

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI



Lovro Borovec, Marko Prpić, Matej Hrupelj

**PROFESIONALIZACIJA HRVATSKE POLICIJE U KONTEKSTU UKUPNIH
REFORMSKIH PROCESA POLICIJE U ZAJEDNICI**

Zagreb, 2018.

Sadržaj

1.	UVOD	1
1.1.	Uvodno o razvoju i profesionalizaciji policije	1
1.2.	Društveni kontekst razvoja suvremene policije	2
1.2.1.	Političko razdoblje	2
1.2.2.	Profesionalno razdoblje.....	3
1.2.3.	Razdoblje Policije u zajednici.....	4
1.2.4.	Razdoblje Poslovnog modela rada policije.....	6
1.3.	Modeli rada i hrvatska iskustva	9
1.3.1.	Tradicionalni policijski model	9
1.3.2.	Policija u zajednici	11
1.3.3.	Poslovni model policije; kriminalističko – obavještajni model rada.....	15
1.4.	Edukacija.....	17
1.5.	Organizacije i istraživanja	22
1.6.	Suradnja policije i istraživača.....	23
1.7.	Ljudski resursi – radna snaga u novim okolnostima.....	24
1.7.1.	Suradnja policije s drugim službama	26
1.8.	Nužnost promjena i profesionalizacije policije.....	27
1.8.1.	Pluralizacija policije	28
1.8.2.	Povećanje odgovornosti i građanske inicijative	28
1.8.3.	Pritisci prema centralizaciji i regionalizaciji.....	29
1.8.4.	Transnacionalizacija.....	29
1.8.5.	Lokalizacija i rukovođenje	30
1.8.6.	Promjene u policijskom sastavu	30
1.8.7.	Tehnike i tehnologija	31
1.8.8.	Terorizam i sigurnost.....	31
1.9.	Suvremene perspektive.....	31
1.10.	Posebности reformi	32
1.10.1.	Srednja i Istočna Europa	32
1.10.2.	Hrvatska.....	33
1.10.3.	Održivost reformi	34
1.11.	Kriteriji policijske profesionalizacije	35
2.	HIPOTEZE I OPĆI I SPECIFIČNI CILJEVI	38
2.1.	Ciljevi rada	38
2.2.	Hipoteze	38
3.	MATERIJAL I METODE RADA.....	40

3.1.	Uzorak ispitanika	40
3.2.	Uzorak varijabli.....	42
3.3.	Metode prikupljanja podataka	42
3.4.	Metode obrade podataka	43
4.	REZULTATI.....	44
4.1.	Deskriptivna analiza.....	44
4.2.	Diskriminativna analiza.....	50
4.3.	Regresijska analiza.....	54
5.	RASPRAVA.....	57
6.	ZAKLJUČCI.....	61
7.	ZAHVALE	66
8.	POPIS LITERATURE.....	67
9.	SAŽETAK.....	73
10.	SUMMARY	74
11.	PRILOZI.....	75
11.1.	UPITNIK.....	75
11.2.	ŽIVOTOPISI AUTORA.....	78

POPIS KRATICA

MUP RH – Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske

ILP model – Intelligence Led Policing

POPIS TABLICA

TABLICA 1. Kategorije razlikovanja pojedinih razdoblja razvoja policije

TABLICA 2. Kategorije policijskih uprava

TABLICA 3. Evaluacija reformi

TABLICA 4. Povjerenje u policijske rukovoditelje

TABLICA 5. Policijska obuka i sustav upravljanja ljudskim resursima

TABLICA 6. Međuljudski odnosi u policiji

TABLICA 7. Statistička značajnost diskriminativne funkcije

TABLICA 8. Standardizirani diskriminativni koeficijenti i korelacije varijabli s diskriminativnom funkcijom

TABLICA 9. Centoridi skupina

TABLICA 10. Regresijska analiza

1. UVOD

1.1. Uvodno o razvoju i profesionalizaciji policije

Početak razvoja suvremene policije započinje ustrojem londonske Metropolitan policije. Sir Robert Peall utemeljio ju je 1829. godine s glavnom tezom da je policija javnost i da je javnost policija (Miller i Hess, 2008). Od tada pa do danas razdoblje razvoja policije možemo podijeliti u tri ere, koje se temelje na načinu i temeljnim načelima policijskog rada. Političko razdoblje je razdoblje od londonske Metropolitan policije do 1930. godine, profesionalno razdoblje koje traje između 1930. i 1980. godine, te razdoblje policije u zajednice koje još uvijek traje.

Razvoj cjelokupnog društva je intenzivan, zahtjevi za novim promjenama su sve češći, pa su tako ti izazovi vidljivi i u razvoju policije. Tako da nastavno na prethodnu podjelu možemo govoriti i o razdoblju poslovnog modela rada policije, koji se počinje razvijati u proteklih nekoliko godina. Sva ova razdoblja možemo jasno prepoznati razlikujući policijsku praksu. Prema Miller i Hess (2008) se razdoblja razlikuju od razdoblja prije i razdoblja poslije po:

- karakterističnom odnosu prema vlasti te odnosu prema građanima,
- različitom postupanju prema počiniteljima i žrtvama kaznenih djela,
- drugačijem načinu organiziranja policijskog posla,
- specifičnom odnosu između policijskih službenika,
- različitoj obuci i znanjima koja su potrebna policijskom službeniku,
- različitosti poželjnih karakteristika policijskih službenika u očima vlasti, same policije, ali i građana.

Policijsko obrazovanje predmet je brojnih rasprava kako u stručnim, tako i u znanstvenim krugovima kao jedna od ključnih pretpostavki uspješnosti policijske organizacije. Obrazovanje policijskih službenika pruža garanciju za implementaciju novih znanja, tehnologija, metoda i taktika policijskog rada u svakodnevnim praksama. Hrvatska nam iskustva potvrđuju tu tezu, gdje se pokazalo da učenje i trening, njihovi ishodi te u konačnici kompetencije policijskih službenika čimbenik o kojem ovisi uspjeh policije te vrijeme potrebno za punu implementaciju.

1.2. Društveni kontekst razvoja suvremene policije

Kada govorimo o budućnosti policije teško je sa sigurnošću predvidjeti smjer kretanja strateški postavljenih ciljeva (Newburn, 2008). Uspješnost policije teško je vidljiva zbog raznih socijalnih, ekonomskih i tehnoloških promjena koje se ubrzano odvijaju, a same promjene postaju raznovrsnije (Newburn, 2008). Od početka razvoja suvremene policije do početka dvadesetprvog stoljeće, Kelling i Moore (1988) prepoznaju tri međusobno različita razdoblja, a Carter (2004) i Mastrofski (2007) dodaju i četvrto razdoblje koje je obilježeno novom menadžerskom kulturom, odnosno kulturnom projektnog modela rada. Stoga su u sljedećih nekoliko potpoglavlja opisane značajke svakog pojedinog razdoblja. Možemo pretpostaviti kako su promjene u policiji kroz spomenuta razdoblja nedjeljivi dio ukupnih društvenih promjena i procesa, zbog čega će se u definiranju specifičnih razdoblja razvoja policije dati osvrt i na širi društveni kontekst, posebno u smislu demokratizacije, razvoja društvenih odnosa, pitanja poštivanja ljudskih prava, svjesni pri tome da su uz to na promjene utjecale i razvoj tehnologija i generiranje novih znanja.

Prije promjene konteksta policije u društvu, potrebno je naglasiti ključne čimbenike koji utječu na te promjene poput; prinosa, bogatstva i nejednakosti, zaposlenosti i nezaposlenosti, socio-demografske promjene uključujući i etničku pripadnost populacije, priroda zasnivanja obitelji i različite razine kriminala i straha od kriminala. Važno je spomenuti i upletenost i utjecaj politike u donošenju odluka. Sve je prisutnija sigurnosna mreža države blagostanja u kojoj je jaz između bogatih i siromašnih stanovnika veći nego ikada prije. Vršiti se sve veći pritisak na socijalnu kontrolu kroz trendove u populaciji i demokratske promjene s ciljem utvrđivanja društvenog reda. Prvenstveno sve promjene su uočljive u tržištu rada s obzirom na povećanje udjela ponuđenih radnih mjesta u stručnim poslovima i prodaji. Prema Bayley i Shearingu (Newburn, 2008) moderne razvijene ekonomije su doživjele evoluciju u sustavu kontrole kriminala. Drugim riječima glavna promjena je upravo u pluralizaciji policije. Državni sektori je doživio fragmentaciju, te je vidljiv porast privatnog zaštitarskog sektora kao i građanska upletenost u rad policije.

1.2.1. Političko razdoblje

Ovo razdoblje naziva se još i razdoblje tradicionalne policije u kojem je temeljna zadaća policije da nadzire i kontrolira građane. Takve policije, koje su bile usko povezane s politikom, su bile prisutne do 1930. godine. Političari su imali glavnu ulogu u postavljanju policijskih kadrova,

pogotovo viših rukovodećih pozicija. Takva situacija nije izolirani primjer u tom razdoblju društvenog razvoja, slično je bilo u svim institucijama javnog sektora. Političko postavljene rukovoditelji zauzvrat su jamčili tim političarima svoju vjernost i odanost. Političari su, isto tako, uzvraćali nagradom onima koji su glasali za njih, dajući im posao i posebne povlastice. Dakle, policija je radila pod patronatom političara.

Takva policija je bila neučinkovita, pogotovo gledano iz današnje perspektive. Bila je represivna, nerijetko brutalna prema građanima koje treba štiti, a često su se kršila ljudska prava. Visoka razina korupcije bila je prisutna u zapošljavanju policijskih službenika, u hijerarhijskom napredovanju, ali i u svakodnevnim policijskim praksama. Sve to zajedno predstavljalo je glavni motiv za pokretanje brojnih promjena. Promjene koje su uslijedile dovele su do drugog razdoblja u policijskom djelovanju, a to je profesionalno razdoblje.

1.2.2. Profesionalno razdoblje

Profesionalno razdoblje počelo je 1930. A trajalo do 1980. godine. Nezadovoljstvo represivnom i neučinkovitom policijom među širokim društvenim slojevima bilo je izrazito veliko. Iz tih razloga pokrenute su velike promjene u organizaciji policije i njenom djelovanju jer je policija bila primorana na odgovarajući način odgovoriti na pozive građana za pomoć. U skladu s tehnološkim revolucijama i svim inovacijama, policija se sve više oslanja na nove tehnologije, ponajviše na telekomunikaciju i prometnu tehniku, a to prije svega uključuje radio (mogućnost komunikacije na daljinu), ophodna vozila (veća mobilnost i mogućnost brže intervencije), rašireno korištenje identifikacije otisaka prstiju (učinkovitije identificiranje i praćenje počinitelja kaznenih djela), djelotvorna primjena modus operandi sustava (bolja reakcija na kriminalni recidivizam), a uvedena su i poboljšanja u policijsko obrazovanje, odnosno, unaprijeđene policijske škole. 1930-3 godine su velikih promjena prvenstveno zbog velike gospodarske krize. Takve promjene razvijaju policiju u smjeru profesionalizacije, odnosno u smjeru udaljavanja od politike. Policija je isključivo usmjerena na rješavanje pitanje kriminaliteta, dok za ostale probleme građana, policija odgovorne smatra ostale agencije i službe. U ovom razdoblju razvio se „*The Thin Blue Line*“ (tanka plava linija), koji opisuje odnos policije prema građanima i zajednici. Taj odnos je na profesionalnoj udaljenosti, što znači da policija stoji između zločina i zajednice, što ukazuje i na policijsko herojstvo, ali i na izoliranost od građana. Motorizirane ophodnje polako, ali potpuno zamjenjuju pješачke ophodnje. I u ovom razdoblju još uvijek je dominantan tradicionalni model rada, policija je definirana kao

agencija za provođenje zakona iako pod manjim političkim utjecajem i s većom razinom profesionalizacije.

Sljedeći val promjena zbio se zbog sve većeg broja pokreta za zaštitu ljudskih prava. Ti pokreti uvelike utječu na promjenu u načinu rada policije jer žele promijeniti socijalnu, političku i ekonomsku nejednakost. Policija radeći po tradicionalnom modelu dolazi do sukoba s građanima i zajednicom kojoj služe. Policija je imala funkciju čuvanja postojećeg stanja, pa su zahtjevi za promjenama dolazili kao prijetnja. U takvoj situaciji policiji se narušava ugled i dobiva negativni imidž. . Da bi popravili isti, pojavljuju se programi koji žele unaprijediti odnos policije i zajednice, gdje se prije svega najviše ističu programi prevencije kriminaliteta, pa onda programi na polju odnosa s javnošću, te programi odnosa sa zajednicom. Isto tako, važno je prevladati pasivnu ulogu građana, te stvoriti aktivnu suradnju s njima. U okvirima novih promjena policija se suočava i s vlastitim ograničenjima. nova ulaganja u povećanje broja policajaca i novu opremu nisu u bitnome mogla smanjiti posljedice kriminaliteta. To je potaklo razmišljanja da se problemi ugrožavanja sigurnosti ne mogu rješavati isključivo mjerama kaznene politike, već da se policija mora okrenuti suradnji s građanima (Borovec, Balgač i Karlović, 2011).

Dakle, iako je u ovom razdoblju na policiju veliki utjecaj ostavio tehnološki i znanstveni razvoj, ne smijemo zanemariti utjecaj promijenjene političke i društvene svijesti građana, koji je isto tako velik. Na polju političkih i društvenih promjena to su bili jačanje ljudskih prava, jačanje političke slobode i društvene svijesti, te sve veća emancipacija marginaliziranih društvenih skupina stanovništva, kao što su manjine, žene, mladi, homoseksualci i drugi. Značajna promjena bila je i u pogledu na kriminalitet kao društveni problem u čije rješavanje mora biti uključen široki spektar dionika od građana, lokalnih zajednica do vladinih agencija, odnosno da kriminalitet nije više isključivo policijski problem. Upravo svijest o potrebi sve većeg uključenja građana u rješavanju kriminaliteta dovodi nas do novog razdoblja, razdoblja policije u zajednici. Policija u zajednici razdoblje je u kojem policija surađuje sa svim dionicima u društvu, od lokalne do nacionalne razine.

1.2.3. Razdoblje Policije u zajednici

Razvoj demokratskih promjena u društvu usko su povezani s prelaskom na ovaj model rada. 1980. Godina smatra se početkom razdoblja policije u zajednici. Stoga je razumljivo da su te promjene počele u razvijenijim društvima gdje su se demokratske promjene zbile ranije. Kako

se u ostalim društvima razvijala demokratska struktura, tako je pratio prelazak policije iz profesionalnog razdoblja u razdoblje policije u zajednici. Osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog stoljeća model djelovanja policije u zajednici počeo se najprije razvijati u Engleskoj i Sjedinjenim američkim državama (*Community Policing, Proximity Policing*), Njemačkoj (*Bürgernahe Polizei*) te Francuskoj (*Police de proximite*). Promjene u društvu izazvale su promjenu u načinu rada svih institucija pa tako i policije. Policija se iz naredbodavnog i povlaštenog tijela preobražava u javnu službu, sa svrhom služenja građanima.

Val promjena započeo je nizom studentskih prosvjeda protiv kapitalizma, konzumerizma i tradicionalnih institucija. Također 80-e su vrijeme kada je došlo do raspada moćnog Sovjetskog saveza, koji je za Hrvatsku bio važan kao model uzora na kojem su se temeljile državne institucije na području današnje Republike Hrvatske. Jednako tako, promjene u policiji potaknute su nizom značajnih međunarodnih dokumenata koji se bave pitanjima ljudskih prava, a posebno pravima osjetljivih skupina stanovništva. Donesena je UN-ova konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena 1979. godine, a možemo spomenuti i Konvenciju protiv mučenja i drugih oblika okrutnog, neljudskog ili ponižavajućeg postupka ili kazne iz 1984 godine (Newburn, 2008). U demokratskim se društvima policija preobrazila iz zatvorenog, čvrsto hijerarhijsko ustrojenog tijela u službu koja je potpuno integrirana u demokratski sustav koji se mora pokoravati zakonima i nadzornim mehanizmima. Javlja se sve veća uključenost zajednice u rat protiv kriminala. Otvaranjem policije za javnost, pojavilo se nekoliko teorija koje su utjecale na način rada policije, prije svega na prevenciju kriminaliteta. Te teorije su donijele su perspektivu koja ističe da briga o sigurnosti zajednice nije isključivo u rukama formalnih institucija socijalne kontrole, prije svega policije, ali i kaznenog pravosuđa, već da su bitni čimbenici i sami građani te lokalne zajednice. Među najznačajnijim teorijama koje su dale doprinos razvoju modela rada policije su:

- Teorija obranjivog prostora (Newman, 1976),
- Teorija nereda (model socijalne kontrole) (Ferraro, 1995),
- Teorija razbijenog prozora (Wilson i Kelling, 1982),
- Model socijalne integracije (Hartnagel, 1979, prema Franklinu, Franklinu i Fearnu, 2008) i druge.

Time prevencija kriminaliteta dobiva posebnu važnost i postaje prioritetno pitanje ne samo za policiju već i za cijelu zajednicu. Policija u zajednici, kao novi model policijskog rada, balansira između reaktivnog odgovaranja na pozive za intervencijom i proaktivnog pristupa rješavanju

problema koji uzrokuju kriminalitet i javni nered. S obzirom da je demokratizacija nužna pretpostavka da bi policija bila odgovorna javnosti, takav model policije u Hrvatskoj saživljava tek u prvim godinama dvadeset prvog stoljeća.

Razvitak policije u zajednici može se podijeliti u tri generacije;

1. Inovacija - provedeno niz manjih izoliranih eksperimenata u nekoliko američkih metropola s ciljem testiranja specifičnih modela policije u zajednici;

2. Širenje - policije u zajednici – nakon što bi se ti eksperimenti pokazali uspješni, takav koncept bi se počeo širiti na policijske organizacije;

3. Institucionalizacija - kroz koju policija u zajednici doživljava široku implementaciju, postajući uobičajen oblik organiziranja policijske službe.

Prema Fridellu (2004:4) ciljevi policije u zajednici su smanjiti kriminalitet i javni nered, promicati kvalitetu života u zajednicama, smanjiti strah od kriminaliteta i poboljšati odnos građana i policije. Autor govori i o trima ključnim čimbenicima koji pridonose ostvarenju tih ciljeva, a to su: angažman zajednice, rješavanje problema i organizacijska transformacija. Policija u zajednici obuhvaća široku lepezu policijske organizacije odnosno svakodnevne prakse tako da je teško pronaći jedinstvenu definiciju. Isto tako, teško je utvrditi djelovanje po kojem policija u zajednici postupa. Ono što je zajedničko svim autorima kod isticanja srži policijskog djelovanja jest prevencija i suradnički odnos sa zajednicom. Ciljevi policijskog djelovanja policije u zajednici su: povećana policijska vidljivost, pojačan osjećaj sigurnost građana, policijska usluga na višoj razini, pojačani naponi u prevenciji, povećana policijska učinkovitost i pojačan naglasak na radu policije unutar zajednice i stvaranje suradništva (Borovec, 2013).

1.2.4. Razdoblje Poslovnog modela rada policije

U ranijem poglavlju je spomenuto da se ovaj, četvrti model pojavio s razvojem menadžerske kulture. Kao i u svakom modelu, tako i ovdje policija prati razvoj društva. Orijentacija na projektne modele rada uvode poslovne modele rada i upravljanja. Ovaj model prisutan je tek od nedavno i to u isključivo modernim europskim državama. Takav model prihvaćen je i od strane hrvatske policije, koja je s implementacijom započela 2008. godine. Naime, nakon što je

koncept policije u zajednice u mnogim policijskim organizacijama zaživio i implementiran je u dnevnu policijsku praksu, nove društven okolnosti zahtijevale su promišljanja o novim modelima rada policije koje neki smatraju nadogradnjom policije u zajednici, dok drugi drže kako se radi o sasvim novim pristupima. Nove društvene okolnosti koje su na to utjecale su prije svega rastuća prijetnja globalnog terorizma te sve veći sigurnosni rizici potencirani između ostalog otvaranjem granica, olakšavanjem zakonitih, ali i nezakonitih migracija kao i razvoj informatičke tehnologija. Ove okolnosti dovele su do razvoja kriminalističko-obavještajnog modela (engl. *Intelligence Led Policing*), koji predstavlja operacionalizaciju poslovnog modela upravljanja policijom. Ovim modelom zadovoljeni su zahtjevi kako odgovoriti na sve veće sigurnosne izazove (terorizam, cyber kriminalitet, međunarodni organizirani kriminalitet i drugo) te kako funkcionirati u uvjetima ograničenih resursa po logici „postizanje maksimuma s ograničenim sredstvima“.

Novi projektni/poslovni model rada, koji je u policijskoj praksi operacionaliziran kao kriminalističko-obavještajni model (ILP model) (Kovčo, Borovec, Ljubin Golub 2013), pod velikim utjecajem novih tehnoloških dostignuća, prije svega u području informatike, koja omogućavaju primjenu informatičke tehnologije za prikupljanje, obradu i analizu velike količine podataka važnih za rješavanje sigurnosnih problema. Prema nekim shvaćanjima ILP model policijskog rada ne predstavlja novu paradigmu već nadogradnju policije u zajednici (Carter, 2004) jer su oba modela orijentirana prema prevenciji i policijskim radom se u okviru oba upravlja na temelju informacija koje policija prikuplja na terenu, dok ga neki autori (Glušćić, 2011) svrstavaju pod zasebno razdoblje. U jednom i u drugom slučaju radi se o modelu policije i policijskog djelovanja koji se sve intenzivnije implementira u svakodnevnu policijsku praksu.

Zaključno, prema Kelling i Moore (1988) razlikovanje opisanih specifičnih razdoblja može se opisati kroz sedam međusobno povezanih kategorija:

- Izvor na kojem policijske organizacije grade legitimitet i kontinuiranu moć za djelovanje prema društvu
- Definicija zadaće ili uloge policije u društvu
- Organizacijski ustroj policijskih ustrojstvenih jedinica
- Odnosi koje policija stvara s vanjskim okruženjem
- Priroda napora koje policije poduzima kako bi odgovorila na zahtjeve za policijskim uslugama

- Glavne / osnovne aktivnosti, programi i taktike na koje se oslanjaju policijske agencije kako bi ostvarila svoju misiju ili postigla operativni uspjeh
- Konkretno mjere koje policija koristi kako bi prikazala operativni uspjeh ili neuspjeh.

TABLICA 1. Kategorije razlikovanja pojedinih razdoblja razvoja policije (Kelling i Moore, 1988)

Kategorije razlikovanja	Političko razdoblje	Reformsko razdoblje	Razdoblje policije u zajednici/problemski orijentirani pristupi
Izvor ovlasti i legitimiteta	Primarno politička	Zakon i profesionalizam	Podrška zajednice (politička), zakon i profesionalizam
Zadaća / funkcija	Kontrola kriminala, očuvanje reda, pružanje širokog spektra društvenih usluga	Kontrola kriminala	Kontrola kriminala, prevencija kriminaliteta, rješavanje problema
Organizacijsko ustrojstvo	Decentralizirano i zemljopisno rasprostranjeno	Centralizirano, klasično	Decentralizirano, radne skupine
Odnos s okruženjem	Blizak i osoban	Na profesionalnoj distanci	Savjetodavan, policija štiti vrijednosti zajamčene zakonom i profesionalizam, no uvažava i zabrinutost zajednice
Zahtjevi	Zahtjevima se upravlja između političara i načelnika postaja, kontakti „lice u lice“ između građana i pješćkih ophodnji	Zahtjevi su centralizirani i kanalizirani prema lokalnim aktivnostima	Zahtjevi su kanalizirani kroz analize i definiranje prioriteta
Taktike i tehnologije	Pješćke ophodnje i rudimentalne istrage	Preventivne ophodnje i žurni odgovor na pozive i potrebu za djelovanjem	Pješćke ophodnje, rješavanje problema i slično

Rezultati	Političko zadovoljstvo i zadovoljstvo građana društvenim redom	Kontrola kriminala	Kvaliteta života i zadovoljstvo građana
------------------	--	--------------------	---

1.3. Modeli rada i hrvatska iskustva

Društveni kontekst razvoja suvremene policije dao je okvir u kojem su se, s obzirom na razdoblja, formirali modeli rada. Može se istaknuti tri dominantna modela policijskog rada, a to su: Tradicionalni model, Model policije u zajednici i Poslovni model. Oni se međusobno razlikuju prema brojnim elementima, prije svega po shvaćanju što je policija i koja je njezine temeljna uloga, po načinu organizacije policijske službe te po metodama i taktikama koje dominiraju u policijskom radu. Stoga će u nastavku biti prikazane specifičnosti svakog od spomenutih modela, kako bismo na temelju njih mogli zaključivati o poželjnom profilu policijskog službenika za svaki model rada, odnosno o potrebnoj edukaciji i poželjnim kompetencijama policajaca. Međutim, treba istaknuti kako prikazani modeli ne postoje u svom čistom obliku, već kao međusobna interakcija između proklamiranog i dostignutog te proklamiranih i prihvaćenih načina rada (i organizacijske kulture) i ponašanja pri obavljanju svakodnevnih poslova od strane policijskih službenika određene policijske organizacije (Gluščić, 2011).

1.3.1. Tradicionalni policijski model

Svi modeli, pa tako i ovaj nužno ovisi i društveno političkom sustavu i temeljnim vrijednostima društva u kojem policija djeluje i u kojem se razvija. Prema Cajner Mraović, Faber i Volarević (2003) razvitak policije usko je povezan s ukupnim razvojem društva, te samim stupnjem demokratizacije društva u cjelini. Ovaj model karakterističan je za društva koja imaju nizak stupanj demokracije i kojima uprava neka autoritativna figura u zatvorenom političkom sustavu. Negativno povijesno nasljeđe ovog modela još se uvijek odražava i na sustav današnje moderne policije u Republici Hrvatskoj. Naš policijski model još se velikim djelom oslanja na tradicionalni model rada, što nije kompatibilno s policijama zapadnoeuropskih zemalja čija se policija smatra modernijom.

Policija koja radi prema tradicionalnom modelu je prvenstveno usmjerena na provedbu zakona i sankcioniranje onih koji taj zakon krše. Prema James Q. Wilsonu (prema Champion i Rush,

1997) može se govoriti o legalističkom modelu djelovanja policije. U tom razdoblju policija djeluje kao agencija za provedbu zakona, ima centralizirano zapovijedanje, djeluje isključivo reaktivno, a policijski službenici u svome radu moraju slijediti striktno određene upute i procedure. Takav model, dominantan do konca devedesetih godina te početka dvadeset prvog stoljeća, iz godine u godinu doživljava tek manje izmjene uvodeći u policijsku organizaciju nove specijalizirane službe i odjele, a i dalje mu glavne značajke ostaju stalno operativno pokrivanje područja policijske postaje u redovitom smjenskom sustavu rada policije u odori (7/24) s težištem na brzini policijske reakcije na kazneno djelo ili narušavanje javnog reda i mira. Svoju preventivnu ulogu policija je ispunjavala isključivo kroz prisutnost i pokrivenost terena službama ophodnje. I u radu kriminalističke policije dominira reaktivni pristup kroz isključivo bavljenje kriminalističkim istraživanjima već počinjenih kaznenih djela i identificiranjem te privođenjem počinitelja nadležnim pravosudnim tijelima. Taj model prioritarno naglašava represivan karakter i kontrolnu ulogu policije u društvu (Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003). Greiner (1997) ovdje policiju uspoređuje s vatrogascima jer reagira tek kada se nešto dogodi i sanira posljedice počinjenih kaznenih djela ili narušenog javnog reda i mira. Policija se u ovom razdoblju ne bavi propitivanjem razloga koji su doveli do nekog kaznenog djela s ciljem sprečavanja narednih kaznenih djela. Odnosno, policija ne ulazi u genezu problema nastanka kaznenih ponašanja.

Ukratko, možemo reći da policija, kao i vatrogasci, reagira tek ako i kada se nešto dogodi i to hitnim mjerama usmjerenim na saniranje posljedica, dok segment uzroka ostaje zanemaren. Zbog takvog nedostatka, u pokušaju suzbijanja određenih pojava, primjenjuje se ovlasti kojima se često zadire u ljudska prava građana (legitimiranje, racija, pozivanje na obavijesne razgovore, blokade i sl.). Takvim postupanjima u javnosti se stvara dojam represivnosti i izaziva nelagodu kod većeg broju građana, te policija ima poprilično negativan ugled u društvu. Samim time pojavljuje se problem suradnje policije s drugim tijelima i ustanovama za sigurnosti i javni red, te isto tako problem nedostatka suradnje sa zajednicom.

U javnosti se stvara percepcija policije kao „borac protiv kriminala“, čime policija postaje jedina odgovorna za borbu protiv kriminala i odgovorna za stanje sigurnosti i stanje kretanja kriminaliteta. Takav se imidž usađuje i mladim naraštajima policijskih službenika, međutim veliki broj njih uviđa da oni to nisu jer većinu svog radnog vremena provode pružajući građanima širok spektar usluga, kao što su; davanje informacija o lokacijama ulica, trgova, objekata, odgovaraju na razna pitanja građana, osiguravaju mjesta događanja, ophode terenom, uviđaju problem. Pogotovo u urbanim sredinama, u percepciji policijskog rada, građani sve više

i češće u policajcu traže prijatelja i pomagača od kojeg očekuju rješavanje svakodnevnih problema s kojima se susreću. Policijski službenici suočavaju se s dvojbama je li i u kojoj mjeri obavljati takve poslove koje se tradicionalno smatraju sporednim. K tome, pojavljuje se i frustracija jer policijski službenici ne mogu sami rješavati čitav spektar ovakvih usluga bez pomoći drugih institucija. Sukladno svemu navedenom, policijska organizacija se suočava s brojnim zahtjevima koji potiču sustav na promjenu. Ukoliko policija negativno reagira na nove zahtjeve, ona postaje neprihvaćena u društvu. Tradicionalna policijska organizacija u društvu je sve više imala negativan stav, pa su nužno morale uslijediti neke promjene kako bi policija postala dio društva, a ne protiv njega. Tim je promjenama model rada promijenjen u model poznat kao Policija u zajednici.

1.3.2. Policija u zajednici

Gledajući koncept policije u zajednici teško ga možemo definirati, odnosno ne možemo obuhvatiti sve karakteristika definicija u jednu koja bi obuhvaćala sve i zadovoljila sve autore koji su se bavili ovom temom. Isto kao i kod definicije, tako ne postoji ni jedinstven način na koji bi se moglo sagledati djelovanje policije u zajednici u praksi. Različiti autori različito gledaju na suštinu modernog djelovanja policije, pa tako Bratton (prema Miller i Hess, 2008) ključnim elementima policije u zajednici smatra: partnerstvo, rješavanje problema i prevenciju (engl: „3P“- partnership, problem solving i prevention), dok Roth i Johnson (2004, prema Miller i Hess, 2008), koriste četiri dimenzije: rješavanje problema, izgradnja partnerstva u zajednici, preventivne intervencije i promjene u organizaciji. Maguire, Uchida, Huhns i Cox (prema Miller i Hess, 2008) koriste trodimenzionalni model policije u zajednici: prilagodba, rješavanje problema te međusobna suradnja i uključenost zajednice. Iako brojni autori u ključne elemente ubrajaju različite komponente, može se zaključiti da je svima zajedničko preventivno djelovanje i partnerstvo sa zajednicom. Ta dva koncepta prisutna su kod svih autora, a upravo predstavljaju ključnu razliku s obzirom na prijašnji model djelovanja policije, na tradicionalni policijski model.

Pregledom brojne literature Borovec (2013) ističe sljedećih nekoliko ključnih komponenti policije u zajednici:

- Policijska vidljivost;
- Osjećaj sigurnosti građana ili smanjenje straha od kriminala;
- Kvalitetna policijska usluga;

- Prevencija;
- Policijska učinkovitost;
- Rad policije unutar zajednice i stvaranje suradništva.

Svaki od nabrojanih komponenti ukazuje na bitnu razliku prema prijašnjem modelu radu. Isto tako, po ovih se nekoliko točaka može promatrati uspješnost implementacije modela policije u zajednici u svakidašnju policijsku praksu.

Policijska vidljivost komponenta je koju građani uoče prvu, odnosno ovdje je promjena modela rada najvidljivija. Građani policiju vide prisutnu u zajednici, vide da patrolira ulicama njihove okoline i da postupa prema onima koji prave nered i stvaraju osjećaj nesigurnosti. S obzirom na navedeno možemo ustvrditi da je policijska vidljivost ključna za nadogradnju ostalih komponenata policije u zajednici. Ona stoji naspram prijašnje policijske vidljivosti koja se mogla susretati samo u incidentnim okolnostima. Svakodnevni kontakti građana s policijskim službenicima temeljna su pretpostavka suradništva. Upravo zbog toga, policija u zajednici ponovno promovira pješačke ophodnje koje su kroz razdoblje profesionalizacije i modernizacije stavljene u drugi plan. Pješačka ophodnja je sredstvo kojim se može postići neposrednija komunikacija i suradnja s građanima, a i pozitivno utječe na smanjenje straha od kriminala (Borovec, 2013).

Smanjen strah od kriminala također je jedan od komponenata policije u zajednici. Zadovoljstvo građana policijom i načinom njezina djelovanja uvelike ovisi o tomu osjećaju li se građani sigurno ili ne. Građani koji se osjećaju sigurno više vjeruju policiji i imaju pozitivniji dojam o policijskom načinu rada, na što ovaj model stavlja naglasak. Koliko je važan segment straha od kriminala pokazuju i činjenice da ne postoji niti jedan program koji ovo zanemaruje. Građani koji vjeruju policiji spremniji su surađivati, što u konačnici pospješuje ukupnu policijsku djelotvornost.

Policijska usluga na višoj razini podrazumijeva policiju kao javni servis građana. Policija ne smije na isti način promatrati sve građane, kako je do ovog modela bio slučaj, nego kršitelje zakona kažnjavati, a onima koji poštuju zakon treba biti suradnik. Važna pitanja za policiju kao javnog servisa su pristupačnost i kompetentnost. Policijski službenici moraju imati široke kompetencije kako bi mogli odgovoriti na različite zahtjeve građana. Ovdje dolazi do izražaja izobrazba i trening o kojim će više biti riječ kasnije. Bez policije koja jest javni servis građana gotovo je teško zamisliti cjeloviti pristup u radu policije utemeljenom na zajednici. Policijski

službenici i građani susreću se na svakodnevnoj razini, stoga je uspješna komunikacija preduvjet za bolju suradnju od koje pozitivne ishode mogu imati obje strane.

Kada govorimo o prevenciji kao važnoj komponenti policije u zajednici treba istaknuti da su se paralelno s razvojem ovog modela policijskog rada počele razvijati specijalizirane agencije za prevenciju kriminaliteta, u kojima policija ima nezaobilazno mjesto. Policija djeluje kao senzor za pravovremeno uočavanje devijantnog ponašanja u zajednicama te je stoga u dobroj poziciji za brzo i ciljano djelovanje u smislu sprečavanja takovih pojava. Segment prevencije promijenio je i poglede na policijsku učinkovitost koja se više ne mjeri rezultatima u otkrivanju već počinjenih kaznenih djela i brzinom intervencija, već i uspjesima u sprečavanju svih oblika ponašanja ili pojava koje ugrožavaju sigurnost. U konačnici uspješnost se mjeri zadovoljstvom građana radom policije pri čemu važno mjesto zauzima uvjerenje građana da policija postupa prema onima koji krše zakon, ali i da poduzima maksimalne napore da prevenira nepoželjna i opasna ponašanja.

Kada smo počeli govoriti o modelu policije u zajednici, ustvrdili smo da ona može funkcionirati u političkom okruženju koje je temeljeno na demokraciji. Policija u zajednici je demokracija na djelu. O suradnji, kakvu zagovara policija u zajednici, se može govoriti kada više sustava dogovore zajedničko djelovanje i korištenje resursa kako bi se ostvario dugoročni cilj (Rinehart, Laszlo, Briscoe, 2005, prema Borovec, 2013). Suradnički odnos u svakom konkretnom slučaju ovisi o vrsti problema. Najuvjerljiviji argument za suradnju je dobrobit za sve. Policija je u povoljnoj poziciji da identificira probleme u zajednici, često i u boljoj od samih članova zajednice, jer policijski službenici gotovo čitavo svoje radno vrijeme provode u četvrtima. Građani s određenim problemima mogu biti upoznati više od samih policijskih službenika, pa su tako koristan izvor informacija. Svakom je građaninu u cilju da takvu informaciju pruži policiji jer samim time može pomoći u rješavanju problema u zajednici, što dovodi do veće sigurnosti i ugodnijeg života zajednice na tom mjestu.

Kada su u pitanju hrvatska iskustva (Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003, Borovec, Kutnjak Ivković, 2013) treba istaknuti da je 2003. godine kreiran vlastiti model djelovanja Policije u zajednici, uobličen u strategiju. Kako bi se ostvarila uspješna transformacija policije, od individualne razine svakog policijskog službenika ponaosob, do organizacijske razine, proces promjena pokrenut je kroz šest projekata, od kojih prva četiri predstavljaju suštinu strategije, a preostala dva pretpostavke za njezinu realizaciju:

1. Reforma operativno-preventivnog rada policije u odori;

2. Unapređenje i razvitak kriminalističke prevencije;
3. Organizacija prevencije u lokalnoj zajednici;
4. Reforma odnosa s javnošću;
5. Reforma sustava policijskog obrazovanja i stručnog usavršavanja;
6. Unutarnja demokratizacija policije.

Specifičnosti hrvatskog modela su u tome što su najznačajnije promjene u procesu transformacije obuhvatile uniformiranu policiju, što se nastojalo ostvariti kroz reformu operativno-preventivnog rada policije u odori. Kao najznačajnija novina uveden je „kontaktni rajon“, čime se daje težište postupanju policije na određenom području i to kroz pretežito preventivne aktivnosti. Uz promjene u teritorijalnoj podjeli područja uvedeno je i novo radno mjesto u uniformiranoj - temeljnoj policiji pod nazivom „kontakt policajac“ te promjena u načinu i metodologiji rada policajaca. Kontakt policajci imaju svoje stalno područje ophodnje-kkontaktni rajon na kojem rade u proaktivnom suradničkom odnosu s građanima u svrhu uočavanja i rješavanja problema na tom području. Riječ je o policijskom djelovanju koje je koncipirano kao javni servis građana i koje visoko cijeni osobne odnose između policijskih službenika i građana. Za osjećaj sigurnosti građana važno je da policija brzo reagira na incidente, ali sama spoznaja da je policajac u blizini i da ga građani poznaju, znači još veću sigurnost za njih.

Osim promjena u načinu i metodama rada policije u odori, policija u zajednici zahtijevala je nužne promjene i u drugim područjima policijskog rada i djelovanja. U vezi s tim, promijenjen je odnosa prevencije i represije u radu policije te su ustrojene specijalizirane službe za prevenciju. Pored toga, na poticaj policije osnovana su brojna Vijeća za prevenciju u lokalnim zajednicama kroz koja se nastojala oživiti ideja da „kriminalitet, javni red i sigurnost ljudi i imovine nisu samo problemi policije, već problemi društva u cjelini te kako su ti problemi rješivi ili svodljivi na prihvatljivu razinu, samo angažiranjem svih potencijala društvene zajednice“ (Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003:78). Ovdje se naglašava ne samo potreba iskorištavanja potencijala policije već i potencijala cijele društvene zajednice kroz pronalaženje adekvatnog modela koordinacije i partnerskog djelovanja policije i drugih nadležnih tijela, službi i ustanova, medija ali i građana pojedinaca. Policija treba i može ukazati na važna polja lokalnih potreba za postupanjem i dati prve impulse za prevenciju koja se ne ograničava samo na jedan resor (Cajner Mraović, 2009).

Javnost rada jedna je od temeljnih karakteristika djelovanja policija u državama s dugogodišnjom demokratskom tradicijom, a svakako je i element bez kojeg nije bilo moguće uspješno provesti proces implementacije policije u zajednici u policijama tranzicijskih zemalja, kakva je i Hrvatska. Uvažavajući tezu da uspjeh policije ovisi o odobravanju javnosti, procesi koji su pokrenuti uvođenjem policije u zajednici zahtijevali su i reformu odnosa s javnošću, tako da je uz profesionalizaciju glasnogovornika policije i na državnoj i na regionalnoj razini stvorena snažna mreža službi za odnose s javnošću. Može se reći da je pokrenut sustavni razvoj odgovorne, profesionalne i interaktivne komunikacije s unutarnjim i vanjskim javnostima, radi stjecanja razumijevanja, izgradnje povjerenja, odnosno izgradnje identiteta te unapređenja imidža i ugled policije (Borovec, 2011).

Za ukupne reformske procese koji su vodili ka policiji u zajednici bile su potrebne i reforma u sustavu policijskog obrazovanja i dopunskog stručnog usavršavanja policije te unutarnja demokratizacija policije. Ona znači decentralizaciju donošenja odluka i povezivanje svih zainteresiranih strana, u javnosti i policiji, da utječu na donošenje važnih odluka. Pretpostavlja sudjelovanje svih zaposlenika u kreiranju i izradi planova rada i aktivnosti te određivanju težišta rada unutar organizacijskih jedinica policije, a svakako u određivanju ciljeva rada i izgradnji vrijednosnog sustava. Promjena stilova rukovođenja na svim razinama, potenciranje i provociranje razgovora o aktualnom stanju u organizacijskoj jedinici, uočenim problemima i načinima rješavanja takvih problema. Takav jedan skup promjena zahtijevao je mnogo truda, stoga je implementacija policije u zajednici išla polagano. U nekim dijelovima organizacije ove su promjene vidljive i danas.

1.3.3. Poslovni model policije; kriminalističko – obavještajni model rada

Pojam novih načina kriminalnih ponašanja, sve većom kompliciranošću kaznenih djela, ali i postojanjem kaznenih djela globalnih razmjera, pojavila se potreba za kreiranjem novog modela rada. Novi kriminalističko-obavještajni model rada (engl: *Intelligence Led Policing-ILP* model) vođen poslovnom logikom i projektnim načinom promišljanja o načinu obavljanja policijskih poslova polazi od pretpostavke da nove strategije, novo izdvajanje resursa, nova raspodjela ovlasti i odgovornosti, daje policiji nove, puno veće prilike za uspjeh, kao i da policija sama ne može riješiti brojne probleme kriminaliteta i javnog nereda, ali u partnerstvu s onima koji imaju vrijeme, novac, znanje, ideje, energiju, opremu i drugo, može (Kennedy, 1993). Kennedy

(1993) također smatra da policijska učinkovitost nije samo pitanje resursa i operativnih kapaciteta, već i sposobnosti kreiranja rješenja za već postojeće probleme.

Prema ovom modelu policija je vladina agencija kojom se upravlja po poslovnim principima na način da se ograničeni resursi koji joj stoje na raspolaganju, na najbolji mogući način iskoriste za rješavanje sigurnosnih izazova (policija orijentirana rješavanju sigurnosnih problema) (Virginia Department of Criminal Justice Services, 2013).

Upravljanje policijom prema kriminalističko – obavještajnom modelu omogućava identificiranje najozbiljnijih prijetnji te na temelju toga i definiranje ključnih prioriteta u radu policije. Ovaj model podrazumijeva kategoriziranje poslovnog procesa na razine postupanja kako bi se olakšano postupalo po prioritetima svake od tih razina. U kontekstu organizacije hrvatske policije navedena podjela razina postupanja odnosi se na postupanje policijskih postaja, policijskih uprava i nacionalne razine. Svaka od navedenih razina orijentirana je na rješavanje kriminalističke situacije iz svoje nadležnosti čime je policijski posao učinkovitiji, a protok informacija je olakšan. Reorganizacija hrvatske kriminalističke policije po ovom modelu, koja je započela 2008. godine, rađena je osim na temelju vlastitih iskustava i na osnovu "dobre prakse" policija zemalja članica Europske Unije.

Treba istaknuti da je u modelu kriminalističko – obavještajnog rada najbitniji korak prikupljanje informacija, te u tom smislu se ističu razni izvori informacija. Ovaj pristup naglašava potrebu prikupljanja informacija kroz korištenje informatora, razgovore sa osumnjičenicima, analizu prijavljenog kriminaliteta, nadzor nad osumnjičenim osobama kao i kroz druge zatvorene i otvorene (javne) izvore informacija. Sadržaji informacije kao i izvori informacija se analiziraju na način da policijski rukovoditelji mogu odrediti ciljeve policijskog postupanja obzirom na kriminalističke mete, preventivne aktivnosti i daljnje prikupljanje podataka (ažuriranje). Stvaranje kriminalističko – obavještajnog modela na postavkama ILP modela omogućava osiguravanje radnih podataka za taktičke timove i strateško upravljanje, odnosno, ovaj model omogućava usmjeravanje policijskih službenika na grupe problema i operativno interesantne osobe, grupacije, operativno interesantne događaje, na recidiviste (višestruki počinitelji kaznenih djela) i prioritetne počinitelje. Isto tako uz učinkovitu suradnju sa partnerskim agencijama omogućava upravljanje ka prioritetnim lokacijama i problemima visokog rizika, te usmjeravanje aktivnosti policije na terenu kao i povećavanje razumijevanja kriminaliteta i nesocijalnog društveno neprihvatljivog ponašanja.

Kako su izvori informacija često van dosega policije karakteristika ILP modela je izražena i u učinkovitoj podršci i suradnji između različitih policijskih službi (intraresorska), sa drugim agencijama (međuagencijska) ali i nadležnim tijelima drugih država (međunarodna). Model ILP podrazumijeva, i kao takav se primjenjuje u hrvatskoj policiji, standardiziranje postupanja i shvaćanje kaznenih djela kao svojevrsnih projekata, tako da, osobito kod organiziranog kriminaliteta, ukazuje se nužnost stvaranja operativnih projektnih timova u smislu organiziranja procesa kriminalističkog istraživanja po projektnom principu. Projektni princip rješavanja kaznenih djela obuhvaća prije svega stvaranje prioriteta u policijskom postupanju. Temeljem određenih prioriteta se za svako kazneno djelo priprema plan projekta koji obuhvaća sve raspoložive informacije o određenom kaznenom djelu, raspoložive ljudske, tehničke i operativne resurse, konkretnu dodjelu zadataka i plan operativnih mjera i radnji koje se u konkretnom istraživanju kaznenog djela moraju poduzeti. Upravo ovakvo postupanje i procesi rada svrstavaju ILP u poslovni model rada policije.

Implementacija ovog modela rada u Hrvatskoj je rezultirala, između ostalog, i formiranjem niza, novih, specijaliziranih službi u policiji (Kovčo Vukadin, Borovec, Ljubin Golub, 2013), te uvođenje novih profila policijskih službenika, među kojima treba istaknuti krim.- obavještajne analitičare koji uz korištenje niza informatičkih programa i alata izrađuju analize važne za rješavanje konkretnih sigurnosnih problema ali i za donošenje strateških odluka.

Dakle, analitičari rade blisko s rukovoditeljima i operativnim timovima, na način da prvima pružaju informacije važne za strateško upravljanje, a drugima za vođenje kriminalističkih istraživanja ili prevenciju, odnosno rješavanje bilo kojeg sigurnosnog problema (Ratcliffe, 2008). Kriminalističko-obavještajni proces odvija se kroz šest koraka: planiranje i usmjereno prikupljanje podataka, procesuiranje, analiza, širenje/isporučivanje analiza i evaluacija učinka (Gonzales, Schofield, Herraiz, 2005).

1.4. Edukacija

Obuka policijskih službenika pratila je razvoj modela policijske organizacije. Mladi policijski službenici koji dolaze u službu moraju biti obučeni na način da zadovolje svim novim zahtjevima koji ih dočekuju na radnom mjestu. Tradicionalni model edukacije i treninga zahtjeva promjenu prema ulozi koja očekuje policijskog službenika u okviru novih modela rada. Novih zahtjevima teško je udovoljiti ukoliko se ne uvede korjenita reforma. Naime, edukacija i trening je ključan za promjene u okviru svake organizacije, pa tako i policije (Gonzales,

Schofield i Herraiz, 2005). Da bi mogli ispuniti svoju nadzornu ulogu u poštivanju zakona od strane građana, prema tradicionalnom konceptu policijski su se službenici obučavali za poznavanje i primjenu zakonskih propisa. S druge pak strane, pažnja se u značajnoj mjeri posvećivala tjelesnoj kondiciji i borilačkim vještinama kako bi se policajce osposobilo za primjenu sile prema građanima, odnosno tehnikama i taktikama kriminalističkog istraživanja da bi se mogla ispuniti uloga kontrole kriminaliteta. U okviru tradicionalnog modela, koji je bio uglavnom kontrolni i reaktivni, ovakvi sadržaji osiguravali su potrebne kompetencije policijskim službenicima. Međutim, novi pristupi, iako ne odustaju u potpunosti od nadzornih i represivnih funkcija, puno više pažnje daju bliskosti s građanima, usmjerenosti na rješavanje različitih problema, timskom radu i stalnoj potrebi za višesmjernom komunikacijom te traže od policijskog službenika nove vještine i znanja koje se ranije nisu tražile ili su se koristile mnogo manje, a istodobno odudaraju od tradicionalne filozofije policijskog djelovanja (Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003). Policijsko obrazovanje važna je i sa stajališta policijske kulture koju definiramo kao način reakcije policijskih službenika na pritiske i konfliktnost njihovog posla. Ona se bitno reflektira na način rada i postupke policijskih službenika u praksi i stoga se može pojaviti kao ograničenje u uvođenju novih modela rada u policijsku praksu (Mouhanna, 2007). Naime, diskrecijsko odlučivanje dominantan je način rada policijskih službenika, čime postojeća policijska kultura predodređuje odnos policijskih službenika prema građanima. Stoga, uvažavajući činjenicu da se karakteristike ličnosti imanentne policijskoj kulturi oblikuju tijekom staža u policijskoj službi, nedvojbeno je i da sustav obrazovanja i stručnog usavršavanja mora imati snažan utjecaj na policijsku kulturu.

Zajednica od policijskog službenika očekuje posredovanje i rješavanje različitih konfliktnih situacija te da pri tome bude autoritativan, ali ne i autoritaran. To se ne može postići bez adekvatnog policijskog obrazovanja koje će svakom policijskom službeniku donijeti nove kompetencije koje mu u okviru tradicionalnog modela rada nisu bile potrebne. Suvremene policijske organizacije, utemeljene na novim koncepcijama policijskog djelovanja u društvu, traže i nove profile policijskih službenika. Zahtijevaju se bitne promjene u pogledu znanja, vještina i pristupa rješavanju problema. To stvara znatan pritisak na tradicionalno obučene i uvježbane policijske službenike, jer od njih traži promjenu mentalnog sklopa i transformaciju profesionalnog identiteta i na razini svijesti svakog službenika i na razini organizacijske kulture. Usvajanje novih metoda rada nasuprot represiji i reaktivnom radu kod većeg broja pripadnika policije, stvara nove obrasce organizacijske kulture koji korespondiraju s očekivanjima javnosti.

Prva razina ispunjavanja novih uvjeta očituje se u izboru i obuci kandidata za policijsku službu (Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003). Pri izboru kandidata naglasak više ne smije biti isključivo na psiho-fizičkoj spremnosti i odsutnosti poremećaja u ponašanju, jer opisane promjene u načinu i cilju policijskog djelovanja traže samoinicijativne i kreativne osobe razvijenih komunikacijskih vještina i socijalnih kompetencija, sklone timskom radu i motivirane za rješavanje problema. U obuci kandidata, uz dosadašnje sadržaje usmjerene na pravo, borilačke vještine i uporabu vatrenog oružja, obavezno treba predvidjeti razvoj vještina vezanih uz prevenciju i rješavanje konflikata, razumijevanje i predviđanje vlastitog i tuđeg ponašanja, samokontrolu, upravljanje stresom, aktiviranje zajednice, zaštitu osjetljivih društvenih skupina, toleranciju na različitosti, prepoznavanje i rješavanje problema. Ovakvi sadržaji u edukaciji unijeli su velike promjene u strukturi obrazovanja, prije svega kontakt policajaca, što se prema iskustvima hrvatske policije pokazalo jako dobrim.

Druga razina ispunjavanja novih uvjeta se usredotočuje na obrazovanje, odnosno na dodatno stručno osposobljavanje policijskog kadra koji već radi u službi i koji sada moraju primijeniti drugačiji obrazac ponašanja naspram onog kojeg su učili kao polaznici policijske obuke. Policijski službenici s određenim stažem moraju imati nova znanja i vještine kako bi bili sposobni za proaktivni i preventivni pristup u svom svakodnevnom radu. Novi obrazac ponašanja utječe i na promjenu stavova o pravom policijskom poslu i promjenu profesionalnog vrijednosnog sustava. Iskustva zemalja koje prakticiraju policiju u zajednici već trideset ili više godina ukazuju na povećanje zahtjeva u pravcu obrazovanosti ne samo kriminalističkih i drugih specijaliziranih službenika nego i policijskih službenika u ophodnji. Inozemna istraživanja (npr. *The Police Executive Research Forum Study*, prema MUP, 2004) ukazuju na određene prednosti visokoškolski obrazovanih policijskih službenika:

- veća količina znanja jamči donošenje kvalitetnijih odluka,
- viša obrazovna razina pozitivno korelira s većom tolerancijom na različitosti i poštivanjem ljudskih prava,
- obrazovane osobe uslijed svoje kompetencije manje trebaju autoritativni pristup kako bi izgradile svoj status te su više demokratski orijentirane,
- proces obrazovanja kontinuirano širi znanja osobe i tako kod nje razvija prilagodljivost, otvorenost i fleksibilnost za nove spoznaje,
- visoko obrazovani policijski službenici imaju bogatiji rječnik, bolje se pismeno izražavaju i općenito imaju razvijene socijalne kompetencije i komunikacijske vještine.

Treću razinu ispunjavanja novih uvjeta čini obuka policijskih rukovoditelja raznih razina. Svaki novi model rada zahtjeva različitu edukaciju i treninge za različite profile policijskih službenika, kao i za različite razine rukovoditelja. To posebno dolazi do izražaja u kriminalističko-obavještajnom modelu, za koji se o specifičnim sadržajima moraju educirati rukovoditelji koji upravljaju operativnim službama, policijski službenici koji rade na terenu, rukovoditelji koji vode kriminalističko-obavještajnu analitiku, kao i sami analitičari (Gonzales, Schofield i Herraiz, 2005). Za rukovoditelje edukacija se mora fokusirati na samu filozofiju krim.-obavještajnog modela, pravo – zakonitost postupanja, etička pitanja i pitanja privatnosti, postojeće mreže i izvore informacija, krim.-obavještajni proces te na ulogu koju krim.-obavještajni proces ima na donošenje izvršnih odluka. Policijski službenici moraju se educirati o njihovoj ulozi u prikupljanju informacija za krim.-obavještajni proces, krim.-obavještajnim proizvodima koje mogu tražiti, dostupnim sustavima podataka, mrežama i izvorima, te najvažnije o načinu prepoznavanja znakova kriminalnih aktivnosti o kojima trebaju prikupljati informacije. Kod rukovoditelja krim.-obavještajnih službi edukacija treba zaokružiti evaluaciju, procjenu i učinkovite krim.-obavještajne funkcije, zatim odabir osoblja, etiku, procedure, krim.-obavještajne procese i taktičke te strateške proizvode, pravo i pitanja privatnosti, razvoj i unapređenje planova i projekata, praksu upravljanja osjetljivim informacijama i na kraju prepoznavanje te prevenciju korupcije. Za analitičare je važno da se educiraju iz područja korištenja različitih informatičkih alata za obradu i analizu podataka, analitičke metode i tehnike, odnosno, kreiranja različitih analitičkih proizvoda (analiza), da upoznaju krim.-obavještajni proces i pravilno postupanje s obavještajnim informacijama. Naravno, i za njih su važne teme koje uključuju pravo i etička pitanja.

U raspravama o policijskom obrazovanju ključnim se smatra optimalan odnos teorijskih i praktičnih sadržaja. Upravo je nerazmjerna zastupljenost teorijskih sadržaja, na štetu onih praktičnih, u procesu obrazovanja prije započetih reformi bila karakteristika policijskog obrazovanja u Hrvatskoj (Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003). Strategija djelovanja policije u korist zajednice pogotovo visoke zahtjeve postavlja u odnosu na policijske rukovoditelje jer se oni moraju prilagoditi novim načinima komuniciranja s podređenima te novim stilovima upravljanja i vrednovanja policijskog posla koji su složeniji od tradicionalnog načina rukovođenja. Sustav policijskog obrazovanja mora biti takav da najkreativnijim i u svakom pogledu najuspješnijim policijskim službenicima omogući visoko obrazovanje i tome sukladno napredovanje u službi.

S uvođenjem novih modela rada policije naglašena je potreba obuke menadžmenta u policiji, kako bi se postigle stručne i socijalne kompetencije rukovoditelja, razvoj komunikacijskih vještina te trening svladavanja konflikta i antistres trening. Novom profilu policijskih menadžera potrebna su znanja i iz područja socijalne psihologije, komunikologije, etike, organizacije i rukovođenja, jer su to važne pretpostavke za implementaciju policije u zajednici. Pored toga, za poslovni, kriminalističko - obavještajni model rada važna su znanja rukovoditelja koji upravljaju policijom na strateškoj razini iz projektnog menadžmenta, što uključuje znanje upravljanja projektima, procjenu i analizu rizika te upravljanje rizicima, sposobnost definiranja prioriteta, izradu projektnih planova i strategija, vještine praćenja tijeka projekta te znanje o evaluaciji. Zbog toga policiji je potreban sustav obrazovanja i treninga koji će rukovoditeljima u policiji dati kompetencije da buduiskusni profesionalci koji se koriste standardnom i dokazanom metodologijom i alatima kako bi se osiguralo kvalitetno upravljanje svim resursima i sudionicima poslovnih procesa, odnosno projekata. Naravno, treba istaknuti kako se upravljanje po projektnom modelu razlikuje u različitim industrijama i organizacijama, pa stoga i u policiji ima cijeli niz specifičnosti. U tom smislu znanje projektnog menadžmenta treba biti nadogradnja već tradicionalnim policijskim znanjima i vještinama, a ne njihova zamjena.

Zadatak rukovoditelja je da vode policiju i da služe kao dobar primjer, a to u praksi znači (Fritzhelmer, 2007):

- pokazivati smjer i odrediti ciljeve i smjernice zajedno s osobljem,
- biti pomagač,
- angažirati pravo osoblje na prava mjesta procesom koji je transparentan i koji se temelji na sposobnosti,
- osigurati relevantnu obuku potrebnu za održavanje i razvoj institucionalne sposobnosti,
- stvoriti organizaciju sposobnu da ispuni svoju svrhu,
- delegirati vlast i moć dalje u organizaciju spajajući različite funkcije, odgovornosti i sposobnosti,
- adekvatno nadzirati,
- osigurati adekvatna sredstva potrebna za rad,
- pratiti i imati dobar pregled što se dešava u organizaciji,
- osigurati funkcioniranje interne kontrole i raditi s pozitivnom motivacijom

Vještine koje traže novi modeli rada policije trebaju se integrirati u obrazovne sadržaje, a ne tretirati kao odvojene komponente procesa edukacije i treninga. Edukacijom mora biti obuhvaćena cijela organizacija, a u nju treba uključiti i civilne stručnjake koji će pomoći u edukaciji, prije svega u području suradnje s civilnim sektorom, odnosa s javnošću i javnih kampanja te kako primijeniti različite tehnike u pružanju javnog servisa građanima. U odnosu na kriminalističko-obavještajni model poželjni su vanjski stručnjaci iz područja projektnog menadžmenta te informatički ekspert. Edukacija je nadalje važna na svim razinama i ne smije obuhvatiti samo policijske službenike, već i rukovoditelje od kojih se očekuje da budu nositelji promjena. Oni su ključni u prenošenju i prevođenju novog koncepta prema policijskim službenicima.

Naravno, potrebno je pratiti kakvi su ishodi učenja te kako se promjene usvajaju i prihvaćaju na individualnoj razini i rezultati takve evaluacije trebaju poslužiti kao dobar korektiv za edukativne programe i sadržaje. Na temelju dostupne literature može se zaključiti kako je upravo evaluacija ishoda učenja slaba karika u implementaciji novih modela rada policije. Naime, u Hrvatskoj nije provedeno niti jedno sustavno istraživanje koje bi pokazalo jesu li rezultati policijskog obrazovanja, stručnog usavršavanja i treninga upravo onakvi da pružaju sve potrebne kompetencije i policijskim službenicima i rukovoditeljima u policiji. Dok tome ne bude tako, primjena novih modela rada u policiji u svakodnevnoj praksi biti će skončana s brojnim teškoćama. Ovaj problem nije prisutan samo u Hrvatskoj. Naime, prema Skogan i Frydl (2004, prema Mastrofski, 2007) u zadnja četiri desetljeća brojčano su se značajno povećali programi policijske edukacije i treninga, ali ih je vrlo malo vrednovano prema strogim kriterijima kako bi se dokazalo poboljšava li i kako edukacija i trening obavljanje policijskih poslova

1.5. Organizacije i istraživanja

Kontinuirani napredak ne može biti postignut bez kontinuiranog učenja, koje je jedan od načina uvođenja inovacija u policiju. Drugim riječima, ukoliko rukovođenje može razviti okruženje koje promovira kontinuirano učenje, policija i njezini zaposlenici mogu profitirati iz vlastitih i tuđih iskustava, uključujući uspjehe i neuspjehe. Takvo okruženje učenja vodi do organizacije koja uči i koja je u stanju procesuirati ono što je naučila te naučeno istovremeno primijeniti na sebi. Prema Gelleru (1997) postoje brojne strukturalne ideje koje mogu pomoći policiji da postane organizacija koja uči. On predlaže formiranje jedinice za istraživanja i razvoj koje rade

konkretna istraživanja, a ne samo statističku opisima. Takav odjel može uvažavati, ali i koristiti praktične prednosti empirijskih istraživanja. Nažalost, čest je slučaj da takvi odjeli ne funkcioniraju, odnosno ne rade u skladu s onime za što su namijenjeni. U studiji koju su 2011. proveli Haberman i King dolaze do zaključka kako odjeli za istraživanja nerijetko izvršavaju isključivo administrativne poslove poput planiranja proračuna ili ažuriranje policijskih priručnika o pravilima. Malo vremena posvećuju analitičkim poslovima analiziranja statistike i mapiranja kriminaliteta, a vrlo malo, ako uopće, vremena posvećuju istraživanju i razvoju policijskih organizacija. Drugu studiju proveli su 2012. godine Rojek, Alpert i Smith, također na svjetskoj razini na 850 različitih postaja. Promatrali su koriste li te postaje jedinice za istraživanja i razvoj te na koji ih način koriste. Rukovodeći se time koliko često postaja koristi jedinicu za istraživanje u svrhu objašnjavanja svojih odluka, 7% ispitanika navodi kako to nikada ne čini, 16% to čini vrlo rijetko, 53% ponekada i svega 24% ispitanika govori da često koristi jedinicu za istraživanja u svrhu objašnjavanja svojih odluka. Postaje koje koriste istraživanja češće koriste u vlastitim odlukama koje se tiču sile (74%), vožnje u hitnim slučajevima (59%), nasilja u obitelji (46%). Roberg, Novak, Corder, Smirh (2015) dolaze do zaključka da upotreba znanosti u praksi zahtjeva od donositelja odluka da prilagodi svoje ponašanje i da bude temeljitiji prilikom procesa donošenja odluka. Također, od istraživača se traži da i oni prilagode svoje ponašanje i učine rezultate svojih istraživanja dostupnijim i razumljivijim svima.

1.6. Suradnja policije i istraživača

Organizacije koje su okrenute prema kontinuiranom učenju rade na proširenju suradnje između policije i samih istraživača. Takva suradnja omogućuje policiji da se uključi u istraživačke projekte bez financijskih ograničenja, dok istovremeno istraživači dobivaju pristup poslovanju organizacije. Dok su takve prakse u Australiji uobičajene (Bradley i Nixon, 2009), u SAD-u su tek u začetku. Na nasumičnom uzorku od 871 postaja svih veličina ispitana je rasprostranjenost i priroda njihova sudjelovanja u ikakvim oblicima istraživačkih odnosa u proteklih pet godina (Rojek, Smith, Alpert, 2012). Jedna trećina navodi kako su predani odnosima s istraživačima; takva situacija raste s veličinom policijske postaje (postaje sa 100 ili više službenika navode suradnju gotovo dva puta veću od druge sljedeće najveće postaje koja ima od 50 do 99 službenika). Od onih koji navode da surađuju, 66% je slabo predano istraživanjima, 57% ispitanika sudjelovalo je u formalnim i kratkoročnim odnosima s istraživačima, a svega

30% Je sudjelovalo u dugoročnim formalnim odnosima. Kada policijske postaje nisu sudjelovale u odnosima s istraživačima, upućeno im je pitanje zašto, a glavni razlog je bio manjak novčanih sredstava, nedostatak kontakata od strane istraživača te manjak povjerenja u takve vrste odnosa.

Jednostavno je zaključiti kako znanstvenici i policijski službenici nerijetko imaju poteškoća u komunikaciji i međusobnoj suradnji. Primjerice, Fleming (2010) navodi brojne primjere poteškoća, poput one da se znanstvenici moraju podrediti policijskoj hijerarhijskoj strukturi i naredbama, te problem mobilnosti policijskih službenika. Kada policija radi sa znanstvenicima, često smatraju da su nedovoljno informirani, da ne dobivaju oni što su očekivali te su nerijetko uznemireni objavljenim rezultatima. Ne samo da su odnosi znanstvenika i policijskih službenika u porastu, nego postoji i rasprava o potrebama širenja postojeće suradnje. Brojni autori predlažu da razmjena znanja treba biti reformirana iznad onoga što samo „funkcionira“ kako bi se zadovoljile sljedeće potrebe: znanje o tome zašto je određena akcija važna, znanje o problemima, znanje o tome kako ga primijeniti u praksi i znanje o tome kako sudjelovati.

1.7. Ljudski resursi – radna snaga u novim okolnostima

Uspješna policijska organizacije zapošljava ljude različitih profila koji su u stanju obavljati vrlo različite funkcije i uloge koje se policiji nameću u suvremenom društvu. Iskustva iz prakse pokazuju nekoliko načina da se organizacija prilagodi trenutnim zahtjevima za sigurnost i zaštitu. Neke strukture su važne policijskoj organizaciji da odgovori na različite zahtjeve, što je glavna komponenta uloge policije. Policijske organizacije mogu igrati aktivnu ulogu u upravljanju kadrovima na način da izgrade efektivnu djelotvornu i motiviranu radnu snagu koja će moći korespondirati na sve napetosti koje u svakodnevnom policijskom poslu proizlaze iz promjena prirode kriminala i zahtjeva zajednice. Policija treba prerasti model „jedna veličina pristaje svima“ generalizacije kako bi se adekvatno prilagodila stalnim i neminovnim promjenama u društvenom okruženju.

Policijske organizacije u mnogim su zemljama suočene s nekoliko demografskih problema koji su sastavni dio moderne društvene stvarnosti, a koji utječu na mogućnosti adekvatnog odabira kadrova i općenito upravljanjem ljudskim resursima. Na prvom mjestu je to problem starenja stanovništva, ali u Hrvatskoj je to i problem velikog iseljavanja radno aktivnog stanovništva, što dodatno utječe na perspektive policije da u budućnosti pronalazi i osposobljava adekvatne i dostatne kadrove. Ovaj imperativ je preveden na smanjenje

fleksibilnosti u upravljanju ljudskim resursima. Policijski službenici moraju biti spremni reagirati u svim hitnim situacijama. Organizacija može naglasiti transparentan i pravedan sistem napredovanja temeljen na zaslugama a ne godinama u službi (Oppal, 1994). Potreba za promjenom je stvarna. U proteklih nekoliko godina istraživanja su potvrdila zahtjeve i uvjete policijskog posla. Waggoner (2012) je pokazao negativne efekte policijskog rada u smjenama kao što su smanjeni kapacitet za vožnju, budnost i sposobnost brzog donošenja odluka u noćnim smjenama. Rad u smjenama također povećava rizik od ozlijede. Trajanje smjene također utječe na zdravlje policijskog službenika. Strateško upravljanje ljudima podrazumijeva da se financijska sredstva izdvojena za kadrove smatra ulaganjem, a ne troškom. Opseg investiranja u trening i razvoj mogućnosti daje rukovoditeljima priliku da pružaju pozitivnu povratnu informaciju i stvaraju uvjete za karijernu mobilnost. Rezultati nekoliko istraživanja upućuju da motivacija ovisi o percepciji službenika o pravdi u procesima i postupcima unutar organizacije koje čine dnevnu interakciju. Kada službenici opaze da su njihovi nadređeni pravedni, oni pokazuju veće povjerenje u autoritet i generiraju više motivacije za rad. Policijski rukovoditelji moraju biti sposobni upravljati tenzijama u različitim zahtjevima. Ponašanje, stav i radnje nadređenih su značajne odrednice o tome što policijski službenici govore i osjećaju prema svom poslu. Zaključno, struktura policijske organizacije predstavlja i dobitak i izazove. Zaposliti i zadržati ljude s visokim kvalifikacijama organizacija mora pronaći strategiju koja prepoznaje ljudske resurse kao vitalnu komponentu uspješnog upravljanja policijom (The Expert Panel on the Future of Canadian Policing Models, 2014).

U policijskim organizacijama povećava se broj civilnih zaposlenika što povećava ukupnu snagu policije. Policajci na terenu su one koji svakodnevno komuniciraju s javnosti i koji su direktno upleteni u očuvanje sigurnosti ljudi i pridržavanje zakona. Istraživanja su pokazala da pozicije koje mogu biti popunjene civilima mogu smanjiti troškove plaća. Griffiths et al. (2006) predlaže 19 različitih pozicija koje mogu popuniti civilni zaposlenici. Autor također ističe kako puno policijskih službenika ne radi na odgovarajućim pozicijama. Kostelac (2008) ističe da civilni zaposlenici nisu efektivno integrirani u zapovjednu strukturu policijske organizacije. Demografija policijske radne snage daje odraz u razlikama spola i rase. Žene i manjine su podzastupljene u policijskim kolektivu, a dok ih više radi na poslovima koje obavljaju civilni zaposlenici (Kostelac 2008).

1.7.1. Suradnja policije s drugim službama

Policijske organizacije surađuju s drugim policijskim organizacijama i agencijama kako bi postigle ciljeve. Ta suradnja omogućuje policijskog organizaciji da se prilagodi uvjetima okoline u kojoj djeluje. Policijska organizacija ima nekoliko opcija povezivanja s drugim akterima u mreži sigurnosti. Također oni surađuju i sa širom javnosti. Ono što je važno nije vrsta poveznice, nego stupanj spretnosti policije u tim odnosima da bi se pružila sigurnost.

Jedna metoda je prijenos funkcija koje je tradicionalno obavljala policija, kao što su otpremanje, briga o zatvorenicima, obuka ili forenzičke istrage. (Ayling et al, 2009; Mawby et al 2009; Sahota, 2009). Policija također može prodavati sigurnost kao javno dobro. Policija prodaje svoju prisutnost, uglavnom zadržavajući svoje ovlasti, kao na primjer tokom sportskih manifestacija ili društvenih proslava. Gdje god je moguće policija može neke svoje poslove dodijeliti drugim agencijama da ih obavljaju umjesto njih i tako uštedjeti novac. Druga metoda suradnje su darovi i donacije policijskoj organizaciji, koje se mogu manifestirati na razne načine. Ljudi mogu darovati svoje vrijeme u raznim lokalnim akcijama. Područje u kojem uvelike sudjeluje javnost je sprečavanje dječje pornografije gdje ljudi prijavljuju potencijalno opasne sadržaje i aktivnosti. Neke policijske organizacije su i pokrenule razne fondacije koje imaju za cilj rješavanje određenih društvenih problema zajednice. Policija također može surađivati s drugim organizacijama što najčešće uključuje razmjenu informacija, znanja i opreme. Područje u kojem se policija često obraća stručnjacima drugih organizacija su situacije u kojima su uključene osobe s mentalnim poteškoćama. Vladine politike također mogu dati obavezu raznim institucijama da surađuju s policijom.

Određena načela se drže točnim za uspješno partnerstvo. Ta načela mogu se razmatrati kada se uspostavljaju novi odnosi ili u održavanju starih odnosa kao interakcije. Glavna načela mogu se podijeliti na jasnoću u ulogama, jasnoću u dijeljenju zajedničkog cilja i jasnoća u procjeni rizika policijom (The Expert Panel on the Future of Canadian Policing Models, 2014). Uočen je manjak jasnoće u ulogama, odnosno o tome tko je za što zadužen i tko vodi cijeli proces. Stupanj integracije potreban za takva partnerstva zahtijevaju jasnoću u tome koja usluga dolazi iz koje organizacije, odnosno tko radi što. Jasnoća u dijeljenju zajedničkog cilja se odnosi na to da svaka organizacija ili agencija u interakciji dijeli zajednički cilj kako bi se pojednostavila i ojačala reakcija na određeni problem koji je prepoznat kao zajednički. Vladine organizacije su u ovom odnosu najviše zastupljene. Kada govorimo o jasnoći u procjeni rizika, podrazumijevamo pristup procjene rizika raznih manifestacija u kojem sudjeluju razne profesije. Dobrom procjenom se može postići bolje prepoznavanje situacije i uočavanje što je

u tome najvažnije i na što se treba potrošiti više vremena i resurse, te koja se djelovanja mogu dogoditi za kasnije. Na taj način pruža se bolja zaštita žrtvi, kojima je tako osiguran pravedan postupak.

Policijska organizacija se prilagođava prirodi promjena i prema tome mora prilagoditi potrebno znanje i vještine svojih zaposlenika. Policijska organizacija mora biti spretna u korištenju raznih metoda povezivanja s drugim agencijama, te mora poznavati ljudski resurse, kako bi iskoristila maksimalni potencijal koji policijskog organizaciji pružaju zaposlenici. U skladu sa činom koji službenik posjeduje, mora raspolagati širokim rasponom vještina, od tradicionalnih policijskih vještina, zatim analitičkih vještina koje je stalno potrebno nadograđivati, policijski službenici moraju biti timski igrači, te moraju biti sposobni sudjelovati i voditi razna partnerstva s drugim organizacijama i agencijama. Također, policijska organizacija mora prihvatiti drugačiji sistem napredovanja koji motivira zaposlenika za vlastitim napretkom kako bi se visokokvalificirani zaposlenici zadržali u organizaciji.

1.8. Nužnost promjena i profesionalizacije policije

Policija je poput drugih organizacija prolazila te još uvijek prolazi reformske procese kako bi unaprijedila načine i rezultate svoga djelovanja. Područje policijskog djelovanja u modernom društvu je vrlo dinamično. Građani sve učestalije u policajcu traže prijatelja i pomagača od kojega očekuju rješavanje svakodnevnih problema s kojima se susreću. Uzimajući u obzir navedenu višestrukost i dinamičnost uloge policije u društvu, sociologija policije predstavlja vrijedno znanstveno područje koje se bavi istraživanjem strukture, funkcija i razvoja policije. Očevidan je nedostatak istraživanja pojedinih aspekata policijske organizacije, kao primjerice načina donošenja odluka u policiji, stila rukovođenja na svim rukovodećim razinama, interakcija između nadređenih i podređenih policijskih službenika, a posebice je u vrijeme intenzivnih reformi policije, problematičan nedostatak istraživanja modaliteta i učinka tih reformi. Svaka reforma policije k naprednijem modelu imala je za cilj poboljšati i unaprijediti odnos policije i građana, pružiti veću sigurnost te jačati povjerenje u policijsku instituciju, ali je istodobno zahtijevala znatne promjene na razini policijske organizacije i policijske profesionalne kulture.

Policija se nalazi pod velikim pritiscima javnosti koja je, uslijed sve veće osviještenosti glede ljudskih prava, danas iznimno osjetljiva na različite vrste nasilja koja se tradicionalno nisu smatrala društvenim već privatnim problemom (npr. nasilje u obitelji, nasilje nad djecom i dr.).

U medijima se nerijetko širi slika neučinkovite policije, što kod građana utječe na smanjivanje povjerenja i nespremnost na prijavljivanje kaznenih djela policiji. Život u suvremenim velikim gradovima, pa tako i u Hrvatskoj, obilježen je određenim teškoćama i rizicima kao što su: napućenost, veliki stupanj doseljavanja novih stanovnika, nedostatak infrastrukture, heterogenost i otuđenost stanovništva, te sve veća anonimnost pojedinaca. Mediji, a ovdje se misli i na popularnu literaturu i filmsku umjetnost, su u prvoj polovici dvadesetoga stoljeća stvorili sliku idealnog policijskog službenika u uniformi koji su svojim djelima stekli „legendarnu slavu“. Takvi su policajci bili najmanje obrazovani, a obrazovaniji ljudi nalazili su se na rukovodećim pozicijama izvan medijske pažnje. Osamdesetih godina 20. stoljeća počinje sklonost realističnom prikazivanju policije u medijima čemu su doprinijele popularne TV serije, gdje se realno prikazuje svakodnevni policijski posao, pa čak i onaj posao policijskih rukovoditelja.

Sljedećih nekoliko poglavlja posvećeno je karakteristikama novih zahtjeva za reforme, koje će odrediti uspješnost implementacije reformi u postojeći sistem.

1.8.1. Pluralizacija policije

Građani svoju ulogu u pluralizaciji dobivaju upravo iz spremnosti i mogućnosti za kupnjom zaštite kroz utjecaj raznih reklama i komercijalnog natjecanja na tržištu. Dakle, porast privatnog sigurnosnog sektora i porast svakodnevne upletenosti u odabir privatne službe pokazuje na smjer pluralizacije policije. Crawford (2008) navodi potrebu za integracijskim modelom postojećih privatnih službi u okrilje standardne policije. Postoji i dalje strogi centralizacijski karakter vlade i pokazuje se neželjenost političkog utjecaja na određene restrikcije na tržištu (Newburn, 2008).

1.8.2. Povećanje odgovornosti i građanske inicijative

Još jedna bitna karika u kriminalnoj pravdi je preokret u povezanosti države i javnosti u kriminalnoj kontroli. Cilja se na sve veći doprinos i odgovornost javnosti, odnosno zajednice u kontroli kriminala. Građansko doprinos može se manifestirati na brojne načine, poput: veće uloge žrtava kriminalnih radnji u prijavljivanju zločina, volontera na maloljetničkim sudovima, preko reprezentanata zajednice, te u prevenciji kriminala u zajednici kroz različite aktivnosti. Također, bitno je naglasiti volontersku participaciju i sve veći značaj konzultiranja s javnošću.

Ono što je potrebno donijeti u program rada policije je upravo građansko uplitanje u strateško donošenje odluka. Brojni su programi koji pokušavaju opisati kako bi trebala izgledati građanska inicijativa u policijskoj praksi i neki od njih opisuju građane kao potrošače i samim time govore o kupovnoj usluzi (Flannagan, prema Newburn, 2008). Na taj način zaštita i sigurnost dobivaju jedan poslovni karakter prema kojem se formira tržište za ova nova potrošačka dobra.

1.8.3. Pritisci prema centralizaciji i regionalizaciji

Cjelokupni aparat kaznenog pravosuđa u zadnjih dvadeset godina bilo je pod pritiskom centralizacije. Država u sustavu kaznenog pravosuđa počinje uviđati vlastita ograničenja, te pokušava sve više kontrolirati određene dijelove sustava. Prvo, generalni trend u zadnjih 40 godina je da se udaljava od lokalne demokratske kontrole prema centralnom utjecaju javno ponuđene policijske službe. Pritiskom prema centralizaciji policija će vjerojatno doživjeti popratni pritisak na povećanu lokalizaciju. Posljednjih 20 godina vidi se progresivno osnaživanje rukovoditelja lokalnih policijskih područja, koja se sada općenito nazivaju "bazičnim zapovjednim jedinicama". Najnovija manifestacija ovog trenda je uvođenje „Policije u susjedstvu“ usred otvorene želje artikulirane od strane svih političkih stranaka kako bi vidjeli veći lokalni utjecaj u policiji.

1.8.4. Transnacionalizacija

Posljednjih desetljeća vidljivo je vrlo značajno širenje u međunarodnim i sve više transnacionalnim policijskim tijelima. Postoji vjerojatnost da je uloga transnacionalnih policijskih organizacija u porastu, a za to postoji nekoliko razloga. Priroda "kasne moderne" znači da sve veća količina policijskog poslovanja, ali i ilegalnih, kriminalnih radnji se provodi na transnacionalnoj areni i stoga moraju biti upravljani od strane organizacija koje su sposobne zauzeti isti prostor. Nadalje, vidimo pojavu onoga što može biti nova prijetnja, a povezano s terorizmom i oružjem za masovno uništenje i čini se nemogućim da ove nove prijetnje riješe isključivo agenti ili agencije nacionalnih država. McLaughlin (1992) smatra da je EU „ograničavajući slučaj“ transnacionalne policijske suradnje.

1.8.5. Lokalizacija i rukovođenje

Daljnji razvoj koji se može razumno sigurno predvidjeti jest lokalno upravljanje policijom koje će se nastaviti razvijati u dva, potencijalno kontradiktorna pravca. Nastavit će se povećavati usredotočenost na praksu relativno malih zemljopisnih područja i barem na retoričnoj razini daljnje poticanje delegiranje odgovornosti lokalnim zapovjednicima. Razvoj događaja koji internacionaliziraju i transnacionaliziraju koji će vjerojatno nastaviti ubrzano vršiti sve veće pritiske na lokalizirane policijske resurse. Najveća napetost vjerojatno će biti između centralizacije i lokalizacije. Vlada pokazuje želju da uvede mikro upravljanje policijom na lokalnoj razini u uvjerenju da će to donijeti veću učinkovitost nego drugi oblici upravljanja. Ima izazova koji se odnose na vladu u bliskoj budućnosti uvjeravajući i prihvaćajući metode pružanja zaštite i nadzora nad policijskim uslugama koje odgovaraju potrebama na lokalnoj razini te istodobno kontrolirajući sredstva koja se troše. Pitanja učinkovitosti i ekonomije će bez sumnje nastaviti formirati vrlo značajan element policijskog upravljanja.

1.8.6. Promjene u policijskom sastavu

Završne godine dvadesetog stoljeća obilježile su značajne kritike na policiju pluralnih zajednica (Macpherson 1999). Sve moderne policijske snage pokušavaju konzultirati svoje zajednice i razumjeti njihove potrebe, ali ne uspijevaju u većoj ili manjoj mjeri, najviše radi pružanja usluga ugroženim grupama u društvu, kao i etnički manjinskim skupinama (vidi o tome kod Newburn, 2008). Iako je središnji fokus vjerojatno i dalje na prirodi pružanja policijskih usluga, priroda policijske kulture također će biti izvor neprestane zabrinutosti i fokus u reformskim naporima. Posljednjih desetljeća priroda zapošljavanja u policijskoj službi se značajno promijenila. Postoji razlog za očekivati da će biti značajno povećanje broja žena na višim položajima unutar policijske službe u ne tako dalekoj budućnosti. Takve promjene u kadru, uključivanje žena, manjinskih i marginalnih skupina odgovoriti će na nekoliko pitanja koja su važna za procjenu učinkovitosti policije. Primjerice, očekuje se da će povećanje broja žena i pripadnika manjinskih skupina stanovništva na rukovodećim pozicijama u policiji promijeniti kulturu organizacije, te hoće li to imati značajan utjecaj na ponašanje policije prema lokalnoj zajednici.

1.8.7. Tehnike i tehnologija

Na mnogim je područjima tehnologija promijenila način na koji policija obavlja poslove. Također dolazi i do promjena u tehnikama kojima se izvode određene radnje. Reforma policijskih pritužbi i disciplinskih postupaka prema policijskim službenicima pokazuje napredak evaluiranja svakodnevnog postupanja policijskih službenika. Baš kao što se mogu uvesti nove „tehnike“ u nastojanju da se preusmjeri policija, nove tehnologije počinju nuditi policijskim organizacijama znatne mogućnosti. Sada počinjemo vidjeti potencijalan napredak tehnologija, poput onih povezanih s korištenjem DNK identifikacija. U počecima DNK analiza nije se smatrala korisnom, a od 2000. uzorci DNK su rutinski prikupljeni od počinitelja, zajedno s otiskom prstiju i fotografija. U novije vrijeme, Home Office je uspostavio Nacionalni DNK baze podataka, koje pomažu kod identifikacije počinitelja kaznenih djela. Smanjenje birokracije, povećane detekcije i ubrzavanje komunikacije ciljevi su kojima se teži uvođenjem novih tehnika i tehnologija.

1.8.8. Terorizam i sigurnost

Napadi u New Yorku i Washingtonu u rujnu 2001., naknadni bombaški napad u Madridu i Londonu imali su značajan utjecaj na suvremenu policiju. To se može vidjeti u želji vlade da ograniči građanske slobode i poveća ovlasti koje imaju policijski službenici. Novi program sigurnosti doveo je do brzog stvaranja niza novih Tijela policije, raznih ureda za borbu protiv terorizma, agencija za posebne poslove i slično. Također postoje znakovi postupnog povećavanja militarizacije u policiji. Policija približavanjem vojsci želi kvalitetnije odgovoriti na suvremeni izazov globalnih prijetnji kao što je terorizam. Takvo upravljanje policijom može dovesti do opasnosti zanemarivanja lokalnog policijskog djelovanja, gdje se zbog „Sigurnosnih imperativa“ zanemaruje pružanje usluge građanima.

1.9. Suvremene perspektive

Promjena nije završila, svakodnevno se policija susreće s novim izazovima kojima se treba prilagoditi. Za policiju je specifično da mora balansirati između potrebe da bude efektivnija u otkrivanju novih vrsta kriminala i da zadrži kapacitet efektivnih odgovora na tradicionalni kriminal i pozive građana. Promjene su tipično inicirane od strane javnosti, a ovise o danim potrebama specifičnog područja na kojem se ta policija nalazi. Vanjski izazovi koji utječu na

rad policije se očituju u formiranju okruženja u kojem policija radi. Vanjski izazovi utječu i na unutarnje promjene i na pojavu novih unutarnjih izazova. Ti unutarnji izazovi se odnose na zahtjeve unutar policijske strukture za promjenama da bi se moglo kvalitetnije djelovati prema van i odgovoriti na vanjske izazove. Važan dio unutarnjih promjena mogu olakšati istraživanja koja se provode unutar strukture. Povećavanjem prostora i davanjem na važnosti takvih istraživanja, policija može otkriti svoje unutarnje najslabije točke i prevenirati njihovu slabu efektivnost u pružanju usluga građanima. Također, takva istraživanja mogu pokazati nove potrebne vještine određenih radnih mjesta i unaprijediti način napredovanja u policijskoj strukturi (The Expert Panel on the Future of Canadian Policing Models, 2014). Prema mišljenju Willis (2014), znanje o policiji znatno prošireno i u teorijskom i u praktičnom smislu kroz razumijevanje učinkovitosti različitih policijskih strategija suzbijanja kriminala i drugih oblika devijantnog ponašanja, odnosno kroz razumijevanje različitih modela policijskog djelovanja. Zapravo, kako dalje ističe isti autor, uz sve reforme, policija u ophodnji zasada ostaje srž policijskog djelovanja, no još uvijek premalo znamo o tome kako najbolje iskoristiti rad policije u ophodnji i kako osposobiti policijske službenike za donošenje najkvalitetnijih diskrecijskih odluka u svakodnevnim i vrlo različitim situacijama koje imaju sa građanima.

1.10. Posebnosti reformi

1.10.1. Srednja i Istočna Europa

Do ranih osamdesetih, javnosti je dostupno bilo jako malo informacija o policiji u zemljama Srednje i Istočne Europe (Meško, Fields, Lobnikar i Sotlar, 2013). Policija, odnosno tadašnja milicija bila je obavijena velom tajni. Na taj način policija nije bila odgovorna društvu ili bilo kojem eksternom tijelu te je mogla čini što je htjela. Reforme u državama kao što su zemljama bivše Jugoslavije (Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kosovo, Makedonija, Crna gora, Srbija i Slovenija) te u Estoniji, Mađarskoj, Češkoj, Rusiji i Slovačkoj, su obilježene procesima depolitizacije, demistifikacije, smanjenja, decentralizacije, centralizacije te dekriminalizacije. Budućnost policije u Srednjoj i Istočnoj Europi određena je određenim mehanizmima na razini EU, jer su sigurnost građana i dostupnost pravde prioriteta za koje su se odlučile sve članice Europske unije (Meško, Sotlar, Lobnikar, 2014). Ti se napori očituju u aktivnostima raznih tijela na razini Europske unije. Tako je kreirana umreženu platforma za obuku policajaca, obrazovanje i istraživanje.

U posljednjih je deset godina došlo do značajnih promjena, odnosno sve je više istraživača i policijskih snaga s područja Srednje i Istočne Europe pristupilo projektu europskog istraživanja policije. S organizacijskog stajališta, policije zemalja u Srednjoj i Istočnoj Europi postupno usvajaju neke od uobičajenih karakteristika modernih europskih policija, uključujući demokratizaciju, odgovornost prema građanima te vezuje legitimitet policije uz povjerenje građana u policiju. Dok policije u zemljama Istočne Europe odgovaraju na probleme rastućeg organiziranog kriminala (što nije bio slučaj za vrijeme totalitarizma kada su se tolerirala nedemokratska postupanja), za to se vrijeme zapadni dio Srednje Europe suočava se s rastućim nasiljem, nastalim iz kulturalnih sukoba povezanih s migracijskim kretanjem koje je često na teritoriju Europske unije. Zemlje Srednje i Istočne Europe suočavaju se s izazovima organiziranja policije i policijske djelatnosti (Meško, Sotlar, Lobnikar, 2014). Prvo, trebaju osigurati efektivne kooperativne odnose s Europskim policijskim organizacijama kako bi se nosili s prekograničnim kriminalitetom (Meško, Sotlar, Lobnikar, 2014). Drugo, trebaju usmjeriti i vrijeme i energiju na operacije u lokalnom okružju (policija u zajednici), zbog toga što građani postaju zahtjevniji u pogledu onoga što očekuju od policije (Meško, Sotlar, Lobnikar, 2014).

1.10.2. Hrvatska

Reformski proces iz komunističke u demokratsku policiju započeo je 1990., no domovinski rat je zaustavio započete promjene, koje su naknadno nastavljene 1992. Hrvatska se policija počinje okretati profesionalizaciji i demokratizaciji na putu ka demokratskoj policiji kao većina postsocijalističkih zemalja u ovom dijelu Europe. Također veliki dio policijske strukture bavio se ratnim pitanjima, pa je tako sve do 1995. bila nejasno definirana uloga policije. Tada hrvatska policija dobiva karakteristike ostalih modernih demokratskih policija u svijetu. U 21. stoljeću policija se više okreće zajednici, a temeljita reforma počeka se primjenjivati 2002. godine (Kovčo Vukadin, Borovec, Golub, 2013). Zajednički ciljevi reformi sastojali su se u depolitizaciji, demilitarizaciji i profesionalizaciji policije, pri čemu je također bio cilj zadržati ili unaprijediti razinu učinkovitosti policije uz istodobno unaprijeđenu ekonomičnost korištenja svih ljudskih i materijalnih resursa kojima policija raspolaže.

Prije desetak godina glavni smisao reforme hrvatske policije bio je prijelaz iz poratne policije u modernu policijsku europsku službu. Danas u Hrvatskoj imamo policiju kao javnu službu i servis građana, ali više se ne možemo zadovoljiti samo konceptima rada policije u zajednici

nego istražujući moduse unaprijeđena povjerenja građana u policiju otvaramo i nove mogućnosti koje policiji stoje na raspolaganju kako bi ostvarila bolje odnose s građanima i postigla bolju kontrolu kriminaliteta. Prije desetak godina ključno pitanje je bilo kako podići razinu povjerenja građana u policiju, a danas znamo da nas odgovor na to pitanje vodi prema sljedećem pitanju, a to je kako podići razinu legitimiteta policije. U procesu evaluacije reformi policije važno je imati jasno definirane referentne točke mjerenja promjene jer jedino tako je moguće identificirati postignuća reformi i njihove transformacije u nove zahtjeve koji se stavljaju pred policiju, odnosno potrebe za daljnjim reformskim procesima.

Na području Republike Hrvatske možemo govoriti o nekoliko tipa istraživanja. Kada govorimo o istraživanjima koja su svoje ciljeve usmjerila na percepciju građana, možemo govoriti o istraživanju Gfk instituta (2009), te Borovec (2013). Istraživanja percepcije specifičnih, odnosno posebno osjetljivih skupina stanovništva proveli su Bujević (2012), Karlović (2012) i Nemeć i Prprović (2015). Percepcijom policijskih službenika u Hrvatskoj se bavio Karlović (2012). Jedino istraživanje koje se bavilo održivošću reforme policije u zajednici i koje je pokušalo odgovoriti na pitanje koliko su hrvatski policijski službenici spremni i motivirani za tu reformu je istraživanje koje su proveli Cajner Mraović i Faber (2016).

1.10.3. Održivost reformi

U procesu promjene postoji prirodna hijerarhija različitih razina, kako kod pojedinaca tako i kod čitavih sustava odnosno organizacija (Cajner Mraović et al., 2003:49). Ako bi cilj policijske reforme bio isključivo promjena određenih oblika postupanja, to jest ponašanje policijskih službenika, dovoljno je u tu svrhu napraviti pripreme na razini njihovih sposobnosti kako bi bili u stanju raditi novi posao (Cajner Mraović et al., 2003:49-50). Navedenu je vrstu promjene moguće i narediti, no preporučljivo je izbjeći naredbu, jer se u suprotnom ponašanje može promijeniti a da se nužno ne promijeni stav o tom ponašanju (Cajner Mraović et al., 2003:50). Uzimajući u obzir da će se ljudi ponašati na način koji će potvrditi njihove stavove i uvjerenja, te bi u slučaju promjene ponašanja „na silu“ mogla izostati motivacija ljudi za novo ponašanje a neće doći niti do njegovog usvajanja kao „vlastitog“ (Cajner Mraović et al., 2003:50). Ukoliko je cilj policijske reforme daleko suptilnija promjena, dakle promjena na razini vrijednosnog sustava, neophodno je zadirati u policijski identitet pa je stoga takva promjena izrazito zahtjevna jer mijenja odgovor na pitanje što policija jest i kakva je njena uloga u društvu (Cajner

Mraović et al., 2003:50). Nepoznavanje navedenih činjenica nerijetko je uzrok problema pri iniciranju i provođenju promjena.

1.11. Kriteriji policijske profesionalizacije

Profesionalizacija policije podrazumijeva promjene u kompetencijama policijskih službenika koje im omogućavaju da adekvatno korespondiraju na zahtjeve koje se pred njih postavljaju u svakodnevnom radu, kao i promjene upravljanja tim kompetencijama na organizacijskoj razini. Ta profesionalizacija sačinjena je od nekoliko kriterija po kojima se na kraju može evaluirati uspješnost provedene reforme profesionalizacije policije. Najvažniji kriteriji su: Autonomija, jedinstveno tijelo znanja, obrazovanje i obuka, certifikacija i akreditacija, te predanost službi.

Razvoj profesionalne autonomije je centralni kriterij u procesu profesionalizacije. Autonomija pruža profesionalcima potrebnu diskreciju za obavljanje posla, te pokazuje kako društvo priznaje njihov profesionalni status. Policijske postaje i uprave, kroz povijest su uređivale i kontrolirale ponašanje policijskih službenika. Pokret policije u zajednici naglašava povećanu autonomiju, a time i decentralizaciju autoriteta te korištenje kreativnih tehnika pri rješavanju problema. Decentralizacija autoriteta javlja se u dva oblika. Jedan je prijenos autoriteta kako bi se donosile taktične odluke. Primjerice, nadređeni može prenijeti autoritet policijskom službeniku koji ima ovlasti donijeti odluke na koje će se vrste kriminala fokusirati. Od kontakt policajaca očekuje se donošenje taktičnih odluka, što je tradicionalno rezerviran za narednike i poručnike. Drugi način jest geografska decentralizacija, unutar koje bi policijskim službenicima bila dodijeljena određena područja za koja bi preuzeli veću odgovornost pri rješavanju problema. Wilson i Kelling (1982) tvrde kako bi policijskim službenicima trebala biti pružena mogućnost širokog raspona kontrole javnoga reda na vlastitu odgovornost. Kreativna i prilagođena policijski posao je, prema Skolnicku i Bayleyju (1986), važan u iznalaženju rješenja za probleme javnoga reda i mira. Goldstein (1998) predlaže da se policijske službenike angažira u analizi rješavanja problema kako bi pridonijeli uspješnosti policijskog djelovanja.

Još jedan od kriterija profesionalizacije jest taj da profesionalizacija ima jedinstvenu ekspertizu kojoj mogu pristupiti samo policijski službenici koji rade u praksi. Takvoj se ekspertizi može pristupiti na tri načina. Prvi, najčešće korišten prije 1960-ih, jest proučavanje posla stručnjaka. To su dobro obrazovani,iskusni policijski službenici, često rukovoditelji, koji su držali predavanja i pisali znanstvene članke i knjige. Tako Wilsonova knjiga Policijska administracija (1950) sadrži brojne korisne ideje kako rukovoditi policijskim postajama ili odjelima. Većina

ideja rezultat je njegovoga iskustva, ali su neke i preuzete od pisaca koji su obrađivali teme vezane uz općenite principe rukovođenja. Većina policija danas i dalje ovisi o znanju stručnjaka, koje koriste kao temelj za svoje djelovanje. Drugi način jest konzultiranjem i modeliranjem. U okviru ove metode, rukovoditelji policijskih postaja analizirani su od strane stručnjaka konzultanta, koji uspoređuje rezultate s modelima za koje on smatra da su poželjni. Takvi poželjni modeli mogu doći iz nekoliko različitih izvora. Jedan izvor je kreativnost konzultanta. Zatim, izvor bi mogla biti policijska postaja koju konzultant preferira. Ukoliko je konzultant bio policijski službenik, model bi mogla biti njegova bivša postaja. Modeli mogu dolaziti i iz knjiga koje su pisali stručnjaci u ovom području. Treći način stjecanja ekspertize jest znanstvenim istraživanjima. Pritom, znanstvena istraživanja su empirijska i bazirana na onome što se može promatrati. Dva uvjeta se primjenjuju na znanstvena promatranja, a to su valjanost i pouzdanost, što podrazumijeva da istraživač mjeri stvarno ono što kaže da mjeri, te da svatko drugi tko ponovi istraživanje mora dobiti gotovo identične rezultate.

Priprema policijskih službenika, odnosno edukacija i trening, također je jedan od kriterija profesionalizacije. Profesionalci nerijetko prolaze intenzivne obuke i edukacije. Visoko obrazovanje postaje iznimno važno u svim aspektima policijskoga posla, a sve izražajnije postaje na višim rukovodećim pozicijama.

Profesionalizacija zahtjeva i certifikaciju kao kriterij kojim se zadovoljava kvaliteta i kompetentnost ljudi. Na državnoj se razini postavljaju standardi selekcije, obuke i certificiranja policijskih službenika. Akreditacija je iznimno bitan dio licenciranja. Svrha akreditacije za policiju jest određivanje ispunjavaju li postaje/uprave općenite standarde politika i obuke. Akreditacija se ostvaruje samoprocjenom, ali i eksternim promatranjem. Akreditacije uvelike može postajama i upravama pomoći da definiraju administrativne poteškoće, te da izbjegnu moguće prepreke (McAllister, 1987). Policija u budućnosti treba voditi računa o:

- Unaprjeđenju istraživanja i razvoju kapaciteta te uspostavljanju prokativnijih stavova i raspoloženja prema suvremenim promjenama u obavljanju policijskih poslova.
- Igranju aktivnije uloge prilikom nošenja s problemima koji utječu na policijski posao.
- Obraćanju pozornosti na akreditaciju, te na aktivnije sudjelovanje u postupcima akreditacije.

Zaključno, akreditaciji u središte pozornosti mora stajati rješavanje problema, inovacije, doprinos zajednice umjesto birokratskih pravila i regulativa.

Na posljetku, jedna od važnijih karakteristika jednoga profesionalca jest upravo predanost službi. Služba predstavlja formalnu obvezu djelovati u ime korisnika usluga te pritom službu modificirati kako to zahtjeva zajednica (Rhoades, 1991). Voditelji ranijih reforma istaknuli su zabrinuti zbog labavih standarda koje novaci donose u službu, te izrazili potrebu veće identifikacije novaka s politikom organizacije.

2. HIPOTEZE I OPĆI I SPECIFIČNI CILJEVI

2.1. Ciljevi rada

Glavni cilj rada je analizirati profesionalizaciju hrvatske policije u kontekstu ukupne opsežne reforme hrvatske policije provedene temeljem Strategije djelovanja policije u zajednici. Specifični ciljevi ovoga rada sastoje se u identifikaciji razine realizacije profesionalizacije hrvatske policije u relaciji s razinom realizacije ostalih reformskih procesa odnosno ocjenom ključnih indikatora tih reformskih procesa kao što je povjerenje u različite razine policijskog menadžmenta, ocjena sustava policijskog obrazovanja i sustava upravljanja ljudskim resursima, te kvaliteta međuljudskih odnosa u policiji.

S obzirom da je svaki pojedinac, odnosno svaki pojedini policijski službenik, važan za uspjeh i pogotovo održivost ishoda reforme cijelog policijskog sustava, te u nastojanju identifikacije ključnih preduvjeta za uspješnu realizaciju policije, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

1. Postoje li razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi hrvatske policije ocjenjuju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji ostvarenje ciljeva vezanih uz profesionalizaciju hrvatske policije u kontekstu ukupnih dosadašnjih reformi ocjenjuju lošim u ocjeni ostalih indikatora evaluacije reforme policije u zajednici?
2. Koji indikatori evaluacije reforme policije u zajednici se mogu smatrati dobrim prediktorima uspješne profesionalizacije hrvatske policije.

2.2. Hipoteze

S obzirom na prethodno definirani cilj istraživanja i istraživačka pitanja, kao i s obzirom na rezultate dosadašnjih istraživanja, formulirane su sljedeće nulte hipoteze i subhipoteze:

H1: Ne postoje statistički značajne razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi hrvatske policije ocjenjuju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji ostvarenje ciljeva vezanih uz profesionalizaciju hrvatske policije u kontekstu ukupnih dosadašnjih reformi ocjenjuju lošim u ocjeni ostalih indikatora evaluacije reforme policije u zajednici.

H1.1.: Ne postoje statistički značajne razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi hrvatske policije ocjenjuju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji ostvarenje ciljeva vezanih uz profesionalizaciju

hrvatske policije u kontekstu ukupnih dosadašnjih reformi ocjenjuju lošim u ocjeni ukupne reforme policije u zajednici.

H1.2.: Ne postoje statistički značajne razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi hrvatske policije ocjenjuju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji ostvarenje ciljeva vezanih uz profesionalizaciju hrvatske policije u kontekstu ukupnih dosadašnjih reformi ocjenjuju lošim u ocjeni povjerenja u policijske rukovoditelje.

H1.3.: Ne postoje statistički značajne razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi hrvatske policije ocjenjuju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji ostvarenje ciljeva vezanih uz profesionalizaciju hrvatske policije u kontekstu ukupnih dosadašnjih reformi ocjenjuju lošim u ocjeni policijske obuke i sustava upravljanja ljudskim resursima u policiji.

H1.4.: Ne postoje statistički značajne razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi hrvatske policije ocjenjuju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji ostvarenje ciljeva vezanih uz profesionalizaciju hrvatske policije u kontekstu ukupnih dosadašnjih reformi ocjenjuju lošim u ocjeni međuljudskih odnosa u policiji.

H2: Ne postoji povezanost između postignute razine profesionalizacije policije i ostalih indikatora evaluacije reforme policije u zajednici.

H2.1.: Ne postoji povezanost između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene ukupne reforme policije u zajednici.

H2.2.: Ne postoji povezanost između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene povjerenja u policijske rukovoditelje.

H2.3.: Ne postoji povezanost između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene policijske obuke i sustava upravljanja ljudskim resursima u policiji.

H2.4.: Ne postoji povezanost između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene međuljudskih odnosa u policiji.

3. MATERIJAL I METODE RADA

3.1. Uzorak ispitanika

Analiza je uključivala reprezentativan uzorak od 500 hrvatskih policijskih službenika iz sve četiri kategorije policijskih uprava u Hrvatskoj. Kriteriji kategorizacije policijskih uprava određeni su Zakonom o policiji (Narodne novine 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16), a odnose se na broj stanovnika, površina u kilometrima kvadratnim, dužina granice na kopnu i moru, broj kaznenih djela, broj prekršaja protiv javnog reda i mira, broj prometnih nezgoda, te broj nastradalih osoba u prometu. Iz ovih kriterija proizlaze i poslovi koje obavljaju pojedine policijske uprave.

U prvoj kategoriji nalazi se Policijska uprava zagrebačka koja pokriva teritorij glavnog grada Hrvatske i područje Županije zagrebačke. Radi se o dijelu naše zemlje koji karakterizira najviši stupanj urbanizacije, uz koji se obično vežu i povišene razine sigurnosnih rizika.

U drugoj kategoriji policijskih uprava nalaze se: Policijska uprava Splitsko-dalmatinska, Policijska uprava Primorsko-goranska, Policijska uprava Osječko-baranjska, Policijska uprava Istarska. Radi se o područjima koja uključuju preostala urbana središta Hrvatske, ali i sasvim ruralna područja.

U treću kategoriju policijskih uprava spadaju: Policijska uprava Dubrovačko-neretvanska, Policijska uprava Karlovačka, Policijska uprava Sisačko-moslavačka, Policijska uprava Šibensko-kninska, Policijska uprava Vukovarsko-srijemska, Policijska uprava Zadarska. Možemo primijetiti da su to urbana i suburbana područja s također prilično zastupljenim ruralnim naseljima.

Četvrta kategorija policijskih uprava je najbrojnija i tu spadaju: Policijska uprava Bjelovarsko-bilogorska, Policijska uprava Brodsko-posavska, Policijska uprava Koprivničko-križevačka, Policijska uprava Krapinsko-zagorska, Policijska uprava Ličko-senjska, Policijska uprava Međimurska, Policijska uprava Požeško-slavonska, Policijska uprava Varaždinska, Policijska uprava Virovitičko-podravska. To su uglavnom suburbana i ruralna područja u našoj zemlji.

Iz tablice koja slijedi možemo se uvjeriti kako se navedene kategorije policijskih uprava bitno razlikuju s obzirom na površinu koju obuhvaća zemljopisno područje njihove nadležnosti, broj stanovnika, ali i na problematiku kriminala i ostalih oblika devijantnog ponašanja, što sve bitno utječe ne samo na karakter dominantnih policijskih poslova u tim policijskim upravama, nego i na izazove reformskih procesa i mogućnosti realizacije njihovih ciljeva.

TABLICA 2. Kategorije policijskih uprava

ELEMENTI ZA KATEGORIZACIJU POLICIJSKIH UPRAVA																
I. KATEGORIJA																
R.B.	Policijska uprava	Poslovi	Broj stanovnika (2011.)	Površina u km ²	Dužina granice		Kaznena djela		Prekršaji protiv JRM		Prometne nezgode		Nastradalo osoba u prometu		KD-izostanak prijedloga	
					Kopno	More	2011.		2011.		2011.		2011.		2011.	
1.	ZAGREBAČKA	TEM - PROM - GRAN - AER	1.107.623	3.688	135	0	21.821	19,7	5.376	4,9	13.019	11,8	4.186	3,8	3.951	3,6
II. KATEGORIJA																
R.B.	Policijska uprava	Poslovi	Broj stanovnika (2011.)	Površina u km ²	Dužina granice		Kaznena djela		Prekršaji protiv JRM		Prometne nezgode		Nastradalo osoba u prometu		KD-izostanak prijedloga	
					Kopno	More	2011.		2011.		2011.		2011.		2011.	
2.	SPLITSKO - DALMATINSKA	TEM - PROM - GRAN - POM - AER	454.798	4.524	155	372,3	7.124	15,7	2.754	6,1	4.451	9,8	2.038	4,5	1.017	2,2
3.	PRIMORSKO - GORANSKA	TEM - PROM - GRAN - POM - AER	296.195	3.590	182,5	42,6	5.215	17,6	1.996	6,7	3.672	12,4	1.344	4,5	1.567	5,3
4.	OSJEČKO - BARANJSKA	TEM - PROM - GRAN - AER	305.032	4.149	242,1	0	4.508	14,8	1.947	6,4	2.162	7,1	1.137	3,7	851	2,8
5.	ISTARSKA	TEM - PROM - GRAN - POM - AER	208.055	2.813	75	174	7.094	34,1	1.099	5,3	2.890	13,9	1.180	5,7	706	3,4
III. KATEGORIJA																
R.B.	Policijska uprava	Poslovi	Broj stanovnika (2011.)	Površina u km ²	Dužina granice		Kaznena djela		Prekršaji protiv JRM		Prometne nezgode		Nastradalo osoba u prometu		KD-izostanak prijedloga	
					Kopno	More	2011.		2011.		2011.		2011.		2011.	
6.	DUBROVAČKO - NERETVANSKA	TEM - PROM - GRAN - POM - AER	122.568	1.782	177	179,6	1.911	15,6	874	7,1	1.164	9,5	633	5,2	444	3,6
7.	KARLOVAČKA	TEM - PROM - GRAN	128.899	3.622	125	0	2.320	18,0	744	5,8	1.516	11,8	549	4,3	22	0,2
8.	SISAČKO - MOSLAVAČKA	TEM - PROM - GRAN	172.439	4.448	150	0	2.405	13,9	1.185	6,9	1.563	9,1	804	4,7	448	2,6
9.	ŠIBENSKO - KNINSKA	TEM - PROM - GRAN - POM	109.375	2.994	42	77,8	2.233	20,4	835	7,6	1.004	9,2	549	5,0	632	5,8
10.	VUKOVARSKO - SRIJEMSKA	TEM - PROM - GRAN	179.521	2.448	272,6	0	2.638	14,7	1.213	6,8	1.237	6,9	861	4,8	69	0,4
11.	ZADARSKA	TEM - PROM - GRAN - POM - AER	170.017	3.643	28	83,3	3.672	21,6	1.216	7,2	2.057	12,1	950	5,6	269	1,6
IV. KATEGORIJA																
R.B.	Policijska uprava	Poslovi	Broj stanovnika (2011.)	Površina u km ²	Dužina granice		Kaznena djela		Prekršaji protiv JRM		Prometne nezgode		Nastradalo osoba u prometu		KD-izostanak prijedloga	
					Kopno	More	2011.		2011.		2011.		2011.		2011.	
12.	BJELOVARSKO - BILOGORSKA	TEM - PROM	119.764	2.638	0	0	1.718	14,3	965	8,1	838	7,0	477	4,0	1.078	9,0
13.	BRODSKO - POŠAVSKA	TEM - PROM - GRAN	158.575	2.027	177	0	2.163	13,6	967	6,1	1.185	7,5	797	5,0	469	3,0
14.	KOPRIVNIČKO - KRIŽEVAČKA	TEM - PROM - GRAN	115.584	1.734	93	0	1.609	13,9	481	4,2	792	6,9	432	3,7	126	1,1
15.	KRAPINSKO - ZAGORSKA	TEM - PROM - GRAN	132.897	1.230	81	0	1.546	11,6	577	4,3	816	6,1	457	3,4	190	1,4
16.	LIČKO - SENJSKA	TEM - PROM - GRAN	50.927	5.350	87	0	1.404	27,6	515	10,1	976	19,2	389	7,6	78	1,5
17.	MEĐIMURSKA	TEM - PROM - GRAN	113.804	730	123	0	1.929	17,0	494	4,3	685	6,0	381	3,3	211	1,9
18.	POŽEŠKO - SLAVONSKA	TEM - PROM	78.034	1.821	0	0	608	7,8	502	6,4	603	7,7	352	4,5	51	0,7
19.	VARAŽDINSKA	TEM - PROM - GRAN	175.951	1.260	54,1	0	2.295	13,0	1.061	6,0	1.153	6,6	509	2,9	46	0,3
20.	VIROVITIČKO - PODRAVSKA	TEM - PROM - GRAN	84.836	2.021	100,5	0	1.407	16,6	484	5,7	625	7,4	395	4,7	288	3,4

Izvor: MUP RH

3.2. Uzorak varijabli

Podaci su prikupljeni na bazi upitnika koji uključuje relevantni set indikatora implementacije policije u zajednici na organizacijskoj razini: evaluacija reformi, povjerenje u policijske rukovoditelje, policijska obuka i sustav upravljanja ljudskim resursima, međuljudski odnosi u policiji.

Ispitanici su odgovarali na Lickertovoj skali od 1 (jako loše) do 5 (odlično).

Uzorak varijabli proizašao je iz upitnika, koji je sadržavao 31 pitanje, te Cronbach alpha za čitavi upitnik iznosi 0,874. Za potrebe ovoga istraživanja u uzorak je uzeto 19 varijabli za koje Cronbach alpha iznosi 0,897.

3.3. Metode prikupljanja podataka

Podaci su prikupljeni anonimnim i dobrovoljnim anketiranjem policijskih službenika u srpnju 2016. godine sukladno svim pravilima etičnosti znanstvenog istraživanja. Ispitanici su bili svi policijski službenici koji su se zatekli na prijemu službe u vrijeme dolaska anketara. To znači provedbu anketiranja temeljem sljedećih načela:

- Anketa je anonimna i nije dozvoljeno ni na koji način označavati upitnike;
- Anketa je dobrovoljna i to anketar ističe prilikom davanja uputa;
- Anketa se provodi grupno;
- Ispitanik koji ne želi sudjelovati u anketiranju može napustiti prostor u kojem se provodi anketiranje;
- Ispitanicima se daje mogućnost da odustanu od ispunjavanja upitnika u bilo kojem trenutku;
- Za vrijeme provođenja ankete anketar je prisutan u dvorani, ali ni na koji način ne utječe na odgovore ispitanika;
- Anketar prije početka anketiranja objašnjava svrhu istraživanja, navodi podatke o tome kome se mogu naknadno obratiti za informacije o istraživanju i daje upute ispitanicima, a nakon toga im dijeli anketne upitnike i odgovara na njihove eventualne upite;

- Anketar se brine za neometanje ispitanika tijekom ispunjavanja upitnika;
- Nakon što ispitanici ispune anketne upitnike, spremaju ih u kovertu te stavljaju kovertu u kutiju;
- Kovertu s upitnicima otvara glavni istraživač i organizira unos podataka na način koji jamči apsolutno očuvanje anonimnosti ispitanika;
- Podaci dobiveni anketom obrađuju se metodama statističke analize i to isključivo grupno.

3.4. Metode obrade podataka

U obradi podataka za potrebe ovoga rada korištene su metode deskriptivne statistike kao i multivarijatne metode obrade podataka. Podaci su obrađeni pomoću statističkog paketa SPSS. Od deskriptivnih metoda korištene su apsolutne i relativne frekvencije, te srednja vrijednost, dok su od multivarijatnih metoda obrade podataka u ovome radu korištene diskriminativna analiza i regresijska analiza.

4. REZULTATI

4.1. Deskriptivna analiza

Podatke dobivene ovim istraživanjem na deskriptivnoj razini prezentiramo razvrstane u skale koje se odnose na evaluaciju reformi, povjerenje policijske rukovoditelje, policijska obuka i sustav upravljanja ljudskim resursima, te na međuljudske odnose u policiji.

TABLICA 3. Evaluacija reformi

	Srednja vrijednost	1	2	3	4	5	Bez odgovora
Ocijenite ustroj i organizaciju policije u HR danas	2,58	8,2	36,6	44,5	9,1	1,0	0,6
Ocijenite uspješnost rada policije u Hrvatskoj danas	3,05	1,6	18,3	54,7	23,3	1,6	0,4
Ocjenite kako su u dosadašnjem procesu reformi policije ostvareni ciljevi depolitizacije	1,99	35,4	38,0	17,7	5,8	1,8	1,2
Ocjenite kako su u dosadašnjem procesu reformi policije ostvareni ciljevi profesionalizacije	2,65	12,5	30,4	36,2	14,5	3,4	3,0

Podaci sadržani u Tablici 3. indiciraju ukupnu ocjenu aktualnog ustroja i rada policije u Hrvatskoj od strane njenih zaposlenika, kao i ocjenu njihovog viđenja rezultata dvaju ključnih reformskih procesa: depolitizacije i profesionalizacije hrvatske policije.

Iz podataka o srednjim vrijednostima možemo odmah vidjeti da naši ispitanici najlošije ocjenjuju realizaciju ciljeva depolitizacije hrvatske policije (1,99), dok nešto bolje percipiraju ishode profesionalizacije policije (2,65). Sasvim je tome sukladna srednja ocjena ustroja i organizacije policije u Hrvatskoj dana (2,58). Ipak, kada je riječ o ocjeni uspješnosti rada hrvatske policije danas, naši ispitanici su nešto manje kritični pa je tu srednja ocjena nešto viša (3,05). Moguće da upravo u tom dijelu najviše vide vlastitu participaciju pa je ocjena zato nešto viša, ali svakako nije baš zadovoljavajuća i očito je da policijski službenici u Hrvatskoj smatraju kako bi njihova organizacija mogla biti daleko uspješnija.

Kada promatramo ocjenu ustroja i organizacije policije u Hrvatskoj danas vidljivo je iz tablice da najviše ispitanika (44,5%) ocjenjuje ustroj i organizaciju policije kao dobre. Iako, potrebno je naglasiti kako više od jedne trećine ispitanika (36,6%) percipira ustroj i organizaciju lošim. Također je vrlo važno primijetiti da samo nekolicina ispitanika (1,0%) smatra ustroj i organizaciju policije odličnim.

Promatrajući uspješnost rada policije u Hrvatskoj danas možemo uočiti kako nešto više od polovice ispitanika (54,7%) percipira uspješnost rada kao dobro. Nešto manje od četvrtine ispitanika (23,3%) smatra uspješnost rada policije vrlo dobrom, dok gotov petina ispitanika (18,3%) smatra kako je uspješnost rada policije loša.

Zabrinjavajuća je činjenica kako čak nešto više od trećine ispitanika ocjenjuje ishode reforme policije s ciljem depolitizacije jako lošim (35,4 %), a jednako je toliko ispitanika koji su reforme policije s ciljem depolitizacije ocijenili loše (38,0 %). Tek nekolicina (1,8%) je ocijenila reforme policije s ciljem depolitizacije kao odlične.

U dosadašnjem procesu reformi policije s ciljem profesionalizacije naši ispitanici su nešto bolje ocijenili nego što je to bio slučaj u reformi policije s ciljem depolitizacije. Naime, nešto više od trećine ispitanika (36,2 %) je ocijenilo reforme policije s ciljem profesionalizacije dobrom. Također, bitno je za naglasiti kako je skoro trećina ispitanika (30,4 %) ocijenila reforme policije s ciljem profesionalizacije lošom.

TABLICA 4. Povjerenje u policijske rukovoditelje

	Srednja vrijednost	1	2	3	4	5	Bez odgovora
Ocijenite povjerenje u rukovodstvo policije na razini policijske postaje	3,08	8,2	22,5	33,0	24,3	11,3	0,6
Ocijenite povjerenje u rukovodstvo policije na razini policijske uprave	2,76	11,3	29,2	37,6	17,7	3,8	0,4
Ocijenite povjerenje u rukovodstvo policije na razini ravnateljstva policije	2,65	13,5	28,8	38,0	16,7	2,2	0,6

Podaci sadržani u Tablici 4. pokazuju ukupnu ocjenu povjerenja u policijske rukovoditelje na tri glavne organizacijske razine: na razini policijske postaje, na razini policijske uprave i na razini ravnateljstva policije.

Prema podacima o srednjim vrijednostima uočavamo kako naši ispitanici najbolje ocjenjuju povjerenje u rukovodstvu policije na razini policijske postaje (3,08), dok nešto lošije ocjenjuju povjerenje u rukovodstvo policije na razini policijske uprave (2,76), a najlošije na razini ravnateljstva policije (2,65).

Kada promatramo ocjene naših ispitanika o povjerenju u rukovodstvo policije na razini policijske postaje-organizacijske jedinice uočavamo kako je jedna trećina ispitanika (33,0 %) ocijenila povjerenje kao dobro. Nešto manje od četvrtine ispitanika (24,3 %) ocijenilo je povjerenje kao vrlo dobro, dok je nešto više od petine ispitanika (22,5 %) ocijenilo povjerenje kao loše. Također, važno je naglasiti kako je malo više od desetine ispitanika (11,3 %) ocijenilo povjerenje u rukovodstvo na razini policijske postaje odličnim.

Promatrajući rezultate o povjerenju u rukovodstvo policije na razini policijske uprave možemo uočiti kako su rezultati vrlo podijeljeni s obzirom da najviše ispitanika ocjenjuje to povjerenje kao dobro (37,6%), dok je nešto manji broj ispitanika ocijenilo to povjerenje kao loše (29,2 %). Može nas zabrinuti činjenica kako je nešto više od desetine ispitanika (11,3%) ocijenilo povjerenje u rukovodstvo policije na razini policijske uprave kao jako loše. No, isto tako valja naglasiti kako je nešto manje od petine ispitanika (17,7%) ocijenilo to isto povjerenje vrlo dobro.

Povjerenje u rukovodstvo policije na razini ravnateljstva policije nam donosi slične rezultate kao što je to na razini policijske uprave. Naime, nešto više od trećine ispitanika (38,0%) ima dobro povjerenje u rukovodstvo policije na razini ravnateljstva policije. Nešto manje od trećine ispitanika (28,8%) ima loše povjerenje u rukovodstvo policije, dok jako loše povjerenje ima ne baš zanemarivih 13,5% ispitanika.

TABLICA 5. Policijska obuka i sustav upravljanja ljudskim resursima

	Srednja vrijednost	1	2	3	4	5	Bez odgovora
U kojoj mjeri ste zadovoljni mogućnošću	2,19	22,3	43,1	26,6	5,8	0,8	1,4

razvoja karijere u policiji							
U kojoj ste mjeri zadovoljni Uredbom o zvanjima MUP-a	1,99	35,2	36,0	21,9	5,8	0,4	0,6
U kojoj ste mjeri zadovoljni Pravilnikom o nagradama MUP-a i stimulacijama za rad policijskih službe	1,79	42,5	39,6	14,3	2,8	0,2	0,4
U kojoj ste mjeri zadovoljni sustavom ocjenjivanja rada policijskih službenika	1,93	37,6	38,6	16,9	3,2	1,2	2,2
Ocijenite kvalitetu policijske odore i obuče	2,60	13,1	30,8	36,6	14,5	2,0	3,0
Sustav policijskog obrazovanja	2,47	14,5	40,2	30,0	12,5	2,2	0,6

Tablica 5. nam daje ocjenu aktualnog zadovoljstva policijskom obukom, mogućnostima razvoja karijere u policiji, kvalitetom službene odore i cjelokupnim sustavom ocjenjivanja rada policijskih službenika. Također, daje nam prikaz zadovoljstva Pravilnikom o nagradama MUP-a i stimulacijama za rad policijskih službenika.

Prema podacima o srednjim vrijednostima možemo vidjeti kako naši ispitanici u okviru ovoga seta varijabli najbolje ocjenjuju kvalitetu policijske odore i obuče (2,60%), iako je i to podatak koji daje razloga za zabrinutost, s obzirom da se radi o elementarnim preduvjetima obavljanja policijskog posla, dok najlošije ocjenjuju svoje zadovoljstvo Pravilnikom o nagradama MUP-a i stimulacijama za rad policijskih službi (1,79%). Kada je riječ o zadovoljstvu mogućnošću razvoja karijere u policiji, naši ispitanici to nešto bolje percipiraju (2,19%) nego što je to zadovoljstvo Uredbom o zvanjima MUP-a (1,99%). Srednja vrijednost sustava policijskog obrazovanja (2,47%) je također ne baš na očekivanoj razini. Što se tiče zadovoljstva sustavom ocjenjivanja rada policijskih službenika naši ispitanici su bili nešto kritičniji (1,93%).

Kada govorimo o zadovoljstvu mogućnošću razvoja karijere u policiji rezultati su zabrinjavajući. Naime, skoro polovica ispitanika (43,1%) izrazila je lošu ocjenu mogućnosti razvoja profesionalne karijere u okviru hrvatske policije, dok je nešto više od petine ispitanika (22,3%) ocijenilo tu perspektivu osobnog profesionalnog razvoja čak jako lošom. Nešto više od četvrtine ispitanika (26,6%) ocijenilo je zadovoljstvo mogućnošću razvoja karijere u policiji kao dobro. Može nas zabrinjavati činjenica da je tek neznatan broj naših ispitanika (0,8%) ocijenio svoje zadovoljstvo na ovoj skali najvišom ocjenom.

Što se tiče zadovoljstva Uredbom o zvanjima MUP-a situacija je gotovo identična. Naime, nešto više od trećine ispitanika ocijenilo je to loše (36,0%) i jako loše (35,2%). Nešto više od petine ispitanika (21,9%) ocijenila je to zadovoljstvo kao dobro.

Podaci o zadovoljstvu Pravilnikom o nagradama MUP-a i stimulacijama za rad policijskih službi nam pokazuju da gotovo polovica naših ispitanika (42,5%) ocjenjuje taj dokument kao jako loš a još sljedećih 39,6% kao loš. Ovdje je važno naglasiti kako je najviša ocjena na ovoj skali registrirana u tek kod 0,4% ispitanika koji su se našli u uzorku ovoga istraživanja.

Promatrajući zadovoljstvo sustavom ocjenjivanja rada policijskih službenika možemo uočiti jako loše ocjene kod nešto više od trećine ispitanika (37,6%), a slično je i s lošom ocjenom (38,6%), dok je manje od petine ispitanika (16,9%) ocijenilo to zadovoljstvo kao dobro.

Ocjene kvalitete policijske odore i obuču su dobre kod nešto više od trećine ispitanika (36,6%), dok su loše ocjene zastupljene kod nešto manje od trećine ispitanika (30,8%). Ocjene jako loše kvalitete (13,1%) i vrlo dobre kvalitete su gotovo identične (14,5%).

Sustav policijskog obrazovanja je ocijenjen jako lošim kod 40,2% naših ispitanika, dok je dobrim sustavom policijskog obrazovanja ocijenilo 30% ispitanika.

TABLICA 6. Međuljudski odnosi u policiji

	Srednja vrijednost	1	2	3	4	5	Bez odgovora
Vaš stupanj zadovoljstva radom u policiji	2,86	7,6	22,9	46,1	20,1	2,0	1,2
Kvaliteta službe odnosa s javnošću policije: prema javnosti-građanima	3,13	3,2	17,7	45,3	27,8	4,8	1,2
Kvaliteta službe odnosa s javnošću policije: prema internoj javnosti-policijskim službenicima	2,57	13,9	31,8	36,8	14,5	1,4	1,6
Stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji: na razini vaše PP-organizacijske jedinice	2,83	11,1	27,6	33,4	20,9	6,0	1,0
Stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji: općenito u policiji	2,56	9,3	38,0	42,9	6,8	0,6	2,2
Pružena mogućnost sudjelovanja u	2,24	20,7	43,5	24,7	8,0	1,2	1,8

utvrđivanju ciljeva rada policije							
Pružena mogućnost sudjelovanja u analizi uspješnosti rada policije	2,14	25,2	41,4	24,5	6,0	0,8	2,0

Podaci iz Tablice 6. nam prikazuju ukupnu ocjenu međuljudskih odnosa u policiji, kroz zadovoljstvo policijskih službenika radom u policiji, kvalitetom službe odnosa s javnošću policije: prema javnosti- građanima i prema internoj javnosti-policijskim službenicima, te kroz zadovoljstvo stanjem međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji (općenito u policiji i na razini policijskih postaja), te pružanjem mogućnosti sudjelovanja u utvrđivanju ciljeva rada policije i analizi uspješnosti rada policije.

Prema srednjim vrijednostima veći broj ispitanika (3,13%) je izrazilo zadovoljstvo kvalitetom službe odnosa s javnošću policije prema javnosti odnosno građanima dok je prema policijskim službenicima ta srednja vrijednost osjetno manja (2,57%). Kada uspoređujemo stanje međuljudskih odnosa u policiji- na razini policijske postaje odnosno ustrojstvene jedinice i općenito u policiji, srednja vrijednost međuljudskih odnosa na razini policijske postaje iznosi 2,83 dok je općenito u policiji 2,56. Općenito, naši ispitanici su osrednje zadovoljni radom u policiji (2,86%). Što se tiče pružene mogućnosti sudjelovanja u utvrđivanju ciljeva rada policije srednja vrijednost je 2,24, dok je u analizi uspješnosti rada policije 2,14 što je sve ispod razine koju bismo mogli smatrati zadovoljavajućom.

Kada govorimo o zadovoljstvu radom u policiji, skoro polovica ispitanika (46,1%) izrazila je dobro zadovoljstvo, dok je nešto više od petine ispitanika (22,9%) izrazilo loše zadovoljstvo. Nešto više od petine ispitanika (20,1%) ocijenila je zadovoljstvo vrlo dobro.

Što se tiče kvalitete službe odnosa s javnošću policije prema javnosti građana skoro polovica ispitanika ocijenila je to zadovoljstvo kao dobro (45,3%). Nešto više od četvrtine ispitanika (27,8%) ocijenilo je to zadovoljstvo kao vrlo dobro. Nešto manje od petine ispitanika izrazila je loše zadovoljstvo (17,7%).

Podaci o kvaliteti službe odnosa s javnošću policije prema policijskim službenicima nam donose dobro zadovoljstvo više od trećine ispitanika (36,8%), no važno je uočiti i sličan relativni udio onih naših ispitanika (31,8%) koji su svoje zadovoljstvo na ovoj skali ocijenili kao loše.

Promatrajući stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji- na razini policijske postaje možemo uočiti jako loše iskustvo (11,1%) nešto više od trećine ispitanika smatra stanje dobrim(33,4%), dok je petina ispitanika (20,9%) ocijenilo to zadovoljstvo kao vrlo dobro.

Promatrajući stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji- općenito u policiji, ocjene su dobre kod 42,9% ispitanika, dok su loše ocjene zastupljene kod nešto više od trećine ispitanika (38,0%). Ocjene jako loše kvalitete (9,3%) i vrlo dobre kvalitete su gotovo identične (6,8%).

Promatrajući pružanje mogućnosti sudjelovanja u utvrđivanju ciljeva rada policije 43,5% ispitanika ocijenilo je to kao loše, dok je petina ispitanika ocijenila to jako loše (20,7%). Također, gotovo četvrtina ispitanika (24,7%) je ocijenila to dobrim.

Što se tiče pružanje mogućnosti sudjelovanja u analizi rada policije četvrtina ispitanika (25,2%) ocijenila je to jako loše. Skoro polovica ispitanika (41,4%) je ocijenila lošim, dok je skoro četvrtina (24,5%) ocijenila dobrim.

4.2. Diskriminativna analiza

U ovom dijelu analize ispitujemo postoje li i ukoliko postoje kakve su razlike između ispitanika koji profesionalizaciju hrvatske policije percipiraju kao zadovoljavajuću i onih koji profesionalizaciju hrvatske policije vide na niskoj razini.

TABLICA 7. Statistička značajnost diskriminativne funkcije

Statistička značajnost diskriminativne funkcije				
Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,671 ^a	100,0	100,0	,634
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,598	215,142	20	,000

Iz podatka sadržanih u tablici 7. možemo se uvjeriti da između promatrane dvije skupine ispitanika, dakle između ispitanika koji profesionalizaciju hrvatske policije procjenjuju kao dobru i oni koji je loše procjenjuju, postoji statistički značajna razlika. Iz vrijednosti kanoničke korelacije u istoj tablici može odmah vidjeti da su te razlike i prilično dobro izražene. S obzirom na to da se

radi o analizi u latentnom prostoru promatranih varijabli, u sljedećoj tablici možemo vidjeti točno po čemu se razlikuju promatrane dvije skupine policijskih službenika.

TABLICA 8. Standardizirani diskriminativni koeficijenti i korelacije varijabli s diskriminativnom funkcijom

	Korelacija s diskriminativnom funkcijom	Struktura diskriminativne funkcije
Ocijenite povjerenje u rukovodstvu policije na razini ravnateljstva policije	-,378	,654
Ocijenite ustroj i organizaciju policije u HR danas	,245	,564
Ocijenite kako su u dosadašnjem procesu reformi policije ostvareni ciljevi depolitizacije	,340	,544
U kojoj mjeri je sustav imenovanja i razrješenja rukovoditelja usklađen s proklamiranim ciljem stvaranja depolitizirane i profesionalizirane policijske organizacije	,168	,516
Ocijenite povjerenje u rukovodstvu policije na razini policijske uprave	,088	,488
Kvaliteta službe odnosa s javnošću policije: prema internoj javnosti-policijskim službenicima	,127	,462
Ocijenite stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji na razini vase PP – organizacijske jedinice	-,075	,436
Vaš stupanj zadovoljstva radom u policiji	,107	,435
Ocijenite uspješnost rada policije u Hrvatskoj danas	,063	,415
U kojoj mjeri ste zadovoljni mogućnošću razvoja karijere u policiji	,068	,410
Sustav policijskog obrazovanja	,116	,357
U kojoj ste mjeri zadovoljni Uredbom o zvanjima MUP-a	,075	,348
Pružena mogućnost sudjelovanja u utvrđivanju ciljeva rada policije	,062	,338
U kojoj ste mjeri zadovoljni sustavom ocjenjivanja rada policijskih službenika	,077	,336
U kojoj ste mjeri zadovoljni Pravilnikom o nagradama MUP-a i stimulacijama za rad policijskih službe	,043	,306
Pružena mogućnost sudjelovanja u analizi uspješnosti rada policije	-,118	,303
Ocijenite povjerenje u rukovodstvu policije na razini policijske postaje-organizacijske jedinice	-,052	,282
Kvaliteta službe odnosa s javnošću policije: prema javnosti-građanima	,085	,266
Ocijenite kvalitetu policijske odore i obuču	,131	,235
Ocijenite u kojoj mjeri policijski službenici sudjeluju u analizi uspješnosti rada policije	-,118	,204

Iz podataka o korelacijama pojedinih varijabli sa ovdje dobivenom diskriminativnom funkcijom koje nalazimo u tablici 8., možemo vidjeti da tri varijabli pokazuje iznimno visoku povezanost s

diskriminativnom funkcijom. To su varijable kojima se opisuje povjerenje policijskih službenika u rukovodstvo na razini ravnateljstva policije, zatim ocjena ustroja i organizacije hrvatske policije danas, te razina realizirane depolitizacije hrvatske policije.

Sasvim solidnu povezanost sa ovdje promatranom diskriminativnom funkcijom pokazuje još nekoliko varijabli. Na prvom mjestu se to odnosi na varijable kojima se opisuje povjerenje policijskih službenika u rukovodstvo na razini policijskih uprava te na varijablu kojom se opisuju odnosi s internom javnošću, odnosno kvaliteta odnosa prema internoj javnosti, to jest policijskim službenicima u hrvatskoj policiji. Tu se još uočava nekoliko varijabli: stupanj zadovoljstva ispitanika radom u policiji, stanje međuljudskih odnosa u policiji općenito, mogućnost razvoja profesionalne karijere u policiji, te uspješnost rada policije. Daljnjim uvidom u podatke o korelacijama varijabli s diskriminativnom funkcijom uočavamo još nekoliko varijabli kod kojih je ta povezanost osrednje izražena: ocjena sustava policijskog obrazovanja, zadovoljstvo uredbom MUP-a RH koja regulira policijska zvanja, sudjelovanje u utvrđivanju ciljeva rada policije i evaluacija sustava ocjenjivanja rada policijskih službenika u MUP-u RH.

S obzirom na to da se radi o velikom broju varijabli, uvidom u podatke o diskriminativnim koeficijentima možemo identificirati one među njima koje su zaista važne u strukturi promatrane diskriminativne funkcije. Na taj način ponovno se izdvajaju prve tri spomenute varijable, koje ujedno pokazuju i najviše vrijednosti korelacije s diskriminativnom funkcijom: ocjena depolitizacije hrvatske policije, povjerenje policijskih službenika u rukovodstvo na razini ravnateljstva policije i ocjena ustroja i organizacije policije u hrvatskoj danas.

S obzirom na to da ove tri varijable postižu najviše vrijednosti i diskriminativnih koeficijenata i koeficijenata korelacije s diskriminativnom funkcijom, možemo konstatirati da su one dominante u strukturi promatrane diskriminativne funkcije.

Međutim, gledajući vrijednosti diskriminativnih koeficijenata, pažnju još svakako vrijedi obratiti i na varijable kojima se opisuje kvaliteta odnosa s internom javnošću u hrvatskoj policiji, ocjena kvalitete policijske odore i obuče, ocjena uspješnosti rada policije, ocjena razine sudjelovanja policijskih službenika u ocjenjivanju uspješnosti njihova rada, te zadovoljstvo ispitanika radom u policiji. Možemo primijetiti da se djelom radi o varijablama koje smo prethodno prepoznali kao one koje imaju osrednji stupanj korelacije s diskriminativnom funkcijom. Međutim, valja istaknuti kako varijabla kojom se opisuje ocjena kvalitete policijske odore i obuče, iako postiže relativno

nisku razinu korelaciji s diskriminativnom funkcijom, ipak postiže vrijednost diskriminativno koeficijenta koja se od ukupno 19 varijabli nalazi na čak petom mjestu.

Iz prezentiranih podataka o diskriminativnim koeficijentima i korelacijama varijabli s diskriminativnom funkcijom upravo smo detektirali strukturu diskriminativne funkcije odnosno one od promatranih varijabli po kojima se najviše razlikuju oni naši ispitanici koji dobro percipiraju profesionalizaciju hrvatske policije od onih koji profesionalizaciju hrvatske policije ocjenjuju kao lošu. U sljedećoj tablici nalaze se podaci o centroidima tih dviju skupina iz kojih možemo detektirati i smjer navedenih razlika.

TABLICA 9. Centoridi skupina

Centoridi skupina	
Profesionalizacija policije	Function
	1
Loše	-,912
Odlično	,733

Podaci o centroidima skupina (tablica 9.) pokazuju nam da oni ispitanici koji percipiraju profesionalizaciju hrvatske policije kao dobru ujedno percipiraju i depolitizaciju hrvatske policije kao dobru, imaju više povjerenja u rukovodstvo na razini ravnateljstva policije te daju više ocjene ustroju i organizaciji hrvatske policije danas, nego oni koji naši ispitanici koji profesionalizaciju hrvatske policije procjenjuju kao lošu. Iz istih podataka možemo dalje uočiti da policijskih službenici koji daju više ocjene profesionalizaciji hrvatske policije pokazuju i više povjerenja u rukovodstvo na razini policijskih uprava, te iskazuju viši stupanj zadovoljstva odnosima s internom javnošću MUP-a RH. Naposljetku, iz istih podataka razaznajemo da oni ispitanici u ovom istraživanju koji vide bolje rezultate projekta profesionalizacije hrvatske policije iskazuju viši stupanj osobnog zadovoljstva radom u policiji, bolje ocjenjuju međuljudske odnose u hrvatskoj policiji općenito, vide veće mogućnosti razvoja vlastite profesionalne karijere u MUP-u RH, te daju više ocjene uspješnosti rada hrvatske policije.

Ako promatramo i one varijable koje pokazuju osrednju vrijednost korelacije s diskriminativnom funkcijom, onda možemo konstatirati da policijski službenici koji bolje ocjenjuju

profesionalizaciju hrvatske policije ujedno daju više ocjene sustavu policijskog obrazovanja u hrvatskoj, uredbi MUP-a RH o policijskim zvanjima, a također vide veću vlastitu ulogu u utvrđivanju ciljeva hrvatske policije, te iskazuju više odobravanja prema aktualnom sustavu ocjenjivanja rada policijskih službenika.

S obzirom na to da i preostale varijable pokazuju ne baš zanemarive vrijednosti korelacije s diskriminativnom funkcijom, temeljem podataka o centroidima skupina sadržanih u tablici 9., ističemo da policijski službenici koji bolje ocjenjuju profesionalizaciju hrvatske policije također vide veću vlastitu ulogu u ocjenjivanju uspješnosti rada policijskih službenika, iskazuju višu razinu zadovoljstva Pravilnikom o nagradama MUP-a RH i stimulacijama za rad policijskih službenika, iskazuju veću količinu povjerenja u rukovodstvo na razini policijskih postaja, te daju bolje ocjene odnosima policije s javnošću, kvaliteti policijske odore i obuče, te međuljudskim odnosima na razini policijskih postaja.

4.3. Regresijska analiza

Drugu glavnu hipotezu i njezine subhipoteze testiramo pomoću regresijske analize.

TABLICA 10. Regresijska analiza

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Ocijenite ustroj i organizaciju policije u HR danas	-,641	,283	5,122	1	,024	,527
Ocijenite uspješnost rada policije u Hrvatskoj danas	-,180	,373	,232	1	,630	,835
Ocijenite kako su u dosadašnjem procesu reformi policije ostvareni ciljevi depolitizacije	-1,861	,434	18,432	1	,000	,155
Ocijenite povjerenje u rukovodstvu policije na razini policijske postaje-organizacijske jedinice	,292	,356	,671	1	,413	1,338
Ocijenite povjerenje u rukovodstvu policije na razini policijske uprave	-,242	,343	,497	1	,481	,785
Ocijenite povjerenje u rukovodstvu policije na razini ravnateljstva policije	-1,142	,306	13,893	1	,000	,319
U kojoj mjeri je sustav imenovanja i razrješenja rukovoditelja usklađen s proklamiranim ciljem stvaranja depolitizirane i profesionalizirane policijske organizacije	-,843	,379	4,961	1	,026	,430
U kojoj mjeri ste zadovoljni mogućnošću razvoja karijere u policiji	-,238	,325	,540	1	,463	,788
U kojoj ste mjeri zadovoljni Uredbom o zvanjima MUP-a	-,373	,355	1,105	1	,293	,689
U kojoj ste mjeri zadovoljni Pravilnikom o nagradama MUP-a i stimulacijama za rad policijskih službe	-,615	,473	1,689	1	,194	,541
U kojoj ste mjeri zadovoljni sustavom ocjenjivanja rada	-,389	,380	1,048	1	,306	,678

policijskih službenika						
Ocijenite kvalitetu policijske odore i obuče	-,544	,272	4,006	1	,045	,580
Sustav policijskog obrazovanja	-,487	,289	2,842	1	,092	,615
Vlastite kompetencije za obavljanje poslova policijskog službenika: stručne kompetencije	1,138	,733	2,407	1	,121	3,119
Vlastite kompetencije za obavljanje poslova policijskog službenika: socijalne kompetencije	,070	,618	,013	1	,910	1,073
Vaš stupanj zadovoljstva radom u policiji	-,405	,334	1,475	1	,225	,667
Kvaliteta službe odnosa s javnošću policije: prema javnosti-građanima	-,566	,371	2,334	1	,127	,568
Kvaliteta službe odnosa s javnošću policije: prema internoj javnosti-policijskim službenicima	-,371	,282	1,731	1	,188	,690
Stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji: na razini vaše PP-organizacijske jedinice	,312	,330	,896	1	,344	1,367
Stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji: općenito u policiji	-,270	,320	,713	1	,398	,763
Pružena mogućnost sudjelovanja u utvrđivanju ciljeva rada policije	-,213	,381	,311	1	,577	,809
Pružena mogućnost sudjelovanja u analizi uspješnosti rada policije	,472	,401	1,384	1	,239	1,604
Konstanta	5,204	,697	55,811	1	,000	181,963

Iz podataka regresijske analize u tablici 10. razvidno je kako je pozitivno ocijenjen ustroj i organizacije policije Hrvatskoj danas statistički značajno utječe na pozitivno viđenje ostvarenost ciljeva profesionalizacije policije kao dijela procesa reformi policije. Također, pozitivno ocijenjeni ostvareni ciljevi depolitizacije u dosadašnjem procesu reformi policije statistički značajno utječu na pozitivnu percepciju profesionalizacije policije. Nadalje, na pozitivnu percepciju profesionalizacije također statistički značajno utječu pozitivno viđeno povjerenje u rukovodstvo policije na razini ravnateljstva policije, te dobro percipiran sustav imenovanja i razrješenja rukovoditelja usklađen s proklamiranim ciljem stvaranja depolitizirane i profesionalizirane policijske organizacije. Osim toga, na pozitivnu percepciju profesionalizacije policije signifikantno utječe i pozitivna percepcija kvalitete policijske odore i obuče.

Osim toga, veća je vjerojatnost očekivati od ispitanika koji navedene varijable, ocjena ustroja i organizacije policije u Hrvatskoj danas, ocjena ostvarenosti ciljeva depolitizacije u dosadanjem procesu reformi, povjerenje u rukovodstvo policije na razini ravnateljstva, usklađenost sustava imenovanja i razrješenja rukovoditelja s proklamiranim ciljem stvaranja depolitizirane i profesionalizirane policijske organizacije, te ocjena kvalitete policijske odore i obuče, vide

pozitivno da pozitivnom vide i profesionalizaciju policije kao jedan od ciljeva dosadašnjeg procesa reformi.

5. RASPRAVA

U hrvatskoj policiji, kako je uvodno bilo spomenuto, ali i ostalim policijama zemalja Srednje i Istočne Europe do početka osamdesetih godina nije bilo dostupno mnogo informacija (Meško, Fields, Lobnikar i Sotlar, 2013). Policiju, tadašnju miliciju, prekrivao je veo tajni koji je omogućavao obavljanje policijskog posla bez odgovornosti prema društvu. Dakle, zadaća policije nije bila zaštita građana i njihovih prava, već tadašnjega političkoga sustava. Kako i u Hrvatskoj, tako i u ostalim zemljama Istočne i Srednje Europe 1989. godina i pad Berlinskoga zida simboliziraju kraj postojanja komunističkih režima. Diljem Europe to je značilo početak reformi, no u Hrvatskoj je, uslijed buktećih ratnih zbivanja, proces provođenja reformi.

Proces demokratizacije policije u demokratskom društvu je kompleksan, a policijska organizacija je najvjerojatnije jedna od javnih institucija kojom je najteže upravljati (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015). Pritom, rukovođenjem treba usmjeravati pojedinca za postizanje organizacijskih ciljeva na učinkovit i djelotvoran način (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015).

Spominjana demokratizacija policije znači kako bi policija trebala biti odgovorna zakonu i građanima, a ne vladajućoj eliti (Meško, Fields, Lobnikar, Sotlar, 2013). Također, demokratske bi policije trebale imati dužnost činiti svoje poslovanje transparentnim prema svim vanjskim tijelima koja trebaju imati pravo i mogućnosti držati policiju odgovornom (Meško, Fields, Lobnikar, Sotlar, 2013). Ovakva je praksa jedinstvena u svim tranzicijskim zemljama, tvrde Meško, Fields, Lobnikar i Sotlar (2013), a postavlja temelje organiziranju nove edukacije i obuke policijskih novaka, odnosno policijskih službenika, čime se otvaraju vrata izgradnji profesionalnih policijskih organizacija. Diskriminativna te regresijska analiza ukazuju kako nije ključno što policijski službenici uče na Policijskoj akademiji, već kako se sustav prema tom njihovom znanju i kompetencijama odnosi. Unutar policije koja nije depolitizirana navedeno stečeno znanje je ionako irelevantno jer dolazi do napredovanja podobnih, a ne sposobni. Iz toga iščitavamo iznimno nepovjerenje prema najvišim rukovodećim razinama.

Danas, četvrt stoljeća nakon osamostaljenja hrvatske države, jednako kao i u ostalim državama bivše Jugoslavije (Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kosovo, Makedonija, Crna Gora, Srbija i Slovenija) reforme policije su obilježene procesima depolitizacije, demistifikacije, smanjenja

centralizacije te dekriminalizacije (Meško, Fields, Lobnikar i Sotlar, 2013). Iako se ciljevi tih reformi razlikuju od zemlje do zemlje, u Hrvatskoj smo diskriminativnom analizom u ovome radu ukazali na nekolicinu bitnih stavki cjelokupnoga procesa reformi.

Tako je diskriminativna analiza istakla realiziranu depolitizaciju policije unutar dosadašnjega procesa reformi policije kao bitnu stavku realizacije profesionalizacije policije. Naime, neki od stupova proceduralne korektnosti, one unutarnje, odnose se na transparentnost i nepristranost policijskih službenika prilikom obavljanja poslova koji se tiču policijske službe. Realizirana depolitizacija hrvatske policije, sudeći prema visokoj povezanosti varijable diskriminativnom funkcijom, presudna je za ostvarenje, u ovom radu promatrane, profesionalizacije policije. Od samih se rukovoditelja očekuje nepristranost pri donošenju odluka bitnih za rukovođenje policijskom organizacijom. Konkretnije, od novih demokratskih policija očekuje se značajan odmak od politike i zaštite političkih elita, ako se želi realizirati profesionalna demokratska policija.

Proceduralna je korektnost, temeljena na prvome stupu korektnosti, ali i drugome stupu glasa podobna za objašnjene važnosti odnosa s internom javnošću kao varijable koja je visoko povezana s diskriminativnom funkcijom pri promatranju realizacije profesionalizacije policije u Hrvatskoj. Naime, odnos rukovoditelja prema podređenima, internoj javnosti, to jest policijskim službenicima, ali i pružanje prava glasa, odnosno prihvaćanje njihovih ideja značajan je čimbenik koji će u konačnici utjecati na razinu ostvarenosti profesionalizacije kao dijela procesa reformi hrvatske policije. Gau i Gaines (2012, prema Haas, Van Craen, Skogan, Fleitas, 2015) svojim istraživanjem sugeriraju kako policijski rukovoditelji i supervizori mogu poboljšati policajčevu primjenu „top-down“ strategija (primjerice održavanje reda i mira) objašnjavanjem promjena i pružanjem prilike da policajci izraze svoje mišljenje.

Diskriminativna analiza ukazala je na jaku povezanost diskriminativne funkcije i povjerenja u rukovodstvo policije a razini ravnateljstva, ali policijske uprave. Osim navedenoga, jaku povezanost s diskriminativnom funkcijom uočavamo i kod varijable kojom ispitani policijski službenici ocjenjuju ustroj i organizaciju policije u Hrvatskoj danas. Sam proces reformi nije bilo moguće implementirati u hrvatskoj policiji bez da je došlo do promjena na rukovodećim razinama prema implementaciji više razine proceduralne korektnosti, i to one unutarnje. Organiziranje, kao proces raspoređivanja ljudi i resursa, blisko je vođenju koje podrazumijeva motiviranje ostalih za

izvođenje različitih zadataka koji će doprinijeti ostvarivanju ciljeva (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015). Rukovoditeljske razine poznate su kao piramidalne strukture ili zapovjedni lanac (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015). Ranijim je istraživanjima (Dick, 2011, prema Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015) kako percipirana razina potpore koju službenik dobiva i od organizacije i od nadređenih jest jedan od važnijih prediktora organizacijske privrženosti. Upravo percepcija (ne)poštenog upravljanja policijom uvelike utječe na stavove prema policiji, odnosno na oblikovanje i uspostavljanje povjerenja u rukovoditelje. Uzrok uspostavljanja odnosa povjerenja u rukovoditelje na bilo kojoj organizacijskoj razini pronalazi se u načinu na koji rukovoditelji postupaju s i prema podređenim policijskim službenicima. Međutim, kao i kod depolitizacije, rukovoditelji moraju biti nepristrani, odnosno neutralni kako bi se a temelju teorije socijalne razmjene uspostavio odnos povjerenja na relaciji policijski službenik – rukovoditelj. Rukovoditelj, osim što je odgovoran za organiziranje, vođenje i nadzor policijske organizacije, odgovoran je i za vlastito ponašanje kojim treba nastojati policijskim službenicima ukazati na moralne standarde društva i organizacije u kojoj rade. Na temelju navedenoga ističe se istraživanje koje provode Rothstein i Stolle (2008), a koji tvrde da građani preko ponašanja policijskih službenika uvelike koncipiraju svoje zabrinutosti o moralnim standardima društva u kojem žive. Građani tada stvaraju sliku o nekorektnoj policiji, temeljem jednog negativnog iskustva s policijskim službenikom kojem se ne može vjerovati i koji se ne ponaša proceduralno korektno. U konačnici, rukovoditelj mora predstavljati ulogu primjera drugima. Samorazumljivo je kako unutarnje proceduralno korektnost ozračje i postupanje potiče veću razinu povjerenja. Tyler i DeGoey (1996) istraživanjem pokazuju da je zaposlenikovo povjerenje, u ovom slučaju povjerenje policijskih službenika, u rukovoditelje snažno povezano s percipiranom neutralnošću rukovoditeljevih odluka i razinom poštovanja koju zaposlenik percipira od strane rukovoditelja.

Na temelju navedenoga, jasan je rezultat diskriminativne analize koji ističe značajnu povezanost diskriminativne funkcije sa stanjem međuljudskih odnosa u policiji općenito. Bez povjerenja u rukovoditelje na razini ravnateljstva, policijskih uprava, ali i vlastitih policijskih postaja – organizacijskih jedinica, te proceduralno korektnoga ponašanja rukovoditelja prema podređenim policijskim službenicima nemoguće je očekivati pozitivno stanje međuljudskih odnosa općenito, što direktno onemogućava provođenje procesa reformi pa time i profesionalizacije policije. Rezultati istraživanja iz 2015. godine (Haas, Van Craen, Skogan, Fleitas, 2015) navode kako bi se

pristup proceduralne korektnosti mogao pokazati uspješan za rukovoditelje i sve nadređene u policiji kako bi povećali suradljivost policijskih službenika.

Ukoliko policijska organizacija ne stoji na nogama pozitivnih međuljudskih odnosa općenito, policijski službenici neće biti zadovoljni radom u policiji. Konkretnije, poput domino efekta neuspostavljeno povjerenje u rukovoditelje na temelju loše provedene proceduralne korektnosti može dovesti do nezadovoljstva radom u policiji. Istraživanje iz 2013. godine (Myhill & Bradford, 2013) na policijskim službenicima pokazuje kako razina proceduralne korektnosti njihovih rukovoditelja određuje razinu zadovoljstva organizacijom kao mjestom na kojem rade. Ako je zadovoljstvo poslom i moral policijskih službenika nizak oni će raditi minimum potrebnog i u svoje djelovanje neće uložiti puno napora. Takvi demoralizirani policijski službenici neće puno vremena provoditi slušajući prijedloge građana. To dovodi do niske razine vanjske proceduralne korektnosti.

Varijabla kojom se kod policijskih službenika ispitivala mogućnost razvoja profesionalne karijere ostvarila je izraženu vezu s diskriminativnom funkcijom kada promatramo ostvarenost cilja profesionalizacije policije. Navedeno je u velikoj mjeri ovisno o ostvarenosti koncepta unutarnje proceduralne korektnosti.

Uspješnost rada policije, kao varijabla ponuđena na evaluaciju policijskim službenicima ostvaruje signifikantnu povezanost s diskriminativnom funkcijom. U istraživanju 2015. godine koje je proveo Haas sa suradnicima utvrđeno je da policijski službenici koji se osjećaju poštovani od strane svojih rukovoditelja i kolega vjerojatnije prihvatiti organizacijsku politiku. Oni koji se ne osjećaju poštovani najvjerojatnije neće prihvatiti takvu politiku.

Iako je iz vrijednosti korelacije s diskriminativnom funkcijom sasvim jasno da varijabla koja opisuje percipiranu kvalitetu policijske odore i obuču ne dominira u strukturi promatrane diskriminativne funkcije, ona postiže relativno visoku vrijednost diskriminativnog koeficijenta te joj treba posvetiti izvjesnu pažnju, pogotovo imajući u vidu da se radi o svojevrsnom problemu koji veću godinama opterećuje hrvatsku policiju.

6. ZAKLJUČCI

Hrvatska je osamostaljenjem devedesetih godina prošloga stoljeće reformirala policiju kao nastavak cjelokupnih promjena na razini države. Tako se Hrvatska odlučila za uvođenje modela policije u zajednici. Godine 2003. stručnjaci Ministarstva unutarnjih poslova razvijaju novu strategiju aktivnosti policije, kao dio planiranoga procesa promjena koje je nužno implementirati (Cajner Mraović, 2016). Konkretnije, dva su pristupa implementaciji policije u zajednici: uključivanje svih policijskih službenika te uvođenje specijalnih policijski službenika i jedinica policijskih službenika za policiju u zajednici (Kappeler, Gaines, 2011). Policija u zajednici u Hrvatskoj sastoji se od šest međusobno povezanih projekata koji bi trebali garantirati potpunu implementaciju modela policije u zajednici (Cajner Mraović, Faber, 2016). Strategija nastala 2003. godine donosi tih šest projekata: reforma operativnih i preventivnih aktivnosti uniformirane policije uvođenjem policijskih službenika u zajednici te uspostavljanje odnosa visoke kvalitete sa stanovnicima područja koje im je dodijeljeno; razvoj aktivnosti prevencije kriminala s ciljem reduciranja rizičnih faktora odgovornih za kriminal i devijantnost; organizacija prevencije u lokalnim zajednicama koordinacijom i kooperacijom policije i ostalih nosioca lokalne zajednice; reforma odnosa s javnosti pravovremenim i objektivnim izvješćivanjem o stanju sigurnosti u državi; reforma policijskoga obrazovanja; unutarnja demokratizacija policije (Cajner Mraović, Faber, 2016). Također, uvedeni su kontakt policijski službenici te policijski službenici za prevenciju, čime je postavljen temelj reforme uniformirane policije (Faber, Cajner Mraović, 2003). Konkretnije, prioritet reforme stavljen je na reformu operativno-preventivnog rada policije u odori (projekt prvi) zbog usmjerenosti toga projekta na građane kao korisnike policijskih usluga, to jest na kvalitetu života u zajednici. Kontakt policijskim službenicima dodijeljeno je stalno mjesto patroliranja na kojemu djeluju prokativno i u suradnji s građanima i ostalim nosiocima zajednice motre i rješavaju probleme (Cajner Mraović, Faber, 2016). Glavninu posla unutar modela policije u zajednici odrađuju kontakt policijski službenici, no njima bi se trebali priključiti i ostali članovi policije (Cajner Mraović, Faber, 2016).

Iako je policija u zajednici diljem svijeta implementirani model, u Hrvatskoj nedostaje istraživanja koja bi pokazala što to čini uspješnu implementaciju modela policije u zajednici. Takvih istraživanja nedostaje i u Jugoistočnoj Europi, odnosno u postsocijalističkim zemljama. Nadalje, u Hrvatskoj je malo i evaluacijskih istraživanja pregledom kojih bi se moglo sa sigurnošću i

utemeljenjem utvrditi kako je hrvatski model policije u zajednici ostvario velike pomake u odnosu policije s javnosti S druge strane, neka istraživanja (Cajner Mraović, Faber, 2016) pokazuju da u okviru implementacije policije u zajednici u Hrvatskoj nisu postignuti očekivani pomaci i promjene na unutarnjem planu policijske organizacije.

Ovo istraživanje provedeno je sa ciljem utvrđivanja profesionalizacije hrvatske policije kroz analizu dosadašnje realizacije procesa reforme unutar Strategije policije u zajednici. Naime, ključni indikatori koji su prepoznati unutar tih procesa su povjerenje u različite razine menadžmenta, ocjena sustava policijskog obrazovanja, te sustava upravljanja ljudskim resursima kao i kvalitete međuljudskih odnosa u policiji, te na taj način uočiti povezanost tih indikatora sa stupnjem realizacije ciljeva koji su vezani uz profesionalizaciju hrvatske policije.

U ovom se radu pošlo od pretpostavki da ne postoje razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi percipiraju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji te ciljeve vezanih uz profesionalizaciju percipiraju kao lošu, u ocjenjivanju indikatora evaluacije reforme policije u zajednici. Također, vidljivo je iz ovog istraživanja kako ne postoji povezanost između postignute razine profesionalizacije policije i ostalih indikatora evaluacije reforme policije u zajednici.

Istraživanje je provedeno na reprezentativnom uzorku od 497 hrvatskih policijskih službenika iz sve četiri kategorije policijskih uprava u Hrvatskoj.

Podaci su prikupljeni anonimnim i dobrovoljnim anketiranjem policijskih službenika u srpnju 2016. godine. Također, podaci su prikupljeni sukladno svim pravilima etičnosti znanstvenog istraživanja. Podaci su obrađeni na deskriptivnoj i multivarijantnoj razini.

Neki rezultati deskriptivne analize su ohrabrujući, kao na primjer da je bolja percepcija ishoda profesionalizacije policije nego što je to slučaj percepcije depolitizacije policije. Naime, najviša je ocjena policijskih službenika upravo u evaluaciji uspješnosti rada hrvatske policije.

No, iznimno zabrinjavaju podaci kako je čak trećina policijskih službenika percipirala ishode reforme policije s ciljem depolitizacije jako lošim. Također, bitno je napomenuti kako je povjerenje u policijskom rukovođenju najlošije ocijenjeno na razini ravnateljstva policije.

Rezultati diskriminativne analize pokazuju da gotovo u cijelosti odbacujemo glavnu hipotezu H1 te konstatiramo da postoje statistički značajne razlike između policijskih službenika koji u dosadašnjem procesu reformi hrvatske policije ocjenjuju postignutu razinu profesionalizacije policije kao dobru i onih policijskih službenika koji to ostvarivanje ciljeva vezanih uz profesionalizaciju policije u kontekstu ukupnih dosadašnjih reformi percipiraju kao loše u ocjenjivanju indikatora evaluacije reforme policije u zajednici.

Temeljem rezultata diskriminativne analize odbacujemo i subhipoteze H1.1., H.1.2. i H1.4. te konstatiramo da postoje značajne razlike između policijskih službenika koji su procese reformi hrvatske policije s ciljem profesionalizacije ocijenili dobro i onih policijskih službenika koji su te procese ocijenili loše u evaluaciji povjerenja u policijske rukovoditelje, kao i evaluaciju ukupne reforme policije u zajednici. Također, takav je slučaj i u percepciji međuljudskih odnosa u policiji.

Prihvaćamo jedino subhipotezu H1.3. te konstatiramo da ne postoje statistički značajne razlike između policijskih službenika koji su dosadašnje procese reformi hrvatske policije na razini profesionalizacije policije ocijenili dobro i onih policijskih službenika koji su te ciljeve vezane uz profesionalizaciju hrvatske policije ocijenili loše u kategoriji policijske obuke i sustavu upravljanja ljudskim resursima.

Rezultati regresijske analize pokazuju da gotovo u cijelosti odbacujemo glavnu hipotezu H2 te konstatiramo da postoji povezanost između postignute razine profesionalizacije policije i ostalih indikatora evaluacije reforme policije u zajednici.

Temeljem rezultata regresijske analize odbacujemo subhipoteze H2.1., H.2.2. i H2.4. te konstatiramo da postoje značajne razlike između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene ukupne reforme policije u zajednici, kao i između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene povjerenja u policijske rukovoditelje. Također, zaključujemo da postoje značajne razlike između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene međuljudskih odnosa u policiji.

Prihvaćamo jedino subhipotezu H2.3. te konstatiramo da ne postoji statistički značajna povezanost između ocjene postignute razine profesionalizacije policije i ocjene sustava upravljanja ljudskim resursima u policiji.

Postoje istraživanja koja indiciraju kako se, unatoč velikim pomacima i novim odnosima policije prema javnosti, iznutra zapravo stanje ne mijenja, što izaziva nezadovoljstvo i pad motivacije policijskih službenika (Myhill & Bradford, 2013).

Pad motivacije policijskih službenika, uslijed nezadovoljstva unutarnjim odnosima, može rezultirati niskom kvalitetom odnosa s javnošću, odnosno građanima. Navedeno možemo objasniti konceptima unutarnje i vanjske proceduralne korektnosti. Dakle, unutarnja proceduralna korektnost odnosi se na percepciju policijskih službenika o radnjama kolega, posebice rukovoditelja, koje su poštene i razumljive. Oni policijski službenici koji se osjećaju poštovani od strane rukovoditelja vjerojatnije je da će razumjeti zašto su neke odluke donesene i više je vjerojatno da će ih prihvatiti. Nadalje, vanjska će se proceduralna korektnost nadovezati na samu unutarnju proceduralnu korektnost, te će podrazumijevati korektnost policijskoga službenika prilikom postupanja prema građanima, uslijed zadovoljstva unutarnjom proceduralnom korektnosti. Naravno, dojam o postupanju s obje strane mora biti pozitivan kako bi koncept proceduralne korektnosti bio zadovoljen. Procjena načina na koji članovi zajednice razvijaju stajališta o specifičnim interakcijama s policajcima je bazirana primarno na dvije stvari: ishodu susreta (primjerice, jesu li dobili kaznu) i procesu samog susreta (kako je policajac došao do odluke dati ili ne dati kaznu i je li objasnio proces donošenja odluke). Ukratko, proceduralna korektnost vodi računa ne samo o onome što, nego i kako policajci čine.

Upravo na temelju proceduralne korektnosti možemo promatrati i sam napredak procesa profesionalizacije. Ukoliko je policijska organizacija uspješno depolitizirana, odnosno posluje transparentno, nepristrano i politički neovisno, utoliko će ustroj i organizacija danas biti kvalitetnija, ali i pozitivnije percipirana od strane policijskih službenika. Na navedeno se veže i povjerenje u rukovodstvo policije na razini ravnateljstva i policijske uprave. Rukovodstvo, imajući u vidu implementaciju koncepta proceduralne korektnosti može itekako doprinijeti razvoju i boljoj percepciji odnosa rukovodstva s internom javnošću. Depolitizirana organizacija, profesionalni ustroj i organizacija danas dovode pozitivnih mogućnosti razvoja karijere. Uspješan proces depolitizacije, pozitivna percepcija ustroja organizacije hrvatske policije danas te uspješnosti rada policije dovodi i do zadovoljstva radom kod policijskih službenika. U konačnici, uspješno ostvareni i pozitivno percipirani ciljevi depolitizacije u procesu reformi policije za posljedicu

imaju pozitivne stavove policijskih službenika prema rukovodstvu koje je zaduženo za proces profesionalizacije, ali i prema procesu profesionalizacije kao takvom.

7. ZAHVALE

Zahvaljujemo Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske za ustupanje instrumenta te za pristup ispitanicima.

Zahvaljujemo mentorici izv. prof. dr. sc. Ireni Cajner Mraović na uloženoj trudu, pomoći, motivaciji te razumijevanju prilikom pisanja rada.

8. POPIS LITERATURE

1. Ayling, J., Grabosky, P. N., Shearing, C. D. (2009) *Lengthening the Arm of the Law: Enhancing Police Resources in the 21st Century*. New York: Cambridge University Press.
2. Borovec, K. (2011) *Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova*. *Mir, ugled i povjerenje*, 53, posebni dodatak.
3. 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.
4. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011) *Situacijski pristup prevenciji kriminaliteta, od teorije do prakse utemeljene na dokazima*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
5. Borovec, K., Kutnjak Ivković S. (2013). *Croatia*. u: Nalla, M., Newman, G., R. (ur.) *Community Policing in Indigenous Communities*. Boca Raton, FL: CRC Press: 231–246.
6. Bradley, D., Nixon, C. (2009) *Ending the „Dialogue of the Deaf“: Evidence and Policing Policies and Practices: An Australian Case Study*. *Police Practice and Research*: Sv. 10: 423–434.
7. Bujević, I. (2012) *The Perception of the Police by Juveniles in Zagreb*. (Diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu: Hrvatski studiji.
8. Cajner Mraović, I., (2009) *Prevenција kriminaliteta u lokalnoj zajednici*. Nova razina razvitaka policije u zajednici. Zagreb: MUP, Policijska akademija.
9. Cajner Mraović, I., Faber, V. (2016) *Community Policing Strategy in Croatia: What Do We Know And What Do We Know After 15 Years Of Implementation?* u: Meško, G., Lobnikar, B. *Criminal Justice and Security in Central and Eastern Europe: Safety, Security, and Social Control in Local Communities: Conference proceedings*. Fakulteta za varnost nevede, Univerze v Mariboru: 39–50.
10. Cajner Mraović, I., Faber, V., Volarević, G. (2003) *Strategija djelovanja Policija u zajednici*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Policijska akademija.
11. Carter, D. L. (2004) *Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local and Tribal Law Enforcement Agencies*, Michigan State University: U. S. Department of Justice.
12. Champion, D. J., Rush, G. E. (1997) *Policing in the community*. New Jersey: Prentice Hal.
13. Crawford, A. (2008) *Restorative justice and anti-social behaviour interventions as contractual governance: constructing the citizen-consumer*, u: P. Knepper, J. Doak and J.

- Shapland (ur.) *Urban Crime Prevention, Surveillance, and Restorative Justice: Effects of Social Technologies*. London: Taylor & Francis.
14. Faber, V., Cajner Mraović, I. (2003) *Reforma operativno-preventivnog rada policije u odori*. Zagreb, Croatia: MUP, Policijska akademija.
 15. Ferraro, K. (1995) *Fear of Crime: Interpreting Victimization risk*. New York: Suny Press.
 16. Flanagan, Sir R. (2008) *The Review of Policing: Final Report*. London: HMIC.
 17. Fleming, J. (2010) Learning to Work together: Police and Academics. *Policing: A Journal of Policy and Practice*: Sv. 4: 139–145.
 18. Franklin, T. W., Franklin, C. A., Fearn, N. E. (2008) A Multilevel Analysis of the Vulnerability, Disorder, and Social Integration Models of Fear of Crime. *Social Justice Research*: Sv. 21: 204–227.
 19. Fridell, L. (2004) The defining characteristics of community policing. u: Fridell, L., Wycoff, A. (ur.) *Community policing: The past, present and future*: 3–12. Washington: The Anie E. Casey Foundation and Police Executive Research Forum.
 20. Fritzhelmer, H., (2007) Organizacijske i rukovoditeljske strukture vezane za Policiju u zajednici. u: SDC Swiss Agency for Development and Cooperation. (ur.) *Policija u zajednici: 2007–2010*, 2. Regionalni forum, Bern: Swiss Agency for Development: 163–167.
 21. Geller, W. A. (1997) Suppose We Were Really Serious About Police Departments Becoming „Learning Organizations“? *National Institute of Justice Journal*: 2 – 8
 22. Gfk (2009) *National Public Opinion Survey On Citizen Perception of Safety and Security in the Republic of Croatia*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
 23. Gluščić, S. (2011) *Pravni standardi i istražne djelatnosti policije u prethodnom kaznenom postupku*. Zagreb. Ministarstvo unutarnjih poslova.
 24. Goldstein, J. (1998) Police Discretion Not to Invoke the Criminal Justice Process: Low Visibility Decisions in the Administration of Justice. u: Cole, G. F., Gertz, M. G. (ur.) *The Criminal Justice: Politics and Policies*, Sv. 7: 85–103. Belmont, CA Wadsworth.
 25. Gonzales, A. R., Schofield, R. B., Herraiz. (2005) *Intelligence – Led Policing: The New Intelligence Architecture*. u: *New Realities, Law Enforcement in the Post-9/11 Era*. Bureau of Justice Assistance.

26. Greiner, A. (1997) Was zur Aufgabenwahrnehmung des Streifendienstes bedacht werden muss. *Die Polizei: Sv.* 1/97: 1–2.
27. Griffiths, C. T., Palmer, A., Weeks, L., Polydore, B. (2006) *Civilianization in the Vancouver Police Department*. Vancouver: Vancouver Police Department.
28. Haas, N. E., Van Craen, M., Skogan, W. G., Fleitas, D. M. (2015) Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology & Criminal Justice: Sv.* 15(4): 442–463.
29. Haberman, C. P., King, W. R. (2011) The Role of Research and Planning Units in Law Enforcement Organizations. *Policing: An International Journal of Police Strategies, Management: Sv.* 34: 687–698
30. Kappeler, V. E., Gaines, L. K. (2011). *Community Policing. A Contemporary Perspective*. Izdanje: 6. Elsevier: Anderson Publishing.
31. Karlović, R. (2012) *Social perception of public security: the contribution of police* (Doktorski rad) Zagreb: Sveučilište u Zagrebu: Edukacijsko rehabilitacijski fakultet.
32. Kelling, G. L., Moore, M. H. (1988) The Evolving Strategy of Policing. *Perspectives on Policing: Sv.* 4: 1–16
33. Kelling, G. L., Wilson, J. L. (1982) Broken Windows: The police and neighborhood safety, *Atlantic Monthly*.
34. Kenedy, D. M. (1993) The Strategic Management of Police Resources. *Perspectives on Policing: Sv.* 14: 1–11.
35. Kostelac, C. A. (2008) *The Changing Face of Police Organizations: Trends in Civilianization*. Dissertation. Tempe: Arizona State University.
36. 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: 31–55.
37. Macpherson, Sir W. (1999) *Stephen Lawrence Inquiry*, CM4262-I. London: TSO.
38. Mastrofski, S. D. (2007) *Police Organization and Management Issues for the Next Decade*. Paper presented at the National Institute of Justice (NIJ) Policing Research Workshop: Planning for the Future, Washington DC: Sv. 28–29, 2006.

39. Mawby, R., Heath, G., Walley, L. (2009) Workforce modernization, outsourcing and the 'permanent revolution' in policing. *Crime Prevention and Community Safety*: Sv: 11(1): 34–47.
40. McAllister, B. (1987) Spurred by Dramatic Rise in Lawsuit, Police Agencies Warm to Accreditation. *Washington Post*, March 17. A7.
41. McLaughlin, E. (1992) 'The democratic deficit: European Union and the accountability of the British Police', *British Journal of Criminology*: Sv: 32(4): 473–87.
42. Meško, G., Fields, C. B., Lobnikar, B., Sotlar, A. (ur.) (2013) *Handbook on Policing in Central and Eastern Europe*. New York: Springer.
43. Meško, G., Sotlar, A., Lobnikar, B. (2014) *Policing in Central and Eastern Europe: Past, Present, and Future Prospects*. u: Reisig, M. D., Kane, R. J. (ur.) *The Oxford Handbook of Police and Policing*. Oxford: Oxford University Press: 606–622.
44. Miller, L. S., Hess, K. M. (2008) *Community Policing Partnership for Problem Solving*. Izdanje: 5. Southport: Cengage Learning, Inc.
45. Ministarstvo unutarnjih poslova (2004) *Projekt reforme sustava policijskog obrazovanja*, Zagreb: Policijska akademija.
46. Mouhanna, C. (2007) Kako se nositi s neuspjesima: Potreba za promjenom. u: SDC Swiss Agency for Development and Cooperation, (ur.) *Policija u zajednici 2007-2010*, 2. *Regionalni forum, Bern*: Swiss Agency for Development: 195–198.
47. Myhill, A., Bradford, B. (2013) Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*: Sv: 36(2): 338–356.
48. Nemeč, N., Prprović, B. (2015) Evaluation of Community Policing among Roma: A Comparison of Croatia and Slovenia. <http://www.unizg.hr/istrazivanje/istrazivanje-i-inovacije/nagrade-za-posebna-postignuca/rektorova-nagrada/> Pristupljeno 27. travnja 2018.
49. Newburn, T. (2008) *Handbook of Policing*, Willian Publishing, Izdanje: 2, USA and Canada, 2008.
50. Newman, O. (1976) *Design Guidelines for Creating Defensible Space*. Washington, D.C: *National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice, Law Enforcement Assistance Administration*, U.S. Department of Justice.

51. Oppal, W. T. (1994) Closing the Gap, *Policing and the Community: Commission of Inquiry into Policing in British Columbia*. Victoria (BC): Attorney General of British Columbia.
52. Ratcliffe, J., (2008) Intelligence-Led Policing. Willan Publishing: Cullompton, Devon.
53. Rhoades, P. W. (1991) Political Obligation: Connecting Police Ethics and Democratic Values. *American Journal of Police*: Sv: 10: 1–22.
54. Roberg, R., Novak, K., Cordner, G., Smith, B. (2015) *Police & Society*. New York: Oxford University Press.
55. Rojek, J., Alpert, G., Smith, H. (2012) The Utilization of Research by the Police. *Police Practice & Research: an International Journal*: Sv: 13: 329–341.
56. Rojek, J., Smith, H. P., Albert, G. P. (2012) The Prevalence and Characteristics of Police Practitioner-Researcher Partnerships. *Police Quarterly*: Sv: 15: 241–261.
57. Rothstein, B., Stolle, D. (2008) The state and social capital: An institutional theory of generalized trust. *Comparative Politics*: Sv: 40(4): 441–459.
58. Sahota, D. H. (2009) *Managing an Outsourced Police Function*. Victoria: Royal Roads University.
59. Skolnick, J., Bayley, D. (1986) *The New Blue Line. Police Innovation in Six American Cities*. New York. Free Press.
60. The Expert Panel on the Future of Canadian Policing Models. (2014) *Policing Canada in the 21st Century: New Policing for New Challenges*, Council of Canadian Academies.
61. Tyler, T.R., Degoey, P. (1996) Trust in organizational authorities. The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. u: Kramer, R. M., Tyler, T. R. (ur.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 331–355. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
62. Virginia Department of Criminal Justice Service (2013) *Review of the Intelligence-Led Policing Model*. Department of Criminal Justice Services.
63. Waggoner, L. B. (2012) *Police Officer Fatigue: The Effects of Consecutive Night Shift Work on Police Officer Performance*. Pullman: Washington State University.
64. Willis, J. J. (2014) A Recent History of the Police. u: Newburn, T. (ur.) *The Oxford Handbook of Police and Policing*: 3–34. Oxford University Press.
65. Wilson, J. Q., Kelling, G. (1982) Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety: 29–38. *Atlantic Monthly*.

66. Wilson, O. W. (1950) Police Administration. New York. McGraw-Hill

9. SAŽETAK

Lovro Borovec, Marko Prpić, Matej Hrupelj

PROFESIONALIZACIJA HRVATSKE POLICIJE U KONTEKSTU UKUPNIH REFORMSKIH PROCESA POLICIJE U ZAJEDNICI

Polazeći od aktualnih trendova u razvoju modernih demokratskih policija koji proizlaze iz imperativa prilagođavanja policije potrebama i zahtjevima zajednice i ukupnog društvenog konteksta, ovaj rad donosi analizu razine i odrednica profesionalizacije hrvatske policije. Cilj rada, bilo je utvrditi dosadašnju razinu realizacije reformskih procesa unutar Strategije policije u zajednici kroz ocjenu ključnih indikatora unutar tih procesa poput povjerenja u različite razine policijskog menadžmenta, ocjene sustava policijskog obrazovanja i sustava upravljanja ljudskim resursima, te kvalitete međuljudskih odnosa u policiji, te povezanost tih indikatora s stupnjem realizacije ciljeva vezanih uz profesionalizaciju hrvatske policije. Istraživanje je provedeno na uzorku od 497 policijskih službenika iz sve četiri kategorije policijskih uprava u Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni anonimnim i dobrovoljnim anketiranjem policijskih službenika u srpnju 2016.godine. Podaci su prikupljeni na bazi upitnika koji uključuje relevantni set indikatora implementacije policije u zajednici na organizacijskoj razini: evaluacija reformi, povjerenje u policijske rukovoditelje, policijska obuka i sustav upravljanja ljudskim resursima, te međuljudski odnosi u policiji. Korištene su metode deskriptivne statistike (apsolutne i relativne frekvencije, te srednja vrijednost) kao i multivarijatne metode (diskriminativna analiza i regresijska analiza) obrade podataka. Dobiveni rezultati pokazuju kako glavna determinanta profesionalizacije hrvatske policije nije kvaliteta sustava policijskog obrazovanja kako bi se to moglo očekivati, nego povjerenje policijskih službenika u najviše rukovodeće razine, depolitizacija policije, percepcija uspjeha reforme ustroja i organizacije rada policije i odnosi s internom javnošću, odnosno komunikacija unutar svih razina policijske organizacije.

Ključne riječi: profesionalizacija, policija u zajednici, hrvatska policija, reforme, depolitizacija

10. SUMMARY

Lovro Borovec, Marko Prpić, Matej Hrupelj

Professionalization of Croatian Police in the Context of the Community Policing Reform

Starting from the current trends in the development of modern democratic police resulting from the imperative of adapting the police to the needs and requirements of the community and the overall social context, this paper brings an analysis of the levels and determinants of the professionalization of the Croatian police. The main goal of the work was to establish the level of implementation of the reform processes within the Community Police Strategy through the evaluation of key indicators within these processes, such as trust in different levels of police management system, and the quality of interpersonal relations in the police, of these indicators with the degree of realization of the goals related to the professionalism of the Croatian police. The survey was conducted on a sample of 497 police officers from all four categories of police administrations in Croatia. The data were collected by anonymous and voluntary police officers polling in July 2016. The data were collected by a questionnaire that included a relevant set of community policing indicators at the organizational level: reform evaluation, trust in police officers, police training and human resources management system, and interpersonal relationships with the police. Methods of descriptive statistics (absolute and relative frequencies, mean values), as well as multivariate methods (discriminative analysis and regression analysis), were used. The obtained results show that the main determinant of professionalization of the Croatian police is not the quality of the police education system to be expected, but the trust of police officers at the highest levels of leadership, the depoliticization of the police, the perception of the success of reform of the organization and organization of police work and relations with the internal public, i.e. all levels of police organization.

Key words: Profesionalization, Community Policing, Croatian Police, Reforms, Depolitization

11. PRILOZI

11.1. UPITNIK

ANKETA O STANJU I ODNOSIMA U POLICIJSKOJ ORGANIZACIJI

ZNAČENJE ODGOVORA OD 1. DO 24. PITANJA:

Jako loše (1)

Loše (2)

Dobro (3)

Vrlo dobro (4)

Odlično (5)

1. Ocijenite ustroj i organizaciju policije u Hrvatskoj danas: 1 2 3 4 5
2. Ocijenite uspješnost rada policije u Hrvatskoj danas: 1 2 3 4 5
3. Jesu li za ocjenu uspješnosti rada policije bitniji:
 - a) statistika iz vlastite produkcije 1 2 3 4 5
 - b) odobravanje javnosti-mišljenje građana 1 2 3 4 5
4. Ocijenite kako su u dosadašnjem procesu reformi policije ostvareni ciljevi:
 - a) depolitizacija policije 1 2 3 4 5
 - b) profesionalizacija policije 1 2 3 4 5
5. Ocijenite povjerenje u rukovodstvo policije:
 - a) na razini policijske postaje-organizacijske jedinice 1 2 3 4 5
 - b) na razini policijske uprave 1 2 3 4 5
 - c) na razini ravnateljstva policije 1 2 3 4 5
6. Ocijenite u kojoj je mjeri sustav imenovanja i razrješenja rukovoditelja usklađen s proklamiranim ciljem stvaranja depolitizirane i profesionalizirane policijske organizacije:
1 2 3 4 5
7. Koji su kriteriji važniji za imenovanje policijskih rukovoditelja:
 - a) stručne i socijalne kompetencije 1 2 3 4 5
 - b) ostvareni rezultati rada 1 2 3 4 5

22. Ocijenite stanje međuljudskih odnosa u policijskoj organizaciji:
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) na razini vaše PP – organizacijske jedinice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) općenito u policiji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
23. Ocijenite kako policijska organizacija omogućava policijskim službenicima da sudjeluju u utvrđivanju ciljeva rada policije: 1 2 3 4 5
24. Ocijenite kako policijska organizacija omogućava policijskim službenicima da sudjeluju u analizi uspješnosti rada policije: 1 2 3 4 5

ZNAČENJE ODGOVORA OD 25. DO 31. PITANJA:

- Apsolutno NE** podržavam (1)
Uglavnom NE podržavam (2)
Niti DA niti NE (3)
Uglavnom podržavam (4)
Apsolutno podržavam (5)

25. Ocijenite potrebu za promjenama u radu policije:
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) povećanje preventivnog djelovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) povećanje proaktivnog djelovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) smanjenje represije prema građanima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) usmjeravanje represije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) poboljšanje komunikacije s građanima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) zaštita žrtava kaznenih djela i ranjivih skupina stanovništva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) rješavanje problema građana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
26. Ocijenite potrebu da se policija organizira kao javni servis građana u poslovima sigurnosti i provedbe zakona: 1 2 3 4 5
27. Ocijenite potrebu da policajac bude pomagač i prijatelj građanima koji poštuju zakone:
1 2 3 4 5
28. Ocijenite potrebu za civilnim-građanskim nadzorom rada policije: 1 2 3 4 5
29. Ocijenite potrebu za decentralizacijom rada policije: 1 2 3 4 5
30. Ocijenite potrebu za vizualnom promjenom izgleda pol. službenika na način da se na odoru uz grb RH-e doda grb grada ili županije: 1 2 3 4 5
31. Ocijenite potrebu za provođenjem ovakvih i sličnih anketa i njihovim korištenjem od strane rukovodstva policije: 1 2 3 4 5

11.2. ŽIVOTOPISI AUTORA

Ime i prezime: **Lovro Borovec**

Datum rođenja: 15. travnja 1993.

Grad Zagreb

2000.-2008.: osnovnoškolsko obrazovanje, Osnovna škola „Bistra“

2008.-2012.: srednjoškolsko obrazovanje, IV. gimnazija Zagreb, jezični smjer

2012.-2016.: Učitelj skijanja pri Hrvatskom zboru učitelja i trenera sportova na snijegu

2012.-2015.: preddiplomski sveučilišni sociologije, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu

2013.-2016 : sudjelovao u organizaciji socioloških škola

2014. - : Voditelj studentske istraživačke sekcije

2014. - : Djelatnik Spasilačke službe Jarun, Hrvatski Crveni križ

2014.-2015.: Demonstrator na kolegiju *Istraživanje mjerenje i suzbijanje korupcije*

2015. - : Predsjednik Savjeta mladih Općine Bistra

2015.-2017.: Demonstrator na kolegiju *Sociologija sigurnosti*

Od 2015.: diplomski studiji sociologije, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu

2016. - : Tajnik skijaškog kluba „Bistra“

2016. - : Međunarodni skijaški učitelj pri Hrvatskom zboru učitelja i trenera sportova na snijegu (ISIA Ski Instructor)

2016.-2017.: Demonstrator na kolegiju *Sociologija hrvatskog društva 3 – Društvo i maloljetnička delikvencija*

2016.: Dobitnik priznanja voditelja Hrvatskih studija

2017.: Sudjelovao u organizaciji projekta *Sociologija u praksi*

2017.: Suradnik na projektu *Sekundarno stanovanje i socijalna održivost lokalnih zajednica u Hrvatskoj*, kojeg financira Hrvatska naklada za znanost

2016./2017.: Dobitnik priznanja pročelnika Hrvatskih studija

2016./2017.: Division of International criminology (American society of criminology) second place: „Internal Procedural Justice and Police Reforms: The role of Internal Procedural Justice for the Acceptance of Police Reforms“ by Lovro Borovec & Marko Prpić

2017./2018.: Demonstrator na kolegijima: *Deviance at the Workplace, Istraživanje, mjerenje i suzbijanje korupcije*

Ime i prezime: **Marko Prpić**
Datum rođenja: 10. kolovoza 1993.
Grad Zagreb

2000.-2008.: osnovnoškolsko obrazovanje, Osnovna škola „Sesvetski Kraljevec“
2008.-2012.: srednjoškolsko obrazovanje, III. gimnazija Zagreb, opći smjer
2012.-2015.: preddiplomski studiji kroatologije i sociologije, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu
2012./2013.: Priznanje Voditelja Hrvatskih studija za aktivnosti izvan studentskog opterećenja
2013.-2015.: Volonter Foruma za slobodu odgoja
2013./2014.: Forum za slobodu odgoja, seminari stručnog usavršavanja: osnovni i napredni seminar medijacije i seminar „Obrazovanje protiv korupcije“
2013.-2016.: Demonstrator na kolegijima *Sustavna sociologija 1* i *Sustavna sociologija 2*
2014.: Urednik zbirke: Brala, Popinjač, Prpić (2014) *Obrazovanje protiv korupcije: zbirka nastavnih priprema..* Zagreb: Forum za slobodu odgoja
2014.: Urednik zbirke: Brala, Popinjač, Prpić (2014) *Podijeli znanje, a ne zadaću: zbirka učeničkih radova.* Zagreb: Forum za slobodu odgoja.
2014./2015.: Learning to Be a Good Mentor (LeGMe) dvogodišnji Grundtvig Learning Partnership projekt financiran iz sredstava Europske komisije: Seminar usavršavanja, mentoriranje nadarenog učenika iz Osnovne škole „Marko Laginja“ u Zagrebu
Od 2015: diplomski studij kroatologije i sociologije, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu
2016./2017. i 2017./2018.: Demonstrator na kolegijima *Sociologija lokalnih zajednica, Deviance at the Workplace, Sociology and Domestic Violence, Sociologija socijalne kontrole i policije u hrvatskom društvu, Sociologija razvoja, Nasilje u obitelji, Nasilje djece i maloljetnika, Pedagoški menadžment suvremene škole*
2016./2017.: Demonstrator Knjižnice Hrvatskih studija
2016./2017.: Članstvo u Društvu studenata kroatologije „Cassius“
2016./2017.: Priznanje Voditelja Hrvatskih studija za aktivnosti u radu Društva studenata kroatologije „Cassius“
2016./2017.: Priznanje Voditelja Hrvatskih studija za organizaciju Zimske sociološke škole
2016./2017.: Division of International criminology (American society of criminology) second place: „Internal Procedural Justice and Police Reforms: The role of Internal Procedural Justice for the Acceptance of Police Reforms“ by Lovro Borovec & Marko Prpić
rujan 2017.: Magistar edukacije kroatologije

Ime i prezime: **Matej Hrupelj**
Datum rođenja: 8. kolovoza 1994.
Grad Zagreb

2001-2009: osnovnoškolsko obrazovanje, Osnovna škola „Voltino“
2009-2013: srednjoškolsko obrazovanje, X. gimnazija Zagreb, opći smjer
2009-2013: srednjoškolsko obrazovanje, Glazbena škola „Vatroslav Lisinski“
2014-2017: preddiplomski studiji sociologije, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu
2014-2016: sudjelovao u organizaciji socioloških škola
2015-2017: Demonstrator na kolegiju Sustavna sociologija 1
2015-2017: Demonstrator na kolegiju Sustavna sociologija 2
2016./2017: Priznanje Voditelja Hrvatskih studija za organizaciju Zimske sociološke škole
Od 2017: Diplomski studiji sociologije, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu
2017: Dobitnik nagrade pročelnika Hrvatskih studija za najboljeg studenta preddiplomskog studija sociologije
2016-2018: Djelatnik/suradnik tvrtke za financijsko savjetovanje OVB Allfinanz
2017-2018: Voditelj tima i voditelj seminara za internu edukaciju tvrtke OVB Allfinanz
2017: Dozvola HANFA za zastupnika u osiguranju
2017: Dozvola HANFA za financijskog savjetnika
2015- 2017: Dobitnik stipendije za izvrsnost Sveučilišta u Zagrebu
2018: Dobitnik stipendije za izvrsnost grada Zagreba