

STAVOVI DIONIKA U POLICIJI O BUDUĆNOSTI HRVATSKE POLICIJE

Izvorni naučni rad

Primljeno/Received: 18 .02.2020.

Prihvaćeno/Accepted: 02. 07. 2020.

Krunoslav BOROVEC
Iva BALGAČ

Sažetak

Inspiracija za rad i problem(i) koji se radom oslovljava(ju): Dinamični društveni razvoj u socijalnom, ekonomskom i tehnološkom smislu zahtijevaju promjene unutar policijskih organizacija pri čemu su važni stavovi ključnih dionika o organizacijskim promjenama.

Ciljevi rada (naučni i/ili društveni): Ovoj istraživački rad ima za cilj utvrditi: stavove različitih dionika u policijskoj organizaciji u vezi s različitim aspektima organizacijskih promjena.

Metodologija/Dizajn: Korištena je kvalitativna metodologija kroz intervjue tri različite fokus grupe u policiji u Hrvatskoj. Nakon prikupljanja izvornih izjava provedena je obrada teksta kroz proces kodiranje na način da su se kroz interpretaciju pojedinih dijelova teksta, identificirali obrasci uvjerenja i mišljenja ispitanika o pojedinim pitanjima.

Ograničenja istraživanja/rada: Ograničenje istraživanja odnosi se činjenicu što su u ispitivanje uključene samo tri fokus grupe, dok postoje i perspektive drugih specifičnih dionika unutar policijskog sustava koje nisu uključene u istraživanje.

Rezultati/Nalazi: Rezultati potvrđuju visoki stupanj slaganja ispitanika o potrebi organizacijskih promjena kojima treba otkloniti najveće slabosti hrvatske policije u području, upravljanja ljudskim potencijalima, administrativnog rasterećenja, integracije i poboljšanja poslovnih procesa.

Generalni zaključak: Generalno, istraživanje potvrđuje važnost menadžmenta promjena za uspjeh organizacijskih reformi te kroz većinu tematskih cjelina na različite načine apostrofira zaposlenike i njihov potencijal kao ključnu komponentu na koju se u reorganizaciji treba osloniti.

Opravdanost istraživanja/rada: Uz nove spoznaje, ovo istraživanje ima cijeli niz praktičnih implikacija i može poslužiti kao strateški okvir u planiranju budućih organizacijskih promjena u policiji.

Ključne riječi

policijska organizacija, reorganizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, radni procesi, vizija

UVOD

Policija je tradicionalno ključna institucija formalne društvene kontrole koja bez obzira na jasan formalni okvir djelovanja ima na raspolaganju široki spektar mogućih pristupa, taktika i modela rada. Upravo iz tog razloga donositelji odluka u policiji traže najdjelotvornije načine kojima će odgovoriti zahtjevima koji se pred policiju postavljaju (Vitez, Balgač, 2016). Razvitak organizacije policije u svakoj je državi determiniran čitavim nizom vanjskih i unutarnjih čimbenika (Pušeljić, Jelenski, 2007) te nije izuzet od općih trendova promjena i suočen je sa zahtjevima za boljim djelovanjem, prilagodljivošću i smanjenim troškovima (Mastrofski, Willis, 2010).

Kao najznačajnije vanjski čimbenici smatraju se: ustroj državne uprave, sigurnosne prilike i potrebe, sigurnosna politika te gospodarske, socijalne, političke, kulturološke i druge prilike u kojima djeluje policija. Unutarnji čimbenici koji determiniraju organizaciju policije prvenstveno su ciljevi policije, te poslovi i zadaće koje ona mora ostvariti, organizacijski resursi s kojima raspolaže (broj struktura kadrova, financijska sredstva, tehnika, tehnologija i metodologije rada, programi i planovi djelovanja i razvitka itd.). Kod kadrovskog potencijala prije svega misli se na znanje, navike, vještine i motivaciju službenika kao potencijala policijske organizacije. U oblikovanju ustroja svake organizacije, nužno je uzeti u obzir sve vanjske i unutarnje čimbenike, dok ciljevi organizacije uvijek moraju biti polazište za njezino kreiranje.

Kao i druge organizacije, policijske se agencije moraju kontinuirano prilagođavati i mijenjati, kako bi adekvatno odgovorile na izazove koji se postavljaju pred njih. Prilagodbe koje moraju napraviti svoje polazište mogu naći u: **sigurnosnim izazovima** poput porasta terorizma, novih oblika migracija i povećane odgovornosti policije (Bayley, Nixon, 2010); nužnosti za **novim načinom upravljanja i vođenja** što je uzrokovano porastom broja pripadnika nove generacije zaposlenika u policiji te dostupnosti novih tehnologija (Batts i sur., 2012; Beck, Wade, 2004; Hicks, Hicks, 1999; Clarke, Knake, 2010) ili pak u **financiranju i upravljanju financijskim sredstvima** dodijeljenim policijskim agencijama (Gascón, Foglesong, 2010).

Načini na koje policijski rukovoditelji upravljaju povezani su s oblicima policijske organizacije. Tradicionalne organizacije karakteriziraju autoritarne hijerarhijske strukture koje jasno razdjeljuju donositelje odluka od linijskih službenika te jasno naglašavaju principe strukture nasuprot fleksibilnosti i cijene propisane procedure (Batts i sur., 2012). U prilog tome govore i Geller i Swanger (1995) koji ističu da su policijske organizacije ograničene jer se oslanjaju na paravojni model koji nije dovoljno prilagodljiv vanjskim zahtjevima za promjenama.

Zbog novih okolnosti koje donosi dinamično i promjenjivo okruženje potrebno je tražiti nove organizacijske oblike koji maksimiziraju efikasnost policije i pružaju puno fleksibilniju strukturu, tako da novi modeli upravljanja manje pažnje poklanjaju birokratskoj, hijerarhijskoj strukturi, a u većoj mjeri pažnja je usmjerena uključivanju zaposlenika u sve ključne procese rada, od donošenja strategija do izvršenja neposrednih zadataka. Zapravo, prema Batts, Smoot, i Scrivner (2012), policijske organizacije 21. stoljeća trebaju slične promjene u svojoj organizaciji, rukovođenju te modelu upravljanja kakve su se desile u području gospodarstva. Nema sumnje da je **snažni lider s jasnom vizijom za budućnost ključan za uvođenje i širenje promjena u policijskom kontekstu** (Beech, Gullledge, Stewart, 2015). Stoga se može konstatirati kako su **ključna komponenta promjena rukovoditelji** i oni se trebaju mijenjati. Te promjene mogu biti veliki izazov jer one zahtijevaju ne samo promjene u praksi, nego i u razini organizacijske fleksibilno-

sti koja nije dio tradicionalnog zapovjedno-kontrolnog modela rada policije (Batts i sur. 2012). Moderne policijske organizacije trebaju policijske rukovoditelje za budućnosti koji:

- imaju globalnu perspektivu,
- su kreativni,
- znaju upravljati promjenama i prilagodljivi su,
- mogu balansirati kreativnost u kontekstu tradicionalne policijske kulture,
- imaju snažne komunikacijske vještine,
- svladali su tehnološke trendove,
- arhitekti su promjena,
- razumiju istraživačke metode, analize i interpretacije (Batts, Smoot, i Scrivner, 2012).

Kada govorimo o policijskoj organizaciji u Republici Hrvatskoj važno je istaknuti kao **hrvatska policija spada u centralizirane, jedinstvene policijske organizacije**. Obilježje je ovog tipa organizacije policije da država ima jednu centraliziranu policijsku organizaciju na čelu koje je glavni ravnatelj policije.

Glavne karakteristike ustroja hrvatske policije:

- **Centralizirani ustroj:** ukupno policija – središnje uprave preko policijskih uprava do policijskih postaja jedna je jedinstvena organizacija ustrojena hijerarhijski, s naglašenom podređenosti nižih ustrojstvenih jedinica višima.
- **Teritorijalni ustroj:** teritorijalni aspekt ustroja zasniva se na modelu tzv. divergentnog ustroja, u kojem ustrojstvene jedinice pokrivaju određeni teritorij, a sve zajedno cjelokupni teritorij Republike Hrvatske.
- **Funkcionalni ustroj:** polaznu osnovu za utvrđivanje unutarnjeg ustroja čini grupiranje istovrsnih i međusobno srodnih poslova u jednu tehnološku cjelinu, ali istodobno je omogućena neposredna međusobna suradnja grupiranih cjelina.

Zbog boljeg razumijevanja trenutnog ustroja, funkcioniranja i upravljanja policijom potrebno je objasniti tri razvojne etape (Kovčo Vukadin, Borovec, Ljubin Golub, 2013) koje su se koje su se dogodile od početka stvaranja hrvatske policije:

1. **Razdoblje od 1990. do 1995. godine – stvaranje policije i obrana države u Domovinskom ratu:** Hrvatska policija nastala je nakon prvih demokratskih izbora 1990. godine te je u svojim prvim godinama imala aktivnu ulogu u obrani Republike Hrvatske i borbenom djelovanju. Ustrojene su specijalne jedinice policije i jačao se kapacitet za borbena djelovanja (Zmijarević, 2007)
2. **Razdoblje od 1995. do 2000. godine – transformacija (demilitarizacija i profesionalizacija) policije u poslijeratnom razdoblju:** nakon završetka Domovinskog rata, odnosno ustrojavanja oružanih snaga policija u Hrvatskoj poprima obilježja tradicionalne policijske organizacije te su u tom razdoblju naperi usmjereni na demilitarizaciju, depolitizaciju, profesionalizaciju i smanjenje policije (Kutnjak Ivković, 2000).
3. **Razdoblje od 2000. godine do danas – rad policije okrenut prema zajednici:** posljednjom reorganizacijom policije započetom 2001. godine došlo je do značajne promjene

u policijskoj organizaciji u ustrojstvenom smislu, ustrojavanjem Ravnateljstva policije te u reformskom smislu implementacijom koncepta Policija u zajednici, a kasnije 2008 i koncepta Kriminalističko obavještajnog modela rada.

Kroz povijest policijsko djelovanje temeljilo se na različitim paradigmatima. One su se intenzivno razvijale zadnjih tridesetak godina te je stoga jedno od ključnih pitanja: **moгу li se u Hrvatskoј nove paradigme integrirati i implementirati u postojeću policijsku organizaciju utemeljenu na hijerarhijsko-birokratskoј arhitekturi sustava?** Iako se policija u Hrvatskoј opredijelila za uvođenje novih, modernih koncepata policijskog rada, **Policija u zajednici 2003. godine** (Kelling, Moore, 1988; Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003; Borovec 2013; Vitez, Balgač, 2016) i **Kriminalističko-obavještajni model rada 2008. godine** (Gluščić, 2011; Virginia Department of Criminal Justice Service, 2015; Carter, 2004; Hicks, Schofield, Herraiz, 2011), hrvatska policija još je uvijek u svojoj praksi tradicionalna policijska organizacija. Cjelovita implementacija spomenutih modela (Oliver, 2000) ne može se ostvariti bez promjena u načinu upravljanja policijom te usvajanja novih tehnika i upravljačkih alata (Fritzhelmer, 2007). Jednako tako, nove paradigme policijskog rada zahtijevaju drugačiju arhitekturu policijskog sustava. Prema Kennedy (1993) nove strategije, nova raspodjela resursa i nove razine odgovornosti daju novim oblicima policijskog djelovanja puno bolje šanse za uspjeh.

Naposljetku može se konstatirati kako su sve snažniji zahtjevi za promjenama policijskih organizacija iz birokratske u modernu, fleksibilnu organizacijsku strukturu koja je spremna pratiti promjene koje se događaju u društvu i koja je spremna adekvatno odgovoriti na njih.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA, HIPOTEZE I METODE RADA

Ciljevi istraživanja

Ovo istraživanje imalo je za cilj utvrditi stavove dionika u policijskoj organizaciji u vezi s potrebom organizacijskih promjena te u tom smislu utvrditi:

- stupanj slaganja s potrebom organizacijskih promjena,
- najveće slabosti te prednosti policije,
- područja u kojima su poboljšanja neophodna,
- viziju buduće policijske organizacije i
- razlike u zadovoljstvu trenutnom organizacijom policije između tri skupine dionika (glavni rukovoditelji, niži rukovoditelji i policijski službenici).

Metode rada

Radi definiranja stavova dionika unutar policijskog sustava o potrebi promjena te najvažnijim aspektima promjena unutar policijskog sustava u Hrvatskoј provedeno je kvalitativno istraživanje koje je uključivalo intervjue tri različite fokus grupe. Tom prilikom korišten je relativno novi oblik istraživanja koji je podrazumijevao pisanu izjavu ispitanika o postavljenim pitanjima i temi istraživanja.

Intervju fokus grupe kao metoda prikupljanja podataka često se koristi u društvenim istraživanjima. To je nestrukturirani intervju slobodnog tijeka s manjom skupinom ispitanika s kojom

se razgovara o određenoj temi (Tkalcac Verčić i sur., 2014). Kao što je već spomenuto u ovom istraživanju umjesto razgovora iskorištena je mogućnost da ispitanici o postavljenim pitanjima daju pisanu izjavu, pritom ih ne ograničavajući u opsegu njihovog odgovora. To se pokazalo izuzetno praktičnim jer je svakom ispitaniku ostavljena mogućnost da se posveti odgovorima na pojedina pitanja i da se pitanjima bave kada je to najpovoljnije za njih te da se pri tome izbjegne utjecaj mišljenja kojeg iznose ostali ispitanici.

Kvalitativna metodologija je postupak interpretacije događaja za razliku od kvantitativnog pristupa koji podrazumijeva mjerenje tog događaja (Leburić, 2002), odnosno kvalitativno istraživanje je interpretativni multimetodski pristup kojim se proučavaju ljudi u njihovom prirodnom okruženju (Denzin i Lincon, 2000). Ovakav pristup usmjeren je na razumijevanje načina na koji ljudi interpretiraju i daju smisao svojem doživljavanju svijeta u kojem žive. Ima za cilj razumjeti socijalnu stvarnost pojedinca ili grupa te ga istraživači koriste kako bi istražili perspektive i iskustva ljudi koje proučavaju. U ovom istraživanju cilj je bio istražiti perspektive dionika unutar policijskog sustava s obzirom na procijenjenu potrebu za promjenama u organizacijskom (ustrojstvenom) smislu, kao i općenito u kontekstu ukupnog policijskog djelovanja (reformskom). Ovakav pristup poželjno je koristiti kada se istraživač želi približiti doživljaju sudionika istraživanja; kada nas zanima cjeloviti značaj, a ne pojedini aspekti, te kada se istražuju dinamični životni procesi (Kelling, 2008) što su bili povodi za primjenu kvalitativne metodologije i u ovom istraživanju.

Nakon prikupljanja podataka od tri skupine dionika koji su bili uključeni u različite fokus grupe pristupilo se obradi, analizi i interpretaciji prikupljenog materijala (pisanih izjava na postavljena pitanja). Nakon prikupljanja izvornih izjava provedena je obrada teksta kroz proces kodiranje na način da su se kroz interpretaciju pojedinih dijelova teksta, identificirali obrasci uvjerenja i mišljenja ispitanika o pojedinim pitanjima. U tu svrhu provedeno je identificiranje značajnih izraza i dijelova teksta u izvornom tekstu, zatim kodiranje, nakon toga grupiranje kodiranog teksta, grupiranje kodova i na kraju tematiziranje odnosno prepoznavanje teme, tj. područja (više u: Jeđud, 2008).

U fokus grupu glavnih rukovoditelja bio je uključen 21 ispitanik tog ranga unutar policijskog sustava, u kategoriju nižih rukovoditelja 15, a u kategoriju policijskih službenika 14 ispitanika iz različitih policijskih uprava.

Anketa je bila sastavljena od sljedećih pitanja:

1. Jesu li promjene potrebne?
2. ako da, zašto?
3. ako ne, zašto?
4. Što vidite kao trenutno najveće slabosti naše policije?
5. Što vidite kao prednosti policije koje bi trebalo sačuvati?
6. Što vidite kao glavne ciljeve reforme?
7. U kojem segmentu/segmentima bi trebalo poboljšati postojeću organizaciju policije u Republici Hrvatskoj?
8. Što vidite kao viziju buduće policijske organizacije? (Vizija= kamo želimo ići, odnosno kako zamišljamo buduću policiju!)

9. Na što se u ostvarenju vizije moramo koncentrirati ?
10. Koje su osnovne vrijednosti naše policije? (U što vjerujete i za što se zalažete?)

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati ankete pokazuju kakav je stav u vezi s potrebom za promjenama unutar policijskog sustava u Republici Hrvatskoj. Svi anketirani glavni rukovoditelji odgovorili su kako su promjene u hrvatskoj policiji potrebne, jednako kao i svi anketirani niži rukovoditelji. Za razliku od ispitanika u fokus grupama glavni i niži rukovoditelji, ispitanici iz fokus grupe policijski službenici nisu tako jedinstveni u stavu o potrebi promjena. Naime, 87,5% ispitanika potvrđuje potrebu za promjenama, dok 12,5% smatra da promjene nisu potrebne.

Analizom cijelog niza argumenata i tvrdnji kojima su glavni rukovoditelji objasnili potrebe za reformom izdvojeno je nekoliko ključnih područja koja su navedena po zastupljenosti u tvrdnjama rukovoditelja uključenih u istraživanje (u zagradama su navedeni postoci ispitanika koji su dali neku od tvrdnji koje tematski spadaju u identificirano područje):

1. *neadekvatan ustroj koji je opterećen administrativnim funkcijama i poslovima, što smanjuje učinkovitost, operativnost, protočnost informacija te sustav čini glomaznim i tromim, slabeći temeljne policijske funkcije (95%),*
2. *nesposobnost prilagodbe dinamičnim društvenim promjenama, potrebama zajednice kao i neučinkovitost u usvajanju novih modela rada policije (71%),*
3. *potreba za demokratizacijom policijskog sustava te učinkovitije upravljanje i razvoj ljudskih potencijala (43%),*

Druga skupina ispitanika (niži rukovoditelji) svoj stav argumentiraju potrebom za:

1. *podizanjem učinkovitosti i kvalitete rada (67%),*
2. *pravednijim vrednovanjem i raspodjelom poslova te smanjenjem administracije (53%),*
3. *jačanjem integriteta te povjerenja u policiju (33%),*
4. *većom prisutnošću policije na terenu (20%),*

Policijski službenici iz treće fokus grupe ključnim razlozima smatraju:

1. *jačanje operativne i proaktivne, a smanjenje administrativne funkcije policije (50%),*
2. *poboljšanje statusa i uvjeta rada policijskih službenika te njihovog zadovoljstva poslom (29%)*
3. *organizacijska poboljšanja te integracija i pojednostavljenje radnih procesa (21%),*
4. *unapređenje kvalitete rada (14%) te*
5. *jačanje policijskih postaja (7%).*

Nakon definiranja potrebe za promjenama i analize ključnih argumenata, od policijskih rukovoditelja se tražilo da procijene **najveće slabosti hrvatske policije** te je na temelju njihovih odgovora identificirano dvanaest ključnih slabosti:

1. *nedostatak kadrova i loše upravljanje ljudskim potencijalima s naglaskom na kadrovski oslabljene policijske postaje (81%),*
2. *demotivirajući policijski sustav (48%),*
3. *preveliki broj rukovoditelja s nedovoljnim kompetencijama te neadekvatnim ovlastima za učinkovito rukovođenje (48%),*
4. *veliko administrativno opterećenje operativnih službi te glomazni administrativni aparat (38%),*
5. *loš sustav razvoja policijskih karijera (29%),*
6. *obrazovanje čiji su ishodi učenja neadekvatni u odnosu na potrebe pojedinih radnih mjesta (24%),*
7. *neiskorišteni i neadekvatno raspoređeni resursi (19%),*
8. *loše definirane nadležnosti (centralizirano/decentralizirano) (19%),*
9. *neadekvatna kazneno pravna zaštita policijskih službenika (19%),*
10. *slaba kohezija, međusobno nepodržavanje i rivalstvo unutar sustava (14%),*
11. *zatvorenost promjenama (14%) i*
12. *loše normativno uređenje (14%).*

Niži rukovoditelji kao najveće slabosti policije prepoznaju:

1. *položaj zaposlenika (radno-pravni status, briga o njima i uvjeti rada) (73%),*
2. *nedostatak policajaca i njihovo administrativno opterećenje (67%),*
3. *niska razina motivacije te loš sustav kažnjavanja i nagrađivanja (27%),*
4. *česte zakonske promjene koje utječu na rad policije (27%),*
5. *kadrovski diskontinuitet zbog političkih promjena (20%),*
6. *sustav napredovanja (13%),*
7. *nekvalitetan rukovodni kadar (13%),*
8. *teško upravljiv i zatvoren sustav (13%) i*
9. *neadekvatna raspodjela resursa (13%).*

Analizom odgovora policijskih službenika, koji su činili treću fokus grupu, utvrđena su sljedeća područja:

1. *neadekvatna zakonska regulativa, posebno u segmentu zaštite policijskih službenika te upravljanja karijerama (64%),*
2. *preveliko administrativno opterećenje (43%),*
3. *manjak policijskih službenika i njihova neadekvatna raspoređenost (36%),*
4. *slaba opremljenost policije (21%),*
5. *neadekvatan rukovodeći kadar i njihova zasićenost (14%),*
6. *neadekvatan ustroj i preveliki broj ustrojstvenih oblika/jedinica (14%),*
7. *nedovoljna uvezanost sustava (7%) te*

8. upletenost političkih i drugih interesnih skupina u rad policije (7%).

U razmišljanju dionika u hrvatskoj policiji koji pripadaju kategoriji glavnih rukovoditelja identificirane su **prednosti koje krase policiju**, a koje bi u budućim reformama trebalo sačuvati. To su:

1. *dobri rezultati rada, dostupnost policije i njezina interventna sposobnost (57%),*
2. *ljudski potencijali (33%),*
3. *ugled i povjerenje građana te postignuta razina poštivanja ljudskih prava (33%),*
4. *dostignuta razina suradnje sa zajednicom, građanima i drugim državnim tijelima (24%),*
5. *vlastiti sustav cijelo-životnog obrazovanja (14%),*
6. *iskustvo, tradicija i uloga u stvaranju države (14%),*
7. *razina zadovoljstva poslom kod zaposlenika i sigurnost zaposlenja (14%),*
8. *transparentnost (14%) te*
9. *hijerarhijski sustav i subordinacija (14%).*

Kategorija nižih rukovoditelja kao prednosti vidi:

1. *policijske službenike i njihove vrijednosti: profesionalnost, požrtvovnost, odgovornost, entuzijazam i privrženost (40%),*
2. *transparentnost i suradnja s građanima (26%),*
3. *jasan hijerarhijski i teritorijalni ustroj te definiran djelokrug rada (26%),*
4. *karijerna komponenta policijske službe (13%),*
5. *dostignuta razina sigurnosti i zaštite ljudskih prava (13%),*
6. *sektorski način rada (13%),*
7. *sustav školovanja (7%),*
8. *tradicija i povijesno nasljeđe (7%).*

Kao prednosti policije, koje bi trebalo sačuvati, policijski službenici vide:

1. *profesionalan policijski kadar i timski rad (43%),*
2. *povjerenje građana i ostvarenu razinu suradnje s građanima i institucijama (36%),*
3. *povoljno stanje sigurnosti (14%),*
4. *vlastiti sustav obrazovanja (14%),*
5. *krim-obavještajni model rada (7%),*
6. *sustav ocjenjivanja (7%) i*
7. *ravnopravnost spolova (7%).*

Odgovori glavnih rukovoditelja na pitanje „što vidite kao **glavne ciljeve reforme?**“ kvalitativnom analizom povezani su u devet područja i to:

1. *racionalizacija u cilju smanjenja troškova, administrativnih/neoperativnih funkcija te velike nadogradnje (67%),*

2. *podizanje učinkovitosti, kvalitete rada i viša razina operativnosti (63%),*
3. *postizanje fleksibilnosti policijskog sustava koji se može prilagoditi stvarnim potrebama: potrebama zajednice, novim sigurnosnim rizicima i slično (43%),*
4. *unutarnja demokratizacija policijskog sustava koja uključuje redefiniranje profesionalnog razvoja te daljnju depolitizaciju (43%),*
5. *pojednostavljenje organizacije, poslovnih procesa uz integraciju službi po principu sličnosti (29%),*
6. *jačanje ljudskih potencijala na operativnim funkcijama (24%),*
7. *daljnja profesionalizacija te usvajanje novih modela rada (19%),*

O ovom pitanju stavovi nižih rukovoditelja mogu se grupirati u slijedeća područja:

1. *učinkovitost, odnosno efikasnost i ušteda (66%),*
2. *jačanje integriteta, ugleda policije te suradnje s građanima i drugim tijelima (46%),*
3. *povećanje motivacije za rad i stvaranje boljih uvjeta rada (40%),*
4. *bolja raspodjela kadrova te pravednija raspodjela poslova (33%),*
5. *organizacijsko unapređenje koje uključuje decentralizaciju, smanjenje broja ustrojstvenih jedinica, bolju povezanost te usklađenost s drugim tijelima (33%),*
6. *zadržavanje visoke razine sigurnosti i prilagođavanje novoj fenomenologiji (13%) te*
7. *smanjenje administrativnog opterećenja policije (13%).*

Stavovi policijskih službenika o glavnim ciljevima reforme grupirana su u sedam područja, i to:

1. *učinkovitost te snažnije proaktivno i preventivno djelovanje (43%),*
2. *učinkovitost u upravljanju i korištenju ljudskih potencijala - osigurati kvalitetniji rukovodeći kadar te više policijskih službenika na terenu (43%),*
3. *modernizacija (29%),*
4. *specijalizacija i profesionalizacija (21%),*
5. *bolja zaštita policijskih službenika te bolji uvjeti rada (21%),*
6. *povećanje razine povjerenja u policiju i zadovoljstva radom policije (14%),*
7. *pojednostavljenje (7%) i*
8. *demokratizacija (7%).*

Ovim istraživanjem također su identificirani **ključni segmenti u kojima bi trebalo poboljšati postojeću organizaciju policije u Republici Hrvatskoj**. Na temelju brojnih navoda anketiranih glavnih rukovoditelja ekstrahirano je šest značajnih područja:

1. *kadrovsko jačanje prije svega policijskih postaja i kriminalističke policije te razvoj mladih kadrova, odnosno efikasnije upravljanje ljudskim potencijalima (76%),*
2. *smanjenje broja ustrojstvenih jedinica, broja rukovoditelja, razina u procesu odlučivanja te ukupne nadogradnje, kao i centralizacija specijalnosti kroz spajanje istovrsnih i sličnih poslova - funkcionalno povezivanje (71%),*
3. *podizanje operativnosti i kvalitete usluge te odnosa prema građanima (38%),*

4. *jasnije definiranje odgovornosti i nadležnosti kako samih službenika tako i ustrojstvenih jedinica (29%),*
5. *bolja kazneno pravna zaštita policijskih službenika (10%),*
6. *izgradnja stimulativnijeg sustava (5%),*

O ključnim segmentima u kojima je potrebno poboljšanje policijske organizacije niži rukovoditelji izjasnili su se kroz sljedeća područja:

1. *jačanje operativne u odnosu na administrativnu ulogu policije te preraspodjela policijskih službenika (40%),*
2. *upravljanje i ulaganje u ljudske potencijale (27%),*
3. *menadžment, edukacija i smanjenje (20%),*
4. *standardizacija postupanja i unapređenje metodologije rada (14%),*
5. *decentralizacija (14%),*
6. *ustroj logističkih službi kao servisa policije (14%) te*
7. *interna komunikacija (14%).*

Policijski službenici prepoznali su sljedeća područja u kojima treba poboljšati policiju:

1. *upravljanje ljudskim potencijalima, ulaganje u njihovo obrazovanje i kompetencije, a posebno u odnosu na rukovoditelje (36%),*
2. *suradnja, uvezanost i protočnost informacija unutar policijskog sustava (14%),*
3. *smanjenje rukovodne strukture, broja rukovoditelja i razina zapovijedanja (14%),*
4. *stvaranje proaktivnog modela djelovanja policije i jačanje suradnje sa zajednicom (14%),*
5. *pojednostavljenje radnih procesa (14%),*
6. *fleksibilnost i mobilnost (7%).*

Ovo istraživanje imalo je za cilj identificirati **viziju buduće policijske organizacije** odnosno utvrditi kako pojedini dionici zamišljaju buduću policiju. Na temelju prikupljenih odgovora glavnih rukovoditelja moguće je kreirati sljedeću viziju:

Policija je javni servis koji:

- *u okviru svojih raspoloživih resursa rješava glavne sigurnosne probleme,*
- *služi građanima i odgovara na njihove potrebe,*
- *je brz, učinkovit i pravedan,*
- *se prilagođava potrebama zajednice i kompatibilan je ustroju drugih tijela,*
- *će objektivno vrednovati rad svojih zaposlenika.*

Niži rukovoditelji policijsku organizaciju u budućnosti vide kao:

Profesionalnu i odgovornu službu, snažnog integriteta, organiziranu prema stvarnim potrebama, koja pruža sigurnost te je orijentirana na proaktivni pristup i suradnju s građanima.

Treća skupina dionika, policijski službenici imaju sljedeću viziju policije:

Policija je moderna državna služba, orijentirana prema građanima, koja osigurava vladavinu prava te proaktivno i efikasno rješava sigurnosne probleme.

U daljnjem tijeku istraživanja od svih dionika uključenih u istraživanje tražilo se da istaknu sve ono **na što se u ostvarivanju prethodno definiranih vizija moramo koncentrirati**. Dobivene tvrdnje glavnih rukovoditelja objedinjene su u šest ključnih područja i to:

1. Ljudski potencijali:
 - njihova kvaliteta,
 - njihov razvoj,
 - upravljanje njihovim karijerama i racionalno korištenje,
 - njihove potrebe i očekivanja,
 - prihvaćanje uloge,
 - njihovu inicijativu,
 - motiviranost i
 - edukacija (95% ispitanika navodi neki od argumenata koji spada u ovu kategoriju);
2. Način ostvarivanja vizije pri čemu se misli na:
 - analizu stanja,
 - planiranje u koje su uključeni zaposlenici,
 - partnerstvo sa zaposlenicima, sindikatima, ali i građanima,
 - zagovaranje promjena i
 - egzaktno kriterije kvalitete (57%);
3. Poboljšanje radnih procesa, rezultata rada i prevencija (24%);
4. Iskustvo koje je do sada stečeno (10%);
5. Normativni okvir (10%);
6. Tehnička dostignuća koja nam stoje na raspolaganju (10%).

Niži rukovoditelji smatraju da su za ostvarivanje vizije važna sljedeća područja:

1. Ljudski potencijali (67%):
 - njihov odabir,
 - ulaganje u njih,
 - njihova osposobljenost,
 - obrazovanje,
 - raspodjela te
 - iskorištenost njihovih potencijala;
2. Način provođenja promjena, menadžment promjene (40%);
3. Suradnja s građanima, drugim tijelima i medijima (27%).

Policijski službenici važnim za ostvarivanje promjenama vide:

1. Ljudske potencijale (64%):
 - njihovo znanje,
 - iskustvo,
 - stručnost,
 - njihov stav i mišljenje te
 - edukaciju;
2. Transparentnost i zakonitost (14%);
3. Planiranje i potrebne resurse za promjene (novac i vrijeme), (14%);
4. Pozitivna iskustva (7%).

Jedno od pitanja u istraživanju bilo je i „**koje su osnovne vrijednosti hrvatske policije - u što vjerujete i za što se zalazete?**“, na temelju odgovora glavnih rukovoditelja identificirane su slijedeće ključne vrijednosti:

1. *Odnos s građanima i povjerenje* (48%)
2. *Integritet i poštenje* (38%);
3. *Profesionalizam* (38%);
4. *Znanje, iskustvo, stručnost, entuzijizam i snalažljivost* (38%);
5. *Zaposlenici* (24%);
6. *Transparentnost i demokratski standardi* (19%);
7. *Privrženost policijskom sustavu i kohezija* (19%);
8. *Međunarodni rejting* (10%);

O ovom pitanju niži rukovoditelji iznose slijedeće:

1. *Policijski službenici i njihova kvaliteta* (71%);
2. *Dostignuta razina sigurnosti* (7%);
3. *Vrijednosti stečene Domovinskim ratom* (7%).

Policijski službenici kao osnovne vrijednosti prepoznaju:

1. *Dostignutu razinu sigurnosti i povjerenje građana* (57%);
2. *Profesionalizam* (50%);
3. *Doprinos u stvaranju države* (7%) i
4. *Dostignuta razina usluge građanima* (7%).

RASPRAVA

Na temelju dobivenih rezultata i njihove analize može se zaključiti kako je istraživanje pokazalo stavove ključnih dionika u vezi s potrebom za organizacijskim promjena. Potrebe za promjenama protumačene su sukladno značenju koje im pridaju oni na koje se organizacijske promjene u najvećoj mjeri i odnose. Dobiveni rezultati dijelom se referiraju na argumentaciju koja podrazumijeva promjene u organizacijskom, a dijelom u reformskom smislu, iako, s obzirom da to

nije bio cilj ovog rada, kroz obradu rezultata nije rađena distinkcija odgovora u odnosu na ova dva spomenuta segmenta.

Može se zaključiti kako su u cijelosti ostvareni ciljevi istraživanja te da je korištena metodologija dovela do jasno definiranih i vrlo interpretativnih područja, kod svakog postavljenog pitanja. Svako ispitivano područje protumačeno je sukladno značenju kojeg mu pridaju dionici policijskog sustava, odnosno, istraživanje doprinosi razumijevanju načina na koji određene skupine unutar policijskog sustava doživljavaju organizacijske promjene.

Prije svega, utvrđen je stupanj slaganja s potrebom organizacijskih promjena u policiji i on je kod sve tri ispitivane fokus grupe izrazito visok jer je od svih ispitanika, samo jedan ispitanik iz skupine policijskih službenika iskazao neslaganje s tvrdnjom da su promjene potrebne. Dakle, zaposlenici, oni na koje se promjene i u najvećoj mjeri odnose, spremni su podržati promjene, ali ne bezuvjetno, kao što će to pokazati rezultati dobiveni na temelju ostalih pitanja. Trenutna organizacija policije u Hrvatskoj ima cijeli niz identificiranih nedostataka, ali i prednosti koje bi zaposlenici željeli sačuvati, što treba biti polazišna osnova budućih promjena.

Argumenti koji stoje na strani promjena u mnogo čemu su podudarni kod sve tri ispitivane fokus grupe. Naime, svi na prvom mjestu ističu potrebu za većom učinkovitošću koja za sada nedovoljna zbog opterećenosti policije administrativnim poslovima i funkcijama, a na štetu temeljnim policijskim poslovima. U tom kontekstu mogu se promatrati i oni odgovori koji se odnose na pravedniju raspodjelu poslova, odnosno tereta obaveza kojeg nose pojedini službenici ili službe unutar policije te poboljšanje, integracija i pojednostavljenje radnih procesa. Naime, sustav kakav je sada je, prema mišljenju zaposlenika, nefleksibilan za dinamične društvene promjene, teško usvaja nove modele i metode rada te ne pruža adekvatne uvjete i potrebnu kvalitetu rada. Ovime se potvrđuju mišljenja Batts, Smoot i Scrivner, (2012), kao i drugih autora (Geller, Swanger, 1995) koji govore o tradicionalnoj, birokratskoj, hijerarhijskoj strukturi policije kao nedovoljno fleksibilnoj za pozitivne promjene.

Zanimljive rezultate dala je i analiza ključnih slabosti koje prepoznaju tri skupine dionika, uključenih u istraživanje. Ponovno je potvrđena značajna podudarnost i slaganje u iznesenim stavovima. Većina odgovora spada zapravo u područje upravljanja ljudskim potencijalima te se iz rezultata mogu čak i specificirati određeni segmenti ovog područja, kao što je na primjer, manjak kadrova, njihov disbalans (neadekvatna raspoređenost s obzirom na stvarne potrebe), nedovoljna motivacija, diskontinuitet u znanjavanju te obrazovanju čiji ishodi učenja ne odgovaraju potrebama pojedinih radnih mjesta. Rukovoditelji iz obje kategorije ispitanika ističu i loš sustav napredovanja. Sljedeći ključni nedostatak kojeg ispitanici prepoznaju jest upravljanje, ističući pri tome veliki broj rukovoditelja, njihove nedovoljne kompetencije pa i zasićenost poslom kojeg obavljaju. Normativno uređenje slijedeća je slabost koja se jasno može ekstrahirati iz dobivenih odgovora, pri čemu ispitanici misle na kazneno pravnu zaštitu policijskih službenika, radno pravni status u smislu razvoja karijera te česte normativne promjene. I na kraju kao zajedničko područje nedostataka ističu se organizacijske slabosti. Ispitanici ocjenjuju da je policija trenutno glomazni administrativni aparat, kojim se teško upravlja, zatvoren za promjene te sustav koji je slabo uvezan i u kojem se osjeća rivalstvo između različitih službi.

U odnosu na prednosti koje krasi policiju kod svih skupina zaposlenika, u odgovorima se prepoznaju neke zajedničke crte. Prije svega, ispitanici iz svih triju fokus grupa ističu zaposlenike,

njihovo znanje, iskustvo i profesionalnost kao jednu od ključnih prednosti koje krasi policiju i koje treba iskoristiti u budućim promjenama, odnosno kao ono što bi trebalo sačuvati kao vrijednost policije u Hrvatskoj. Također, prednosti koje ima policija, a važne su s aspekta organizacijskih promjena su i dostignuta razina suradnje s građanima te povjerenje koje ima policija. I u tome su jedinstveni odgovori svih triju fokus grupa, jednako kao i kada je u pitanju vlastiti sustav školovanja koji funkcionira unutar policijske organizacije. Fokus grupe u koje su bili uključeni rukovoditelji imaju zajednički stav o tome kako među prednosti treba uvrstiti hijerarhijsku i subordinacijsku dimenziju organizacije policije, dok za razliku od glavnih rukovoditelja, niži rukovoditelji i policijski službenici prednošću smatraju i povoljno stanje sigurnosti, kojeg policija drži stabilnim. Važno je napomenuti kako je kadrovski potencijal prepoznat kao glavna prednost policije u Hrvatskoj, ali je istovremeno kao ključna slabost istaknuto loše upravljanje u tom području. Pod time se podrazumijeva privlačenje, odabir, školovanje, razvoj karijera te u konačnici izbor na radna mjesta, posebno rukovodeća, koji treba biti proveden isključivo na temelju kompetencija i rezultata rada.

Kada su u pitanju glavni ciljevi reforme, svi na prvo mjesto ističu učinkovitost, koja u sebi sadrži, s jedne strane racionalizaciju i smanjenje troškova, a s druge strane veću efikasnost. U tom kontekstu možemo promatrati i one skupine odgovora koje se odnose na pojednostavljenje organizacije, podizanje kvalitete rada i smanjenje administrativnog opterećenja. Sljedeće zajedničko područje svim skupinama ispitanika, koje bi trebalo biti jedan od ciljeva reforme, su zaposlenici i ono što je sa zaposlenicima povezano, poput motivacije, uvjeta rada, jačanja integriteta, profesionalizacije i specijalizacije te njihova zaštite. Blisko kadrovskim ciljevima jest i demokratizacija sustava koju kao cilj ističu glavni rukovoditelji i policijski službenici. Sljedeći prepoznati cilj jest fleksibilnost policijskog sustava koji bi bio sposoban s jedne strane prilagoditi se novoj fenomenologiji, a s druge usvojiti nove modele rada. Kada su u pitanju ciljevi, na kraju treba istaknuti da niži rukovoditelji i policijski službenici kao cilj prepoznaju jačanje povjerenja u policiju te njezinog ugleda.

U kontekstu prethodnih odgovora, kada su u pitanju segmenti u kojima bi trebalo poboljšati postojeću organizaciju, ponovno na prvo mjesto dolazi pitanje ljudskih potencijala, kadrovsko jačanje i način na koji se njima upravlja te raspodjela prema potrebama. Usko povezano s tim je i pitanje upravljanja, odnosno potreba smanjenja broja rukovoditelja i razina zapovijedanja te jačanje njihovih kompetencija. Sljedeće prepoznato područje jesu radni procesi koje treba poboljšati, modernizirati, uvezati i u konačnici pojednostavniti, čime bi u većoj mjeri do izražaja došla operativnost, a smanjilo bi se administriranje. Drugim riječima, potrebna je standardizacija postupanja i unapređenje metodologije rada. Pojedine skupine ispitanika prepoznale su i neka druga područja u kojima treba napraviti iskorak, poput interne komunikacije, decentralizacije, ustroja logističkih službi, kazneno-pravne zaštite, međutim, u tim područjima nema zajedničkih poveznica.

U svakoj organizacijskoj promjeni vizija buduće policijske organizacije igra posebno važnu ulogu. Ona zapravo odgovara na pitanje kako bi u budućnosti policija trebala izgledati. Svaka od tri skupine dionika ima svoju viziju buduće policijske organizacije, s određenim specifičnostima. Međutim, zajedničko im je to da policiju u budućnosti vide kao službu koja rješava sigurnosne probleme (pruža sigurnost), proaktivna je u svom radu i orijentirana je prema građanima. Na temelju ovoga možemo zaključiti kako razmišljanja idu u smjeru podupiranja ključnih ele-

menata paradigmi policije u zajednici te kriminalističko-obavještajnog modela. Naime, dionici uključeni u istraživanje u kreiranju vizije svjesni su činjenice ograničenih resursa, s jedne strane te potrebe rješavanja ključnih sigurnosnih problema (rizika, prioriteta), s druge strane. To je imanentno teoriji kriminalističko-obavještajnog modela rada policije, dok je orijentacija prema građanima, služenje građanima te odgovor na potrebe građana svojstvena policiji u zajednici. Kao ključni element provlači se i proaktivnost koja je sadržana u temeljima obje spomenute teorije policijskog rada.

Interesan je rezultat prema kojem sve skupine ispitanika podjednako razmišljaju kada su u pitanju ključni elementi na koje se treba koncentrirati u ostvarivanju vizije. Svi na prvo mjesta stavljaju i ističu ljudske potencijale i sve ono što je povezano s njihovim odabirom, razvojem i upravljanjem. Na drugom mjestu je menadžment promjene, način na koji se upravlja procesima i resursima tijekom perioda ostvarivanja vizije. Pojedine fokus grupe navode još i unapređenje radnih procesa, normativni okvir, iskustvo te tehnička dostignuća, kao i transparentnost.

Može se primijetiti kako se većina osnovnih vrijednosti policijskog sustava u Republici Hrvatskoj koje su identificirali svi dionici odnosi na zaposlenike - policijske službenike, njihove osobne kompetencije i kvalitete (profesionalnost, integritet, iskustvo, privrženost). To potvrđuje tezu kako su **najveće vrijednosti policijskog sustava u Republici Hrvatskoj njezini zaposlenici**, ali spominju se još i odnos prema građanima, odnosno kvaliteta usluge koja im se pruže te uloga policije u stvaranju države i Domovinskom ratu.

ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjem dobiveni su rezultati koji podupiru promjene i u organizacijskom i u reformskom smislu te je ono pomoglo u razumijevanju perspektiva različitih skupina policijskih službenika o organizacijskim promjenama. Visoki stupanj slaganja s potrebom reorganizacije postojeće organizacije policije u Hrvatskoj pokazuje da je trenutak za promjene i da će one dobiti podršku zaposlenika, ali samo pod određenim uvjetima, odnosno samo pod okolnostima da se radi o reformi koja je dobro planirana, promjenama kojima se upravlja na učinkoviti način i koje uključuju rješavanje ključnih slabosti policijskog sustava, a da se pri tome sačuvaju sve prednosti koje krasi policiju. U tom smislu, kao što je to i istaknuto u teorijskom dijelu ovog rada, ključna komponenta su zaposlenici. Oni su najveća snaga i potencijal policije i oni trebaju biti u fokusu svih budućih promjena, na način da se sve vrijednosti koje nose sa sobom, njihovo znanje, sposobnosti i kompetencije iskoriste na najbolji mogući način, ali da im se istovremeno omogući pravedan i transparentan te podržavajući sustav razvoja policijskih karijera. Promjene u kojima policijski službenici na svim razinama prepoznaju ove koristi budućih reformi imati će njihovu podršku.

Druga ključna dimenzija koja dominira ovim istraživanjem jest upravljanje i to u različitim segmentima. Prije svega, u području upravljanja ljudskim potencijalima, od privlačenja, zapošljavanja, razvoja karijera do zadržavanja kvalitetnih kadrova unutar policijskog sustava, odnosno sprečavanja njihovog odljeva. Zatim u području kompetencija policijskih rukovoditelja, koji su, kako to istraživanje pokazuje, dopustili da policija postane preopterećena administrativnim poslovima, da bude teško upravljiva i da je u konačnici i sami zaposlenici doživljavaju kao glomazni administrativni aparat. Pored navedenog, pokazalo se problematičnim i broj rukovoditelja što sve zajedno govori u prilog potrebi novog načina upravljanja i vođenja kojim će se osigurati

puna iskorištenost svih policijskih resursa, prvenstveno onih kadrovskih, ali i koji će uspjeti odgovoriti na brojne dinamične društvene promjene te upravljanje koje će biti sposobno u policijski sustav u Hrvatskoj implementirati nove paradigme policijskog djelovanja, kakve zagaravaju i sami zaposlenici.

Na kraju treba spomenuti neke prednosti, ali i nedostatke ovog istraživanja. Prije svega, u istraživanju je korištena metodologija koja je po prvi puta primijenjena u policijskim okvirima u Hrvatskoj, uz napomenu kako je kvalitativna metodologija općenito za istraživanja unutar policijskog sustava u Hrvatskoj rijetko korištena. Nadalje, istraživanje ima cijeli niz praktičnih implikacija i može poslužiti kao strateški okvir u planiranju budućih organizacijskih promjena u policiji. Realno je za pretpostaviti da uvažavanje rezultata ovog ispitivanja u upravljanju promjena može povećati uspješnost samog procesa.

Međutim, ipak treba spomenuti da je ograničavajuća činjenica što su u ispitivanje uključene samo tri fokus grupe definirane prema njihovom rukovodnom statusu, dok bi, sasvim sigurno, u budućim organizacijskim promjenama u obzir trebalo uzeti i perspektive drugih specifičnih dionika unutar policijskog sustava.

Bibliografija:

- Batts, A. W., Smoot, S. M., Scrivner, E. (2012). *Police Leadership Challenges in a Changing World. New Perspectives in Policing Bulletin*. Washington D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Bayley, D.H., C. Nixon. C. (2010). *The Changing Police Environment, 1985-2008. New Perspectives in Policing Bulletin*. Washington, D.C.; U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Beck, J., Wade, M. (2004). *Got Game: How the Gamer Generation is Reshaping Business Forever*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beech, N., Gullledge, E., Stewart, D. (2015). *Change Leadership: The Application of Alternative Model in Structural Policing Changes*. In: Fleming, J. (ur.), *Police Leadership, Rising to the Top*, Oxford, University Press, 257-274.
- Borovec, K. (2013). *Strategija Policija u zajednici i njezin utjecaj na strah od kriminala, percepciju kriminaliteta i javnog nereda u Hrvatskoj*. Doktorski rad. Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
- Cajner Mraović, I., Faber, V., Volarević, G. (2003). *Strategija djelovanja Policija u zajednici*. Zagreb: MUP, Policijska akademija.
- Carter, D. L. (2004). *Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local and Tribal Law Enforcement Agencies*. School of Criminal Justice, Michigan State University.
- Clarke, R.A., Knake. R. K. (2010). *Cyber War: The Next Threat to National Security and What to Do About It*. New York: Harper Collins.
- Denzin, N. K., Lincon, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research, second edition*. London, Sega Publications.

- Fritzhelmer, H., (2007): *Organizacijske i rukovoditeljske strukture vezane za Policiju u zajednici. U: SDC Swiss Agency for Development and Cooperation. Policija u zajednici 2007–2010, 2. Regionalni forum*, Bern: Swiss Agency for Development. 163–167.
- Gascón, G., Foglesong, T. (2010). Making Policing More Affordable: Managing Costs and Measuring Value in Policing. *New Perspectives in Policing Bulletin*. Washington, D.C.; U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Geller, W.A., Swanger, G. (1995). *Managing Innovation in Policing*. Washington, D.C: Police Executive Research Forum.
- Gluščić, S. (2011). *Pravni standardi i istražne djelatnosti policije u prethodnom kaznenom postupku*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
- Gonzales, A. R., Schofield, R. B., Herraiz, D. S. (2005). *Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture (New Realities, Law Enforcement in the Post-9/11 Era)*. Bureau of Justice Assistance. <http://www.cops.usdoj.gov/pdf/e09042536.pdf>, pristupljeno 13. srpnja 2015.
- Hicks, R., Hicks, K. (1999). *Boomers, Xers, and Other Strangers*. Wheaton, Ill.; Tyndale House.
- Jeđud, I. (2008). *Kvalitativni pristup u društvenim istraživanjima, U Koller – Trbović, N., Žižak, A. (ur.), Kvalitativni pristup u društvenim znanostima*. Zagreb, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet.
- Kelling, G. L., Moore, M. H. (1988). The Evolving Strategy of Policing. *Perspectives on Policing*. No 4., 1–16.
- Kennedy, D. M. (1993). The Strategic Management of Police Resources. *New Perspectives in Policing Bulletin*. Washington D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Koller – Trbović, N., Žižak, A (2008). *Iskustva s kvalitativnom metodologijom u projektu Sociopedagoška dijagnoza. U Koller – Trbović, N., Žižak, A. (ur.), Kvalitativni pristup u društvenim znanostima*. Zagreb, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet.
- Kovčo Vukadin, I., Borovec, K., Ljubin Golub, T. (2013). *Policing in Croatia: The Main Challenges on the Path to Democratic Policing. U: Meško, G., Fielda, C., B., Lobnikar, B., Sotlar, A. (ur.), Handbook on Policing in Central and Eastern Europe*. New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer (31-57).
- Kutnjak Ivković, S. (2000). *Challenges of policing democracies: The Croatian experience. In. Dad, D., Marenin, O. (ur.), Challenges of policing democracies: A world* perspective* (pp. 45-85) Newark: Gordon and Breach Publishers.
- Leburić, A. (2002). Case study (u) Tonić – Koludrović, I., Leburić, A. (ur.), *Sociologija životnog stila*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk.
- Mastrofski, S.D., Willis, J.T. (2010). *Police Organisation continuity and Change: Into the Twenty-first Century. In: Tonry, M (ur.), Crime and Justice: A review of Research*, 39
- Oliver, W. M. (2000). The Third Generation of Community Policing: Moving through Innovation, Diffusion, and Institutionalization. *Police Quarterly* 3/4: 367–388.

- Pušeljić, M., Jelenski M. (2007). Policijski sustavi – realizacija policijske funkcije kroz ustroj. *Policijska i sigurnost* 16/1-2. 1-19.
- Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2014). *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima – II izdanje*. Zagreb: M. E. P.
- Virginia Department of Criminal Justice Service (2013). *Review of the Intelligence-Led Policing Model*. www.dcjs.virginia.gov, pristupljeno 15. kolovoza 2015.
- Vitez, D., Balgač, I. (2016). Menadžment u javnoj upravi – modeli rada i izazovi upravljanja policijom. *Policijska i sigurnost* 25/1: 1–13.
- Zmijarević, N. (2007). *Policijska u Hrvatskoj od 1941 do 2001*. Zagreb. Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija.

POLICE STAKEHOLDERS 'ATTITUDES TOWARD THE FUTURE OF THE CROATIAN POLICE

Original scientific paper

Summary

Reason(s) for writing and research problem(s): Dynamic social development in social, economic and technological terms requires changes within police organizations while key stakeholders attitudes on organizational changes are important.

Aims of the paper (scientific and/or social): The aim of this research paper is to explore attitudes of various stakeholders in the police organization on different aspects of organizational change.

Methodology/Design: Qualitative methodology was used through interviews with three different focus groups in the police in Croatia. After collecting the original statements, the text was processed through the coding process in a way that through the interpretation of individual parts of the text, patterns of beliefs and opinions of respondents on individual issues were identified.

Research/paper limitations: Research limitation relates to the fact that only three focus groups are included in the survey, while there are also perspectives of other specific stakeholders within the police system that are not included in the survey.

Results/Findings: The results confirm the high degree of agreement of the respondents on the need for organizational changes that should eliminate the biggest weaknesses of the Croatian police in the field of human resources management, administrative burden reduction, integration and improvement of business processes.

General conclusion: In general, the research confirms the importance of change management for the success of organizational reforms and through most of the thematic sections in different ways emphasizes employees and their potential as a key component to which the reorganization should rely.

Research/paper validity: With new insights, this research has a whole range of practical implications and can serve as a strategic framework in planning future organizational changes in the police.

Key words: police organization, reorganization, human resources management, business process, vision

Podaci o autorima

Krunoslav Borovec, dekan i voditelj Visoke policijske škole, MUP RH, kborovec@mup.hr

Iva Balgač, pomoćnica načelnika Policijske akademije, MUP-a RH, ibalgac@mup.hr