

# Cjeloživotno obrazovanje policijskog službenika kao funkcija menadžmenta ljudskih potencijala

---

**Bilić, Jasmina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:282476>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**JASMINA BILIĆ**

**CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE POLICIJSKOG SLUŽBENIKA**  
**KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE POLICIJSKOG SLUŽBENIKA**  
**KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**  
**dr. sc. Antal Balog, prof. struč.stup**

**Naziv kolegija:**  
**Osnove menadžmenta**

**Studentica:**  
**Jasmina Bilić**

**JMBAG studenta:**  
**0010153563**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b>	1
<b>ABSTRACT</b>	2
<b>1. UVOD</b>	3
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b>	6
2.1. Definicija ljudskih potencijala	7
2.2. Važnost ljudskih potencijala	8
2.3. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima	8
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POLICIJI REPUBLIKE HRVATSKE</b>	9
3.1. Privlačenje kadrova	10
3.2. Selekcija kadrova	11
3.3. Rodovi policije i klasifikacija radnih mjesta	13
<b>4. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE POLICIJSKOG SLUŽBENIKA</b>	17
4.1. Razvoj policijskog obrazovanja	18
4.2. E-obrazovanje	19
4.3. Specijalizacija	19
4.4. Stručno osposobljavanje	20
4.5. Stručno usavršavanje	20
<b>5. MOTIVIRANOST POLICIJSKIH SLUŽBENIKA ZA CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE</b>	22
5.1. Predmet istraživanja	22
5.2. Svrha i ciljevi istraživanja	22
5.3. Ispitanici	22
5.4. Metode istraživanja	22
5.5. Rezultati istraživanja	23
<b>6. ANALIZA ISTRAŽIVANJA</b>	27
<b>7. ZAKLJUČAK</b>	29

<b>8. IZJAVA</b>	30
<b>9. POPIS LITERATURE</b>	31
9.1. Knjige i članci	31
9.2. Internetski izvori	32
<b>10. POPIS SLIKA I TABLICA</b>	34
10.1. Popis slika	34
10.2. Popis tablica	34
<b>11. ŽIVOTOPIS</b>	35
<b>12. DODACI</b>	37
12.1. Anketni upitnik o motiviranosti policijskih službenika	37

## SAŽETAK

Cjeloživotno učenje predstavlja oblik samoinicijativnog učenja fokusiranog na osobni razvoj; unaprjeđenje vještina, znanja i kompetencija unutar osobne, građanske te društvene perspektive i perspektive zaposlenja. Kvalitetno korištenje ljudskih potencijala u interesu je svake poslovne organizacije. Njihova uloga u razvoju organizacije je nezamjenjiva. Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je ostvariti što je moguće veći broj kvalitetnih kadrova. Planiranje kadrovskih potreba, zapošljavanje novih zaposlenika, razvoj i upravljanje karijerom policijskih službenika te drugi poslovi koordiniranja i nadzora rada ustrojstvenih jedinica glavne su zadaće Uprave za ljudske potencijale kako bi se osigurala visoka kvaliteta policijskog rada. Zadovoljni i motivirani radnici pridonose produktivnosti organizacije. Policijskim službenicima omogućen je osobni razvoj i razvoj karijere u kontekstu vlastitih interesa, a policijskoj organizaciji kvaliteta ljudskih potencijala. Primarna istraživačka metoda korištena u radu je anketa u kojoj je provjerena motiviranost policijskih službenika za program cjeloživotnog obrazovanja. Cilj ovog završnog rada je pobliže se upoznati s procesom cjeloživotnog obrazovanja policijskog službenika u Republici Hrvatskoj te pružiti uvid u napredovanje kroz rad u službi putem stručnih i edukativnih usavršavanja te putem stručnih i sveučilišnih studija. Osnovna misao je osvijestiti policijske službenike o važnosti stručne edukacije, profesionalnog razvoja i unaprjeđenje vlastitih sposobnosti nužnih za obavljanje svakodnevnih policijskih poslova i zadaća.

**Ključne riječi:** cjeloživotno obrazovanje, ljudski potencijali, policijsko obrazovanje

**Title in English: LIFELONG EDUCATION OF A POLICE OFFICER AS A FUNCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**ABSTRACT**

Lifelong learning is self-initiated education that is focused on personal development; improving skills, knowledge and competences within a personal, civic, social and employment perspective. Quality use of human resources is in the interest of every business organization. Their role in the development of the organization is irreplaceable. The goal of human resources management is to achieve the greatest possible number of quality personnel. Planning personnel needs, recruiting new employees, developing and managing the career of police officers and other tasks of coordinating and supervising the work of organizational units are the main tasks of the Human Resources Directorate in order to ensure the high quality of police work. Satisfied and motivated workers contribute to the productivity of the organization. Police officers are provided with personal and career development in the context of their own interests and the police organization is provided with the quality of human resources. The primary research method is a survey in which the motivation of police officers for the lifelong education program was checked. The aim of this final thesis is to become more familiar with the process of lifelong education of a police officer in the Republic of Croatia and to provide insight into advancement through work in the service through professional and educational training and through professional and university studies. The basic idea is to make police officers aware of the importance of professional education, professional development and improvement of their own abilities, which is necessary for the performance of everyday police work and tasks.

**Key words:** lifelong education, human resources, police education

## 1. UVOD

Organizacije zadužene za održavanje reda i očuvanje mira razvijale su se od ranih civilizacija do danas. U 18. i 19. stoljeću formira se državna struktura za obavljanje pojedinih upravnih zadataka te se formiraju i upravne organizacije za obavljanje policijskih poslova. Tijekom 20. stoljeća, nakon drugog svjetskog rata, policija u većini zemalja postaje specijalizirana služba koja za osnovne zadaće ima održavanje javnog reda i mira, osiguravanje poštivanja zakona te borbu protiv kriminala (Franulović i ostali, 2011).

Policija i njena uloga u društvu razlikuje se u svakoj državi. Policijski sustav u svakoj od država određen je uvjetima u kojima je izgrađen te različitim unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji ga formiraju. Najvažniji **vanjski čimbenici** su sustav izvršne vlasti koji određuje i ustrojava državnu upravu i vojsku, sigurnosne politike, prilike i potrebe te kulturološke, gospodarske, socijalne i druge prilike u kojima djeluju tijela unutarnjih poslova. **Unutarnji čimbenici** koji utječu na ustroj policijskog sustava jesu strategije, smjernice i ciljevi policije, poslovi i zadaće koji se moraju ostvariti te organizacijski resursi s kojima policija raspolaže kao što su: broj kadrova, sredstava, tehnika, metodologija rada, tehnologija te programi djelovanja (Pušeljić, Jelenski, 2008). U svim razvijenim zemljama, policijski sustavi imaju dvije vrste složenosti: horizontalnu i vertikalnu. Horizontalna složenost očituje se u velikom broju različitih policijskih radnih mjesta te različitih specijalnosti, dok je vertikalna složenost posljedica hijerarhijske organizacije sustava na više razina (Bratković, 2002). Sustav je baziran na napredovanju u policijskoj karijeri kroz napredovanje u policijskim zvanjima te penjanje na hijerarhijskoj ljestvici. Ovakva složenost policijskog sustava posljedica je potrebe da se odgovori na sve složenije oblike kriminalnih aktivnosti, policijska organizacija suočava se sa mnogim promjenama. Zbog stalnih izmjena zakonskih propisa, novih koncepata rada te novih metodologija i pristupa, policijski sustav mora se mijenjati i razvijati. Konstantno razvijanje odgovornosti i kompetencija za obavljanje profesionalnih zadaća, temelj su za organizaciju policijskog sustava.

S obzirom na to da je Republika Hrvatska punopravna članica Europske unije, važno je objasniti europsku perspektivu organizacije policijskog obrazovanja. Na razini Europske unije ne postoji propisani standard razine kvalitete i organizacije, nego samo preporuke koje su pisane u različitim dokumentima (Bratković, 2019). Na razini Europske unije postoje dvije



ključne organizacije koje se bave promocijom cjeloživotnog policijskog obrazovanja i policijskim obukama. To su: CEPOL<sup>1</sup> i FRONTEX<sup>2</sup>.

**CEPOL (European Union Agency for Law Enforcement Training)** – agencija koja djeluje unutar Europske unije, a bavi se obukom službenika za provedbu zakona. Sjedište joj je u Budimpešti i djeluje kao mreža nacionalnih policijskih obrazovnih tijela, odnosno obrazovnih instituta država članica Europske unije. Glavna djelatnost te agencije je organiziranje različitih oblika obuke poput tečajeva i seminara za policijske službenike (Dujmović, Šuperina, 2012). CEPOL godišnje organizira između 60 do 100 različitih tečajeva, seminara, sastanaka i konferencija s različitim temama iz područja sigurnosti. Spomenuti tečajevi i seminari održavaju se u nekoj od policijskih obrazovnih institucija zemalja članica Europske unije. Jedan od važnih dokumenata – *Law Enforcement Training Scheme*, izrađen je pri CEPOL-u. Prema tom dokumentu, svaka država članica Europske unije trebala bi imati organizirana četiri područja policijske obuke. Najvažnije područje je osnovna obuka u koju pripadaju temeljna policijska obuka te obuka za napredovanje u policijskoj službi. Ostala područja obuhvaćaju bilateralnu i regionalnu obuku, specijaliziranu obuku te vanjsku obuku koja je važna za sudjelovanje u misijama u trećim zemljama (Dujmović, Šuperina, 2012).

**FRONTEX** (dolazi od riječi *Frontières extérieures, fran*, - vanjske granice) - agencija za europsku graničnu i obalnu stražu. Sjedište FRONTEX-a je u Varšavi. To je najveća i najbrže rastuća agencija Europske unije. Frontex djeluje u zemljama Europske unije i schengenskog područja u svim aspektima povezanim s upravljanjem granicama; od potpore na terenu, zračnog nadzora, borbe protiv prekograničnog kriminala i prikupljanja informacija, do pomoći u postupcima vraćanja preko granica, utvrđivanja novih tehnologija i mnogim drugima. Uvođenjem stalnih snaga, u Frontexu sada stotine službenika sudjeluju u operacijama na vanjskim granicama Europske unije i šire. Policijska akademija kao ravnopravan partner Frontexa odgovorna je za organizaciju, pripremu i provedbu međunarodnih obuka. Uz financijsku potporu Frontexa, dosad je kupljena razna informatička i telekomunikacijska oprema za obuke policijskih službenika na Policijskoj akademiji te u svim obučnim centrima Ministarstva (Međunarodna suradnja - *Frontex*).

Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji Republike Hrvatske odvija se putem Uprave za ljudske potencijale koja se nalazi pri Ministarstvu unutarnjih poslova. Planiranje kadrovskih

---

<sup>1</sup> Što je Frontex. Dostupno na: <https://www.cepola.europa.eu/> Pristupljeno: 12. 6. 2023.

<sup>2</sup> Ibidem.

potreba, zapošljavanje novih zaposlenika, razvoj i upravljanje karijerom policijskih službenika te drugi poslovi koordiniranja i nadzora rada ustrojstvenih jedinica glavne su zadaće Uprave za ljudske potencijale kako bi se osigurala visoka kvaliteta policijskog rada. Ljudski potencijali imaju sposobnost rasta, obogaćivanja, razvoja, prilagođavanja i stvaranja organizacijske sinergije (Ćupurdija, Moslavac, Balog, 2019). Cjeloživotno obrazovanje može se definirati kao proces organiziranog stjecanja znanja i razvoja spoznaja koji se odvija u zakonom utemeljenim obrazovnim ustanovama. To uključuje formalne, neformalne i informalne oblike učenja koji za cilj imaju usavršavanje i poboljšanje stečenih vještina za poslovne i osobne potrebe (Ćupurdija i ostali, 2019). Cjeloživotno obrazovanje policijskih službenika predstavlja važan dio menadžmenta ljudskih potencijala, to jest policijskog menadžmenta i smatra se stručnim i znanstvenim područjem zbog svojih posebno značajnih interdisciplinarnih obilježja. Menadžment u policijskoj organizaciji odgovoran je za njezinu funkcionalnost i učinkovitost, a svrha jest upravljanje organizacijskim resursima; materijalnim i ljudskim, kako bi se učinkovito ostvarili organizacijski ciljevi (Orlović, 2020).

Obrazovanje policijskih službenika u Republici Hrvatskoj formalizirano je Zakonom o policiji<sup>3</sup>, a profesionalni razvoj odvija se kontinuiranim cjeloživotnim obrazovanjem i stjecanjem radnog iskustva u službi. Za cjeloživotno obrazovanje u policiji Republike Hrvatske zadužena je Služba koja za zadaću ima planiranje, programiranje, realizaciju te pedagoški nadzor svih oblika specijalističke izobrazbe, stručnog usavršavanja i osposobljavanja u okviru MUP-a (Policijska akademija - *O Službi*). Uz to, zadužena je i za pojedine oblike osposobljavanja za vanjske korisnike kao što su carinska služba, vojna policija, pravosudna policija, privatna zaštita, prometni redari i ostale. Značajna aktivnost Službe je i međunarodna suradnja u kojoj se surađuje sa stručnjacima područja policijskog obrazovanja mnogih zemalja Europske unije, kao i Sjedinjenih Američkih Država i Kanade. U svom radu, stručnjaci Službe za cjeloživotno obrazovanje su u stalnom kontaktu s praksom. Suraduju s upravama i odjelima u sjedištu Ministarstva i Ravnateljstva te s policijskim upravama. Na taj način postiže se prava svrha rada, a to je kvalitetna i pravovremena reakcija na sve uočene obrazovne potrebe Ministarstva unutarnjih poslova (Policijska akademija - *O Službi*). Cjeloživotno obrazovanje policijskih službenika postaje sve složenije i zahtijeva stalno usavršavanje, ali izuzetno je važno kako bi se osigurala kvaliteta policijskih usluga, zaštite sigurnosti i reda u društvu.

---

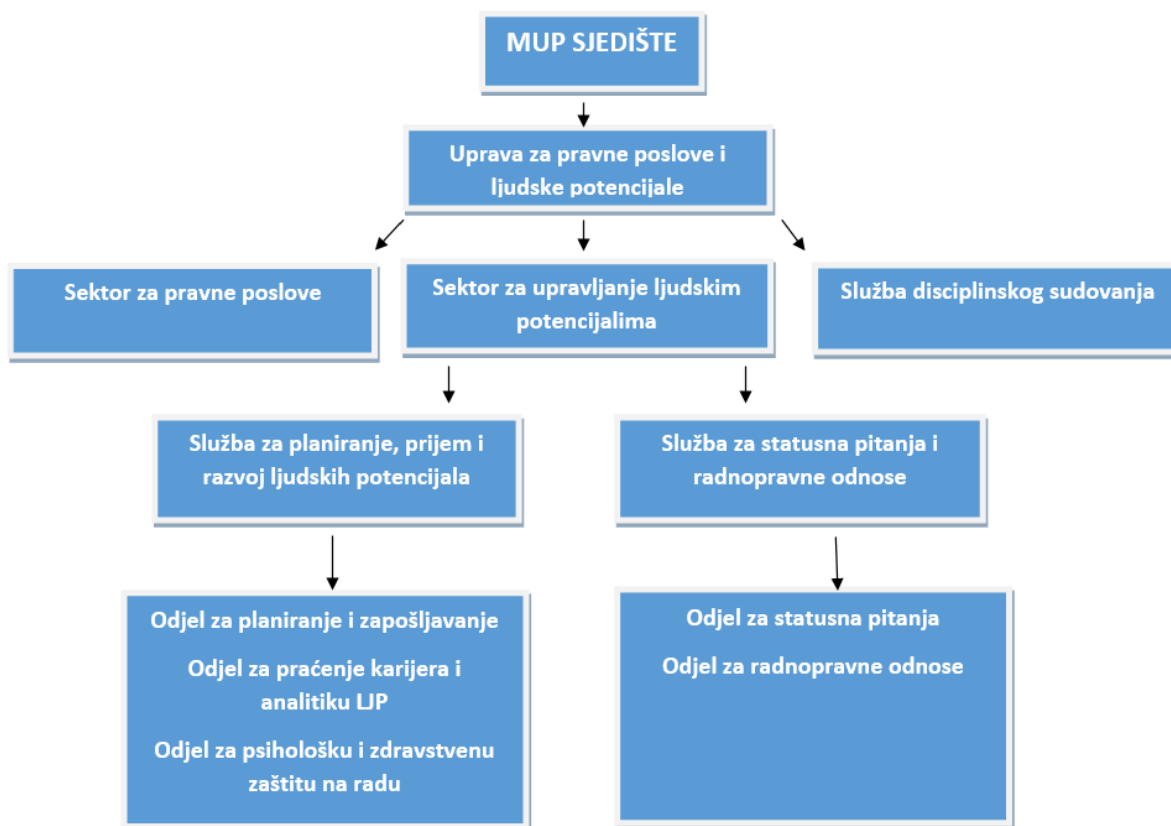
<sup>3</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19, Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_03\\_34\\_762](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_34_762). Pristupljeno: 08.06. 2023

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Svaka organizacija zasnovana na ljudskom radu svoju snagu temelji na zaposlenicima tj. na radnoj snazi. Tu snagu predstavlja grupa ljudi koji rade za organizaciju kroz unaprijed osmišljen sustav međusobno povezanih i koordiniranih zadataka usmjerenih ka ostvarivanju temeljnog cilja. Ljudski rad pokretač je svake društvene aktivnosti iz čega proizlazi da su upravo ljudi najvrjedniji resurs. Organizacija rada tijekom stoljeća se bitno mijenjala, što je zahtijevalo promjene u upravljanju ljudskim potencijalima. Tijekom 1800-tih godina, oko 90% stanovništva bavilo se poljodjelstvom te je bio potreban veliki broj radnika zbog primitivnog načina obrade zemlje. Radnička prava bila su u povojima te je glavna briga organizacije bila osigurati dovoljan broj ljudi sposobnih za rad. Tijekom 19. stoljeća, na krilima industrijske revolucije, masovnije se otvaraju tvornice te započinje era vođenja ljudskim potencijalima jer se pojavila važnost edukacije i obuke ljudi za rad u tvornicama. Ljudi iz sela odlaze u gradove te započinju prva sindikalna okupljanja kako bi se ostvario bolji položaj materijalnih i socijalnih prava, zaštite na radu te edukacije zaposlenih (*Policajska akademija - Povijest hrvatske policije*).

Dvadeseto stoljeće u povijesti razvoja upravljanja ljudskim potencijalima značajno je zbog pojave novog organizacijskog ustroja sačinjenog od personaliziranih odjela specijaliziranih samo za jednu funkciju organizacije. U Hrvatskoj se 60.-ih godina pojavljuju kadrovske funkcije u poduzećima ustrojene kako bi za pojedino radno mjesto pronašla osoba koja ga svojim kompetencijama najbolje upotpunjuje. Kadrovske službe su se od tog vremena kontinuirano razvijale te su 90-ih godina prošlog stoljeća ovaj naziv počele zamjenjivati službom za upravljanje i razvoj ljudskih potencijalima, a čiji je zadatak do danas pratiti potrebe organizacije te ga uskladiti sa standardima 21. stoljeća.

Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, u stvaranju boljih uvjeta za zaposlene, provodi brojne reforme i donosi uredbe o unutarnjem ustrojstvu. Stvarajući nove okvire organizacije otvaraju se službe za upravljanje ljudskim potencijalima koje su sačinjene od uprave, sektora, te odjela za ljudske potencijale. U nastavku teksta shematski će biti prikazan sustav upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u (Mikulan, 2003).



Slika 1: Shematski prikaz organizacijske jedinice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u (Orlović i ostali, 2015, str.228)

## 2.1. Definicija ljudskih potencijala

Ljudski potencijal za jednu radnu organizaciju predstavljaju svi njezini zaposlenici, ali i oni koji će to potencijalno postati ovisno o mogućnostima i želji organizacije da ih zaposli. Važno je da se u svakom trenutku osigura odgovarajući broj zaposlenih koji svojim radnim sposobnostima, kompetencijama i kvalifikacijama ispunjavaju uvjete radnih mjesta nužnih za ostvarivanje ukupnih zadataka i ciljeva. Kako bi se osigurao dovoljan broj ljudi organizacije će posegnuti na tržište rada gdje će ponuditi uvjete za zaposlenje te time na tržištu povećati potražnju za radom. U vremenima ekonomske stabilnosti ili ekspanzije raste potražnja za radnicima te će oni postati sve traženiji, ali često i skuplji posebice ako je riječ o više ili visoko kvalificiranim ljudima koji će birati bolje uvjete rada i veći dohodak (Lozina, 2019).

## **2.2. Važnost ljudskih potencijala**

Ljudi su sa svojim znanjima, vještinama i kreativnošću nezamjenjiv čimbenik za uspješno poslovanje svake organizacije, ili bi to trebali biti. Nužno je kvalitetno upravljati tako važnim i vrijednim faktorom, a značaj tome doprinosi činjenica da su potrebe za obrazovanim i specijaliziranim radnicima sve veće. Osiguravanje kvalitetnog i obrazovanog radnog kadra iziskuje ogromne resurse u vremenu i novcu te je od iznimne važnosti odgovorno upravljati ljudskim potencijalima jer oni predstavljaju osnovni interes organizacije. Za tako važnu i odgovornu funkciju u organizaciji uspostavlja se odjeli upravljanja ljudskim potencijalima dok u manjim kolektivima funkciju menadžera ljudskih potencijala preuzima najčešće glavni rukovoditelj. U oba slučaja zadaća je ista, a to je pronalaženje i privlačenje efektivne radne snage u svoju organizaciju, razvijanje radne snage na način koji će maksimalno iskoristiti potencijal, briga o zaposlenima kroz plaće, benefite i uvjete rada te dugoročno zadržavanje i održavanje kvalitetne radne snage. Valja napomenuti da zaposlenici u razvijenom svijetu čine između 50 do 70 posto ukupnih izdataka organizacije.

## **2.3. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Kvalitetno korištenje ljudskih potencijala u interesu je svake poslovne organizacije. Njihova uloga u stvaranju i razvoju organizacije je nezamjenjiva stoga je cilj upravljanja ljudskim potencijalima ostvari što je moguće već broj kvalitetnih kadrova. Upravljanje ljudskim potencijalima nije ograničeno samo na zapošljavanje, odabir, obuku i upravljanje organizacijom zaposlenika. Bitna zadaća mu je i privući, razviti, motivirati i zadržati najbolje talente. To će najlakše ostvariti većim plaćama, benefitima, uvjetima rada, kvalitetnom organizacijom posla te dobrim međuljudskim odnosima. Zadovoljni i motivirani radnici pridonijeti će produktivnosti organizacije koja mora biti svjesna da zaposlenici nisu u njezinom vlasništvu već da samo iznajmljuju svoje usluge rade koje će ukoliko su nezadovoljni iznajmiti nekom drugome. Prema Kuki (2011), cilj upravljanja ljudskim resursima najveći je mogući povrat uložениh sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog potencijala te minimiziranje financijskih rizika i troškova. Moderno upravljanje ljudskim resursima brine o potrebama, interesima i zahtjevima zaposlenika angažiranim unutar djelatnosti, a ne samo o zahtjevima i potrebama organizacije.

### **3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POLICIJI REPUBLIKE HRVATSKE**

Moderna hrvatska policija kakvu danas poznajemo svoj put započela je devedesete godine prošlog stoljeća. Uslijed velikih geopolitičkih promjena u Europi, a prvenstveno raspadom SSSR-a te padom Berlinskog zida zemlje članice bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije sve više su iskazivale želju za samostalnošću te sudjelovanjem u zapadnoeuropskim integracijama. Takvi stavovi koje su prvenstveno iznosili predstavnici Republike Hrvatske i Republike Slovenije nisu se svidjeli vodećim čelnicima Republike Srbije koji su zastrašivanjem i prijetnjama pokušavali spriječiti svaki pokušaj samostalnosti spomenutih država. U takvim okolnostima postajalo je sve jasnije da će Republika Hrvatska ukoliko želi izboriti svoju samostalnost morati imati vlastite oružane snage.

Prvi značajni pomaci u policiji Republike Hrvatske događaju se 25. srpnja 1990. godine kada je po prvi puta na službenu policijsku kapu javno stavljen hrvatski grb te je podignuta hrvatska zastava. Iste te godine na Policijskoj akademiji u Zagrebu 5. kolovoza svoju izobrazbu za policijskog službenika završava 1698 pripadnika. U rujnu 1990. godine ustrojava se Antiteroristička jedinica Lučko koja postaje temelj za izobrazbu specijalnih policajaca Republike Hrvatske. U susret neizbježnog otvorenog ratnog sukoba i u jeku balvan revolucije pobunjenih Srba na području Republike Hrvatske 31. ožujka na Plitvicama pogiba prvi hrvatski redarstvenik Josip Jović čije ime danas nosi Policijska škola. Tijekom čitavog rata policijski službenici su obnašali zadaće obrane domovine, ali i sve druge policijske poslove potrebne za održavanje sigurnosti građana i održavanje pravnog poretka države. U ratnim je godinama hrvatska policija postala članica Interpola, a 1993. godine iz policijske akademije u Zagrebu izlazi prvi školovani naraštaj policajaca u samostalnoj Republici Hrvatskoj, njih 233.

Po završetku rata 1995. godine hrvatska policija se u potpunosti posvećuje zadaćama predviđenima za mirnodobska vremena što se očituje kroz brz razvoj informacijskih sustava, otvaranje Centra za forenzična ispitivanja i vještačenja Ivan Vučetić, osnivanje Visoke policijske škole te brojna unaprjeđenja usmjerena ka boljoj integraciji policije u društvo u skladu sa zapadno europskim standardima. Danas se Hrvatska policija može pohvaliti visokom učinkovitošću i profesionalnošću u obavljanju policijskog posla o čemu svjedoče brojne

suradnje sa policijskim službama iz inozemstva koji u razmjeni iskustava mogu puno naučiti od hrvatskog policajca (Ministarstvo unutarnjih poslova 2023)<sup>4</sup>.

Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji Republike Hrvatske odvija se putem Uprave za ljudske potencijale koja se nalazi pri Ministarstvu unutarnji poslova. Sama Uprava za ljudske potencijale podijeljena je na sektore, a to su:

- Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima
  - Služba za planiranje i razvoj ljudskih potencijala
  - Služba za statusne i radno pravne poslove
- Sektor za potporu
  - Služba za potporu ljudskim potencijalima
  - Služba za imovinsko pravne postupke i radno pravne sporove
- Služba disciplinskog sudovanja

Planiranje kadrovskih potreba, zapošljavanje novih zaposlenika, razvoj i upravljanje karijerom policijskih službenika te drugi poslovi koordiniranja i nadzora rada ustrojstvenih jedinica glavne su zadaće Uprave za ljudske potencijale. Kako bi se osigurala visoka kvaliteta policijskog rada Uprava za ljudske potencijale potiče profesionalni razvijaj i obrazovanje djelatnika Ministarstva unutarnji poslova kroz periodička testiranja, brojne seminare, edukacije, osposobljavanja te visoke škole, a sve u svrhu razvoja znanja i kompetenciji. U policijskim organizacijama, ljudski resursi i upravljanje njihovim potencijalima dolazi do posebnog izražaja i važnosti posebice zato što je uspjeh policijske organizacije promatran kroz prizmu uspjeha svakog pojedinog policijskog službenika i njegova djelovanja (Borovec i ostali, 2011),

### **3.1. Privlačenje kadrova**

Privlačenje i pribavljanje ljudskih potencijala je proces privlačenja kandidata s određenim sposobnostima, osobinama i vještinama potrebnim za obavljanje poslova. Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje dovoljno kvalitetnih kandidata među kojima se biraju oni najpogodniji. Kako bi se odabrao određen broj novih zaposlenika, organizacije moraju osigurati više prijavljenih kandidata (Vujić, 2004). Proces privlačenja kadrova započinje javnim pozivom ili oglasom kojim se pozivaju kandidati prema unaprijed određenim kriterijima kao što su dob, obrazovanje, radno iskustvo, fizičke predispozicije.

---

<sup>4</sup> Ministarstvo unutarnjih poslova, Uprava za europske poslove, međunarodne odnose i fondove Europske unije, dostupno na <https://mup.gov.hr/uprava-za-europske-poslove-medjunarodne-odnose-i-fondove-europske-unije/281613> Pristupljeno 12.06.2023.

Iznimno je važno kvalitetno obaviti pribavljanje kadrova jer predstavlja početnu točku budućeg upravljanja ljudskim potencijalima, a sastavni je dio procesa selekcije. Prije početka tog procesa nužno je definirati strategiju zapošljavanja koja se temelji na misiji organizacije, a određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske ulaže značajne napore u modernizaciju i popularizaciju policijskog zvanja. Kroz brojne pokazne vježbe, prezentacije, plakate, društvene mreže, letke i izlaganje policijske opreme te razgovora sa građanima na događajima kao što su „Dani otvorenih vrata“ želi se privući što veći broj mladih ljudi spremnih da se okušaju u policijskom pozivu (Balgač, 2021). Zbog stalnih potreba Ministarstva unutarnjih poslova za policijskim službenicima na Policijskoj akademiji osmišljeni su programi kako bi se omogućila prijava velikog broja kandidata za ovo zanimanje. To su u prvom redu Program srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka te Program srednjoškolskog dvogodišnjeg obrazovanja za zanimanje policajac/policajka upisom učenika u treći razred.

### **3.2. Selekcija kadrova**

Da bi se osobe mogle prijaviti za neki od programa obrazovanja za zanimanje policajac/policajka moraju prethodno zadovoljiti određene kriterije. Za program srednjoškolskog obrazovanja odraslih ti kriteriji su sljedeći: državljanstvo Republike Hrvatske, završena srednja škola u trogodišnjem ili četverogodišnjem trajanju, mlađi od 28 godina starosti na dan početka nastave, zadovoljiti određene psihičke i tjelesno zdravstvene sposobnosti, ispunjavati posebno propisanu razinu tjelesne motoričke sposobnosti, biti osobno dostojni za obavljanje policijske službe te ne smiju biti članovi stranaka.

Program srednjoškolskog dvogodišnjeg obrazovanja upisom u treći razred zahtjeva sljedeće kriterije: državljanstvo Republike Hrvatske, završen prvi i drugi razred srednje škole sa općim uspjehom najmanje dobar, imati ocjenu iz vladanja uzoran, biti mlađi od 19 godina na dan početka nastave, imati propisanu psihičku i tjelesnu zdravstvenu sposobnost, zadovoljiti tražene motoričke sposobnosti, biti osobno dostojni za obavljanje policijske službe te ne smiju biti članovi političkih stranaka.

Kandidati koji su dostavili svoju prijavu na Policijsku akademiju biti će putem web stranice Ministarstva unutarnjih poslova te telefonom obavješteni o datumu i vremenu testiranja. Svaki kandidat koji se odazove pozivu, morat će proći u nastavku navedena testiranja:



1. Procjena psihičke i zdravstvene sposobnosti koja sadržava niz pregleda i nalaza medicine rada, specijalističke dijagnostike (rendgen, spirometrija, EKG, oftalmolog, neurolog), nalaz psihologa, pregledi ginekologa te uvid u medicinsku dokumentaciju o dosadašnjem liječenju.
2. Testovi specifičnih sposobnosti sljedeći su korak u testiranju, a u njih se ubrajaju testovi perceptivnih sposobnosti, test verbalnih sposobnosti, test specijalnih sposobnosti te test numeričkih sposobnosti.
3. Provjeru razine tjelesnih motoričkih sposobnosti čine ove norme:
  - poligon natraške (u sekundama) – najduže 12.8 za žene;
  - poligon natraške (u sekundama) – najduže 10.9 za muškarce;
  - sklekovi na ručama (broj ponavljanja) – najmanje dva za žene;
  - sklekovi na ručama (broj ponavljanja) – najmanje tri za muškarce;
  - pretkloni na „švedskoj klupi“ (broj ponavljanja) – najmanje šest za žene;
  - pretkloni na „švedskoj klupi“ (broj ponavljanja) – najmanje 10 za muškarce;
  - skok u dalj s mjesta (u centimetrima) – najmanje 160 za žene;
  - skok u dalj s mjesta (u centimetrima) – najmanje 197 za muškarce;
  - trčanje na 2400 metara (u minutama) – najduže 15.58 za žene;
  - trčanje na 2400 metara (u minutama) – najduže 12.49 za muškarce

#### 4. Motivacijski razgovor

Po završetku gore spomenutih testiranja kandidati završno prolaze motivacijski razgovor gdje na principu otvorenog intervjua razgovaraju sa ispitivačima o zadanim temama gdje imaju priliku iznijeti svoje stavove i mišljenja.

Završenim procesom testiranja kandidati se rangiraju, te se formira bodovni prag kojim se vrši selekcija onih koji su zadovoljili sve kriterije i time upisuju Policijsku školu Josip Jović<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Policijska akademija, dostupno na <https://policijska-akademija.gov.hr/policijska-skola-josip-jovic>, pristupljeno 15.06.2023.

Tijekom prethodnih se godina broj prijavljenih kandidata i onih koji su uspješno završavali testiranja mijenjao, dok su potrebe službe postajale sve veće prvenstveno zbog nastojanja Republike Hrvatske da bude dio Schengenskog prostora, ali i zbog sve većeg broja turista koji svake godine dolaze u našu zemlju. Iz tog razloga Ministarstvo unutarnjih poslova zajedno sa Policijskom akademijom povećavalo je upisne kvote, a sve kako bi se zadovoljile potrebe službe za policijskim službenicima.

U sljedećoj tablici izneseni su podaci nastali u periodu od sedam godina.

Školska godina	Testirani kandidati koji ispunjavaju uvjete	Zadovoljili na testiranju	Zadovoljili %	Upisani u program obrazovanja	Upisani %
2013./14.	6986	2384	34 %	324	13 %
2014./15.	3250	1139	35 %	324	28 %
2015./16.	2309	834	36 %	324	39 %
2016./17.	2539	749	29 %	350	47 %
2017./18.	1703	526	30 %	400	76 %
2018./19.	2424	1180	49 %	750	64 %
2019./20.	2369	1033	46 %	790	76 %

Tablica 1. Broj testiranih kandidata koji udovoljavaju uvjetima natječaja, broj kandidata koji su zadovoljili testiranje i koji su upisani u program po školskim godinama (Balgáč, 2021).

Trening i učenje su kontinuirani procesi kroz karijeru svakog policijskog službenika i tako mora tretirati sustav. Organizacija treba poticati policijskog službenika na usvajanje i korištenje novih vještina, tehnika i metodologija postupanja kako bi mogao svoj posao obavljati što je moguće bolje u interesu društva (Marenin, 2004).

### 3.3. Rodovi policije i klasifikacija radnih mjesta

Policijske poslove prema temeljnim zadaćama možemo podijeliti u nekoliko rodova. U prvom redu to su poslovi temeljne policije, zatim granične policije, prometne policije, interventne policije, specijalne policije te kriminalističke policije (Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, čl. 1 st. 1, NN 7/2022,)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, dostupno na <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/>, pristupljeno 15.06.2023.

Klasifikacija radnih mjesta policijskih službenika definiran je Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta propisanom dana 17.01.2022. godine<sup>7</sup>. Kako bi policijski službenik konkurirao za neko radno mjesto, on prethodno mora zadovoljiti određene uvjete. Bilo da je riječ o rukovodećim pozicijama ili radnim mjestima viših i nižih policijskih službenika, kriteriji klasifikacije su sljedeći:

- Stupanj složenosti poslova,
- Obrazovanje,
- Policijsko zvanje
- Stupanj odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka
- Stupanj samostalnosti u radu
- Godine rada u službi

Klasifikacija radnih mjesta u policiji organizirana je piramidalno što znači da postoji jasna hijerarhija među zaposlenicima. Na čelu policije nalazi se Ravnatelj policije koji ima svoga zamjenika i pomoćnika nakon čega idu glavni policijski rukovoditelji. Da bi cjelokupni sustav učinkovito funkcionirao iznimno je važno imati sposobne ljude na takvim pozicijama. Glavne odlike koje bi trebao ispunjavati svaki glavni policijski rukovoditelj su sposobnost rješavanja strateških zadataka, razvoj novih koncepcija, vođenje i nadzor radnih procesa te usmjeravanje i koordinacija poslova. Poznavanje sustava, zakona te posjedovanje radnog iskustva osnova su svakog kvalitetnog rukovoditelja. U pogledu izobrazbe policijski službenik na poziciji glavnog rukovoditelja mora imati završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij te policijsko zvanje u ovoj kategoriji su:

- Glavni policijski savjetnik,
- Policijski savjetnik,
- Glavni policijski inspektor<sup>8</sup>.

Nakon glavnih policijskih rukovoditelja dolazi samostalni policijski rukovoditelji koju su niža razina upravljanja, ali su isto tako uključeni u poslove glavnih policijskih rukovoditelja.

Za ova radna mjesta također je potreban završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij.

---

<sup>7</sup> Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, članak 2. st.1, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022\\_01\\_7\\_67.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022_01_7_67.html), pristupljeno 15.06.2023.

<sup>8</sup> Ibidem, Uredba, članak 7., stavak 1.

Policijska zvanja u ovoj kategoriji su :

- Glavni policijski inspektor
- Samostalni policijski inspektor
- Viši policijski inspektor<sup>9</sup>

Sljedeća kategorija rukovodećih pozicija u policiji su viši policijski rukovoditelji. Njihova glavna zadaća je pružiti potporu nadređenim rukovoditeljima u pravilnoj primjeni donesenih odluka. Ova radna mjesta zahtijevaju završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili stručni studij u trajanju od najmanje tri godine. Ovoj kategoriji rukovoditelja pripadaju sljedeća zvanja:

- Samostalni policijski inspektor
- Viši policijski inspektor
- Policijski inspektor
- Samostalni policijski narednik<sup>10</sup>

Najniža razina vođenja policijskog posla pripada policijskim rukovoditeljima. Njihova zadaća je potpora policijskim službenicima prilikom rješavanja svakodnevnih zadaća te usklađivanje sa odlukama viših rukovodećih struktura. Potreban stupanj naobrazbe je završen preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij u trajanju od najmanje tri godine. Policijska zvanja policijskih rukovoditelja su:

- Samostalni policijski narednik
- Viši policijski narednik
- Policijski narednik
- Samostalni policajac<sup>11</sup>

Policijski službenici koji neposredno obavljaju policijske poslove te manje složene upravne i stručne poslove spadaju u kategoriju nižih policijskih službenika. Ova kategorija službenika je najbrojnija te čine temelj policijske organizacije. Kroz izravan kontakt sa građanima prvi će

---

<sup>9</sup> Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, članak 8. st. 1., dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022\\_01\\_7\\_67.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022_01_7_67.html) , pristupljeno 15.06.2023.

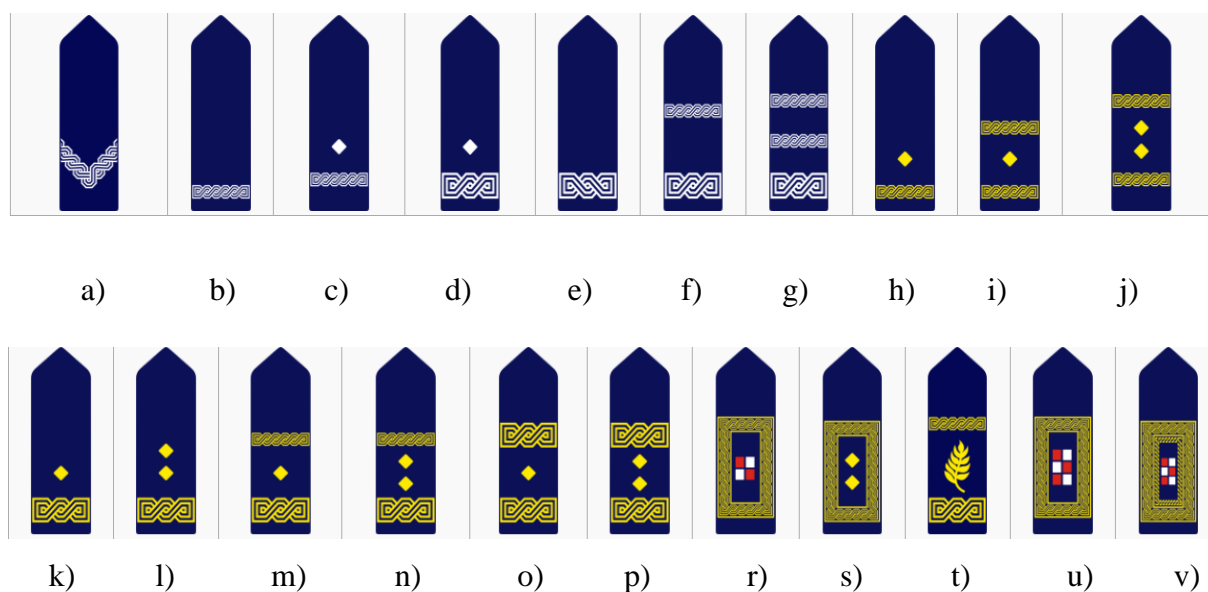
<sup>10</sup> Ibidem. Uredba, članak 9. st.1.

<sup>11</sup> Ibidem. Uredba, članak 10. st.1

započeti gotovo svakog policijskog postupanja te su presudan kotač za kvalitetno obavljanje policijskog posla.

Potrebna razina obrazovanja je završena srednja škola. Policijska zvanja u ovoj kategoriji su:

- Samostalni policajac
- Viši policajac
- Policajac <sup>12</sup>



Slika 2: Zvanja i funkcionalne oznake radnih mjesta u policiji. Zvanja redoslijedom na slici: a) polaznik srednje škole ili tečaja za policajca, b) vježbenik sa srednjom stručnom spremom, c) vježbenik sa završenim preddiplomskim sveučilišnim ili stručnim studijem, d) vježbenik za završenim preddiplomskim i diplomskim sveučilišnim studijem, e) policajac, f) viši policajac, g) samostalni policajac, h) policijski narednik, i) viši policijski narednik, j) samostalni policijski narednik, k) policijski inspektor, l) viši policijski inspektor, m) samostalni policijski inspektor, n) glavni policijski inspektor, o) policijski savjetnik, p) glavni policijski narednik, r) pomoćnik glavnog ravnatelja policije, s) načelnik policijske uprave, t) policijski kapelan, u) zamjenik ravnatelja policije, v) ravnatelj policije. Izvor: Muzej policije, Ministarstvo unutarnjih poslova. <https://muzej-policije.gov.hr/iz-nase-arhive/oznake-zvanja-i-funkcionalne-oznake/183>.

<sup>12</sup> Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika, članak 12. st.1, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022\\_01\\_7\\_67.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022_01_7_67.html), pristupljeno 15.06.2023.

#### **4. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE POLICIJSKOG SLUŽBENIKA**

Cjeloživotno učenje predstavlja proces stjecanja znanja tijekom života, a s ciljem unapređenja vlastitih vještina i kompetencija. Obuhvaća stalnu nadogradnju naučenog kroz sva životna razdoblja (od rane mladosti do starosti). Prolazeći kroz proces cjeloživotnog učenja osoba ostvaruje (formalno, neformalno i informalno) obrazovanje. Količina i kvaliteta naučenog ovisi prvenstveno o motiviranosti pojedinca da misaone procese usmjeri u usvajanje novih znanja. Raditi na sebi zasigurno je jedan od najvećih izazova svakog od nas stoga je od iznimne važnosti u sebi pronaći motiv koji će biti pokretač procesa cjeloživotnog obrazovanja.

U policijskom sustavu cjeloživotno učenje jedan je od najsloženijih obrazovnih sustava. Razlog tome su brojne zadaće policijskih službenika od kojih svakako valja spomenuti usklađivanje svakodnevnih potrebe građana kroz proaktivan način rada prevencijom kriminaliteta te suradnju sa građanima kao i jačanje međusobnih odnosa kako bi se učinkovito borili protiv nezakonitog ponašanja. Takav način rada zahtjeva od policijskih službenika dobro poznavanje društvenih promjena, načina ophođenja sa građanima te praćenje zakonskih izmjena. Sve te promijene se konstantno događaju te je program cjeloživotnog učenja potreba koju sustav mora ostvariti.

Osim preventivnih aktivnosti koje policija obavlja nužna je i specijalizacija policijskih službenika za pojedine pojavne oblike kriminaliteta koji postaju sve složeniji. Svi ti izazovi zahtijevaju od policije da unaprijed svoj sustav kako po različitim policijskim specijalnostima tako i po hijerarhijskoj piramidi prema višim razinama.

Koncept cjeloživotnog učenja kao stjecanje znanja i konstantnog razvijanja kompetencija temelj su za organizaciju sustava policijskog obrazovanja i usavršavanja. Profesionalno obavljanje zadaća je standard koji se treba osigurati, a obrazovanje je neophodan alat da bi se to ostvarilo. S jedne strane obrazovanje policijskoj organizaciji osigurava kvalitetu ljudskih potencijala, a s druge strane omogućava policijskim službenicima razvoj policijske karijere u kontekstu vlastitih interesa i prioriteta (Bratković, 2019).

#### 4.1. Razvoj policijskog obrazovanja

Policijsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj možemo promatrati kroz pet etapa. Prva faza označava period od kraja II. Svjetskog rata pa do sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Republika Hrvatska se je tada bila u sastavu Federativne Narodne Republike Jugoslavije u kojoj se temeljno obrazovanje policijskih službenika provodilo kroz djelatnost Niže škole za unutrašnje poslove, tadašnji Državni sekretarijat unutrašnjih poslova SFRJ koji šezdesetih godina policijsku obuku za milicionere formira u Školi DSUP Narodne Republike Hrvatske. Sljedeća faza u razvoju policijskog obrazovanja započinje osnivanjem Centra za stručnu izobrazbu radnika organa unutarnjih poslova u Zagrebu<sup>13</sup> u sklopu koje se nalazila Srednja škola za unutarnje poslove, te Viša škola za unutarnje poslove.

Treća faza razvoja obrazovanja započinje osamostaljenjem Republike Hrvatske koja 1993. godine osniva Policijsku akademiju MUP-a Republike Hrvatske<sup>14</sup>. Program za policijske službenike trajao je dvije godine te su ga upisivali kandidati koju su prethodno završili dvije godine srednje škole. Uz osnovno obrazovanje započinju se provoditi specijalističke obuke te stručna usavršavanja i osposobljavanja putem novoosnovanog Odjela za stručno usavršavanje i specijalizaciju za zadaćom planiranja, programiranja i provođenja policijske obuke što predstavlja prvi moderan oblik cjeloživotnog učenja policijskih službenika.

Sljedeća faza započinje preustrojem MUP-a 2001. godine gdje se temeljno policijsko obrazovanje redovitog školovanja napušta te se uvodi program obrazovanja odraslih u formi prekvalifikacije za policijskog službenika. Značajne promijene događaju se na području policijske obuke, specijalizacije, stručnog usavršavanja, osposobljavanja te policijskih treninga čiji se broj popeo na preko 100 verificiranih programa usklađenih sa modernim standardima.

Peta i posljednja faza razvoja policijskog obrazovanja obilježena je formalnim uvođenjem cjeloživotnog obrazovanja kao temeljnog načela policijskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Zakonom o policiji iz 2011. godine zadani su pravni okviri obrazovanja policijskih službenika usmjeren modernih tendencijama razvoja izobrazbe u skladu sa standardima u Europskoj uniji čijom je punopravnom članicom Republika Hrvatska postala 2013. godine (Bratković, 2019).

---

<sup>13</sup> Policijska akademija-policijska škola, dostupno na <http://ss-policijska-skola-zg.skole.hr/skola/povijest> , pristupljeno 12.06.2023.

<sup>14</sup> Ibidem,

## 4.2. E-obrazovanje

U današnjem svijetu digitalne tehnologije i komunikacije uporaba računala kao medija postala je svakodnevica i standard modernog obrazovanja. U Ministarstvu unutarnjih poslova, posebice u djelu Policijske naobrazbe vrlo se ozbiljno provodi takav model učenja. Tome najviše doprinosi platforma E-obrazovanje na kojoj policijski službenici u samo par klikova mogu doći do velikog broja informacija potrebnih za svakodnevno obavljanje službe. Digitalizacijom podataka koji su se još donedavno mogli pronaći jedino u stručnoj literaturi kroz knjige i časopise danas su dio platforme E-obrazovanje te omogućuju policijskim službenicima online edukaciju, ali i testiranje koji svaki ponaosob redovito prolazi. Objedinjenost podataka te njihova dostupnost u svako doba dana uvelike su utjecali na profesionalni, ali i osobni razvoj policijskih službenika.

Sustav e-obrazovanja suvremen je model edukacije koji prati promjene u visokotehnoškom svijetu i odgovara na zahtjeve novih generacija predavača/studenata/polaznika. Namijenjen je upravljanju obrazovnim sadržajem i najkorišteniji je takav alat za učenje online u svijetu, omogućujući i interaktivnu nastavu, virtualno organiziranje kolegija, online testiranje, uz pristup mnogim drugim modernim sadržajima obrazovanja. Na Policijskoj akademiji sustav e-obrazovanja usmjeren je razvoju i unaprjeđenju policijskog obrazovanja<sup>15</sup>.

## 4.3. Specijalizacija

Područje izobrazbe koji se provodi kroz specijalističke tečajeve jest specijalizacija. Njihovim pohađanjem policijski službenici se nastoje osposobiti za rad u nekoj od policijskih specijalnosti. Polaznici tečaja po završetku predavanja polažu završni ispiti koji brane pred povjerenstvom<sup>16</sup>.

Područje specijalizacije specifičnost je policijskog obrazovnog sustava, a glavna zadaća je usavršili policijske službenike za određene vrste poslova kako bi iste obavili na najvišoj mogućoj razini. Stalnom pojavom novih oblika kriminaliteta te razvojem postojećih nužno je imati specijalizirane policijske službenike obučene za borbu protiv protupravnog ponašanja.

Svaki polaznik po završetku specijalističkog tečaja polaže završni ispiti pred povjerenstvom gdje dokazuje naučena znanja i vještine u toj specifičnoj liniji rada, a ukoliko zadovolji sve provjere dobiva licencu za rad.

---

<sup>15</sup> Policijska akademija- E-obrazovanje, dostupno na; <https://e-obrazovanje.fkz.hr/> , pristupljeno 15.06.2023.

<sup>16</sup> Policijska akademija, Specijalizacija, dostupno na; <https://policijska-akademija.gov.hr/sluzbe/sluzba-za-cjelozivotno-obrazovanje-4067/specijalizacija-4091/4091>, pristupljeno 15.06.2023.



Prema ustroju Ravnateljstva policije specijalizacije su podijeljene u tri osnovna područja:

- Područje policije
- Područje granične policije
- Područje kriminalističke policije <sup>17</sup>

Tečajeva koji se provode ima puno stoga ćemo u radu spomenuti samo neke. Tečajevi iz područja policije su: tečaj prometne policije osnovni, tečaj prometne policije za obavljanje očevida, tečaj za upravljanje uređajima za nadzor brzine, tečaj za kontakt policajca, tečaj za interventnu policiju, specijalni tečaj za pritvorskog nadzornika, specijalni tečaj za vođitelje i pomoćnike u Operativno-komunikacijskom centru (OKC-u). Tečajevi koji se provode za područje granične policije su: tečaj granične policije, tečaj pomorske policije, specijalna izobrazba za djelatnike prihvatnih centara za strance, specijalistička izobrazba za policijske službenike za nezakonite migracije. Tečajevi iz područja kriminalističke policije su: tečaj za detektive kriminalističke policije, tečaj iz područja kriminalističke analitike, tečaj za poligrafsko ispitivanje, tečaj za kriminalističke tehničare, specijalističke tečaj za očevid te mnogi drugi .

#### **4.4. Stručno osposobljavanje**

Jedan od oblika obrazovanja policijskih službenika u programu cjeloživotnog obrazovanja je i stručno osposobljavanje. Riječ je o programima koji se provode kako bi se policijski službenici obučili za obavljanje novih zadataka na svome radnom mjestu ili nekom drugom ukoliko je to potrebno. U sklopu Ministarstva unutarnjih poslova i Policijske akademije programi stručnog osposobljavanja obuhvaćaju četiri glavna programa, a to su: Program osposobljavanja rukovoditelja, Osposobljavanje za vožnju policijskih vozila, Osposobljavanje vanjskih korisnika te Program osposobljavanja predavača, mentora i instruktora za stjecanje pedagoških kompetencija.

---

<sup>17</sup> Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija, „Prvi hrvatski redarstvenik“ Specijalizacija, dostupno na: <https://policijska-akademija.gov.hr/sluzbe/sluzba-za-cjelozivotno-obrazovanje-4067/specijalizacija-4091/4091>, pristupljeno 15.06.2023.

#### **4.5. Stručno usavršavanje**

Rad u policijskoj službi zahtjeva od djelatnika kontinuiran rad na vlastitim kompetencijama, znanjima i sposobnostima. Svakodnevnim učenjem o poslu profesionalno se razvijaju te postaju efikasniji u obavljanju redovnih zadaća. Razvoj pojedinca imati će pozitivan doprinos na ukupnu organizaciji stoga se policijski službenici redovito usavršavaju putem seminara, tečajeva, predavanja, policijskih treninga, tečajeva stranih jezika te informatičkih tečajeva. Iz svega navedenog jasno je da policijski službenici ulažu dosta truda kako bi svojoj zemlji i građanima pružili sigurnost i povjerenje prema najvišim europskim standardima. Važno je napomenuti da je program stručnog usavršavanja zamišljen tako da se dio programa provodi obavezno za sve policijske službenike, ali i da postoji velik broj dodatnih oblika usavršavanja na koje se policijski službenici mogu samostalno prijaviti. Bez obzira na preferencije i usmjerenje policijskog službenika kroz službu cjeloživotno obrazovanje pratiti će ga kroz cijelu njegovu karijeru.

## **5. MOTIVIRANOST POLICIJSKIH SLUŽBENIKA ZA CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE**

U glavna i temeljna prava policijskih službenika utvrđena Zakonom pripada i pravo na profesionalni razvoj u policijskoj službi. Motivaciju koji policijski službenik prilikom obnašanja službe osjeti, mjerljiva je na način da se očituje kroz dobro i savjesno obavljanje zadaća i policijskih poslova sukladno Zakonom. Policijski službenici dobivaju godišnju ocjenu iz koje je razvidna motiviranost za bolji napredak u službi, a razvoj policijskih službenika odvija se kontinuirano putem obrazovanja, stručnog usavršavanja te napredovanja u službi. Jedini uvjet je da policijski službenik ima položeno odgovarajuće policijsko zvanje koje je sistematizirano za pojedino radno mjesto. Svaki policijski službenik ima pravo biti informiran o mogućnostima policijskog obrazovanja.<sup>18</sup>

### **5.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada odnosno upitnika je razmotriti važnost cjelokupnog policijskog obrazovanja i napredovanja policijskog službenika kroz rad i službu, kao i mogućnosti izvanrednog napredovanja zbog postignuća i savjesnog obavljanja policijskih zadaća koristeći policijske ovlasti. Kroz obavljen upitnik, pokušano je po dobivenim odgovorima buduće utjecati na njihovu motiviranost za stjecanje novih znanja te drugačiji pristup u napretku po policijskim zvanjima unutar službe. Upitnikom se želi razmotriti važnost i značaj cjeloživotnog obrazovanja ponaosob svakog policijskog službenika.

### **5.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Cilj je uvidjeti koliko su i na koji način policijski službenici motivirani za program cjeloživotnog obrazovanja kako bi rad dao svoj doprinos u poboljšanju kvalitete policijske obuke, znanja, vještina i kompetencija.

---

<sup>18</sup> Zakon o policiji, članak 16. i 18., dostupno na <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji> . Pristupljeno 15.06.2023.

### **5.3. Ispitanici**

Ispitanici ovog istraživanja bili su policijski službenici PU Osječko-baranjske, II. policijske postaje Osijek.

Istraživanju je pristupio 41 policijski službenik. Istraživanju su pristupili policijski službenici samo iz II. policijske postaje Osijek te iz tog razloga uzorak ispitanika nije reprezentativan za cijelu populaciju policijskih službenika Republike Hrvatske. S obzirom na prethodno navedene informacije, radi se o uzorku prigodnog tipa. Istraživanje je provedeno tijekom lipnja 2023. godine.

### **5.4. Metode istraživanja**

Primarna istraživačka metoda koja je korištena u ovom istraživanju je anketa. Istraživanje je provedeno u obliku anonimnog anketnog upitnika provedenog preko internetske značajke „Google obrasci“ i njegovo popunjavanje trajalo je pet minuta. Anketni je upitnik sadržavao pitanja koja su se u prvom dijelu odnosila na nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku kao što su: spol, dobna skupina, stupanj obrazovanja te radni staž u policiji. Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na dodjelu važnosti svakom od 13 ponuđenih motivatora, odnosno, dodjeljivanje mjere do koje policijski službenici smatraju da ih motivatori potiču u programu cjeloživotnog obrazovanja. Na kraju ankete, postavljeno je pitanje na koje su policijski službenici dali opisni odgovor o tome što zapravo njih najviše motivira za program cjeloživotnog obrazovanja i dodatne edukacije koje nisu propisane Zakonom o policiji i ostalim pravilnicima.

Za obradu podataka dobivenih anketnim upitnikom korišteni su MS Excel 2016. i program za statističku analizu podataka IBM SPSS 26.0. Za opis distribucije frekvencija istraživanih varijabli upotrijebljene su deskriptivne statističke metode. Sve su varijable testirane na normalnost distribucije Kolmogorov-Smirnovljevim testom te u ovisnosti o rezultatu za njihovu daljnju obradu primijenjene su neparametrijske ili parametrijske metode. Srednje vrijednosti kontinuiranih varijabli izražene su aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom za normalno distribuirane varijable te medijanom i interkvartilnim rasponom za varijable koje nemaju normalnu raspodjelu. Nominalni su pokazatelji prikazani raspodjelom učestalosti po skupinama i udjelom. Za analizu razlika u stavovima policijskih službenika prema različitim odabranim motivatorima za cjeloživotno obrazovanje s obzirom na njihove nezavisne karakteristike, korišten je neparametrijski test (Mann-Whitney U test).

## 5.5 Rezultati istraživanja

Karakteristike ispitanika, uzorka prigodnog tipa, opisane su s obzirom na sve aspekte koji su bili ispitani u anketnom upitniku. S obzirom na različite nezavisne karakteristike, u tablici 2. navedena je distribucija ispitanika.

Nezavisne karakteristike (N = 41)		Apsolutni udio	Relativni udio
Spol	Ženski	14	34,1 %
	Muški	27	65,9 %
Dobna skupina	18-25 godina	4	9,8%
	25-35 godina	14	34,1%
	35-45 godina	16	39%
	50+ godina	7	17,1 %
Stupanj obrazovanja	SSS	34	82,9%
	VŠS	3	7,3%
	VSS	4	9,8%
Radni staž u policiji	< 5 godina	5	12,2%
	5-10 godina	7	17,1%
	10-15 godina	12	29,3%
	15-20 godina	3	7,3%
	20-30 godina	8	19,5%
	30+ godina	6	14,6%

Tablica 2. Nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku

Iz tablice je vidljivo da je više od 65 % ispitanika muškog spola. Taj podatak ne iznenađuje, s obzirom na to da je policijski posao još uvijek dominantno muška profesija. Podjednako su zastupljeni ispitanici mlađi od 35 godina, njih 19, kao ispitanici stariji od 35 godina, njih 22. Većina ispitanika navela je srednju stručnu spremu/Policijsku akademiju kao najviši stupanj svoga obrazovanja, dok je nekolicina završila preddiplomski studij i diplomski studij. Najveći dio ispitanika ima između 10 i 15 godina radnog staža u policiji, a njih šest više od 30 godina radnog staža u policiji.

Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na dodjeljivanje mjere važnosti pojedinih motivatora do koje policijski službenici smatraju da ih motivatori potiču u programu cjeloživotnog obrazovanja (N=41). Deskriptivna analiza dobivenih podataka prikazana je u tablici 3.

Red. broj	MOTIVATOR	MIN	MAX	AS	Me	Mo	SD
1	<b>Plaćeni prekovremeni rad</b>	3	5	<b>4.78</b>	5	5	0.57
2	<b>Mogućnost osobnog razvoja</b>	3	5	<b>4.68</b>	5	5	0.61
3	<b>Plaćene dodatne edukacije</b>	2	5	<b>4.32</b>	5	5	0.82
4	Brže napredovanje po zvanjima uz viši stupanj obrazovanja	1	5	4.05	4	5	1.21
5	<b>Kvalitetno vodstvo</b>	3	5	<b>4.78</b>	5	5	0.52
6	<b>Dopunsko stručno usavršavanje</b>	1	5	<b>4.32</b>	5	5	1.01
7	Pojedinačna godišnja nagrada MUP-a	1	5	3.93	4	5	1.21
8	Pojedinačna prigodna nagrada MUP-a	1	5	3.91	4	5	1.24
9	Priznanje MUP-a	1	5	3.73	4	5	1.34
10	Priznanje uspjeha i pohvala nadređenih	1	5	3.83	4	5	1.36
11	Zahvalnica MUP-a	1	5	3.56	4	5	1.38
12	Medalja MUP-a	1	5	3.41	3	3	1.25
13	Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti	1	5	3.71	4	5	1.33

Tablica 3. Deskriptivna analiza važnosti pojedinih motivatora za program cjeloživotnog obrazovanja policijskih službenika II. PP Osijek

Ispitanici su najvišom prosječnom ocjenom ocijenili oblik motivacije za program cjeloživotnog obrazovanja koji se odnosi na kvalitetno vodstvo (AS=4.78, SD=0.52) te plaćeni prekovremeni rad (AS=4.78, SD=0.57). Ta dva motivatora najčešće su ocijenjeni najvišom ocjenom (Mo=5). Približno jednakom prosječnom ocjenom ocijenjena je i mogućnost osobnog razvoja (AS=4.68, SD=0.61). Nitko od ispitanika ovim trima tvrdnjama nije dodijelio najniže ocjene (Min=3). Ovakvi rezultati ne iznenađuju s obzirom na odabir zaposlenja i uređenost policijskog sustava. Kvalitetno vodstvo i mogućnost osobnog razvoja

predstavljaju motivacijsku potrebu višeg reda. Nadalje, plaćene dodatne edukacije i dopunsko stručno usavršavanje, također su ocjenjeni vrlo visokim ocjenama (AS=4,32). Niže ocijenjeni motivatori su svi navedeni iz skupa kolektivnih ili individualnih priznanja i nagrada koje dodjeljuje Ministarstvo unutarnjih poslova te sustav ocjenjivanja radne uspješnosti (AS<3,93).

Spoznaje u području motivacije za obrazovanje i rad ukazuju na postojanje razlika u preferencijama između spolova i različitih dobnih skupina. Posljednji dio analize podataka odnosio se na provjeru potencijalnih statistički značajnih razlika u važnosti pojedinih motivatora za policijske službenike s obzirom na njihove odabrane nezavisne karakteristike. Statistički značajni rezultati prikazani su u tablici 4.

<b>Red. Broj</b>	<b>MOTIVATOR</b>	<b>NEZAVISNA KARAKTERISTIKA</b>	<b>STATISTIČKI POKAZATELJ (p-vrijednost)</b>
1	Kvalitetno vodstvo	spol	0,0003
2	Brže napredovanje po zvanjima uz viši stupanj obrazovanja	spol	0,0024
3	Dopunsko stručno usavršavanje	SPOL	0,0254
		DOBNA SKUPINA	0,0412
4	Plaćene dodatne edukacije	DOBNA SKUPINA	0,0465

Tablica 4. Statistički značajne razlike u važnosti motivatora za ispitanike s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika.

Iz prethodne tablice vidljivo je da postoje statistički značajne razlike između spolova kada su u pitanju kvalitetno vodstvo, brže napredovanje po policijskim zvanjima uz viši stupanj obrazovanja te dopunsko stručno usavršavanje. Među ispitanicima, dokazano je da je ženskom spolu važnije brže napredovanje po zvanjima uz viši stupanj obrazovanja ( $p=0,0024$ ). Također, značajna razlika između žena i muškaraca vidljiva je i u motivaciji

dopunskog stručnog usavršavanja gdje su žene pokazale veći interes ( $p=0,0254$ ). Suprotno tomu, prema podacima prikupljenim o kvalitetnom vodstvu kao motivatoru, muškarci su ocijenili taj motivator značajno većim ocjenama nego žene ( $p=0,0003$ ).

Kada pogledamo razlike u preferencijama između dobnih skupina, značajne razlike primijećene su za dva motivatora, a to su dopunsko stručno usavršavanje te plaćene dodatne edukacije. Skupina policijskih službenika mlađih od 35 godina dodijelila je značajno veću važnost ovim motivatorima od skupine policijskih službenika starijih od 35 godina ( $p=0,0465$ ). Dobiveni rezultati ne iznenađuju s obzirom na to da mlađi ljudi generalno imaju više volje i želje za napredovanje i razvoj karijere.



## 6. ANALIZA ISTRAŽIVANJA

Policijski posao još uvijek je dominantno muška profesija. Nekada je policijska služba bila isključivo namijenjena jačem spolu. Međutim, policija više nije usmjerena isključivo na represiju prema kriminalcima, nego se usmjerava na potrebe građana i pružanje pomoći, stoga se sve više žena odlučuje za posao u policijskom sustavu. Prvo istraživanje u ovom dijelu Europe, vezano uz rodnu ravnopravnost žena unutar policijskog sustava datira iz 2009. godine (SEPCA, 2010). Neki od rezultata pokazuju da su žene kao policijske službenice uspješnije na zadacima koji zahtijevaju empatiju, analitičnost i pedantnost, dok su muškarci su uspješniji na poslovima koji traže fizičku snagu, osiguranje javnih skupova visokog rizika te uporabu sredstava prisile. Prema podacima Ministarstva unutarnjih poslova, od ukupnog broja zaposlenih policijskih službenika koji iznosi 20192 zaposlenih, zaposleno je čak 16075 muškaraca, odnosno 79,61 %, dok je žena na toj poziciji 4117, odnosno 20,39 % (Ministarstvo unutarnjih poslova, 2021).

Obrazovanje i razvoj dominantno se koriste za povećanje ljudskog kapitala uz stjecanja vještina i znanja (Chiang, Birtch, 2012.). Spoznaje u području motivacije za obrazovanje i rad ukazuju na postojanje razlika u preferencijama između spolova i različitih dobnih skupina. U provedenom istraživanju, dokazano je da postoji značajna razlika između žena i muškaraca kad s radi o napredovanju po zvanjima uz viši stupanj obrazovanja i motivaciji za dopunska stručna usavršavanja.

Među najvažnijim inicijatorima odnosno promotorima su izravno nadređene osobe odnosno kvalitetno policijsko vodstvo. Kvalitetno vodstvo i mogućnost osobnog razvoja predstavljaju motivacijsku potrebu višeg reda. Za uspješno rukovođenje potrebna su znanja i vještine. Između ostalog, važan zadatak rukovodećih jest postavljati standard komunikacije u radnom kolektivu te motivirati zaposlenike za postizanje visokih radnih rezultata (Jurina, 1994). Istraživanje Borovca i Balgača (2017) potvrđuje da su zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima te komunikacijskom klimom jedni od najvažnijih prediktora zadovoljstva poslom i motivacije za daljnje napredovanje u službi.

Uzevši u obzir razlike u preferencijama između dobnih skupina, značajne razlike u provedenom istraživanju primijećene su između skupina policijskih službenika mlađih od 35 godina te onih koji su stariji od 35 godina. Mlađi policijski službenici više se uključuju u obrazovanje te su motiviraniji i spremniji za program cjeloživotnog obrazovanja. Važnija im

je želja za uspjehom i želja za znanjem. Također, skupina mlađih policijskih službenika pokazala je da veću vrijednost pridodaju i pohvalama te priznanjima koje dodjeljuje MUP. Mlađi policijski službenici imaju veću želju za samodokazivanjem te stjecanjem ugleda i statusa u društvu, što ne iznenađuje, s obzirom na to da su na početku policijske karijere i imaju dug put u profesionalnom oblikovanju i napredovanju u službi.

Najniže ocijenjeni motivatori jesu motivatori iz skupa priznanja koje dodjeljuje Ministarstvo unutarnjih poslova, kao i motivator najčešće ocijenjen najnižom ocjenom, sustav ocjenjivanja radne uspješnosti. Ova saznanja dobivena u istraživanju ukazuju na nezadovoljstvo sustavom ocjenjivanja radne uspješnosti u policijskom sustavu te nezadovoljstvo procjenom Ministarstva unutarnjih poslova za dodjeljivanje nagrada. Ocjena radne uspješnosti jedini je pisani trag praćenja uspješnosti i jedan je od uvjeta za napredovanje po policijskim zvanjima. Međutim, prema dobivenim rezultatima, sustav ocjenjivanja radne uspješnosti zahtijeva poboljšanja i nužno je da se provodi pravedno kako bi godišnja ocjena prikazala stvarnu sliku o svakom pojedinom policijskom službeniku te mu dala priliku za daljnje napredovanje. Praćenje i nadziranje ponašanja i rada treba biti kontinuirano tijekom cijele godine. Rukovoditelj bi trebao poticati policijskog službenika da u obavljanju svakodnevnih zadaća pruži svoj maksimum, da policijske poslove odrađuju profesionalno i odgovorno.

Ponekad je usmena pohvala najbolja motivacija za rad i napredovanje. Policija je hijerarhijski ustrojena te ispod neposredno nadređenog rukovoditelja postoje niži rukovoditelji koji su tijekom rada uz policijskog službenika. Oni bi za pojedine kriterije mogli dati objektivnije procjene nego neposredno nadređeni rukovoditelj koji nerijetko službenika vidi samo tijekom periodičnih kontrola (Mršić, Duduković, 2021).

Područje stručnog usavršavanja i osposobljavanja te specijalizacija, policijskim službenicima nudi najveći izbor obrazovnih programa i prati ih tijekom čitave karijere, što ga čini nositeljem koncepta programa cjeloživotnog obrazovanja policijskih službenika. Ovo područje obrazovanja funkcionira na suvremenim organizacijskim modelima, u skladu je s europskim „standardima“ u tom području i konstantno je usmjereno prema stvarnim potrebama organizacije i pojedinaca.

Veću pozornost treba posvetiti novim načinima obrazovanja, poput organizacije programa pomoću „e-obrazovanja“, što omogućuje brzi pristup policijskim službenicima i u kratkom roku osigurava nove kompetencije po potrebi. Također, veliku važnost u programu cjeloživotnog obrazovanja policijskih službenika ima sudjelovanje Policijske akademije u

različitim oblicima međunarodnih suradnji u području policijskog usavršavanja, kao i poticanje policijskih službenika da se uključuju u različite programe međunarodnih organizacija (Bratković, 2019).

## 7. ZAKLJUČAK

Policijski posao jedno je od najzahtjevnijih zanimanja za koje se ljudi mogu odlučiti prilikom odabira profesije. Zbog svoje široke lepeze poslova koji se obavljaju, u često vrlo stresnim situacijama, policijski posao se često naziva i pozivom. Takva konstatacija je opravdana jer za kvalitetno obavljanje složenog i odgovornog posla u bilo koje doba dana i noći mora postojati želja, volja i ljubav prema ovom zanimanju. Prateći povijesni razvoj policije i policijskih službenika u Republici Hrvatskoj vidljiv je ogromni napredak u razvoju službe, tehnike i izučenosti policijskih službenika što daje opravdani optimizam da će se takav trend i dalje nastaviti. Današnji moderni ustroj policije te način rada pozitivno se odražava na društvo u cjelini jer stvara osjećaj sigurnosti i državno pravne funkcionalnosti. Prolazeći kroz sustav policije i način na koji je ona organizirana vidljivo je da veliku važnost pridaju svojim zaposlenicima koji su nositelji cijelog sustava. Imajući u vidu važnost privlačenja mladih i sposobnih ljudi Ministarstvo unutarnjih poslova redovito nadograđuje sustav kroz brojna organizacijska poboljšanja, nove prilike za obrazovanjem i specijalizacijom te općenito boljim uvjetima rada. Također, osim brojnih prilika za učenjem i usavršavanjem sustav omogućava i puno prilika za napredovanje u službi što ovaj posao čini atraktivnim postojećim, ali i potencijalnim policijskim službenicima.

Dobri međuljudski odnosi i materijalna prava radnika glavni su preduvjeti za maksimalnu iskoristivost ljudskih potencijala, što je potvrđeno provedenom anketom. Program cjeloživotnog obrazovanja policijskih službenika privlačniji je mlađim policijskim službenicima koji kroz dodatne edukacije mogu izgraditi zavidnu policijsku karijeru. Policijski sustav, kao i svaka velika organizacijska jedinica, ima prostora za napredovanje i poboljšavanje. Postavljanje dobrog sustava nagrađivanja za one koji se više zalažu i daju bolje rezultate svakako treba biti prioritet u poslovima upravljanja ljudskim potencijalima. Temeljiti i objektivniji sustav ocjenjivanja radne uspješnosti te omogućavanje dodatnih plaćenih edukacija, pružilo bi policijskim službenicima dodatnu potporu u njihovom zalaganju za karijerno napredovanje te ih dodatno motiviralo za daljnji rad u službi.

## 8. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Jasmina Bilić

**Matični broj studenta:** 0010153563

**Naslov rada:** Cjeloživotno obrazovanje policijskog službenika kao funkcija  
menadžmenta ljudskih potencijala

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1. Knjige i članci

1. Balgač, I. (2021). Privlačenje i odabir kandidata za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka. *Policija i sigurnost*, 30(1/2021), str. 5–33.
2. Borovec, K., Balgač, I. (2017). Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika. *Kriminologija i socijalna integracija : časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 25(1), str. 1–16.  
<https://doi.org/10.31299/ksi.25.1.1>
3. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011). Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom: rezultati istraživanja.
4. Bratković, S. (2002). Organizacija obrazovanja policijskih službenika u kontekstu cjeloživotnog obrazovanja. Zbornik radova međunarodne konferencije *Obrazovanje odraslih u Republici Hrvatskoj u kontekstu cjeloživotnog učenja*.
5. Bratković, S. (2019). Cjeloživotno obrazovanje policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. *Policija i sigurnost*, 28(3/2019.), str. 284–307.
6. Chiang, F., Birtch, T. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies - J MANAGE STUD-OXFORD*, str. 49.
7. Dujmović, Z., Šuperina, M. (2012b). Europska visoka policijska škola (CEPOL) i hrvatsko policijsko obrazovanje. *Policija i sigurnost*, 21(1), str. 155–169.
8. Franulović, D., Pušeljić, M., Franjo, M. (2011). Organizacijski modeli policijskih sustava. Grupa autora Zbornik radova: VI. Znanstveno- stručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem "Menadžment i sigurnost" Tema konferencija „Organiziranje i sigurnost“.
9. Jurina, M. (1994). Rukovođenje i organizacijsko ponašanje. MUP Republike Hrvatske.
10. Kuka, E. (2011). MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, str. 64–66.
11. Lozina, D. (2019). Evan M. Berman et al. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi MATE d.o.o. Zagreb, 2019. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, str. 749–751.
12. Marenin, O. (2004). *Police Training for Democracy. Police Practice and Research*.. str.113.

13. Mršić, Ž., Duduković, D. (2021). Ocjenjivanje policijskih službenika. *Policijska i sigurnost*, str. 324–358.
14. Orlović, A. (2020). Policijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji. *Policijska i sigurnost*, str. 23–46.
15. Orlović, A. (2020). Policijski menadžment. Zagreb. Policijska Akademija.
16. Pušeljčić, M., Jelenski, M. (2008). Policijski sustavi – realizacija policijske funkcije kroz ustroj. *Policijska i Sigurnost*, str. 1–19.
17. SEPCA. (2010). Uspostavljanje mreže žena policijskih službenica jugoistočne Europe: Izvješće o rezultatima istraživanja. Beograd: Publikum.
18. Čupurdija, M. (2019). Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi. Rijeka. Libertin naklada.
19. Vujić, V. (2004). Menadžment ljudskog kapitala. Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

## 9.2. Internetski izvori

1. Mikulan, K. Povijest policije u Hrvatskoj. Dostupno na:  
<https://katalog.kgz.hr/pagesResults/bibliografskiZapis.aspx?&currentPage=1&searchById=1&sort=0&age=0&spid0=1&spv0=KNJIGA-povijest&mdid0=0&vzid0=0&xm0=1&selectedId=11006465>. Datum pristupa: 15.06.2023
2. MUP RH. E-obrazovanje. Dostupno na: <https://policijska-akademija.gov.hr/razvoj-i-nakladnistvo/e-obrazovanje/1174>. Datum pristupa: 10.06.2023.
3. MUP RH. Međunarodna suradnja. Frontex. Dostupno na: <https://policijska-akademija.gov.hr/razvoj-i-nakladnistvo/medjunarodna-suradnja-frontex/1177>. Datum pristupa: 22.06.2023.
4. MUP RH. Policijska akademija. O službi. Dostupno na: <https://policijska-akademija.gov.hr>. Datum pristupa: 08.06.2023
5. MUP RH. Policijska akademija. Policijska škola „Josip Jović“. Dostupno na: <https://policijska-akademija.gov.hr/policijska-skola-josip-jovic-34/34>. Datum pristupa: 06.06.2023.

6. MUP RH. Policijska akademija. Specijalizacija. Dostupno na: <https://policijska-akademija.gov.hr/specijalizacija-4091/4091>. Datum pristupa: 08.06.2023
7. Muzej policije, Ministarstvo unutarnjih poslova. Dostupno na: <https://muzej-policije.gov.hr/iz-nase-arhive/oznake-zvanja-i-funkcionalne-oznake/183>. Datum pristupa: 27.06.2023.
8. Pravilnik o policijskom obrazovanju. Narodne novine 113/12., 81/13. i 5/14. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_10\\_113\\_2439.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_113_2439.html). Datum pristupa: 12.06.2023.
9. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika. Narodne novine 7/22. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022\\_01\\_7\\_67.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022_01_7_67.html). Datum pristupa: 12.06.2023.
10. Ravnateljstvo policije. Povijest hrvatske policije. Dostupno na: <https://policija.gov.hr/povijest-hrvatske-policije/91?fbclid=IwAR1xEUZgtRv6cUAqmncMtUmpOehTmA-NaFSU6FcaP4eBUSEN1uZN9UjP8xY>. Datum pristupa: 08.06.2023.

## 10. POPIS SLIKA I TABLICA

### 10.1. Popis slika

Slika 1: Shematski prikaz organizacijske jedinice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u MUP-u	7
Slika 2: Zvanja i funkcionalne oznake radnih mjesta u policiji..	16

### 10.2. Popis tablica

Tablica 1. Broj testiranih kandidata koji udovoljavaju uvjetima natječaja, broj kandidata koji su zadovoljili testiranje i koji su upisani u program po školskim godinama	13
Tablica 2. Nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku	23
Tablica 3. Deskriptivna analiza važnosti pojedinih motivatora za program cjeloživotnog obrazovanja policijskih službenika II. PP Osijek	24
Tablica 4. Statistički značajne razlike u važnosti motivatora za ispitanike s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika.	25

## 11. ŽIVOTOPIS

## 12. DODACI

12.1. Anketni upitnik o motiviranosti policijskih službenika, dostupno na: [https://docs.google.com/forms/d/1j81\\_v46wMYOK8O8CRusqQiKjnFNLXn0db7yc7fIUu6Y/edit](https://docs.google.com/forms/d/1j81_v46wMYOK8O8CRusqQiKjnFNLXn0db7yc7fIUu6Y/edit) . Pristupljeno 21.06.2023.



## 11. ŽIVOTOPIS



europass

### Jasmina Bilić

**Datum rođenja:** 01/01/1989    **Državljanstvo:** hrvatsko    **Spol:** žensko    **Telefonski broj:**

(+385) 981300626 (Mobilni telefon)    **E-adresa:** [bilicjasmina@gmail.com](mailto:bilicjasmina@gmail.com)

**Adresa:** Kralja Zvonimira 1, 1, 31500, NAŠICE, Hrvatska (Kućna)

### RADNO ISKUSTVO

01/04/2010 – TRENUTAČNO Osijek, II.PP Osijek, Hrvatska

#### **POLICIJSKA SLUŽBENICA** MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA

- poslovi temeljne policije

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2003 – 2007 Našice, Hrvatska

#### **SREDNJA STRUČNA SPREMA, EKONOMIST** Srednja škola Izidora Kršnjavog

**Područje studija:** Ekonomska škola

### JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici:    **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	A2	A2	A2	A2	A2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## DIGITALNE VJEŠTINE

---

Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer), MS Office (Word, Excel, PowerPoint),  
Rad na računalu, prilagodljivost

## 12. DODACI

### 12.1 Anketni upitnik o motiviranosti policijskih službenika

1. Spol: - Ženski -Muški

2. Dobna skupina: 18-25 godina

25-35 godina

35-45 godina

50+ godina

3. Stupanj obrazovanja: SSS VŠS VSS

4. Radni staž u policiji: < 5 godina

5-10 godina

10-15 godina

15-20 godina

20-30 godina

30+ godina

Sustavom ocjenjivanja od 1 do 5, označite odgovor, tako što broj 1 označava uopće me ne motivira, te brojem 5 vrlo me motivira

5. Plaćeni prekovremeni rad -1 -2 -3 -4 -5

6. Mogućnost osobnog razvoja -1 -2 -3 -4 -5

7. Plaćene dodatne edukacije -1 -2 -3 -4 -5

8. Brže napredovanje po zvanjima uz viši stupanj obrazovanja -1 -2 -3 -4 -5

9. Kvalitetno vodstvo -1 -2 -3 -4 -5

10. Dopunsko stručno usavršavanje -1 -2 -3 -4 -5

11. Pojedinačna godišnja nagrada MUP-a -1 -2 -3 -4 -5

12. Pojedinačna prigodna nagrada MUP-a -1 -2 -3 -4 -5

13. Priznanje MUP-a -1 -2 -3 -4 -5

14. Priznanje uspjeha i pohvala nadređenih -1 -2 -3 -4 -5

15. Zahvalnica MUP-a -1 -2 -3 -4 -5

16. Medalja MUP-a -1 -2 -3 -4 -5

17. Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti -1 -2 -3 -4 -5