirane podrške s nadležnima za poslove dušobrižništva; obavlja poslove prilikom ostvarivanja zakonskih prava ranjenih i obitelji poginulih zaposlenika Ministarstva; koordinira i sudjeluje u provođenju svih aktivnosti u slučaju smrtnog stradavanja zaposlenika (u/izvan službe); sudjeluje u pružanju psihosocijalne podrške članovima obitelji tijekom procesa skrbi nakon smrtnog stradavanja te zaposlenicima prilikom i/ili ranjavanja za vrijeme obavljanja službe ili izvan službe, sudjeluje i provodi aktivnosti u području psihosocijalne skrbi u procesima narušenog zdravstvenog stanja zaposlenika, sudjeluje u obavljanju poslova u svezi statusa i prava hrvatskih branitelja te nestalnih i zatočenih pripadnika Ministarstva; sudjeluje u organizaciji rada Prvostupanjske i drugostupanjske zdravstvene komisije, provodi postupke u vezi ostvarivanja prava na temelju invalidnosti te prava iz mirovinskog osiguranja; sudjeluje u procesima prilikom prestanka radnog odnosa po osnovama iz djelokruga rada, novčane pomoći, dodjeli otpremnina i unaprjeđenju u viša zvanja prilikom stjecanja prava na mirovinu; vodi i ažurira evidencije utvrđenog statusa hrvatskih branitelja, donosi rješenja o prestanku državne službe, utvrđuje potrebe stambenog zbrinjavanja za policijske službenike i druge zaposlenike te surađuje s drugim ustrojstvenim jedinicama u rješavanju istog.<sup>94</sup>

#### 7.4.1.2. Odjel za opće poslove

Izrađuje rješenja o dodjeli Spomen značke i kratkog vatrenog oružja, te vodi evidenciju o istima, obavlja poslove prijave na zdravstveno i mirovinsko osiguranje i izdavanja zdravstvenih iskaznica; izrađuje službene dokumente – službene iskaznice i propusnice, dopusnice za ulazak osobnim vozilima u objekte Ministarstva, obavlja poslove izdavanja policijskih značaka, značaka inspektorata i kožnih etuija, vodi i ažurira evidencije o izdanim dokumentima; obavlja poslove zaštite na radu, predlaže mjere vezane za unapređivanje zaštite na radu, predlaže propise iz svoje nadležnosti, provodi procjenu opasnosti radnih mjesta.<sup>95</sup>

### **7.5 Služba za imovinsko-pravne postupke i radno pravne sporove**

---

<sup>94</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 255

<sup>95</sup> Ibidem čl. 256

Obavlja stručne poslove u svezi rješavanja imovinsko-pravnih postupaka i radno pravnih sporova Ministarstva na način da priprema očitovanja i upute za zastupanje nadležnim državnim odvjetništvima povodom odštetnih zahtjeva i u sudskim sporovima u kojima je stranka Republika Hrvatska, Ministarstvo unutarnjih poslova te s tim u svezi i predlaganja utuženja i pokretanja ovršnih postupaka; prati i analizira sudsku praksu vezano za djelokrug rada Službe; izrađuje prijedloge za zaključivanje izvansudskih nagodbi; priprema dokumentaciju po žalbama i izvanrednim pravnim lijekovima protiv rješenja o statusnim pravima zaposlenika; izrađuje drugostupanjska rješenja, pruža pravnu pomoć ustrojstvenim jedinicama Ministarstva iz djelokruga rada; izrađuje plan rada Službe i izvješća o realizaciji plana rada; daje mišljenja iz djelokruga Službe; daje mišljenja na ugovore u kojima je Ministarstvo ugovorna strana; Služba izravno dostavlja odgovore na tužbe nadležnom upravnom sudu vezano za pokrenute upravne sporove od strane zaposlenika Ministarstva; koordinira radom Odjela u sastavu Službe, obavlja poslove kancela.<sup>96</sup>

Za obavljanje poslova iz djelokruga rada Službe za imovinsko-pravne postupke i radno pravne sporove ustrojavaju se sljedeće ustrojstvene jedinice: Odjel za imovinsko-pravne postupke, Odjel za radne pravne sporove, Odjeljak kancela.

#### 7.5.1 Odjel za imovinsko-pravne postupke

Radi na najsloženijim poslovima iz područja imovinsko-pravnih postupaka na način da priprema očitovanja i upute za zastupanje nadležnim državnim odvjetništvima povodom odštetnih zahtjeva i u sudskim sporovima; predlaže utuženja i pokretanje ovršnih postupaka; izrađuje prijedloge za zaključivanje izvansudskih nagodbi; pruža pravnu pomoć ustrojstvenim jedinicama Ministarstva u svezi imovinsko-pravnih odnosa; daje pravna mišljenja na ugovore u kojima je Ministarstvo ugovorna strana; izrađuje plan rada Odjela i izvješća o realizaciji plana rada; daje pravna mišljenja iz djelokruga rada Odjela.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 257

<sup>97</sup> Ibidem čl. 258

### 7.5.2 Odjel za radno pravne sporove

Obavlja poslove u vezi s pripremom i pribavljanjem dokumentacije, izrade odgovora na tužbe i druga pismena za potrebe radno pravnih sporova, dostavlja očitovanja i upute za zastupanje nadležnim državnim odvjetništvima iz područja radno pravnih sporova pred sudovima opće nadležnosti; priprema dokumentaciju po žalbama i izvanrednim pravnim lijekovima protiv rješenja o statusnim pravima zaposlenika, izrađuje drugostupanjska rješenja, izrađuje prijedloge za zaključivanje izvansudskih nagodbi; izravno dostavlja odgovore na tužbe nadležnom upravnom sudu vezano za pokrenute upravne sporove od strane zaposlenika Ministarstva; pruža pravnu pomoć ustrojstvenim jedinicama Ministarstva u svezi radno pravnih sporova i obavlja nadzor nad njihovim radom; izrađuje plan rada Odjela i izvješća o realizaciji plana rada; daje pravna mišljenja iz djelokruga rada Odjela.<sup>98</sup>

### 7.5.3 Odjeljak kancela

Zaprima i otprema pismena koja se odnose na sudske predmete ili predmete po zahtjevu za mirno rješenje sporova iz djelokruga rada Službe; u suradnji i uz nadzor pravnik koji zadužuje predmet informatički evidentira svaku promjenu u stanju predmeta (datum presuđenja, broj presude, pravomoćnost, dosuđeni iznosi i slično); u vezi čega vodi potrebne informatičke baze; vrši uspoređivanje i provjeru svih podataka u vezi rješenja o ovrsi te drugih podataka vezanih uz uplate/isplate na temelju donesenih sudskih akata i nagodbi; vodi rokovnik predmeta; svakodnevno provjerava datum kalendara predmeta; sukladno određenom kalendaru dostavlja predmete u rad te ih razvrstava i provodi kroz odgovarajuće evidencije; vodi propisane očevidnike o aktima i uredskom poslovanju; obavlja pripremu akata, poslove pismohrane, organizira i nadzire poslove uredskog poslovanja za potrebe Službe za imovinsko-pravne postupke i radno pravne sporove; obavlja i druge uredske poslove.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 259

<sup>99</sup> Ibidem čl. 260

## 7.6. Služba disciplinskog sudovanja

Ustrojava vijeća prvostupanjskih i drugostupanjskog disciplinskog suda koja provode prvostupanjske i drugostupanjske disciplinske postupke i brine o osiguranju materijalno-tehničkih uvjeta za rad vijeća; prati učestalost počinjenih povreda službene dužnosti te provodi njihovu analizu; priprema odgovore na predstavke i pritužbe na rad suda; vodi evidencije te obavlja uredsko poslovanje iz svoga djelokruga.<sup>100</sup>

Za obavljanje poslova iz djelokruga rada Službe disciplinskog sudovanja ustrojavaju se sljedeći odjeli:

- Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Zagreb
- Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Split
- Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Rijeka
- Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Osijek
- Odjel drugostupanjskog disciplinskog sudovanja.

### 7.6.1. Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Zagreb

Ustrojava vijeća prvostupanjskog disciplinskog suda, koja za policijske službenike s područja PU Zagrebačke, Varaždinske, Međimurske, Sisačko-moslavačke, Krapinsko-zagorske, Koprivničko-križevačke i Bjelovarsko-bilogorske te Ministarstva u sjedištu odlučuje povodom žalbe protiv odluke donesene u postupku zbog lakše povrede službene dužnosti; odlučuje o prijedlogu za pokretanje disciplinskog postupka zbog teške povrede službene dužnosti, te vodi prvostupanjski postupak i odlučuje o teškim povredama službene dužnosti; odlučuje o žalbi protiv rješenja o udaljenju iz službe.<sup>101</sup>

### 7.6.2. Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Split

Ustrojava vijeća prvostupanjskog disciplinskog suda, koja za policijske službenike s područja PU Splitsko-dalmatinske, Šibensko-kninske, Zadarske i Dubrovačko-neretvanske odlučuje

---

<sup>100</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 261

<sup>101</sup> Ibidem čl. 262

povodom žalbe protiv odluke donesene u postupku zbog lakše povrede službene dužnosti; odlučuje o prijedlogu za pokretanje disciplinskog postupka zbog teške povrede službene dužnosti, te vodi prvostupanjski postupak i odlučuje o teškim povredama službene dužnosti; odlučuje o žalbi protiv rješenja o udaljenju iz službe.<sup>102</sup>

#### 7.6.3 Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Rijeka

Ustrojava vijeća prvostupanjskog disciplinskog suda, koja za policijske službenike s područja PU Primorsko-goranske, Istarske, Ličko-senjske i Karlovačke odlučuje povodom žalbe protiv odluke donesene u postupku zbog lakše povrede službene dužnosti; odlučuje o prijedlogu za pokretanje disciplinskog postupka zbog teške povrede službene dužnosti, te vodi prvostupanjski postupak i odlučuje o teškim povredama službene dužnosti; odlučuje o žalbi protiv rješenja o udaljenju iz službe.<sup>103</sup>

#### 7.6.4 Odjel prvostupanjskog disciplinskog sudovanja Osijek

Ustrojava vijeća prvostupanjskog disciplinskog suda, koja za policijske službenike s područja PU Osječko-baranjske, Vukovarsko-srijemske, Virovitičko-podravske, Požeško-slavonske i Brodsko-posavske, odlučuje povodom žalbe protiv odluke donesene u postupku zbog lakše povrede službene dužnosti; odlučuje o prijedlogu za pokretanje disciplinskog postupka zbog teške povrede službene dužnosti te vodi prvostupanjski postupak i odlučuje o teškim povredama službene dužnosti; odlučuje o žalbi protiv rješenja o udaljenju iz službe.<sup>104</sup>

#### 7.6.5 Odjel drugostupanjskog disciplinskog sudovanja

Provodi drugostupanjski disciplinski postupak; odlučuje o žalbama protiv rješenja prvostupanjskih disciplinskih sudova.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova NN 97/2020 (31.8.2020.) čl. 263

<sup>103</sup> Ibidem čl. 264

<sup>104</sup> Ibidem čl. 265

<sup>105</sup> Ibidem čl. 266

## 8. ZAKLJUČAK

U svojoj povijesti, menadžment ljudskih potencijala prošao je kroz turbulentna razdoblja i radikalne promjene. Menadžment je na početku imao administrativnu funkciju i to na početku 20. stoljeća, a ključnu funkciju dobio je u 21. stoljeću. Također promjene u poimanju i važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u očima poslodavca, zaposlenika i akademske zajednice donosile su vlastiti set izazova koji su se postavljali pred menadžere ljudskih potencijala. Kada danas govorimo o menadžmentu ljudskih potencijala, on je prisutan diljem svijeta u svim svojim oblicima i teško da u današnje vrijeme postoji ijedna organizacija koja ne koristi menadžment ljudskih potencijala u svom poslovanju.

Kada se govori o hrvatskim poduzećima, aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala vidljiva je u zadacima poput pribavljanja i selekcije osoblja, obuke, praćenja radne uspješnosti zaposlenika i menadžera, a kada se govori o nagrađivanju zaposlenika te stvaranju odgovarajuće organizacijske klime i kulture, one su još u svojim počecima.

Policija je središnja služba Ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima U Ministarstvu unutarnjih poslova zaposleno je oko 25 000 osoba, od čega je oko 20 000 policijskih službenika i oko 5000 namještenika. Planiranje u policiji odnosi se na to da Ravnateljstvo policije procjenjuje stanje sigurnosti, predviđa vjerojatni razvoj sigurnosne situacije, procjenjuje rizike, definira prioritete postupanja te planira mjere i radnje, kao i potrebne resurse, na temelju čega donosi Stratešku procjenu kao temeljni dokument iz djelokruga policije na nacionalnoj razini, a potom na temelju Strateške procjene donosi Strateški plan rada policije što je određeno Zakonom o policiji.

Klasifikacija menadžmenta s obzirom na razinu na kojoj je pozicioniran unutar sustava uobičajena je i u sustavu MUP-a. Kao i u većini organizacija, tako i u MUP-u imamo menadžerske razine koje se dijele na vrhovne (top – level), srednje (middle – level) i niže (first – line). Takvu klasifikaciju moguće je i vidjeti u samoj strukturi podjele rada unutar MUP-a te tako postoji: Ravnateljstvo policije, Policijske uprave, Policijske postaje.

Za obavljanje poslova iz djelokruga Uprave za ljudske potencijale ustrojavaju se sljedeće ustrojstvene jedinice: Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima, Sektor za potporu, Služba disciplinskog sudovanja.

Za upravljanje ljudskim potencijalima opće je poznato da se jedna od pet temeljnih funkcija menadžmenta, a razina njezine implementacije u organizaciji ponajviše ovisi o menadžerskim kompetencijama. Ove kompetencije mogu se razmatrati kroz percepciju menadžera o ljudskim potencijalima iz više aspekata, dok je među važnijim konceptualni (strategijski) i personalni (operativni) aspekt. Da bi isto potvrdili autori članka su u svezi s navedenim, proveli empirijsko istraživanje kako bi se utvrdile percepcije policijskih rukovoditelja o važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, i to primarno u smislu njezina utjecaja na učinkovitost policijske organizacije.

Zaključno je da je menadžment ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova dobro organiziran, brine se o djelatnicima kao o glavnoj snazi Ministarstva. Pomak na bolje svakako je moguće napraviti i to uvođenjem modernijih načina nagrađivanja odnosno poticanja djelatnika na rad. Također moguće je potaknuti bolje odnose među nadređenim i podređenim službenicima gdje često dolazi do smetnje u komunikaciji. Sve ove smetnje, moguće je otkloniti boljim zalaganjem za djelatnike, a sve je to zadaća odjela menadžmenta ljudskih potencijala. Također bitno je napomenuti da je svaki sektor unutar MUP-a koji je predviđen za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima kao što je Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima te sektor za potporu nezmjerno važan u razvoju karijere svakog policijskog službenika te formiranja njega samo kao policajca ali i kao osobe.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F.: "Menadžment ljudskih potencijala", Golden Marketing, Zagreb, 1999
2. Buble, M.: Menadžment malog poduzeća - II dio, Ekonomski fakultet Split, Split 2003., prema Daft, L. R.: Management, Fourth edition, Forth Worth, Florida, 1997.,
3. Dujanić, M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.,
4. Goić, S., Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja, Ekonomski fakultet u Splitu, 1998.,
5. Marčetić G., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Društveno veleučilište u Zagrebu, 2007.,
6. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: "Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi", Plejada, Zagreb, 2015.,
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008.,
8. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.,
9. Zekić, Z.: „Menadžment -poduzetnička tehnologija-“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.

### Znanstveni članci:

1. Orlović, A.: Policijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja... Polic. sigur. (Zagreb), godina 29. (2020), broj 1 - 2,
2. Orlović A., Pušelj A. M.: Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza... menadžera u krim. polic.) Polic. sigur. (Zagreb), godina 19. (2010), broj 1,
3. Umljenović R., Orlović A., Solomun D.: Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3.
4. Orlović LJ., Orlović A., Karlović R.: Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja... Polic. sigur. (Zagreb), godina 24. (2015), broj 3

**Zakoni:**

1. Zakon o policiji Narodne Novine broj: 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16,66/19
2. Zakon o policijskim poslovima i ovlastima Narodne Novine broj: 76/09, 92/09, 70/19
3. Pravilnik o načinu provedbe unutarnje kontrole i nadzora rada službenika i ustrojstvenih jedinica Ministarstva unutarnjih poslova, donesen na temelju članka 7. stavka 2. Zakona o policiji («Narodne novine«, broj: 34/2011)
4. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova Narodne Novine broj 97/2020

**Internet izvori:**

1. <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji-čl.43> (09.11.2021)
2. <https://mup.gov.hr/uprava-za-ljudske-potencijale/283299> (11.11.2021.)
3. <https://emedjimurje.net.hr/vijesti/drustvo/3026535/policajci-iz-medimurja-uspjesno-prosli-poligon-pjesackih-prepreka/> (30.10.2021.)

## POPIS ILUSTRACIJA

Popis slika:

Slika 1.: Test izvršenja policije – poligon.....	str. 18
Slika 2.: Menadžerske razine i menadžerske funkcije- međudnos.....	str. 21
Slika 3.: Organizacijske jedinice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u...	str 37

Popis tablica:

Tablica 1.: Osobine vrhovnih menadžera devedesetih i 2000. godine.....	str. 9
Tablica 2: Menadžerska struktura u policiji – razine i podrazine.....	str.20
Tablica 3: Demografska obilježja ispitanika (N=46).....	str. 26
Tablica 4: Mišljenja rukovoditelja o najvažnijem faktoru za policijsku učinkovitost.....	str.27
Tablica 5: Mišljenja ispitanika o menadžerskoj funkciji ključnoj za policijsku učinkovitost.....	str.28
Tablica 6: Mišljenja ispitanika o razini važnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima za učinkovitost policije.....	str.29
Tablica 7: Mišljenja ispitanika o bitnosti utjecaja načina pribavljanja ljudskih potencijala na policijsku učinkovitost.....	str. 30
Tablica 8: Mišljenja ispitanika o najvažnijem faktoru motivacije policijskih službenika...	str.31
Tablica 9: Mišljenja ispitanika o bitnosti utjecaja razine motiviranosti na radnu učinkovitost policijskih službenika.....	str.32
Tablica 10: Mišljenja rukovoditelja o bitnosti utjecaja njihova "osobnog" odnosa spram policijskih službenika na njihovu radnu motiviranost odnosno učinkovitost rada.....	str.33

Tablica 11: Mišljenja rukovoditelja o bitnosti utjecaja njihova "menadžerskog" odnosa spram policijskih službenika na njihovu radnu motiviranost odnosno učinkovitost rada.....str.34