

# Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika

---

**Horvat, Alen**

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

**2020**

*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:129:003158>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**

*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](#)



Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
Zagreb

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**ALEN HORVAT**

**CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE U**  
**FUNKCIJI EFIKASNOSTI ZAPOSLENIKA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

**Zagreb, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE U  
FUNKCIJI EFIKASNOSTI ZAPOSLENIKA**

**Mentor:**  
**mr. sc. Mato Pušeljić, v. pred.**

**Student:**  
**Alen Horvat**

<b>Naziv kolegija:</b>	<b>JMBAG studenta:</b>
<b>Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi u javnom sektoru</b>	<b>0307006212</b>
<b>SADRŽAJ</b>	
<b>SAŽETAK</b>	1
<b>ABSTRACT</b>	2
<b>1. UVOD</b>	3
1.1.Predmet i cilj rada	5
1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja	5
1.3.Struktura i sadržaj rada	5
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b>	6
2.1. Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije	7
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MUP-a</b>	12
3.1. Uprava za ljudske potencijale	12
3.1.1. Djelokrug rada i organizacijska struktura Uprave za ljudske potencijale	14
3.2. Ljudski potencijali u policiji	16
3.2.1. Klasifikacija radnih mjesta u policiji	24
3.3. Menadžerska struktura u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova	29
<b>4. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA</b>	34
4.1. Planiranje karijere	36
<b>5. OBRAZOVANJE U HRVATSKOJ POLICIJI</b>	38
5.1. Modaliteti obrazovanja u hrvatskoj policiji	40
5.1.1. Temeljno policijsko obrazovanje	41
5.1.2. Visokoškolsko obrazovanje u policiji	43
5.1.3. Cjeloživotno obrazovanje u policiji	45
5.2. Planiranje i razvoj karijere u policiji	47
<b>6. ZAKLJUČAK</b>	49
<b>7. POPIS LITERATURE</b>	50
<b>8. POPIS SLIKA, SHEMA</b>	52
<b>9. ŽIVOTOPIS</b>	53

## SAŽETAK

Cjeloživotno obrazovanje i upravljanje karijerom za sve zaposlenike u bilo kojoj organizaciji je od velikog interesa, poglavito kod mlađe populacije zaposlenika. Obrazovanje zaposlenika jedna je od temeljnih aktivnosti sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Živimo u svijetu dinamičnih odnosa kada se promjene događaju gotovo na dnevnoj razini na svim područjima društvenog života i rada. Promjene se ponajviše događaju u području znanja, a s obzirom da je znanje najveće bogatstvo svake organizacije, ulaganje u znanje zaposlenika je najbolja investicija.

Karijera je subjektivni pogled, objektivno determiniran, na osobno poimanje budućnosti unutar organizacije, a održava se na ukupan život pojedinca.

Sve navedeno odnosi se i na policijsku organizaciju kako u pogledu cjeloživotnog obrazovanja i planiranja karijere. Samo obrazovani policijski službenici koji permanentno stječu neophodno potrebna nova znanja mogu efikasno obavljati povjeren poslove i zadaća koje su od interesa za sve naše građane. Mogućnost napredovanja koje je transparentno uređeno je bitan motivirajući čimbenik za policijske službenike.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, policija, policijski poslovi, policijsko obrazovanje, cjeloživotno obrazovanje, planiranje karijere.

## **ABSTRACT**

Lifelong education and career management for all employees in any organization is of great interest, especially to the younger employee population. Employee education is one of the core activities of the human resources management system. We live in a world of dynamic relationships when changes occur almost daily in all areas of social life and work. Changes are mostly happening in the field of knowledge, and since knowledge is the greatest asset of any organization, investing in employee knowledge is the best investment.

A career is a subjective view, objectively determined, on a personal understanding of the future within an organization, and is maintained on the individual's overall life.

All of the above applies to the police organization, both in terms of lifelong education and career planning. Only educated police officers who permanently acquire the much needed new knowledge can effectively carry out entrusted tasks and tasks that are of interest to all our citizens. The possibility of a transparent promotion is an important motivating factor for police officers.

Keywords: human resources management, human resources management activities, police, police affairs, police education, lifelong education, career planning.

## 1. UVOD

Znanstveni pristup organizaciji i menadžmentu tridesetih godina prošlog stoljeća, a radi se o neoklasičnim teorijama organizacije i menadžmenta koje se još nazivaju teorije međuljudskih odnosa čiji su istaknuti predstavnici sociolozi i psiholozi, promovira zaposlenike kao najveće bogatstvo svake organizacije. Djelatnici svake organizacije su, a ne materijalna i financijska sredstva s kojima organizacija raspolaže, kapital odnosno potencijal o kojem ponajviše ovisi uspjeh svake organizacije, ovisi opstanak svake organizacije, poglavito danas u vrijeme ekonomskog darvinizma.

Upravljanje ljudskim potencijalima pojavljuje se kao jedna od pet temeljnih odnosno osnovnih funkcija menadžmenta kao procesa. Međutim, kao proces sa svojim funkcijama odnosno aktivnostima pojavljuje se osamdesetih godina prošlog stoljeća, a među temeljne aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala spada i cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijera zaposlenika.

Policija, kao najvažniji dio Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske, poglavito iz percepcije građana koji policiju poistovjećuju sa Ministarstvom, je između ostalog i karijerna služba u kojoj se temeljem minulog rada i stjecanjem dodatnih specijalističkih znanja kroz sustav cjeloživotnog obrazovanja može vertikalno napredovati. Napredovanje nije povezano isključivo sa stjecanjem novih kompetencija i kvalifikacija nego i stjecanjem određenih policijskih zvanja imanentnih policijskom sustavu. Mogućnost napredovanja u službi ponajprije zanima mlađu populaciju zaposlenika koji ne misle cijeli radni vijek provesti na jednom radnom mjestu.

Policija je javna služba u smislu javnog djelovanja a policijski poslovi su od najšireg interesa svekolike javnosti. Stoga su sasvim normalna očekivanja javnosti da su policijski službenici kompetentni i kvalificirani za posao koji rade. Sigurnost je jedna od primarnih ljudskih potreba a upravo je temeljna misija (poslanje) policije u društvu osigurati primjerenu sigurnost građana, osigurati javni red i poredak. „Weber samu pojavu policije objašnjava narastanjem potreba društva za redom i zaštitom i njegovom težnjom ka apsolutnom miru; sve

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

to uzdiže policajca na razinu" predstavnika Boga na zemlji"<sup>1</sup>. U predočavanju poslanja hrvatska policija promotivno koristi slogan: „**Policija: hrvatska sigurnost i sigurna budućnost**“.

Kvalitetno temeljno obrazovanje policijskih službenika kroz koje se stječu znanja o načinu obavljanja policijskih poslova, taktika policijskog postupanja, odnosno stjecanje znanja o struci koja se u teoriji nazivaju tehnička znanja te planiranje i razvoj karijera policijskih službenika jamac su uspješnog obavljanja policijskih poslova. S druge strane, policijski posao zahtjeva usvajanje interdisciplinarnih spoznaja, jer je i sam policijski posao multidisciplinaran<sup>2</sup>. Kriminalistika, kao okosnica policijskog posla u najužem smislu, u nomenklaturi odnosno klasifikaciji znanstvenih područja i polja svrstava se u područje društvenih znanosti, polje sigurnosne i obrambene znanosti<sup>3</sup>.

Gotovo svakodnevno policijski službenici u obavljanju policijskih poslova stavljaju se u ulogu psihologa, sociologa, mirovnog posrednika, itd..

S obzirom na važnost cjeloživotnog obrazovanja u policiji koja je determinirana delikatnošću poslova koje policija obavlja, a koji su u fokusu interesa cjelokupne javnosti, velika je odgovornost na menadžmentu policije da osigura kvalitetno, transparentno i motivirajuće cjeloživotno obrazovanje policijskih službenika koje doprinosi efikasnom obavljanju policijskih poslova, ali i razvoju karijere i napredovanju u službi.

---

<sup>1</sup> Pušeljić, M., Magušić, F. (2008.) Uprava i policija. Policija i sigurnost. Broj3-4/08. Strana 192-218. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.

<sup>2</sup> „**Kriminalistika** je suvremena multidisciplinarna znanost koja se bavi proučavanjem, pronalaženjem, usavršavanjem i primjenom znanstvenih metoda i sredstava za:

- otkrivanje i razjašnjavanje kaznenog djela,
- otkrivanje i privođenje počinitelja,
- osiguranje i fiksiranje činjenica koje mogu poslužiti kao dokaz,
- za sprječavanje izvršenja planiranih kaznenih djela“ . “ <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kriminalistika> (pristupano 10.01.2020.)

<sup>3</sup> <https://www.dzs.hr/Hrv/important/Obrasci/08-Obrazovanje/Obrasci/Klasifikacija%20podrucja%20znanosti.pdf> (pristupano 10.01.2020.)



### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovoga rada je cjeloživotno obrazovanje i planiranje karijere kao sastavnice menadžmenta ljudskih potencijala. U radu je posebna pažnja posvećena istraživanju i analiziranju cjeloživotnog obrazovanja i mogućnostima napredovanja u sustavu policije u Ministarstvu unutarnjih poslova.

### 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Prilikom pisanja rada korišteno je nekoliko udžbenika koji se odnose na teorijski pristup upravljanju ljudskim potencijalima, a poglavito na obrazovanje i razvoj zaposlenika. U većem dijelu rada korišteni su zakonski i podzakonski akti koji uređuju ovu materiju u hrvatskoj policiji.

Prikupljeni podatci iz prakse hrvatske policije su analizirani i sintetizirani, dijelom statistički obrađeni i uspoređeni. Za pojašnjenje pojedinih pojmova i pojava korištena je deskriptivna metoda.

### 1.3. Struktura i sadržaj rada

Pored uvoda rad ima četiri poglavlja. U prvom se poglavlju obrađuje upravljanje ljudskim potencijalima s teorijskog aspekta dok se u drugom poglavlju opisuje upravljanje ljudskim potencijalima u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova s naglaskom na Upravi za ljudske potencijale i analizi ljudskih potencijala u policiji. Treće poglavlje odnosi se na cjeloživotno obrazovanje općenito dok se u četvrtom poglavlju analizira i sintetizira cjeloživotno obrazovanje u hrvatskoj policiji.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Današnje gospodarske organizacije, ali ne samo gospodarske nego i primarno neprofitne organizacije, dakle, sve ono što organizirano djeluje kako bi postigli određene ciljeve, sve više naglasak i interes pokazuju za zaposlenike, a ne za kapital, sirovine, strojeve, opremu, prostor. Interes vlasnika kapitala koji upravljaju organizacijama u prvom redu je osigurati adekvatan broj zaposlenika u kvantitativnom i kvalitativnom smislu koji će odgovoriti svim izazovima koji stoje pred organizacijom.

Kroz povijest odnos prema zaposlenicima se značajno mijenjao, od prvobitnog zapostavljanja, klasične teorije organizacije, do današnje možemo slobodno reći divinizacije<sup>4</sup> djelatnika.

„Godine 1965. u Hrvatskoj se u upravljanju i razvoju ljudi u poduzeću pojavljuje kadrovska faza. Termin je došao iz francuskog jezika<sup>5</sup>, ali ostavlja gorak okus vojske i Partije. Unatoč pojedinim elementima koji se preslikavaju iz istočnog socijalizma, služba se usmjeruje na pravilno postavljanje čovjeka usred zbivanja“. (Marušić, S. (2006:95.)

„Mnogi autori ljudske resurse drže najznačajnijim resursom organizacije obzirom da oni stvaraju, pokreću, organiziraju, održavaju organizaciju i sve njene resurse. Pojam ljudskih resursa nije ušao u uporabu bez otpora i opravdanih kritika koje su tvrdile da se ljudi ne smiju izjednačavati s ostalim, materijalnim, financijskim ili nematerijalnim resursima organizacije. U tom smislu termin ljudski potencijali je prikladniji iz najmanje dva razloga. Prvi se razlog odnosi na poštivanje dostojanstva ljudske osobe. Drugi razlog ukazuje na ključnu razliku ljudskog rada u odnosu na ostale navedenih resursa organizacije“. (Ćupurdija, M. (2019:126.)

---

<sup>4</sup> divinizacija (lat.), obožavanje, iskazivanje počasti kao božanstvu.

<https://www.hrleksikon.info/definicija/divinizacija.html>. (pristupano 18.01.2020.)

<sup>5</sup> „Riječ kadrovi latinskog (quadrum) je, odnosno francuskog (le cadre) podrijetla i u biti znači „aureola ili okvir koji omeđuje manju skupinu osoba istaknuta značenja“. U poznatoj francuskoj enciklopediji Le petit Larousse le cadre znači „omeđenje granica nekog šireg skupa osoba koje obavljaju neku vodstvenu zadaću“. I Rječnik hrvatskog jezika definira kadrove kao „skup osoba u jednoj struci, osposobljen za obavljanje nekog posla, funkcije ili zanimanja u nekoj organizaciji. U Općoj enciklopediji HLZ-a kadrovi su „oznaka za sve radno sposobne osobe“. Jurina, M. (2011:219.)

Menadžment ljudskih potencijala pored toga što je aktivnost menadžmenta kao procesa, dakle, menadžerska funkcija i zadaća, te proces odnosno poslovna funkcija sa pripadajućim aktivnostima, on je znanstvena disciplina i specifična filozofija i pristup menadžmentu.

„Kao znanstvena disciplina ima svoje područje istraživanja usmjereno na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama, kojemu je cilj otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama“. (Sikavica, P. (2008:595.)

„Kao specifična filozofija i pristup menadžmentu „ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost, odnosno filozofija usmjerena na meke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto“. (Sikavica, P. (2008:595.)

## 2.1. Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije

O sadržaju upravljanja ljudskim potencijalima kao poslovne funkcije organizacije nema prijedora kod većine autora, uglavnom se govori o deset temeljnih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Drugačiji pristup aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima nalazimo kod profesora Jurine koji piše o procesima rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije.

„Procesi koji postoje u organizacijama različitih veličina i vrsta a tiču se upravljanja ljudskim potencijalima jesu:

- proces definiranja menadžerske strategije i politike razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije,
- proces projektiranja radnih mjesta,
- proces utvrđivanja potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala,
- proces Benchmarkinga (referentna vrijednost) ljudskih potencijala,
- proces pribavljanja i odabir (selekcija) djelatnika i menadžera,
- proces zasnivanja radnog odnosa i zaključivanja ugovora o radu ili menadžerskog ugovora,
- proces uvođenja djelatnika u posao,
- proces motiviranja ljudi za rad,

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

- proces obrazovanja zaposlenih,
- proces ocjenjivanja i razvoja karijere“. (Jurina, M. (2011:235-259.)

U razvoju ljudskih potencijala menadžment ima dvije skupine zadaća, i to: one koje se odnose na razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije i one koje se odnose na usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslovne funkcije organizacije.

Projektiranje radnih mjesta u organizaciji sadrži postupke koji se odnose na analizu posla u nadolazećem razdoblju i potrebnih radnih mjesta, procjena rada i osobina ličnosti zaposlenika koji će adekvatno obaviti nadolazeći posao te analize opasnosti i osposobljavanja za rad na siguran način.

Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala znači istraživanje potrebnih djelatnika u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, njihovim konkretnim znanjima i vještinama te planiranje načina kako ćemo te potrebe zadovoljiti.

Benchmarking ljudskih potencijala znači proces uočavanja onoga što tržišni lideri rade da bi poboljšali poslovanje i poziciju na tržištu i, u skladu s tim procesom, poticanje na stjecanje novih znanja i vještina ne samo zaposlenika nego i menadžera (organizacija koja uči).

Broj djelatnika i menadžera potrebnih nekoj organizaciji ovisi o veličini organizacije, kompleksnosti (složenosti) organizacijske strukture, planovima za ekspanziju i o stopi fluktuacije. Zasnivanje radnog odnosa, za razliku od realnog sektora u kojem je zapošljavanje determinirano Zakonom o radu<sup>6</sup>, zapošljavanje u javnom sektoru odnosno državnim i javnim službama determinirano je nizom zakonskih propisa, odnosno općim i posebnim uvjetima.

Svi potencijalni kandidati prilikom zapošljavanja u pravnim subjektima sustava državnih organizacija moraju zadovoljiti niz kriterija koji se svrstavaju u opće i posebne.

---

<sup>6</sup> Ovim se Zakonom „uređuju radni odnosi u Republici Hrvatskoj, ako drugim zakonom ili međunarodnim ugovorom, koji je sklopljen i potvrđen u skladu s Ustavom Republike Hrvatske, te objavljen, a koji je na snazi, nije drukčije određeno“. Članak 2. zakona o radu. <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>. (pristupano 18.02.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

„Opći uvjeti za prijam u državnu službu – uvjeti koje moraju ispunjavati sve osobe koje se primaju u državnu službu, neovisno o radnom mjestu na koje se primaju i državnom tijelu u koje se primaju:

- odgovarajući stupanj obrazovanja,
- odgovarajuće stručno znanje i radno iskustvo, osim u slučaju prijma vježbenika,
- zdravstvenu sposobnost za obavljanje poslova radnog mjesta na koje se prima,
- hrvatsko državljanstvo<sup>7</sup>.

„Posebni uvjeti za prijam u državnu službu<sup>8</sup> - pored općih uvjeta, mogu se propisati (zakonom, uredbom ili pravilnikom o unutarnjem redu državnog tijela) i drugi uvjeti za prijam u državnu službu (npr. posebna zdravstvena sposobnost, položen vozački ispit, poznavanje stranog jezika)“.

Strani državljani ili apatridi da bi se zaposlili u državnom sektoru, pored uvjeta koje propisuje posebni zakon, moraju pribaviti prethodno odobrenje Ministarstva uprave Republike Hrvatske.

Unatoč činjenici da ispunjavaju opće i posebne uvjete za zasnivanje radnog odnosa u državnoj službi, ne mogu se zaposliti osobe koje su pravomoćno osuđene ili se protiv njih vodi kazneni postupak za kaznena djela koje se progone po službenoj dužnosti; osobe koje su zbog teže povrede službene dužnosti sankcionirane otkazom dok ne prođe četiri godine od prestanka službe; osobe koje su primljene u državnu službu, ali nisu zadovoljile na probnom radu dok ne protekne četiri godine.

---

<sup>7</sup> <https://gov.hr/moja-uprava/rad/trazenje-posla/posao-u-drzavnoj-sluzbi/uvjeti-za-prijam-u-drzavnu-sluzbu/120>. (pristupano 18.02.2020.)

<sup>8</sup> Primjerice, osoba koja se planira zaposliti u policiji, pored općih uvjeta koji vrijede za sve državne službe, mora zadovoljiti i kriterije pod posebnim uvjetima, u koje spadaju: državljanstvo Republike Hrvatske, srednjoškolsko obrazovanje u trogodišnjem ili četverogodišnjem trajanju, ne smije biti starija od 30 godina kod prvog zapošljavanja ako se zapošljava na radno mjesto za koje je propisana srednja škola, mora proći na testiranju posebnih duševnih i tjelesnih sposobnosti te tjelesne motoričke sposobnosti, dostojnost, a to nije podobnost, za obavljanje policijskih poslova, te ne smije politički djelovati odnosno ne može biti član bilo koje političke stranke. Zakon o policiji. Članak 47. <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>. (pristupano 20.02.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

U našoj praksi djelatnik se posao može uvesti na dva načina, i to: kroz vježbenički staž, za one koji se prvi put zapošljavaju u struci, i standardnom procedurom uvođenja u posao, za djelatnike s iskustvom; ona može biti s pokusnim radom na određeno vrijeme ili bez njega.

Proces motiviranja za rad vrlo je složen i predstavlja u prvom redu zadaću za menadžere. Da bi menadžeri uspješno motivirali zaposlenike za rad, trebaju znati što je motivacija, na kojim se teorijskim postavkama zasniva, kako primijeniti motivacijsku teoriju u praksi organizacijskog ponašanja rabeći odgovarajuće postupke i tehnike.

U informatičko doba znanje postaje najvažniji resurs i strategijska prednost svake organizacije. Ljudi u organizaciji posjeduju tražena znanja i vještine, ali znanja brzo zastarijevaju, može slobodno parafrazirati da znanja imaju kratak rok trajanja, što društvo u cjelini, organizacije i pojedince upućuje na stjecanje novih znanja i evaluaciju već stečenih znanja.

Ocjenjivanje uspješnosti menadžera, pa i svih djelatnika, integralni je dio sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Danas se ocjenjivanje uspješnosti definira kao formalizirani sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radu svakoga pojedinog menadžera ili djelatnika.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima shematski (slikovito) može se prikazati na sljedeći način.

Schema 1.: Upravljanje ljudskim potencijalima.



Izvor: Bilješke s predavanja iz kolegija Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi u javnom sektoru u akademskoj 2018/19. godinu.

Iz gore prikazanog shematskog prikaza razvidno je da se upravljanje ljudskim potencijalima provodi kroz mjere (politike, mehanizme i postupke) od strane menadžerske strukture i aktivnosti djelatnika u službi za ljudske potencijale koje zajedno moraju dovesti do cilja- s jedne strane maksimalno efikasna organizacija, a s druge strane zadovoljni djelatnici.

### 3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MUP-a

„Upravljanje ljudskim potencijalima elementarna je i strateška funkcija menadžmenta suvremenih organizacija na kojoj se temelji uspješnost organizacija. S aspekta suvremenog menadžmenta, Ministarstvo unutarnjih poslova organizacija je koja je pozicionirana unutar državnog sektora, što implicira zakonodavni organizacijski ustroj, nadležnost i poslove Ministarstva“<sup>9</sup>.

„Upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu 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“<sup>10</sup>.

„Upravljanje ljudskim potencijalima zasnovano je na profesionalizaciji i podršci službenicima te na razvoju karijera prema načelu upravljanja kompetencijama“.

„Radna mjesta definirana su *Pravilnikom o unutarnjem redu Ministarstva unutarnjih poslova*, međutim u njemu ne postoje eksplicitan popis i opis „zahtijevanih znanja i sposobnosti nužnih za obavljanje poslova radnih mjesta“, koji izričaj je naveden u citiranoj zakonskoj odredbi“.

#### 3.1. Uprava za ljudske potencijale

Među prioritetne vanjsko političke ciljeve od početka stvaranja hrvatske države nametnulo se pristupanje Europskoj uniji. Oružana agresija i Domovinski obrambeni rat u potpunosti su izmijenili prioritete državne politike, jer je na prvom mjestu bilo oslobođenje domovine<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Velić, A., Orlović, A. (2018.) „Upravljanje ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika o obrazovanju i razvoju karijera u policiji“. *Policija i sigurnost* broj 2/18. Strana 190-212. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.

<sup>10</sup> Isto.

<sup>11</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Pristupanje\\_Hrvatske\\_Europskoj\\_uniji](https://hr.wikipedia.org/wiki/Pristupanje_Hrvatske_Europskoj_uniji). (pristupano 24.02.2020.)



Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

„Hrvatska je podnijela zahtjev za punopravno članstvo 21. veljače 2003. godine, a službeni status kandidata za članstvo u EU dobila je 18. lipnja 2004. Pregovori su službeno otvoreni 3. listopada 2005. godine, nakon što je glavna haška tužiteljica potvrdila potpunu suradnju Hrvatske s Haškim sudom“.

„Nakon više od osam godina od podnošenja zahtjeva za članstvo te skoro šest godina pregovaranja, 10. lipnja 2011. je José Manuel Barosso u ime Europske komisije predložio zatvaranje pristupnih pregovora s Hrvatskom. Tu je odluku 24. lipnja iste godine podržalo i Europsko vijeće pozivajući na zatvaranje preostalih pregovaračkih poglavlja do kraja lipnja 2011. te na potpisivanje pristupnoga ugovora s Hrvatskom do kraja iste godine. Ugovor o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji potpisan je u Bruxellesu 9. prosinca 2011. godine. Republika Hrvatska postala je punopravna članica EU 1. srpnja 2013. godine“<sup>12</sup>.

Svaka zemlja prilikom pregovaranja za pristupanje EU mora zadovoljiti niz kriterija te uskladiti pravni sustav sa pravnom stečevinom EU. Sadašnji sustav upravljanja ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova produkt je upravo uskladbe pravne stečevine u području sigurnosti sa standardima EU. Naime, u postupku pristupanja EU Ministarstvo unutarnjih poslova u suradnji sa partnerima iz EU, realiziralo je Twinning projekt PHARE<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Isto.

<sup>13</sup> „Twinning je instrument Europske unije za institucionalnu suradnju između javnih uprava država članica EU i država korisnica. Osmišljen je 1998. kako bi se pomoglo tadašnjim državama kandidatkinjama za članstvo u EU u stjecanju potrebnih znanja i iskustava za usvajanje i provedbu EU zakonodavstva. Države korisnice ovoga instrumenta su države kandidatkinje i potencijalne kandidatkinje za članstvo u EU te određene države u okviru Europske politike susjedstva“.

„Države korisnice Twinning instrumenta su: Albanija, Alžir, Armenija, Azerbajdžan, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Egipat, Gruzija, Hrvatska, Izrael, Jordan, Kosovo, Libanon, Makedonija, Maroko, Moldova, Srbija, Tunis, Turska i Ukrajina“.

„PHARE pruža sredstva za izgradnju institucija kroz tehničku pomoć, uključujući twinning ugovore te kroz investicijsku potporu za pomoć zemljama pristupnicama u njihovim naporima.

PHARE program je 2007. godine zamijenjen sveobuhvatnim pretpripravnim programom IPA“.  
<https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-12956/eu-programi-i-projekti/pretpripravn-pomoc/phare/945>  
(pristupano 17.02.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

2005 „Jačanje upravljanja ljudskim resursima, sustava obrazovanja i obuke MUP-a i Policijske akademije“.

Ovaj projekt ukupne vrijednosti 1.787.500 eura započeo je u studenom 2007. godine i trajao je 18 mjeseci.

Twining čine dvije komponente: upravljanje ljudskim resursima i policijsko obrazovanje i obuka.

„Svrha je navedenoga projekta je poboljšanje kapaciteta Ministarstva unutarnjih poslova RH, u svezi upravljanja ljudskim potencijalima i unaprjeđenje sustava policijskoga obrazovanja i obuke, u skladu s jačanjem učinkovitosti i motivacije zaposlenika Ministarstva“.

„Pomoć u provedbi projekta Ministarstvu unutarnjih poslova RH pružilo je Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Francuske i Institut pripreme za Državnu upravu francuskog Sveučilišta Auvergne (Clermont 1)“<sup>14</sup>.

„Projektom je Europska unija pomogla hrvatskoj upravi u provođenju reformi koje se odnose na jačanje upravljanja ljudskim resursima, sustava obrazovanja i obuke, kako bi se pojačao kapacitet Ministarstva unutarnjih poslova, u skladu s reformom državne uprave, u okviru pristupanja Europskoj uniji“.

### 3.1.1. Djelokrug rada i organizacijska struktura Uprave za ljudske potencijale

„U sjedištu Ministarstva unutarnjih poslova ustrojena je Uprava za ljudske potencijale, a u policijskim upravama ustrojene su Službe za ljudske potencijale (policijske uprave I. i II. kategorije) te odjeli za pravne poslove i ljudske potencijale (policijske uprave III. i IV. kategorije)“<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> <https://policijska-akademija.gov.hr/vijesti/upravljanje-ljudskim-resursima-temelj-uspjesnog-sustava/264> (pristupano 24.02.2020.)

<sup>15</sup> „Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova“.  
[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_10\\_113\\_2438.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_113_2438.html). (pristupano 18.02.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Djelokrug rada i organizacijska struktura Uprave uređeni su normativno Uredbom<sup>16</sup>. Ovdje se izdvajaju samo najvažniji segmenti djelokruga rada Uprave.

Uprava za ljudske potencijale u sjedištu Ministarstva osigurava jedinstveno planiranje razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima za potrebe cijeloga Ministarstva.

Uprava skrbi o razvoju i upravljanju policijskim karijerama, profesionalnom razvoju i cjeloživotnom obrazovanju policijskih službenika i drugih djelatnika u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova. Planira i nadzire kratkoročna zapošljavanja za potrebe Ministarstva.

Uprava za ljudske potencijale nositelj je kreiranja procesa koji se primjenjuju u ocjenjivanju rezultata rada djelatnika Ministarstva. Uprava definira strateške ciljeve u upravljanju ljudskim potencijalima. Uprava skrbi o psihosocijalnoj zaštiti i pomoći policijskim službenicima te stambenom zbrinjavanju policijskih službenika.

Uprava za ljudske potencijale kroz posebnu organizacijsku jedinicu radi na izradi prijedloga normativnih akata koji uređuju upravljanje ljudskim potencijalima u sustavu Ministarstva.

U djelokrugu rada Uprave jesu i stegovni postupci drugoga stupnja.

Za obavljanje poslova u Upravi za ljudske potencijale ustrojeni su:

- a) Sektor za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima u kojem je ustrojena Služba za planiranje i razvoj ljudskih potencijala.
- b) Sektor za potporu u kojem se nalazi Služba za potporu ljudskim potencijalima i Služba za imovinsko-pravne postupke i radno pravne sporove. Pored oba dva sektora u Upravi je a sukladno djelokrugu rada ustrojen Služba disciplinskog sudovanja.

---

<sup>16</sup> „Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova“, NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17., 5/18. Članak 121. c. <https://mup.gov.hr/uprava-za-ljudske-potencijale/283299> (pristupano 18.02.2020.)



### 3.2. Ljudski potencijali u policiji

Ministarstvo unutarnjih poslova je središnje tijelo državne uprave mjerodavno za obavljanje unutarnjih poslova. U Republici Hrvatskoj ustrojeno je dvadeset ministarstava i dvanaest državnih upravnih organizacija kao središnjih tijela državne uprave.

Druga odrednica pojma Ministarstva, unutarnji poslovi, koji su u djelokrugu Ministarstva određeni su Zakonom<sup>17</sup>.

Prema Zakonu „Ministarstvo obavlja upravne i druge poslove koji se u najširem značenju mogu označiti kao poslovi policije: održavanje javnoga reda i mira; skrb o sigurnosti građana; prevencija i represija kriminaliteta; osiguranje i zaštita određenih osoba, poslovi u svezi sigurnosti cestovnog prometa, osiguranje državne granice, itd“.

Zatim su to klasični upravni poslovi koji se odnose na ostvarivanje prava i obveza građana od izdavanja osobnih iskaznica, putnih isprava, vozačkih dozvola, itd.

---

<sup>17</sup> „Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave“. Članak 6.  
<https://www.zakon.hr/z/410/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-ministarstava-i-drugih-sredi%C5%A1njih-tijela-dr%C5%BEavne-uprave>. (pristupano 20.02.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Zadnjim izmjenama „Zakona o djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave“ u mjerodavnost Ministarstva unutarnjih poslova dodijeljeni su i poslovi Civilne zaštite u Republici Hrvatskoj.

U djelokrug Ministarstva spadaju i mnogi drugi poslovi koji su drugim zakonima stavljeni u nadležnost policije.

I dok se u najširoj javnosti unutarnji poslovi poistovjećuju sa policijskim poslovima iz djelokruga rada razvidno je da pored policijskih poslova, koji jesu po opsegu i značaju glavni dio (core business) djelokruga rada Ministarstva, postoje i mnogi drugi unutarnji poslovi.

Unutarnji poslovi u materijalnom (funkcionalnom) i organizacijskom (formalnom) smislu čine uglavnom jedinstvenu cjelinu, a razlikuju se prema sadržaju i nadležnostima za njihovo obavljanje.

„U organizacijskom smislu unutarnje poslove determiniraju nadležnost i ustroj organizacijskih subjekata koji obavljaju pojedine poslove iz djelokruga rada Ministarstva unutarnjih poslova. Za obavljanje poslova iz djelokruga Ministarstva ustrojeni su:

1. policija, i to:
  - a) policija u odori (temeljna, prometna, pomorska, granična i aerodromska)
  - b) kriminalistička policija
  - c) interventna policija
  - d) specijalna policija
  - e) policija s nadležnošću u upravnim poslovima
2. upravne, inspeksijske i nadzorne službe
3. Policijska akademija
4. Civilna zaštita
5. službe za logistiku i podršku“. (Pušeljić, M. (2008:63.)

„Radi obavljanja policijskih i drugih poslova, na području Republike Hrvatske osnivaju se policijske uprave<sup>18</sup>. Područje i sjedište policijske uprave utvrđuje Vlada Republike Hrvatske uredbom<sup>19</sup> na temelju pokazatelja o veličini područja, broju stanovništva, broju kaznenih djela

---

<sup>18</sup> Zakon o policiji. Članak 10.

<sup>19</sup> Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja. Zagreb. Narodne novine. Broj 117/11.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

i prekršaja, značajkama prometnih pravaca i zemljopisnom položaju te drugih sigurnosno značajnih pokazatelja. Ovdje svakako treba dodati uvažavanje posebnih propisa koji utvrđuju područno ustrojstvo Republike Hrvatske“.

„Za izravno obavljanje policijskih i drugih poslova u policijskim upravama osnivaju se policijske postaje“<sup>20</sup>.

Slika 1.: Policijske uprave u Republici Hrvatskoj.



<sup>20</sup> Zakon o policiji. Članak 12.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Temeljem Uredbe i kriterija propisanih zakonom policijske uprave svrstavaju se u četiri kategorije<sup>21</sup>, a policijske postaje u tri kategorije.

U Ministarstvu unutarnjih poslova ustrojeno je dvadeset policijskih uprava u kojima je ustrojeno 184 policijskih postaja. Od toga broja ustrojeno je:

- temeljnih postaja 137
- graničnih postaja 15
- pomorskih postaja 6
- aerodromskih postaja 6
- prometnih postaja 20

Jedna uprava, u prosjeku, ima 9 policijskih postaja. Najviše, 21, ima Policijska uprava zagrebačka. Najviše zaposlenih policijskih službenika je u Postaji granične policije Metković 292.

Za obavljanje ukupnih unutarnjih poslova u Ministarstvu je Uredbom<sup>22</sup> okvirno sistematizirano 32 191 službeničko mjesto.

O toga broja na Ministarstvo u Sjedištu otpada 5262 službenika i namještenika, a na Policijske uprave 26 929 službenika i namještenika. Najviše zaposlenih je u Policijskoj upravi zagrebačkoj 4903.

---

<sup>21</sup> „Na području Republike Hrvatske osniva se dvadeset policijskih uprava, s utvrđenim kategorijama, kako slijedi:

- I. kategorija – Policijska uprava zagrebačka,
  - II. kategorija – policijske uprave splitsko-dalmatinska, primorsko-goranska, osječko-baranjska i istarska,
  - III. kategorija – policijske uprave dubrovačko-neretvanska, karlovačka, sisačko-moslavačka, šibensko-kninska, vukovarsko-srijemska i zadarska i
  - IV. kategorija – policijske uprave bjelovarsko-bilogorska, brodsko-posavska, koprovničko-križevačka, krapinsko-zagorska, ličko-senjska, međimurska, požeško-slavonska, varaždinska i virovitičko-podravska“.
- Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja. Zagreb. Narodne novine. Broj 117/11. Članak 3.

<sup>22</sup> Uredba o izmjenama Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova - OKVIRNI BROJ DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U MINISTARSTVU UNUTARNJIH POSLOVA. Zagreb. Narodne novine. Broj 79/2019 (23.8.2019.)

Raščlambu unutarnjih poslova moguće je obaviti i temeljem metodologije rada u izvršavanju pojedinih unutarnjih poslova.

„U jednu skupinu spadaju unutarnji poslovi koji se obavljaju primjenom posebnih metoda rada, te dužnosti i ovlasti utvrđenih zakonom i propisima donesenim na temelju zakona. Ti se poslovi običavaju nazivati operativnim poslovima. Obavljaju ih policijski službenici Ministarstva unutarnjih poslova u policiji, kao i u drugim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva čija priroda ili način obavljanja pretpostavlja njihovo obavljanje po državnim službenicima Ministarstva koji imaju posebne dužnosti i ovlasti“. (Pušeljić, M. (2008:65.)

Pojam policijskog službenika utvrđen s dva elementa:

a) policijski službenici obavljaju policijske poslove utvrđene Zakonom<sup>23</sup>, i to:

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

---

<sup>23</sup> Zakon o policijskim poslovima i ovlastima. Članak 3.



12. osiguranje i zaštita osoba, objekata i prostora,

13. postupanje s uhićenikom i pritvorenikom“.

b)u obavljanju policijskih poslova policijski službenici imaju posebne dužnosti i ovlasti.

Prema Zakonu<sup>24</sup> „policijske ovlasti su:

1. prikupljanje, procjena, pohrana, obrada i korištenje podataka,
2. provjera i utvrđivanje identiteta osoba i predmeta,
3. prikupljanje obavijesti od građana,
4. pozivanje,
5. dovođenje i privođenje,
6. traganje za osobama i predmetima,
7. privremeno ograničenje slobode kretanja,
8. davanje upozorenja i naredbi građanima,
9. uporaba tuđeg prijevoznog sredstva i telekomunikacijskog uređaja,
10. privremeno oduzimanje, čuvanje i prodaja predmeta,
11. zaprimanje prijava, podnošenje kaznenih prijava i izvješća,
12. osiguranje mjesta događaja,
13. provjera uspostavljanja telekomunikacijskog kontakta,
14. poligrafsko ispitivanje,
15. pregled dokumentacije,
16. ulazak i pregled objekata i prostora,

---

<sup>24</sup> Zakon o policijskim poslovima i ovlastima. Članak 13.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

17. ulazak u tuđi dom,
18. pregled osoba, predmeta i prometnih sredstava,
19. javno raspisivanje nagrade,
20. snimanje na javnim mjestima,
21. prikrivene policijske radnje,
22. uporaba sredstava prisile,
23. zaštita žrtava kaznenih djela i drugih osoba,
24. provjera zastave, progon, zaustavljanje, uzapćenje i sprovođenje plovnog objekta“.

U Ministarstvu unutarnjih poslova je zaposleno 20 577 policijskih službenica i službenika<sup>25</sup>.

Od toga broja 3693 ili 17,95% čine policijske službenice i 16 884 ili 82,05 policijski službenici.

Efektivni radni staž u godinama policijskih službenika:

- do 5 godina staža – 2255 policijskih službenika ili 13.35 %,
- od 6 do 10 godina staža - 2772 policijskih službenika ili 16.42 %,
- od 11 do 20 godina staža – 3181 policijskih službenika ili 18.84 %,
- od 21 do 25 godina staža – 4935 policijskih službenika ili 29.23 %,
- više od 25 godina staža – 3741 policijskih službenika ili 22.16 %.

Prosječna životna dob policijskih službenica je 37,1 godinu, a policijskih službenika 40,8 godina.

Obrazovna struktura policijskih službenica i službenika: 2112 ili 57,19 % policijskih službenica ima SSS, 593 ili 16,06% policijskih službenica ima VŠS dok 988 ili 26,75%

---

<sup>25</sup> Policija: hrvatska sigurnost i sigurna budućnost (2017.). Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova. Služba za odnose s javnošću.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

policijskih službenika ima VSS. 12126 ili 71,82% policijskih službenika ima SSS, 1980 ili 11,73% policijskih službenika ima VŠS, dok ih 2778 ili 16,45% ima VSS.

U javnosti, ponajviše medijima, često se postavlja pitanje imali u Republici Hrvatskoj previše ili premalo policijskih službenika? Odgovor na ovo pitanje nije jednoznačan. Naime, kao glavni kriterij o dostatnosti policijskih službenika u nekoj demokratskoj državi uzima se odnos broja policijskih službenika u odnosu na ukupan broj stanovnika u državi.

„Prosjek broja policijskih službenika na razini EU je 318 policijskih službenika na 100 000 stanovnika. Na prvom mjestu po broju policijskih službenika u odnosu na broj stanovnika, prema Eurostatu<sup>26</sup>, je Cipar s 572 policijska službenika na 100 000 stanovnika“. Na drugom mjestu je Malta s 505 službenika a treća je Grčka s 492. Na zadnjem mjestu je Mađarska s 90 policijskih službenika na 100 000 stanovnika. Republika Hrvatska je na četvrtom mjestu s oko 490 policijskih službenika na 100 000 stanovnika, u odnosu na popis stanovništva iz 2011. godine kada je bilo 4.284.889 stanovnika. Ako se uzme u obzir procjena o broju stanovnika<sup>27</sup> u Republici Hrvatskoj sredinom 2018. godine koja je iznosila 4.087843 tada je situacija još nepovoljnija.

Međutim, uzimati kao jedini kriterij samo broj stanovnika ne može dati pravu sliku o tome koliko doista treba policijskih službenika, poglavito kada je u pitanju Republika Hrvatska. Na prvom mjestu kao posebnost naše države treba istaknuti enormno veliku državnu granicu, koja će uskoro postati vanjska granica EU (Schengen), u odnosu na opseg državnog teritorija. Na poslovima granične policije, zaštita državne granice i kontrola prelaska državne granice, zaposleno je oko 6 500 policijskih službenika u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova.

Nadalje, svakako treba problematizirati djelokrug rada hrvatske policije odnosno koji su sve poslovi u mjerodavnosti policije, koliko je taj opseg poslova kompatibilan sa poslovima policije u drugim državama.

---

<sup>26</sup> Eurostat je statistički ured Evropskih zajednica čiji je zadatak obrada i objavljivanje usporedivih statističkih podataka na nivou Evropske unije. Države članice EU skupljaju statističke podatke, koje analizira ovlašteno statističko tijelo na nivou države, nakon čega se podaci šalju Eurostatu. Eurostat ih dalje sistematizira, sjedinjava uz osiguranje njihove usporedivosti, te objavljuje.

<http://www.dei.gov.ba/dokumenti/default.aspx?id=4602&langTag=bs-BA>. (pristupano 26.02.2020.)

<sup>27</sup> [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/07-01-03\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/07-01-03_01_2019.htm). (pristupano 02.03.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

I treće, ne najmanje važno, svako je potrebno istaknuti da je dio zaposlenika sa statusom policijskih službenika u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova primarno raspoređen na obavljanje uvjetno rečeno „ne policijskih poslova“ (policijsko obrazovanje, određeni upravni poslovi, poslovi logistike, itd.).

Kada se sve naprijed rečeno uzme u obzir realno je da se „klasičnim policijskim poslovima“, zaštite javnog reda i mira i zaštite poretka, neposredno bavi oko 12 000 policijskih službenika koji se uobičajeno naziva policijska operativa. Projekcijom realnog broja policijskih službenika koji neposredno obavljaju policijske poslove dolazimo u situaciju da u Republici Hrvatskoj imamo oko 330 policijskih službenika na 100 000 stanovnika što je gotovo u granicama prosjeka Europske unije.

### 3.2.1. Klasifikacija radnih mjesta u policiji

„Prema Zakonu<sup>28</sup> radna mjesta policijskih službenika klasificirana su u tri kategorije ovisno o složenosti poslova, obrazovanju, osobnom zvanju, stupnju odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka te samostalnosti u radu, i to:

- radna mjesta rukovodećih policijskih službenika,
- radna mjesta viših policijskih službenika,
- radna mjesta nižih policijskih službenika“.

Definicija i pojašnjenje standardnih mjerila za klasifikaciju radnih mjesta policijskih službenika propisani su Uredbom<sup>29</sup>.

„Stupanj složenosti poslova odražava razinu složenosti zadataka koji se obavljaju u okviru radnog mjesta i složenost postupaka koji se u njihovu rješavanju primjenjuju, razinu traženog osobnog doprinosa policijskog službenika, opseg poslova radnog mjesta te stupanj suradnje s drugim državnim tijelima koji odražava vrstu i učestalost kontakata koji se ostvaruju prilikom obavljanja poslova određenoga radnog mjesta, njihov značaj za rad Ministarstva unutarnjih poslova“.

---

<sup>28</sup> Zakon o policiji. Članak 43.

<sup>29</sup> „Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika“. Članak 3. i 4. Zagreb. Narodne novine. Broj 129/11.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

„Obrazovanje obuhvaća stečeni stupanj obrazovanja i stečeno stručno znanje kroz završene oblike specijalizacije, stručnog osposobljavanja, usavršavanja i policijskog treninga“.

„Policijsko zvanje utvrđuje se za svaku razinu potkategorije unutar kategorije i potkategorije radnih mjesta policijskih službenika sukladno odredbama ove Uredbe“.

„Stupanj odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka odražava opseg u kojem poslovi koji se obavljaju u okviru radnog mjesta imaju utjecaj na provedbu policijskih poslova i poslova usko povezanih s policijskim poslovima, uključujući odgovornost za obavljanje vlastitih zadataka i odgovornost vezanu uz rad ustrojstvenih jedinica u Ministarstvu“.

„Stupanj samostalnosti u radu odražava opseg u kojem se zadaci obavljaju u skladu s općim ili specifičnim smjernicama i uputama nadređenog rukovoditelja te opseg nadzora potreban u obavljanju poslova određenoga radnog mjesta“.

„Policijsko zvanje je stečeno osobno zvanje policijskog službenika sukladno stupnju obrazovanja, radnom iskustvu na poslovima policijskog službenika, završenim oblicima stručnog usavršavanja, položenom ispitu za zvanje te godišnjim ocjenama, a koje je potrebno za raspored na radno mjesto policijskog službenika unutar određene kategorije, potkategorije i razine potkategorije radnog mjesta“.

„Program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika u smislu ove Uredbe je odgovarajući program visoke, srednje i niže razine, završen u skladu s Programom o oblicima, načinu i uvjetima stručne izobrazbe policijskih službenika u ustrojstvenoj jedinici za stručno usavršavanje i osposobljavanje policijskih službenika Policijske akademije“.

„Istaknuti rezultati u području od značaja za rad smatraju se osobito: sudjelovanje u izradi i provedbi strategija i projekata iz djelokruga Ministarstva, sudjelovanje u izradi zakona i drugih propisa, višegodišnje izvrsno rješavanje predmeta u okviru policijskih poslova i poslova usko povezanih s policijskim poslovima, uspješno upravljanje ustrojstvenom jedinicom, objavljeni znanstveni ili stručni radovi u području povezanom s policijskim poslovima i poslovima usko povezanim s policijskim poslovima, status predavača, mentora i instruktora u skladu s propisima o policijskim službenicima“.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

„Radna mjesta rukovodećih policijskih službenika su radna mjesta koja uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i nadziranje radnih procesa u policiji te usmjeravanje, koordiniranje i nadzor policijskih službenika“.

„Radna mjesta viših i nižih policijskih službenika su radna mjesta na kojima se neposredno obavljaju policijski poslovi i s njima usko povezani poslovi“.

Unutar kategorija utvrđuju se potkategorije i razine potkategorija<sup>30</sup>.

„Kategorija rukovodeći policijski službenici:

Potkategorija glavni rukovoditelj VSS

razina potkategorije *1- glavni policijski savjetnik*

razina potkategorije *2 - policijski savjetnik*

Potkategorija viši rukovoditelj VSS

razina potkategorije *1- glavni policijski inspektor*

Potkategorija rukovoditelj VŠS/VSS

razina potkategorije *1 - samostalni policijski inspektor*

razina potkategorije *2 - viši policijski inspektor*

razina potkategorije *3 - policijski inspektor*

Potkategorija niži rukovoditelj SSS/VŠS

razina potkategorije *1- samostalni policijski narednik*

razina potkategorije *2 - viši policijski narednik*

razina potkategorije *3 - policijski narednik*

razina potkategorije *4 - samostalni policajac“*

---

<sup>30</sup> Uredba o izmjeni „Uredbe o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika“. Zagreb. Narodne novine. Broj 24/2019. od 11.03.2019.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

„Kategorija viši policijski službenici:

Potkategorija glavni savjetnik VSS

razina potkategorije *1 – policijski savjetnik*

razina potkategorije *2 – glavni policijski inspektor*

Potkategorija viši savjetnik – specijalist VSS

razina potkategorije *1- samostalni policijski inspektor*

Potkategorija viši savjetnik VŠS/VSS

razina potkategorije *1- viši policijski inspektor*

Potkategorija savjetnik VŠS/VSS

razina potkategorije *1- policijski inspektor*

Potkategorija viši stručni suradnik VŠS/VSS

razina potkategorije *1 - samostalni policijski narednik*

razina potkategorije *2 - viši policijski narednik*

Potkategorija stručni suradnik SSS/VŠS

razina potkategorije *1 - policijski narednik“*

„Kategorija niži policijski službenici:

Potkategorija samostalni policijski službenik SSS


razina potkategorije *1 – samostalni policajac*

razina potkategorije *2 – viši policajac*

Potkategorija policijski službenik SSS

razina potkategorije *1 – policajac“*

Slika 1.: Oznake zvanja policijskih službenika.

OZNAKE ZVANJA TEMELJNE POLICIJE OD 2011.		
 POLAZNIK SREDNJE ŠKOLE TEČAJA ZA POLICAJACA	 POLICIJSKI NAREDNİK	 POLICIJSKI SAVJETNIK
 VJEŽBENİK SREDNJE STRUČNE SPREME	 VIŠI POLICIJSKI NAREDNİK	 GLAVNI POLICIJSKI SAVJETNIK
 VJEŽBENİK SA ZAVRŠENIM PREDDIPLOMSKIM SVEUČILIŠNIM ILI STRUČNIM STUDIJEM U TRAJANJU OD NAJMANJE TRI GODINE	 SAMOSTALNI POLICIJSKI NAREDNİK	 GLAVNI RAVNATELJ POLICIJE
 VJEŽBENİK SA ZAVRŠENIM PREDDIPLOMSKIM I DIPLOMSKIM SVEUČILIŠNIM STUDIJEM ILI INTERGIRANIM SVEUČILIŠNIM STUDIJEM ILI SPECIJALISTIČKIM DIPLOMSKIM STRUČNIM STUDIJEM	 POLICIJSKI INSPEKTOR	 ZAMJENİK GLAVNOG RAVNATELJA POLICIJE
 POLICAJAC	 VIŠI POLICIJSKI INSPEKTOR	 POMOĆNIK GLAVNOG RAVNATELJA POLICIJE NAČELNIK UPRAVE U RAVNATELJSTVU POLICIJE, NAČELNIK POLICIJSKE AKADEMIJE, NAČELNIK CENTRA ZA FORENZIČNA ISPITIVANJA I STRAŽIVANJA I VJEŠTAČENJA „IVAN VUČETIĆ“, NAČELNIK UPRAVE U SJEDIŠTU
 VIŠI POLICAJAC	 SAMOSTALNI POLICIJSKI INSPEKTOR	 NAČELNIK POLICIJSKE UPRAVE
 SAMOSTALNI POLICAJAC	 GLAVNI POLICIJSKI INSPEKTOR	 POLICIJSKI KAPELAN



### 3.3. Menadžerska struktura u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova

Kao što je prethodno navedeno radna mjesta rukovodećih policijskih službenika svrstana su u četiri potkategorije s pripadajućim razinama potkategorija, i to:

- glavni rukovoditelj/ice,
- viši rukovoditelj/ice,
- rukovoditelj/ice,
- niži rukovoditelj/ice.

Standardna mjerila za potkategorije rukovodećih radnih mjesta policijskih službenika utvrđena su Uredbom<sup>31</sup>.

Standardna mjerila za radna mjesta u potkategoriji glavnog rukovoditelja su:

„Stupanj složenosti poslova koji uključuje doprinos razvoju novih koncepata, rješavanje strateških zadaća te planiranje, organiziranje, vođenje i nadziranje radnih procesa, usmjeravanje i koordiniranje poslova i stalna stručna komunikacija unutar i izvan Ministarstva od utjecaja na provedbu programa iz djelokruga Ministarstva te istaknuti rezultati od značaja za rad Ministarstva, a osobito uspješno rukovođenje najmanje na razini odsjeka Ministarstva u sjedištu ili uspješnog rukovođenja ustrojstvenom jedinicom policijske uprave“.

Obrazovanje: „završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili visoka stručna sprema (VII/I) sukladno propisima koji su vrijedili prije stupanja na snagu Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika visoke razine“.

Policijsko zvanje: policijski savjetnik ili glavni policijski savjetnik.

„Stupanj odgovornosti i ovlast za donošenje odluka koji uključuje odgovornost za zadatke i odluke sa znatnim učinkom na policijske poslove i poslove usko povezane s

---

<sup>31</sup> Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika. Članak 7., 8., 9. i 10. Zagreb. Narodne novine. Broj 129/11.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

policijskim poslovima, uključujući široku nadzornu i upravljačku odgovornost te donošenje odluka bitnih za rad više ustrojstvenih jedinica“.

„Stupanj samostalnosti u radu je vrlo visok i to u obavljanju najsloženijih stručnih poslova, ograničen samo općim smjernicama vezanim uz utvrđenu politiku Ministarstva“.

Standardna mjerila za radna mjesta u potkategoriji višeg rukovoditelja su:

„Stupanj složenosti poslova koji uključuje sudjelovanje u stvaranju novih koncepata i rješavanju strateški značajnih zadaća iz okvira policijskih poslova i poslova usko povezanih s policijskim poslovima, u redovnoj stručnoj komunikaciji koje uključuju kontakte unutar i izvan Ministarstava, policijske uprave i policijske postaje i s povremenim doprinosom provedbi programa iz djelokruga Ministarstva, istaknute rezultate rada u području od značaja za rad ustrojstvene jedinice te uspješno rukovođenje najmanje na razini odsjeka u policijskoj upravi ili na razini policijske postaje“.

Obrazovanje: „završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili visoka stručna sprema (VII/I) sukladno propisima koji su vrijedili prije stupanja na snagu Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika visoke razine“.

Policijsko zvanje: glavni policijski inspektor.

„Stupanj odgovornosti i ovlast za donošenje odluka koji uključuje odgovornost za zadatke i odluke s učinkom na policijske poslove i poslove usko povezane s policijskim poslovima, uključujući nadzornu i upravljačku odgovornost te donošenje odluka bitnih za rad ustrojstvene jedinice kojom rukovodi“.

„Stupanj samostalnosti u radu je visok te ograničen samo općim smjernicama i uputama nadređenog rukovoditelja u rješavanju najsloženijih stručnih zadaća iz djelokruga policijskih poslova ili poslova usko povezanih s policijskim poslovima“.

Standardna mjerila za radna mjesta u potkategoriji rukovoditelja su:

„Stupanj složenosti poslova koji uključuje pružanje potpore nadređenim rukovoditeljima u osiguravanju pravilne primjene mjera i smjernica u rješavanju strateški

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

važnih zadaća, kao i stupanj učestalosti stručnih komunikacija koja uključuje kontakte unutar i izvan policije u svrhu prikupljanja ili razmjene važnih informacija te istaknute rezultate rada bitne za rad ustrojstvene jedinice i uspješno rukovođenje na nižoj razini“.

„Obrazovanje: završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili visoka stručna sprema (VII/I) sukladno propisima koji su vrijedili prije stupanja na snagu Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika srednje razine ili završen preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij u trajanju od najmanje tri godine ili viša stručna sprema (VI/I) sukladno propisima koji su vrijedili prije stupanja na snagu Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju s najmanje 12 godina radnog iskustva u obavljanju policijskih poslova za radno mjesto razine potkategorije – 2, a za radno mjesto razine potkategorije – 3 s najmanje osam godina radnog iskustva u obavljanju policijskih poslova i završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika srednje razine“.

Policijsko zvanje: policijski inspektor ili viši policijski inspektor ili samostalni policijski inspektor.

„Stupanj odgovornosti i ovlast za donošenje odluka koji uključuje odgovornost za pravilnu primjenu metodologija rada, postupaka i stručnih tehnika, odgovornost za rad ustrojstvene jedinice kojom rukovode i odgovornost u pružanju pomoći glavnom ili višem rukovoditelju kod donošenja odluka bitnih za rješavanje složenih stručnih zadaća iz djelokruga policijskih poslova i poslova usko povezanih s policijskim poslovima te donošenje odluka bitnih za rad ustrojstvene jedinice kojom rukovode“.

„Stupanj samostalnosti u radu ograničen je povremenim nadzorom pružanjem pomoći nadređenog rukovoditelja pri rješavanju složenih stručnih zadaća iz djelokruga policijskih poslova ili poslova usko povezanih s policijskim poslom“.

Standardna mjerila za radna mjesta u potkategoriji nižeg rukovoditelja su:

„Stupanj složenosti poslova koji uključuje potporu policijskim službenicima u rješavanju složenih zadaća te učestalost stručnih komunikacija koji uključuje kontakte unutar i izvan policije u svrhu prikupljanja ili razmjene informacija te značajne rezultate rada u području policijskih poslova i poslova usko povezanih s policijskim poslovima“.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

„Obrazovanje: završen preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij u trajanju od najmanje tri godine ili viša stručna sprema (VI/I) sukladno propisima koji su vrijedili prije stupanja na snagu Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika niže razine ili srednja stručna sprema s najmanje 12 godina radnog iskustva u obavljanju policijskih poslova za radno mjesto razine potkategorije – 2, za radno mjesto razine potkategorije – 3 – najmanje osam godina radnog iskustva u obavljanju policijskih poslova, a za radno mjesto razine potkategorije – 4 – najmanje četiri godine radnog iskustva u obavljanju policijskih poslova i završen program usavršavanja za obavljanje poslova rukovodećih policijskih službenika niže razine“.

Policijsko zvanje: samostalni policajac ili policijski narednik ili viši policijski narednik ili samostalni policijski narednik.

„Stupanj odgovornosti i ovlast za donošenje odluka koji uključuje odgovornost za pravilnu primjenu metodologija rada, postupaka i stručnih tehnika i pružanje potpore nadređenom rukovoditelju pri rješavanju stručnih zadataka iz djelokruga policijskih poslova ili poslova usko povezanih s policijskim poslom“.

„Stupanj samostalnosti u radu ograničen je češćim nadzorom i pomoći nadređenog rukovoditelja u rješavanju stručnih zadataka iz djelokruga policijskih poslova ili poslova usko povezanih s policijskim poslovima“.

Od ukupnog broja policijskih službenika/ica (20577) u sustavu Ministarstva unutarnjih poslova<sup>32</sup> 4304 su rukovodeća radna mjesta ili u odnosu na broj policijskih službenika skoro 21%. To u prosjeku znači da je skoro svaki peti policijski službenik u statusu rukovoditelja, odnosno imamo raspon kontrole jedan naspram pet. Taj odnos raspona kontrole identičan je u ukupnom sustavu državne službe (60 000 zaposlenih, a 5000 rukovoditelja).

---

<sup>32</sup> Policija je jedinstveno organizirana u tri hijerarhijske razine:

- Ravnateljstvo policije,
- Policijske uprave,
- Policijske postaje.

Zakon o policiji. Članak 8. stavak 1.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Od ukupnog broja rukovoditelja na rukovodećim radnim mjestima raspoređena je 431 policijska službenica ili nešto više od 10% dok ih je ukupno u sustavu Ministarstva skoro 18%. Policijskih službenika rukovoditelja je 3773 gotovo 90% a postotak službenika u ukupnom broju je oko 80%. Iako je ovo posebna problematika razvidno je da su policijske službenice nedovoljno zastupljene u rukovodnoj strukturi Ministarstva unutarnjih poslova<sup>33</sup>.

U potkategoriji glavnih rukovoditelja/ica je 137 policijskih službenika što je u odnosu na broj rukovoditelja (4304) oko 3,2%. Od toga su broja 19 policijske službenice ili oko 13,8% na mjestu glavnih rukovoditeljica. Na mjestu glavnih rukovoditelja nalazi se 118 policijskih službenika ili oko 86,2%.

U potkategoriji viših rukovoditelja/ica nalazi se 223 policijskih službenika što je u odnosu na ukupan broj rukovoditelja oko 5,2%. Od toga su broja 38 policijskih službenica ili oko 17% na mjestu viših rukovoditeljica. Na mjestu viših rukovoditelja nalazi se 185 policijskih službenika ili oko 83%.

U potkategoriji rukovoditelja/ica nalazi se 910 policijskih službenika što je u odnosu na ukupna broj rukovoditelja oko 21%. Od toga su broja 106 policijskih službenica ili oko 11,6% na mjestu rukovoditeljica. Na mjestu rukovoditelja nalazi se 804 policijskih službenika ili oko 88,4%.

U potkategoriji nižih rukovoditelja/ica nalazi se 3034 policijskih službenika/ica što je u odnosu na ukupan broj rukovoditelja više od 70%. Od toga su broja 278 policijskih službenica ili oko 9% na mjestu nižih rukovoditeljica. Na mjestu nižih rukovoditelja nalazi se 2756 policijskih službenika ili 91%.

---

<sup>33</sup> Godine 2004. policijska službenica Marija Galić postaje prva žena načelnica jedne policijske uprave (PU bjelovarsko-bilogorske) u povijesti hrvatske policije. Trenutno niti jedna policijska službenica nije na mjestu načelnice policijske uprave.

#### **4. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA**

Svi zaposlenici u svakoj organizaciji bez obzira o kakvoj se organizaciji radi, proizvodnoj ili uslužnoj, profitnoj ili neprofitnoj posjeduju određena znanja i vještine koje su stekli obrazovanjem. Međutim, znanja kao najpotentniji resurs svake organizacije brzo zastarijevaju, što implicira obvezu društva u cjelini, bilo koje organizacije ili pojedinca na stjecanje novih znanja i evaluaciju već stečenih znanja. U današnje vrijeme u kojem živimo, promjene se događaju gotovo svakodnevno, znanja koja nemaju odgovarajuću primjenu u društvu ili se ne realiziraju u stvaranju novih proizvoda/usluga, zastarijevaju i bivaju potisnuta novim nadolazećim spoznajama.

Obrazovanje i razvoj zaposlenika može se provoditi na poslu/radnom mjestu i izvan posla/radnog mjesta, odnosno u organizaciji ili izvan nje. Provodi se pomoću različitih metoda obučavanja i treninga.

U današnje vrijeme bez obzira kojim se poslom organizacija bavi, pored usko specijalističkih programa obrazovanja zaposlenika povezanih sa strukom, najčešća područja obuke su vezana uz IT programe, razvoj menadžerskih vještina, obrazovanje za komuniciranje (PR), menadžerske vještine nadzora, obrazovanje u području pružanja kvalitetnih usluga kupcima, itd. Gotovo svakodnevno slušamo naše političare kako nam objašnjavaju da nismo dobro shvatili njihovu poruku (akciju) jer je ista loše iskomunicirana u javnosti. Do toga očito dolazi zbog nedostatka znanja o komuniciranju. Znanja o komuniciranju osobito su važna u kriznim situacijama (krizno komuniciranje) kojemu svjedočimo u zadnje vrijeme, a koje uključeni akteri odrađuju više nego pohvalno što u velikoj mjeri pridonosi osjećaju sigurnosti kod građana.

Komunikacijske vještine presudne su za uspjeh u menadžerskom poslu jer su sastavni dio vođenja, poglavito na najvišim razinama menadžmenta.

„U teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja zaposlenika pojavljuju se različiti termini koje je često teško međusobno razlikovati jer se nerijetko rabe kao sinonimi, iako imaju različita stručna značenja. To su pojmovi učenja, treninga, obrazovanja i razvoja“: (Sikavica, P. (2008:723.)

Učenje je stjecanje vještina i znanja koje rezultira relativno trajnom promjenom ponašanja.

Trening općenito znači svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti, odnosno tjelesne ili psihičke karakteristike.

„Obrazovanje (edukacija) označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koja se osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama“.

„Razvoj je vezan za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze“.

„Pojam cjeloživotno učenje često se zamjenjuje izrazom cjeloživotno obrazovanje, no ta dva pojma nisu istoznačna. Obrazovanje obuhvaća samo organizirano učenje, a učenje je širi koncept, koji uključuje i nenamjerno, neorganizirano i spontano stjecanje znanja i vještina te se može provoditi cijeli život“<sup>34</sup>.

„Obrazovanje odraslih važna je komponenta sustava cjeloživotnog učenja. Na generalnoj je konferenciji UNESCO-a još 1976. godine koncept obrazovanja odraslih definiran na način da uključuje skup svih organiziranih obrazovnih procesa, sadržaja, razina i metoda, bez obzira na to nastavlja li osoba školovanje, razvija svoje sposobnosti i proširuje znanje ili poboljšava svoje tehničke ili stručne kvalifikacije“<sup>35</sup>.

Prema Zakonu<sup>36</sup> „u Republici Hrvatskoj je obrazovanje odraslih definirano kao cjelina procesa učenja odraslih namijenjenih ostvarivanju prava na slobodan razvoj osobnosti, osposobljavanja za zapošljivost (stjecanje kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikacije, stjecanje i produbljivanje stručnog znanja, vještina i sposobnosti) i osposobljavanje za aktivno građanstvo“<sup>37</sup>. U Hrvatskoj obrazovanje odraslih uključuje sve oblike obrazovanja osoba starijih od 15 godina. Zakonom je određeno da se obrazovanje odraslih temelji na načelima: cjeloživotnog učenja; racionalnoga korištenja obrazovnih mogućnosti, teritorijalne blizine i dostupnosti obrazovanja svima pod jednakim uvjetima, u skladu s njihovim sposobnostima; slobode i autonomije pri izboru načina, sadržaja, oblika, sredstava i metoda; uvažavanja

---

<sup>34</sup> <https://www.ferit.unios.hr/struka/cjelozivotno-obrazovanje/> (pristupano 24.02.2020.)

<sup>35</sup> <https://www.ferit.unios.hr/struka/cjelozivotno-obrazovanje.> (pristupano 24.02.2020.)

<sup>36</sup> Zakon o obrazovanju odraslih. Članak 1., 2., 3. i 4. <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih.> (pristupano 24.02.2020.)

<sup>37</sup> <https://www.asoo.hr/default.aspx?id=658> (pristupano 07.03.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

različitosti i uključivanja; stručne i moralne odgovornosti andragoških djelatnika; jamstva kvalitete obrazovne ponude i poštovanja osobnosti i dostojanstva svakog sudionika. Ono se odvija kao formalno i neformalno obrazovanje te kao informalno i/ili samousmjerenom učenju“.

Jedno od bitnih zadataka menadžmenta na višim razinama je razvoj podređenih suradnika, koji se ne smije prepustiti slučaju. Nije tako rijetka situacija u praksi kada kvalitetan menadžer odlazi u mirovinu, a iza sebe nije ostavio „nasljednika“. Stoga uspješna poduzeća imaju razrađene planove razvoja „nemenadžera“ kako bi stvorila dodatnu energiju koja će osigurati nove vrijednosti na putu ostvarenja ciljeva organizacije.

„Za menadžere je razvoj podređenih važan iz dva osnovna razloga, i to:

Prvo, vještiji i kompetentniji podređeni čine posao menadžera dosta lakšim, budući da menadžer na njih može prenijeti više svojih odgovornosti bez velike potrebe za kontroliranjem svakog pojedinog detalja posla.

Drugo, pomažući podređenima da riješe svoje osobne probleme i razviju kompetencijske vještine te izgrade primamljive planove karijera, menadžeri će ih motivirati da postignu bolji i kvalitetniji rad.

Na taj način razvoj podređenih donosi trostruku dobit – poduzeću, zaposlenicima i menadžerima“. (Buble, M. (2010:199.)

#### 4.1. Planiranje karijere

Većina ljudi još tijekom školovanja mašta o poslu kojega voli i da će to doista i raditi po završetku obrazovanja. I sam sam bio u takvoj situaciji. Druga bitna stvar koja se odvija u glavi većine zaposlenika odmah u početku je promišljanje o napredovanju, koji se uvjeti moraju ispuniti da bi mogao napredovati, koje su mogućnosti napredovanja općenito u organizaciji. Poznata je s tim u svezi sintagma „jednog dana bit ću kao osoba X“. Opće je poznato da je za mlađu populaciju zaposlenika mogućnost napredovanja jedan od bitnih nematerijalnih čimbenika motivacije, čak utječe više na motivaciju nego sama plaća. Samo napredovanja pojedinca usko je povezano sa planiranjem karijere.

„Karijera nije isto što i posao. Za bilo koje radno mjesto (posao) postoji orijentirana obuka, a karijera je orijentirana na pojedinca i na njegove potencijale. Karijera predstavlja



Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

međusobno povezan, sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tijekom njezinog radnog života. Ona prati promjene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinaca“. (Obradović, V. (2015:155.)

U temeljna prava policijskih službenika utvrđena Zakonom<sup>38</sup> spada i pravo na profesionalni razvoj u policijskoj službi. Profesionalni razvoj policijskih službenika odvija se kontinuirano putem obrazovanja, stručnog usavršavanja te napredovanja u službi, uz uvjet da policijski službenik ima položeno odgovarajuće policijsko zvanje koje je sistematizirano za pojedino radno mjesto. Policijski službenici imaju pravo biti informirani o mogućnostima policijskog obrazovanja.

---

<sup>38</sup> Zakon o policiji. Članak 16. i 18.

## 5. OBRAZOVANJE U HRVATSKOJ POLICIJI

Nakon prvih slobodnih i višestranačkih izbora u Republici Hrvatskoj i konstituiranja višestranačkog Sabora započeo je proces stvaranja hrvatske države i njenih institucija. Odmah u početku oči javnosti bile su usmjerena na instituciju policije s obzirom na njenu općepoznatu negativnu ulogu u prethodnom totalitarnom režimu.

„Naslijeđeni ustroj, mentalitet i razumijevanje policije trebalo je temeljito preustrojiti i organizirati policiju primjerenu demokratskoj i pravnoj državi. U projekciji nove organizacije policije značajno mjesto zauzimaio je sustav policijskog školovanja. Naime, u starom sustavu školovanja za potrebe policije, koji je cijelosti bio indoktriniran ideološki, program je bio koncipiran način da je produciraio policijske službenike kao zaštitnike „viših interesa“, interesa koje prosječan građanin nije u stanju razumjeti, niti to od građana treba očekivati. U takvom poimanju policije, koja razumije više nego prosječni građani, nije bilo potrebe za profiliranjem policijskih službenika kroz sustav policijskog obrazovanja. Proizvod takvog sustava obrazovanja bio je policajac „opće prakse“ koji je sposoban obavljati sve povjerene „policijske poslove“. Naravno, u takvim okolnosti glavni kriteriji za primanje u policijsku službu podobnost i odanost vladajućem sustavu“. (Jurina, M. (1999:112.)

Nastavno, drugi opasan relikv prošlosti bio je mistifikacija policije i policijskog posla. Policijski službenici i policijski poslovi bili su nešto nadnaravno, teško razumljivo i teško dohvatljivo za obične građane. Policija „račun“ za svoj rad nije polagala javnosti u najširem smislu riječi, nego „nekome gore“ iznad javnosti. Transparentno djelovanje policije uzimalo se kao otežavajući čimbenik efikasnosti policije.

Stoga se, u početku stvaranja hrvatske policije, odmah pristupilo stručnom profiliranju kadrova, demistifikacije policije i policijskog posla, a policija se sve više otvarala javnosti i njenom kritičkom stavu.

Nova koncepcija ustroja hrvatske policije sadržavala je pretpostavke za kumulativno anticipiranje dvije temeljne nove obveze hrvatske policije, a to su:

- Novo pozicioniranje uloge policije u demokratskom društvu,
- Prihvatanje i obavljanje višestruko povećanog opsega poslova i zadataka koje determinira samostalna, neovisna i suverena hrvatska država.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Značajnu ulogu u svemu tome imao je sustav policijskog obrazovanja na Policijskoj akademiji u Zagrebu, u to vrijeme Obrazovni centar RSUP-a.

Na poziv državnog vrhovništva 5. kolovoza 1990. godine na Policijskoj akademiji započeo je tečaj „Prvi hrvatski redarstvenik“ s oko 2000 polaznika. Taj događaj može se označiti kao početak policijskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Polaznicima tečaja obratio se 8. kolovoza 1990 predsjednik dr. Franjo Tuđman.

„Dosad, na žalost, stjecajem povijesnih okolnosti u Hrvatskoj, služba nije uživala ugled u narodu onakav kakav treba da ima. Na vama je da zajedno s novom hrvatskom demokratskom vlašću, hrvatskim vrhovništvom, vratite ugled i toj službi.

Vi trebate biti čuvari mirnog sna naših građana, čuvari blaga naših ljudi, ali čuvari i ustavnog i pravnog poretka Republike Hrvatske.

Ne sumnjam da ćete vi koji ste dobrovoljno stupili u ovaj prvi tečaj škole za unutarnje poslove Republike Hrvatske, da ćete tu dužnost obaviti na zadovoljstvo i vlasti i naroda Republike Hrvatske. Pred vama je velika i odgovorna zadaća, vi morate ovladati ne samo vještinama i znanjem svoga posla, vi morate biti i pravi predstavnici nove demokratske i suvremene vlasti hrvatske. Vi morate zadovoljiti na službi, ali morate zadobiti i povjerenje naših ljudi, svakog našeg čovjeka, od djeteta, žene, do muškarca i čitavog naroda.

Morate biti odlučni i odriješiti, nepodmitljivi, nepomirljivi u vršenju svoje službe, ali morate biti i krajnje uljudni, kulturni. Svaki čovjek mora vas osjetiti kao svog čuvara, kao svog predstavnika i u tom smislu ja vas molim, ali i zapovijedam, da što prije i što odlučnije ovladate vještinom svoga zvanja i da se pojavite na ulicama, selima i gradovima. Da budete ono što od vas zahtijeva narod i što od vas zahtijeva ministar i što će vrhovništvo Hrvatske zahtijevati. Da bude zaista jamstvo mira i poretka Republike Hrvatske.

Želim vam uspjeh u radu i uspjeh u životu“<sup>39</sup>.

Proces transformacije hrvatske policije, iz totalitarne policijske organizacije u modernu policijsku organizaciju primjenu demokratskim društvima, u značajnoj mjeri je usporen sredinom kolovoza 1990. godine eskalacijom terorističkih napadaja na policijske službenike i

---

<sup>39</sup> Govor predsjednika Republike Hrvatske dr. Franje Tuđmana polaznicima tečaja „Prvi hrvatski redarstvenik“, Zagreb, Policijska akademija, 8. kolovoza 1990. (Jurina, M. (1999:113.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

policijske objekte u Republici Hrvatskoj, te kasnije otvorenom agresijom na Republiku Hrvatsku.

Novija povijest ne poznaje da je igdje u svijetu policija odigrala tako značajnu ulogu u stvaranju i obrani svoje države kao što je to učinila hrvatska policija. Uloga hrvatske policije u Domovinskom ratu, o kojoj svjedoče mnogi pisani materijali svjedoka toga vremena, zahtjeva posebnu pozornost i poštovanje. Dovoljno je samo napomenuti da je prva žrtva Domovinskog rata bio policijski službenik Josip Jović, koji je poginuo na „krvavi“ Uskrs 31. ožujka 1991. godine. Po prvom poginulom hrvatskom policajcu nosi naziv Policijska škola na Policijskoj akademiji.

„Ministarstvo unutarnjih poslova u sjedištu radi osiguravanja uvjeta za nesmetani rad policije, između ostalog, planira i utvrđuje strategiju obrazovanja policijskih službenika koju provodi Policijska akademija“<sup>40</sup>.

### 5.1. Modaliteti obrazovanja u hrvatskoj policiji

„Policijsko obrazovanje prema zakonu<sup>41</sup> temelji se na načelu cjeloživotnog obrazovanja, te obuhvaća:

- temeljno obrazovanje za zanimanje policajac,
- specijalizaciju, stručno osposobljavanje, usavršavanje i policijski trening (cjeloživotno obrazovanje),
- visokoškolsko obrazovanje“.

„Temeljnim obrazovanjem za zanimanje policajac smatra se:

- redovito srednjoškolsko obrazovanje kroz 3. i 4. razred Policijske škole (trenutno se ne izvodi),
- srednjoškolsko obrazovanje odraslih za zanimanje policajac,
- temeljni policijski tečaj“.

„Temeljno obrazovanje za zanimanje policajac i visokoškolsko obrazovanje predstavljaju formalne oblike obrazovanja, dok specijalizacija, stručno osposobljavanje,

---

<sup>40</sup> Zakon o policiji. Članak 7. stavak 2.

<sup>41</sup> Zakon o policiji. Članak 85.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

stručno usavršavanje i policijski trening predstavljaju neformalne oblike obrazovanja uz rad sukladno s načelom cjeloživotnog obrazovanja<sup>42</sup>.

#### 5.1.1. Temeljno policijsko obrazovanje

Razvidno je da se temeljno policijsko obrazovanje provodi kroz srednjoškolsko obrazovanje odraslih, sukladno Zakonu o policiji, Zakonu kojim se uređuje srednjoškolsko obrazovanje, Zakonu kojim se uređuje strukovno obrazovanje odraslih, Pravilnikom o policijskom obrazovanju te Statutu Policijske akademije i Statutu Policijske škole „Josip Jović“.

Upravo je u tijeku natječaj, raspisan početkom ožujka ove godine, za upis polaznika/ica u Program srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka u 2020./2021. godini.

„Planira se upis 750 polaznika/polaznica u program koji će započeti 14. rujna 2020., a polaznice/polaznici će se po završetku ovog programa primati u radni odnos u Ministarstvo unutarnjih poslova (policijske uprave odnosno ostale ustrojstvene jedinice Ravnateljstva policije), sukladno potrebama službe.“

Na natječaj se mogu javiti hrvatske državljanke i državljani koji su završili srednju školu u trogodišnjem ili četverogodišnjem trajanju pod uvjetom da na dan 14. rujna 2020. godine ne budu stariji od 28 godina. Ovo je drugi natječaj, a sukladno izmjenama Zakona o policiji koji definira posebne uvjete, da se primaju kandidati sa završenom srednjom školom u trogodišnjem trajanju. Potreba da se odstupi od kriterija da kandidati moraju imati isključivo završenu srednju školu u četverogodišnjem trajanju, proizašla je iz nedostatka kandidata, a o razlozima je potrebno posebno govoriti. Možemo samo navesti da se u prethodnim vremenima na natječaj kojim se primalo u prosjeku između 400 i 500 kandidata javljalo višestruko više potencijalnih kandidata. Trenutno smo u situaciji da se javlja gotovo identičan broj kandidata koliko se prima na natječaju.

---

<sup>42</sup>[https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocsImages/06\\_nakladnistvo/policija\\_i\\_sigurnost/2018/02/A\\_Velic\\_A\\_Orlovic\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](https://policijskaakademija.gov.hr/UserDocsImages/06_nakladnistvo/policija_i_sigurnost/2018/02/A_Velic_A_Orlovic_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf) (pristupano 04.03.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Kandidati moraju zadovoljiti kriterij posebne psihičke i tjelesne zdravstvene sposobnosti te imati propisanu posebnu razinu tjelesne motoričke sposobnosti.

Kandidati moraju biti osobno dostojni za obavljanje policijske službe. Zanimljivo je da je kriterij osobne dostojnosti za kandidate, a ne dostojnost uže i šire obitelji kao relikv prošlosti, uveden s donošenjem Zakona o policiji sredinom ožujka 2011. godine. Do tada je cijelo vrijeme bio na snazi Zakon o unutarnjim poslovima donijet u starom sustavu koji je od 1990. godine mijenjan i usklađivan sa zahtjevima novonastale države.

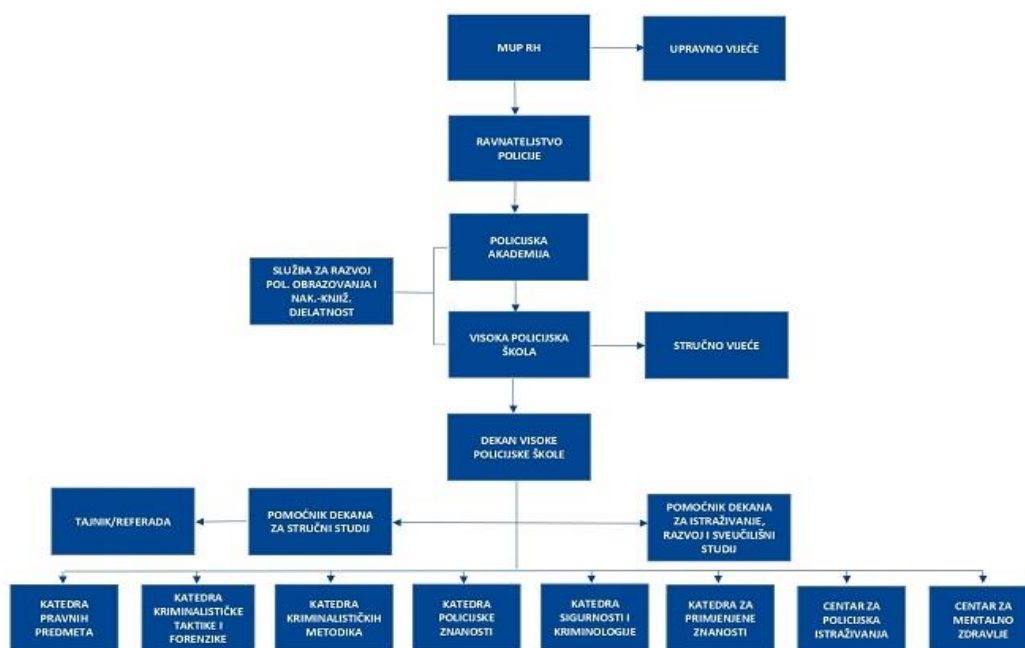
Dostojnost kandidata provjerava mjerodavna policijska postaja po mjestu stanovanja kandidata (tzv. terenska provjera), te provjera kroz kaznene i prekršajne evidencije. U policiju se ne može primiti osoba koja je pravomoćno osuđena za kaznena djela iz koristoljublja ili nečasnih pobuda, odnosno ako je kažnjena za prekršaj protiv javnog reda i mira ili s obilježjima nasilja, uključujući dakako i obiteljsko nasilje. Provjera dostojnosti osobe u načelu se povjerava starijim, iskusnijim policijskim službenicima kako potencijalni kandidati ne bi bili oštećeni u pogledu provjere dostojnosti.

I na kraju, kandidati za policijske službenike ne smiju biti članovi političke stranke. I ta je novela propisana s donošenjem Zakona o policiji radi profesionalizacije i depolitizacije policijske službe u cjelini. Policijskim službenicima je zabranjeno političko djelovanje u Ministarstvu te se ne mogu kandidirati na državnim i lokalnim izborima. Na političkim skupovima u odori može nazočiti samo u slučaju da obavlja policijske poslove.

### 5.1.2. Visokoškolsko obrazovanje u policiji

Visoka policijska škola u Zagrebu ustrojstveni je dio Policijske akademije, odnosno Ravnateljstva policije, kojom upravlja dekan i voditelj (načelnik) Visoke policijske škole.

Shema 2.: Organizacijska struktura Visoke policijske škole.



Izvor: <https://policijska-akademija.gov.hr/visoka-policijska-skola/43> (pristupano 4.3.2020.)

Visoka policijska škola osnovana je i počela s radom akademske 1971/1972. godinu u sklopu tadašnjeg Obrazovnog centra RSUP-a, danas Policijske akademije, desetak godina nakon srednje policijske škole. „Visoka policijska škola jedna je od vodećih visokoškolskih ustanova za obrazovanje u znanstvenom polju sigurnosno-obrambenih znanosti u Republici Hrvatskoj, kojemu kao grana pripada kriminalistika“<sup>43</sup>.

„Kriminalistika kao predmet obrazovanja i stručno-znanstvenog djelovanja Visoke policijske škole, čini ovu visokoškolsku ustanovu specifičnom i jedinstvenom u Hrvatskoj. Naime, pored Visoke policijske škole niti jedna druga visokoškolska institucija ne izvodi

<sup>43</sup> [https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocsImages/04\\_vps/strategija%20VPS.pdf](https://policijska-akademija.gov.hr/UserDocsImages/04_vps/strategija%20VPS.pdf) (pristupano 10.03.2020.)

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

takav program u Republici Hrvatskoj<sup>44</sup>.

„Od svog osnivanja Visoka policijska škola provodi visokoškolsko obrazovanje, prije svega za potrebe policije, zainteresiranih djelatnika drugih tijela državne uprave, a od 1990. godine i studenata iz građanstva, što je prije bilo rijetkost<sup>45</sup>.

„U povijesti visokoškolskog policijskog obrazovanja ističe se **1990.** godina kada je Viša škola za unutrašnje poslove preimenovana u Fakultet kriminalističkih znanosti, koji je izvodio dva studijska programa: Studij za unutarnje poslove i Višu školu za unutarnje poslove. Izmjenama općih propisa o vrstama visokih učilišta u Republici Hrvatskoj **1994.** Fakultet kriminalističkih znanosti se preimenuje u Visoku policijsku školu, koja je do **2005.** godine izvodila programe za stjecanje više stručne sprema i program kojim se stječe visoka stručna sprema i naziv diplomirani kriminalist. Uz to, **od 1999. do 2003.** godine Visoka policijska škola izvodila je i sveučilišni program Kriminalistika u trajanju od osam semestara, kao i stručni poslijediplomski studij Nasilnički kriminalitet od četiri semestra<sup>46</sup>.

„Od **2005.** godine Visoka policijska škola izvodi studije usklađene s Bolonjskim sustavom visokoškolskog obrazovanja - stručni trogodišnji studij Kriminalistika, čijim se završetkom stječe 180 ECTS bodova, te diplomski specijalistički stručni studij Kriminalistika u trajanju od dvije godine, čijim se završetkom stječe 120 ECTS bodova<sup>47</sup>.

„U listopadu 2016. osnovan je Centar za mentalno zdravlje Visoke policijske škole prema ideji i na inicijativu dr.sc. Ivane Glavine Jelaš, voditeljice Centra. S radom je započeo pod nazivom *Psihološko savjetovalište Visoke policijske škole* te je 8. ožujka 2019. Savjetovalište preimenovano u Centar za mentalno zdravlje Visoke policijske škole. Tri su osnovne djelatnosti Centra: znanstveno-istraživački rad, edukacija i pružanje psihološke pomoći. Psihološku pomoć pružamo studentima Visoke policijske škole - većinom policijskim službenicima. Znanstvenu i edukacijsku djelatnost na temu mentalnog zdravlja policajaca provodimo za potrebe Ministarstva unutarnjih poslova. Svojim radom Centar je doveo novi i

---

<sup>44</sup> <https://policijska-akademija.gov.hr/o-nama-1383/1383> (pristupano 28.02.2020.)

<sup>45</sup> <https://policijska-akademija.gov.hr/o-nama-1383/1383> (pristupano 28.02.2020.)

<sup>46</sup> <https://policijska-akademija.gov.hr/visoka-policijska-skola/43> (pristupano 4.3.2020.)

<sup>47</sup> <https://policijska-akademija.gov.hr/o-nama-1383/1383> (pristupano 28.02.2020.)



Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

proaktivni pristup brizi za mentalno zdravlje hrvatskih policajaca u Ministarstvo unutarnjih poslova<sup>48</sup>.

### 5.1.3. Cjeloživotno obrazovanje u policiji

Cjeloživotno obrazovanje u hrvatskoj policiji usklađeno je sa sustavom obrazovanja odraslih u Republici Hrvatskoj, odnosno sa postulatima cjeloživotnog učenja kao temeljnoj odrednici razvoja obrazovanja odraslih u svijetu.

Sama organizacija, opseg i sadržaj cjeloživotnog obrazovanja koje se djelatno u najvećoj mjeri provodi na Policijskoj akademiji u Službi za stručno usavršavanje i specijalizaciju, prilagođena je organizacijski i u smislu potreba Ministarstvu unutarnjih poslova u cjelini a poglavito potrebama Ravnateljstva policije. Služba u kontinuitetu održava kontakte s praksom, uvažava mišljenja i prijedloge s terena u pogledu evaluacije modaliteta cjeloživotnog obrazovanja. Jedan manji dio cjeloživotnog obrazovanja provodi se unutar policijskih uprava i policijskih postaja, koji je sadržajno usmjeren u velikoj mjeri na operativno taktička načela i metode postupanja, odnosno standardne operativne procedure i postupke u obavljanju policijskih poslova.

Služba za stručno usavršavanje i specijalizaciju prati i implementira u praksu unaprjeđenja cjeloživotnog obrazovanja koja uvode slične službe u Europi i svijetu, te u tom pogledu ostvaruje zapaženu međunarodnu suradnju.

Prema Pravilniku<sup>49</sup> „policijski službenici obvezni su završiti odgovarajuće programe specijalizacije, stalno se osposobljavati i usavršavati sukladno s opisima poslova, potrebama i uvjetima radnog mjesta na koje su raspoređeni“.

Specijalizacija policijskih službenika kroz sustav cjeloživotnog obrazovanja odnosi se na specijalizaciju dijela policijskih poslova, npr. prometne policije, kako bi policijski službenici u obavljanju policijskih poslova bili što efikasniji. O potrebi za specijalizacijom policijskih službenika ponajbolje govori činjenica da policijski službenici u svom radu primjenjuju ne

---

<sup>48</sup><https://pnuhp2018.wixsite.com/website-6?lightbox=dataItem-jvp2e7r11> (pristupano 28.02.2020.)

<sup>49</sup> Pravilnik o policijskom obrazovanju. Članak 6. stavak 4. Zagreb. Narodne novine. Broj 113/12.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

samo temeljne propise iz domene policije, nego i stotinjak drugih zakonskih i podzakonskih akata koja sadrže odredbe o postupanju policije. Specijalizacija policijskih službenika uobičajeno se provodi putem tečajeva (osnovni tečaj prometne policije ili osposobljavanje za vršenje očevida, tečaj granične policije, tečaj pomorske policije, tečaj za detektive, tečaj za kontakt policajce, itd., gotovo četrdesetak tečajeva) čijim završetkom polaznici tečaja polažu ispit pred ispitnim povjerenstvom u kojem prevladavaju policijski službenici iz policijske prakse.

Specijalizacija policijskih službenika, a sukladno općoj podjeli rada policije, podijeljena je u tri osnovna područja, i to:

- Područje policije (temeljne i prometne),
- Područje granične policije (granične, pomorske i aerodromske),
- Područje kriminalističke policije (očevidi i kriminalistička istraživanja).

„Stručno usavršavanje je permanentno obrazovanje kako bi unaprijedili kompetencije koje su neophodne za obavljanje poslova na pojedinom radnom mjestu kao najužoj organizacijskoj jedinici. Stručno usavršavanje provodi se putem tečajeva, seminara, stručnih savjetovanja, predavanja, dopunskog stručnog usavršavanja, policijskog treninga, informatičkih tečajeva i tečajeva stranog jezika. Ovdje je bitno napomenuti kako i nastavnici koji predaju na Policijskoj školi, Visokoj policijskoj školi ili u Odjelu za stručno usavršavanje svake godine u trajanju od pet dana odrađuju praksu u operativnim službama Ministarstva ovisno o području kojim se bave“.

Obvezno stručno usavršavanje policijskih službenika provodi se kroz dopunsko stručno usavršavanja i policijski trening, a odnosi se na upoznavanje sa promjenama u normativnom smislu, promjenama u pogledu policijske taktike i metodike postupanja.

Stručno usavršavanja policijskih službenika provodi se na dvije razine: centralizirano na nivou Ministarstva za složenije oblike usavršavanja i decentralizirano na nivou policijskih uprava za manje složene oblike usavršavanja.

Stručno osposobljavanje policijskih službenika obvezno je u situacijama kada dolazi do promjene sistematizacije radnih mjesta, odnosno dolazi do povećanje opsega posla na istom radnom mjestu unutar iste obrazovne razine.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

Stručno osposobljavanje prvenstveno je usmjereno na menadžersku strukturu Ministarstva (seminari za policijske rukovoditelje najviše, srednje i najniže razine), osposobljavanje mentora, predavača i instruktora.

## 5.2. Planiranje i razvoj karijere u policiji

U radu je već istaknuto kako profesionalni razvoj policijskih službenika u funkciji planiranja karijere spada u temeljna prava policijskih službenika utvrđena Zakonom o policiji. Planiranje i razvoj karijere policijskih službenika usko je povezan sa obrazovanjem, stručnim usavršavanjem i osposobljavanjem te stjecanjem policijskih zvanja. Naime, svako menadžersko radno mjesto u sustavu policije, ali i sva druga radna mjesta, sistematizirano je po više različitih osnova. Pored stupnja obrazovanja potrebno je zadovoljiti i kriterije koji se odnose na iskustvo odnosno položeno ili stečeno odgovarajuće policijsko zvanje, što je razvidno u dijelu gdje se govori o kategorizaciji rukovodećih policijskih službenika. Stoga svaki policijski službenik prilikom stupanja u policijsku službu može promišljati o razvoju policijske karijere.

Donošenjem Zakona o policiji, a u skladu s najboljim standardima razvijenih zemalja, transparentno su utvrđeni kriteriji napredovanja u policijskoj službi kao temelj za upravljanje karijerom policijskih službenika.

Slobodna radna mjesta policijskih službenika, rukovodećih (zamjenika glavnog ravnatelja policije, načelnika policijskih uprava i načelnika policijskih postaja) kao i ostala slobodna radna mjesta popunjavaju se putem internog oglasa. Ukoliko niti jedan kandidat ne zadovolji kriterijima za raspored na rukovodeće radno mjesto isto se može popuniti privremenim premještajem i to ne duže od 6 mjeseci.

Iznimaka od internog oglašavanja i popunjavanja slobodnih rukovodnih radnih mjesta u policiji je pozicija glavnog ravnatelja policije. Glavnog ravnatelja policije, sukladno prethodno raspisanom javnom natječaju, bira i imenuje na prijedlog ministra unutarnjih poslova Vlada Republike Hrvatske na vrijeme od 5 godina.

„Upravljanje karijerom je proces kojim organizacija izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlenike da bi osigurala pool (bazen) kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti njezine buduće potrebe. To je proces oblikovanja i primjene ciljeva, planova i strategija koje omogućuju menadžerima i stručnjacima za ljudske potencijale da zadovolje potrebe za tim potencijalima, a pojedincima da postignu vlastite ciljeve karijera. Kako se danas i od pojedinaca

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

očekuje da upravljaju svojom karijerom, upravljanje karijerom može se uzeti kao opći pojam za sve aktivnosti usmjerene na razvoj individualne karijere unutar određene organizacije“.  
(Sikavica, P. (2008:743.)

S obzirom na transparentno napredovanje u policijskoj službi svaki policijski službenik može sačiniti karijerni plan. Dobar karijerni plan mora prvenstveno početi od subjektivnih komponenti svakog pojedinca koje se odnose na stečene kompetencije kroz obrazovanje, stečeno radno iskustvo, vladanje određenim vještinama, osobine ličnosti te naše preferencije. Karijerni plan je stoga osobno promišljanje budućnosti u organizaciji iz kojeg se nameću ciljevi koje želimo postići kroz karijeru. Međutim, ciljevi koje želimo postići (radna mjesta) determinirani su faktorima koje je potrebno zadovoljiti. Stoga svaki plan karijere uključuje stjecanje određenih znanja i vještina kroz određeno vrijeme.

## 5. ZAKLJUČAK

Tendencija da se policijski poslovi obavljaju na razini profesije – policijske struke, postaje jedan od značajnih i najtransparentnijih elementa policijskog obrazovanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Ova znakovitost, nužan sadržaj funkcije, može i mora osigurati djelotvornost i učinkovitost policijske službe, poglavito onog dijela koji je orijentiran na onaj dio posla koji je od najvećeg interesa svekolike hrvatske javnosti, To su prije svega prevencija i represija kriminaliteta te ovladavanje sigurnosnim pojavama kako bi postigli zadovoljavajuće stanje sigurnosti u državi. Ostvarivanje tog cilja policijske službe stoga nužno zahtjeva da sadržaj policijske funkcije bude utemeljen na zakonitosti, etici i stručnoj osposobljenosti policijskih službenika.

U tom smislu Zakon o policiji „jamči policijskim službenicima pravo na profesionalni razvoj u policijskoj službi, izgradnju karijere, koji se odvija kroz kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje temeljeno na načelu cjeloživotnog obrazovanja te kroz napredovanje u službi stjecanjem viših policijskih zvanja“<sup>50</sup>.

Svaki policijski službenik po ulasku u policijsku službu mora objektivno sagledati mogućnosti razvoja osobne karijere i u skladu s tim permanentno se dodatno obrazovati, usavršavati i znavljati stečena znanja, te sukladno propisanim uvjetima stjecati viša policijska zvanja.

Sustav policijskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj ukorak je s najnaprednijim sustavima u Europi i svijetu. Permanentno se evaluiraju svi oblici policijskog obrazovanja kako bi u skladu sa zahtjevima i potrebama policijske prakse, a istovremeno svi nastavnici koji sudjeluju u procesu policijskog obrazovanja obvezni su znavljati praktična iskustva. Kriminalistika, kao okosnica policijskog posla, je prvenstveno empirijska disciplina koja kroz interdisciplinarnu znanstvenu spoznaju postavlja temelje policijske taktike i metodike u obavljanju policijskih poslova.

Mogućnosti napredovanja u policiji, koje je transparentno uređeno, predstavlja bitan motivirajući faktor za sve policijske službenike.

---

<sup>50</sup> <https://policijska-akademija.gov.hr/o-nama-1383/1383> (pristupano 28.02.2020.)

## 6. POPIS LITERATURE

### a) knjige

1. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija.
2. Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A., Vidanec, D. (2019.) *Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi*, Rijeka: Libertin naklada.
3. Jurina, M., Jurković, S., Pušeljić, M. (1999.) *Elementi organizacije policije*, Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske.
4. Jurina, M. (2011.) *Organizacija i menadžment*, Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
5. Marušić, S. (2006.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco.
6. Obradović, V., samardžija, J., Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Plejada.
7. Pušeljić, M., Magušić, F., Nađ, I. (2008.) *Organizacija i funkcioniranje policije*, Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske.
8. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.

### b) Publikacije, časopisi

1. Policija: hrvatska sigurnost i sigurna budućnost (2017.). Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova. Služba za odnose s javnošću.
2. Pušeljić, M., Magušić, F. (2008.) Uprava i policija. Policija i sigurnost. Broj3-4/08. Strana 192-218. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
3. Velić, A., Orlović, A. (2018.) Upravljanje ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika o obrazovanju i razvoju karijera u policiji. Policija i sigurnost broj 2/18. Strana 190-212. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.

### c) Zakonski i podzakonski akti

1. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave.
2. Zakon o sustavu državne uprave.
3. Zakon o policiji.
4. Zakon o policijskim poslovima i ovlastima.
5. Zakon o obrazovanju odraslih.
6. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova.
7. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika.

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

8. Uredba o zvanjima policijskih službenika.
9. Uredba o područjima, sjedištima, vrstama i kategorijama policijskih uprava i policijskih postaja.
10. Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova.
11. Pravilnik o policijskom obrazovanju.

d) Internet

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Kriminalistika>

<https://www.dzs.hr/Hrv/important/Obrasci/08Obrazovanje/Obrasci/Klasifikacija%20podrucja%20znanosti.pdf>

<https://www.hrleksikon.info/definicija/divinizacija.html>

[https://bs.wikipedia.org/wiki/učeca\\_organizacija](https://bs.wikipedia.org/wiki/učeca_organizacija)“.

<https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>.

<https://gov.hr/moja-uprava/rad/trazenje-posla/posao-u-drzavnoj-sluzbi/uvjeti-za-prijam-u-drzavnu-sluzbu/120>.

[https://hr.wikipedia.org/wiki/Pristupanje\\_Hrvatske\\_Europskoj\\_uniji](https://hr.wikipedia.org/wiki/Pristupanje_Hrvatske_Europskoj_uniji)

<https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-12956/eu-programi-i-projekti/pretpristupna-pomoc/phare/945>

<https://mup.gov.hr/uprava-za-ljudske-potencijale/283299>

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/07-01-03\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/07-01-03_01_2019.htm).

<https://www.ferit.unios.hr/struka/cjelozivotno-obrazovanje>.

<https://policijska-akademija.gov.hr/visoka-policijska-skola/43>

Alen Horvat: Cjeloživotno obrazovanje i razvoj karijere u funkciji efikasnosti zaposlenika.

## **7. POPIS SLIKA, SHEMA**

Slika 1.: Policijske uprave u Republici Hrvatskoj.


Slika 2.: Oznake zvanja policijskih službenika.

Shema 1.: Organizacijska struktura Visoke policijske škole.




## 8. ŽIVOTOPIS

### 9. OSOBNE INFORMACIJE Horvat Alen

 Planinska 105 , Čepelovac, 48350 Đurđevac (Hrvatska)

 092/ 3600- 604

 horvatalen1991@gmail.com

### RADNO ISKUSTVO

10/12/2013–danas Policajac/policajka  
MUP RH, Zagreb (Hrvatska)  
Polijski službenik za osiguranje štíćenih objekta

### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

27/09/2018–danas  
Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić (Hrvatska)

### OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

engleski

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
	B2	B1	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike - Ljestvica za samoprocjenu](#)

Komunikacijske vještine Pozorno slušanje sugovornika, dobra sposobnost pregovaranja, timski rad.

Poslovne vještine Kao osoba koja sam često bio prvi na nalogu kao policijski službenik tj. vođa ophodnje uvijek sam forsirao da se prvo odradi posao koji je meni i kolegi ostao zbog prijašnjeg obujma posla (postupanje po predmetima , pisanje prekršajnih prijava) , ako nismo imali dojava građana ili drugog oblika posla koji je bio jasno naznačen u radnom nalogu.

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

[Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu](#)