

KRUNOSLAV BOROVEC*, ANA MARIJA DUNAJ**

Različitosti u pogledima na poželjne kompetencije policijskih službenika

Sažetak

Policijski je rad pod utjecajem brojnih dinamičnih promjena povezanih s razvojem demokratskih standarda, novih tehnologija koje se primjenjuju u radu policije, razvoja novih pristupa i metoda u radu policije; kao i ulaskom novih generacija zaposlenika u policijsku organizaciju. U kontekstu modela rada policije okrenute prema zajednici i kriminalističko-obavještajnog načina rada, koji su karakteristični za demokratski uređene države, postavlja se pitanje koje su to vještine i kompetencije policijskih službenika potrebne da bi zadovoljile zahtjeve novih paradigmi u radu policije te novih sigurnosnih izazova. Ovaj rad traži odgovore na spomenuta pitanja i to kroz istraživanje o poželjnim vještinama policijskih službenika među trima skupinama ispitanika: budućih policajaca – polaznika Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac, policijskih službenika u obrazovanju i odgoju te policijskih rukovoditelja - načelnika policijskih postaja. Istraživanje je provedeno tijekom studenog i prosinca 2018. godine, a podaci su prikupljeni kroz anketu sastavljenu od varijabli koje predstavljaju šest dimenzija policijskih vještina: služenje javnosti, otvorenost za promjene, ostvarivanje ciljeva / izvršavanje zadaća, profesionalizam, donošenje odluka i rad s drugima.

Istraživanje je pokazalo postojanje razlike između triju kategorija ispitanika na varijablama otvorenost za promjene, ostvarivanje ciljeva / izvršavanje zadaća te donošenje odluka - i to prvenstveno na način da polaznici Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac pokazuju veći stupanj slaganja s tvrdnjama da su spomenute kompetencije važne za policijske službenike.

Ključne riječi: policijski službenici, kompetencije, vještine, modeli rada policije, demokracija.

* dr. sc. Krunoslav Borovec, prof. visoke škole, Visoka policijska škola, Policijska akademija, MUP RH.

** Ana Marija Dunaj, univ. spec. pol., predavač, Visoka policijska škola, Policijska akademija, MUP RH.

1. UVOD

Dinamično sigurnosno okruženje, nove opasnosti i prijetnje, kao i suvremeni oblici kriminaliteta - pred policijske organizacije postavljaju nove izazove. O promjenama i prilagođavanju policijskih organizacija i policijskih službenika na nove društvene okolnosti pišu mnogi autori (Bayley i Nixon, 2010; Batts, Smoot i Scrivner, 2012; Feltes, 2002; Cajner Mraović, 2001). Društvenih promjena nije pošteđena ni jedna policijska organizacija, pa tako ni policija u Hrvatskoj, koja danas uglavnom djeluje prema modelu tradicionalne policijske organizacije, ima značajke policije iz profesionalnog razdoblja (Braga, 2010) razvoja policijskih organizacija, sa zastupljenim elementima policije u zajednici te kriminalističko-obavještajnog modela rada. Dakle, u hrvatskoj je policiji evidentan mješoviti model u kojem se u radu policije mogu pronaći značajke svih prethodno spomenutih pristupa. Gluščić (2011) navodi da se na području sigurnosti općenito i području kaznenog postupka pred policiju stavljaju novi poslovi te joj se dodjeljuju nove ovlasti a postojeće redefinišu ili u potpunosti mijenjaju, što zahtijeva stalno prilagođavanje, usavršavanje i tehničko opremanje. Najbolji su primjeri za to novi sigurnosni rizici i prijetnje poput radikalizacije, terorističkih napada i prijetnji, masovne ilegalne migracije; a najnoviji je primjer pandemija COVID-19 koja je pred policiju u Hrvatskoj i u ostatku svijeta, postavila nove do tada neviđene izazove. Da bi bili uspješni u novim zadaćama koje se pred njih postavljaju, od policijskih se službenika zahtijeva brza prilagodba, usvajanje novih znanja te usavršavanje kompetencija i vještina.

1.1. Modeli rada policije

Ako promatramo razvoj policijske profesije kroz povijest, u literaturi se pronalaze tri razdoblja razvoja policije: političko razdoblje (prije 1930. godine), profesionalno ili reformsko razdoblje (1930. – 1980.) i razdoblje policije u zajednici (od 1980. do danas). Posljednje razdoblje nastaje kada se pokreću programi na području odnosa sa zajednicom i programi prevencije kriminaliteta te odnosa s javnošću, koji imaju za cilj unaprijediti odnos policije i zajednice i riješiti probleme nastale u profesionalnome razdoblju (Fleissner i Heinzelmann, 1996; Borovec, 2013; Borovec, Ezgeta, Oršulić, Kirin, Veber, Balgač, 2013; Vitez, Balgač, 2016; Borovec, Prpić i Hrupelj, 2018). Prvenstveno se misli na nezadovoljstvo građana radom policije koji je orijentiran na kontrolu i nadzor nad građanima, uhićenja počinitelja kaznenih djela; dok se premalo bavi zaštitom građana i sigurnosnim problemima koji iz perspektive građana opterećuju različite zajednice. Da bi policija uspješno odgovorila na promjene u društvu, nove oblike kriminaliteta i ostale sigurnosne izazove, razvijaju se i modeli u radu policije koji se razlikuju po ulozi policije u društvu, mjerenju njezine efikasnosti, glavnim aktivnostima i prioritetima (Borovec, Prpić, Hrupelj, 2018.; Borovec, Dunaj i Tuškan, 2019). Tako **tradicionalni model rada policije** Cajner Mraović, Faber i Volarević (2003:15) definiraju kao onaj u kojem „prioritete u radu predstavlja sprečavanje i otkrivanje kažnjivih djela, privođenje počinitelja nadležnim tijelima, održavanje javnog reda i mira, osiguranje štićenih osoba, prostora i objekata te nadzor nad upravljanjem cestovnim prometom“. Borovec i suradnici (2013) objašnjavaju kako se policija bavi incidentima, a prioriteti su otkrivanje teških kaznenih djela i procesuiranje što više prekršaja koji su u nadležnosti policije - dok se učinkovitost mjeri brojem otkrivenih i riješenih kaznenih djela te brojem prijavljenih prekršaja. Aktivnosti su policijske organizacije represivne i uglavnom se poduzimaju nakon što se dogodi

neki incident. Za građane se smatra da su potencijalni prekršitelji zakona te ih se nadzire i kontrolira (Borovec i sur., 2013). Plant i Scott (2009) ovaj model objašnjavaju kao policijsku kontrolu kriminaliteta i nasumične policijske ophodnje, brz odgovor na sve pozive građana te istrage kaznenih djela. Karakterizira ga hijerarhijska struktura organizacije, poštovanje načela strukture te rad po nepromjenjivom obrascu (Batts, Smoot i Scrivner, 2012). Greiner (1997) policiju u tradicionalnom modelu uspoređuje s vatrogascima jer reagira reaktivno na događaje i sanira posljedice počinjenih kaznenih djela ili narušenog javnog reda i mira. Policija se ne bavi istraživanjem uzroka pojedinog kaznenog djela kako bi prevenirala buduća kaznena djela te ne ulazi u genezu problema nastanka kaznenih ponašanja. Iako se radi o najpoznatijem modelu rada policije, zbog takvog postupanja često dolazi do sukoba policije i građana. Naime, policija je u profesionalnom razdoblju imala funkciju čuvanja postojećeg stanja, pa su zahtjevi za promjenama dolazili kao prijatnija (Borovec, Prpić, Hrupelj, 2018). Stoga dolazi do razvoja novog modela djelovanja policije, koji je orijentiran prema zajednici i koji donosi novu filozofiju rada policije utemeljenu na ideji da policijski službenici i građani rade zajedno te na kreativne načine rješavaju probleme u lokalnoj zajednici, koji se odnose na kriminalitet, strah od kriminala i različite oblike društvenih poremećaja (Trojanowicz i Bucqueroux, 1990). Cajner Mraović, Faber i Volarević (2003) smatraju da je taj model rada „filozofija policijske službe koja je usmjerena na građane kao korisnike usluga čija je svrha djelovanja poboljšati učinkovitost i pouzdanost tako što će se usredotočiti na rješavanje problema u lokalnoj zajednici“. Borovec i sur. (2013) zaključuju kako se policija u zajednici usredotočuje na pružanje policijske usluge koja uključuje tradicionalnu provedbu zakona, ali i prevenciju, rješavanje problema, suradništvo i angažman zajednice. Taj model balansira između reaktivnog odgovaranja na pozive za intervencijom i proaktivnog rješavanja problema koji uzrokuju kriminalitet i javni nered. Policija u zajednici može se smatrati jednim od „najznačajnijih trendova u povijesti policije“ (Rosenthal, Fridell, Dantzker, Fisher-Stewart, Saavedra, Makarvan, Bennett, 2003:17). Iako ne postoji jedinstvena definicija policije u zajednici, možemo zaključiti da je uz tradicionalnu provedbu zakona, u njezinoj srži suradnja policije i zajednice u kojoj djeluje, rješavanje problema zajednice, prevencija kriminaliteta, svijest o važnosti imidža i ugleda policije u društvu - a sve s ciljem poboljšanja povjerenja u policiju i poboljšanja učinkovitosti. Poslovni ili ILP model rada policije (engl. *Intelligence-Led-Policing*), koji je u hrvatskim okvirima operacionaliziran kroz kriminalističko-obavještajni model rada policije, prema Vitezu i Balgač (2016) javlja se nakon što je policija u zajednici postala dio policijske prakse, ali su nove društvene okolnosti ponovno zahtijevale promjene u načinima rada policije. Razvoj je ovoga modela u značajnoj mjeri i pod utjecajem dostupnosti brojnih analitičkih alata koji omogućavaju obrade velikih količina podataka i njihovo korištenje pri donošenju strateških i operativnih odluka. Ratcliffe (2008) smatra kako se kod ILP-a radi o poslovnom modelu i filozofiji upravljanja gdje je analiza podataka i kriminalističko-obavještajna služba od esencijalne važnosti za objektivno donošenje odluka koje doprinose smanjenju kriminaliteta i drugih problema te podupiru prevenciju kroz strateško upravljanje i učinkovitu provedbu strategija usredotočenih na recidiviste i počinitelje težih kaznenih djela. U ILP modelu policija je više strateški usmjerena prema budućnosti te sprečavanju i smanjenju kriminaliteta (Maguire i John, 2006). Kelling i Bratton (2006) smatraju kako se rad policije zasnovan na obavještajnim podacima te borba protiv kriminala vođena učinkovitim prikupljanjem i analizom obavještajnih podataka, može smatrati najvažnijom inovacijom u području provođenja zakona u 21. stoljeću.

Za razliku od centraliziranih policijskih organizacija, kao što je i hrvatska policija, u decentraliziranim sustavima puno se brže, uz veću razinu inovativnosti, razvijaju različiti modeli rada policije. Ukratko, Boer i Pyo (2011) definiraju čak devet modela rada policije: demokratski rad policije (engl. *Democratic Policing*) koji podrazumijeva da je policija odgovorna za provedbu zakona, poštuje prava i jamči sigurnost svih građana bez diskriminacije; rad policije i poštovanje ljudskih prava (engl. *Human Rights Policing*); naglasak stavlja na glavna pitanja ljudskih prava koja se tiču policije kao što su istrage, uhićenje, pritvaranje i uporaba sile; policija u zajednici (engl. *Community Policing*) zagovara kulturu pristanka i minimalnu intervenciju i poštovanje zakona, a centralna je komponenta odgovornost i korištenje formalnih mehanizama za rješavanje pritužbi na rad policije; problemski usmjeren način rada policije (engl. *Problem-oriented Policing*) - bazira se na detaljnu analizu problema i prevenciju, a glavni je princip usmjeren tome da policijske organizacije surađuju sa zajednicom i privatnim sektorom; policijski rad u susjedstvu (engl. *Neighbourhood Policing*) definiran je kao suradnja s lokalnom zajednicom kako bi se identificirale njihove zabrinutosti, veća vidljivost policije i zajedničko rješavanje njihovih problema; policija kao čimbenik sigurnosti i povjerenja (engl. *Reassurance Policing*) - taj se model temelji na policijskim patrolama koje čine službenici poznati građanima, na usmjerenosti na „signale kriminaliteta“ i „signale poremećaja“ te neformalnu društvenu kontrolu koju provodi lokalna zajednica; policija usmjerena na građane (engl. *Citizen Focused Policing*); usredotočena je na povećanje povjerenja javnosti u policiju; rad policije temeljen na profesionalnim vrijednostima (engl. *Value-based Policing*) te su u središtu policijskog rada temeljne organizacijske vrijednosti i etički kodeks, a nastoji se izbjeći negativne stavove protiv policije i niska razina povjerenja te na kraju tzv. nodalna policija (engl. *Nodal Policing*), karakteristična za one države gdje postoji nisko povjerenje u vladu pa nodalni policijski službenici uspostavljanju ponovno povjerenje kod građana. Uz tradicionalan model i ILP model, Plant i Scott (2009) definirali su pet modela rada policije: policija orijentirana na probleme (engl. *Problem-Oriented Policing*); podrazumijeva sveobuhvatni pristup policiji i javnoj sigurnosti koja uzima u obzir raznolikost i složenost pitanja javne sigurnosti. Drugi je pristup situacijska prevencija kriminaliteta (engl. *Situational Crime Prevention*) koja je usredotočena na smanjenje kriminaliteta stvaranjem sigurnijeg okruženja za građane. Teorija “razbijenog prozora” (engl. *Broken Windows Policing*) temelji se na vjerovanju kako vidljivi znakovi kriminala, asocijalnog ponašanja i nereda, ako se ne sankcioniraju na početku, mogu stvoriti ozbiljniji kriminalitet u društvu, uključujući teža kaznena djela. Nulta tolerancija policije (engl. *Zero-Tolerance Policing*) odnosi se na strogu provedbu zakona te statistički model (engl. *CompStat – Computerized Statistics*) koji naglašava identifikaciju kriminalnih obrazaca na temelju statističkih podataka te raspoređivanje policijskih resursa u ona područja gdje ti obrasci postoje.

Kovčo Vukadin, Borovec i Ljubin Golub (2013) drže da svaki model rada policije nužno ovisi o suvremenome društvenom i političkom kontekstu i njegovoj povijesnoj pozadini, a stupanj razvijenosti policije ovisi o stupnju postignute demokratizacije društva. Hrvatska policija naslijedila je model rada karakterističan za nedemokratska društva i politički sustav jer je djelovala u bivšoj socijalističkoj Jugoslaviji. Od početka 1990-ih, policija, kao i cijelo društvo, prolazi kroz veliku tranziciju i transformaciju - od policijskih snaga s primarno vojnim zadacima i paravojne organizacijske strukture, preko tradicionalnog policijskog modela, do modela rada policije u zajednici.

1.2. Uloga policije u demokratskome društvu

I u okviru novih modela rada policije, kada policija više nije isključivo tradicionalna agencija za provođenje zakona, aktualno je pitanje trebaju li se policijski službenici boriti protiv kriminaliteta ili moraju biti više okrenuti prema zajednici. Prema Roberg, Novak, Corder i Smith (2015) službenici koji se smatraju borcima protiv kriminaliteta drže da je primarna svrha policije patrolirati i provoditi istrage kako bi se smanjio kriminalitet i pronašli počinitelji kaznenih djela. Druga skupina policijskih službenika manje je okrenuta represivnom i autoritarnom načinu rada jer se smatra da kriminalitet nastaje iz različitih uzroka te da postoje druge policijske aktivnosti poput prevencije kriminaliteta, edukacije i izgradnje otpornosti zajednice - što može smanjiti stopu kriminaliteta. Autori Cajner Mraović, Faber i Volarević (2003) navode kako istraživanja o stavovima i očekivanjima hrvatskih građana prema policiji pokazuju kako policiju građani ne vide samo „kao borce protiv kriminala“ nego im propisuju znatno širu ulogu skrbi za sigurnost zajednice. U demokraciji dolazi do paradoksa jer se od policije istovremeno traži veća sigurnost i veće slobode za pojedinca (*The Project Group Vision on Policing*, 2006). Roberg i ostali (2015) navode kako u demokratskom društvu policija ima dvostruku ulogu. S jedne strane, štite našu sigurnost poput našeg vlasništva, osiguravaju da sigurno putujemo, štite nas od napada, a s druge strane štite čak i temeljna ljudska prava poput slobode govora i okupljanja. Policija ima legitimno pravo ograničiti našu slobodu, poput praćenja, ispitivanja, pretrage i uhićenja. U društvu se od vlade očekuje da služi građanima, ali policija često pruža „usluge“ koje su građanima nepoželjne - naredbe, kazne i uhićenja. Naime, kada su očekivanja iz različitih izvora usklađena, tada su u odlučivanju parametara što i kako bi policija trebala raditi - prepreke minimalne. Ako su očekivanja različita, mogu nastati konflikti oko uloge policije (Roberg i sur., 2015).

Građani pojedinačno, kao i pojedine skupine: žene, muškarci, mladi, bogati i siromašni, pripadnici manjinskih skupina, migranti – svi oni imaju svoje mišljenje o policiji i o tome koji su njihovi prioriteti. U pojedinim zajednicama postoji slaganje i konsenzus oko uloge policije, ali su u mnogim zajednicama očekivanja različita i ta se očekivanja s vremenom mijenjaju. Ako zajednica vjeruje da policijski službenici ne tretiraju ljude pravedno ili ako građani imaju neugodne kontakte s policijom, povjerenje javnosti lako se može kompromitirati (Roberg i sur., 2015).

1.3. Poželjne kompetencije policijskih službenika

U kontekstu društvenih promjena, novih modela rada policije, ali i novih sigurnosnih izazova i oblika kriminaliteta, uvijek je aktualno pitanje poželjnih kompetencija, znanja, vještina i osobina policijskih službenika koji obavljaju policijske poslove i primjenjuju policijske ovlasti. I dok tradicionalni model rada policije od službenika traži dobro poznavanje te dosljedno i beskompromisno provođenje zakona, vještine u represivnim tehnikama i taktikama, uporabi sredstava prisile i rukovanju oružjem - nove paradigme traže od službenika širi pogled na probleme sigurnosti, spremnost na suradnju, prihvaćanje perspektiva različitih dionika u području sigurnosti, analitički i suradnički pristup, fleksibilnost, samoinicijativnost, spremnost na promjene te korištenje novih tehnologija (Borovec, Dunaj, Tuškan, 2019). Cajner Mraović, Faber i Volarević (2003) smatraju kako su za policiju u zajednici važne

osobine poput: kulturološke različitosti, kreativnosti, posredovanja, pristupačnosti, neovisnosti, kritičkog razmišljanja, sposobnosti analitičkog pristupa, vještine organiziranja, donošenja odluka, rješavanja problema, timskog rada, ophođenja s ljudima, socijalne i interpersonalne vještine. Oliver (2014) drži da su poželjne osobine policijskih službenika: integritet, svjesnost o različitosti u društvu, pružanje usluga, timski rad, govorne i pismene komunikacijske vještine, motiviranost, donošenje odluka, dobri međuljudski odnosi, samokontrola, planiranje i organizacija te želja za uspjehom. Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika (Narodne novine 113/2012.) određuje kriterije za ocjenjivanje rada policijskih službenika u Hrvatskoj i u članku 7. opisuje opće kriterije koji se primjenjuju na sve policijske službenike: djelotvornost, točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova u provođenju poslova te učinkovitost u obavljanju poslova. Stupanj inovativnosti i kreativnosti, pismeno i usmeno izražavanje, komunikacijske vještine te sklonost timskom radu - potpadaju u posebne kriterije koji se primjenjuju ovisno o radnome mjestu policijskog službenika. Ocjenjuje se, između ostalog, i odnos prema građanima, nadređenima i suradnicima što pripada u osobno ponašanje i poštovanje službene dužnosti. Mnogi autori naglašavaju upravo važnost komunikacije policijskih službenika, bilo u internoj komunikaciji (Woods, 2000; Cajner Mraović, Faber i Volarević, 2003; Bakić-Tomić, 2003; Faber, Cajner Mraović, 2003; Borovec, Balgač i Karlović, 2011; Borovec i Balgač, 2017) ili u komunikaciji prema građanima (Glavač-Glišić i Vukosav, 2007; Borovec, 2011; Borovec i sur., 2013; Kalem, 2014; Mršić, 2019).

Poželjne vještine i kompetencije policijskih službenika koje proizlaze iz modela rada policije u zajednici, dolaze u kušnju u smislu novih izazova sigurnosti. Često su načela rada u modelu policije u zajednici koja traže suradnički pristup, suradnju s građanima i različitim skupinama, lokalnom zajednicom - u kontradiktornosti s ispunjavanjem zadaća policije u kontekstu novih izazova sigurnosti kada se od policije očekuje nadzornička i represivna uloga. Primjer je borba protiv terorizma kada policija ima zadaću osigurati sigurnost ne narušavajući ljudska prava. Roberg i ostali (2015:9) navode kako su u „velikoj mjeri ovi izazovi ključna pitanja demokracije i zakona - kako najbolje osigurati sigurnost i red uz zaštitu slobode pojedinca“. Zbog borbe protiv terorizma, mnoge agencije za provedbu zakona u SAD-u imaju razloga za nabavu vojnog oružja i opreme (Turner II i Fox, 2018) čime se pojačava proces militarizacije policije. Kako bi se izbjegla prekomjerna, neselektivna represija od strane vlasti, protuterorističke mjere trebaju biti pravilno odmjerene, razmjerne prijetnji i sukladne sa zakonima. Kao posljedicu ne smiju imati nejednakost osoba s obzirom na rasu, nacionalnost, etnicitet, vjeru, spol, socijalno podrijetlo ili legitimno političko opredjeljenje (Nacionalna strategija za prevenciju i suzbijanje terorizma, Narodne novine, broj: 108/2015.). Kako je policija nositelj velikog broja aktivnosti u prevenciji i sprečavanju terorističkih prijetnji, pa tako i u otklanjanju posljedica, može se naći u kontradiktornoj ulozi osiguranja sigurnosti i zaštite ljudskih prava. I u vrijeme ograničenog kretanja građana zbog sprečavanja širenja epidemije COVID-19, pred policijom su bili slični izazovi. Policija je tada dobila nove specifične uloge i zadaće poput nadzorne uloge kontrole poštovanja izrečenih zaštitnih mjera samoizolacije i karantene, zabrane napuštanja prebivališta, asistencije drugim službama i drugo. Socijalnu distancu nužnu za sprečavanje širenja zaraze, policijski službenici kod postupanja prema građanima nisu mogli održavati, a zbog ograničenog kretanja građana za vrijeme epidemije, smanjili su se i kontakti građana i policije te se postavlja pitanje koliko je policija uopće bila dostupna građanima za prijavu kažnjivih radnji.

Kvaliteta kadrova policijskih službenika uvijek je bila važna, ali s povećanom složenošću policijske uloge i preuzimanje strategije djelovanja policije okrenute prema zajednici,

kvaliteta osoblja je, možebitno, postala ključni čimbenik za učinkovito policijsko djelovanje (Roberg, i sur., 2015). U Hrvatskoj ne postoji detaljna lista vještina i kompetencija policijskih službenika u kontekstu dominantnih modela rada policije, već se na internetskim stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje nalazi opis zanimanja policajaca/policajke koji se većinom temelji na policijskim poslovima i ovlastima opisanim u Zakonu o policijskim poslovima i ovlastima; a tek u srpnju 2020. prvi je put izrađen Standard zanimanja policajac/policajka koji je upisan u Informacijski sustav Registra Hrvatskog kvalifikacijskog okvira¹. U registru se navodi sljedeći opis zanimanja i kompetencija: „Policajac/policajka je osoba osposobljena za samostalno obavljanje policijskih poslova vezanih uz zaštitu života, prava, slobode, sigurnosti i nepovredivosti osobe, zaštitu javnog reda i mira te imovine, sprječavanje kaznenih djela i prekršaja, njihovo otkrivanje i prikupljanje podataka o tim djelima i počiniteljima, traganje za počiniteljima kaznenih djela za koja se progoni po službenoj dužnosti i prekršaja i njihovo dovođenje nadležnim tijelima, traganje za imovinskom koristi stečenoj kaznenim djelom, nadzor i upravljanje cestovnim prometom, postupanje prema strancima, nadzor državne granice, osiguranje i zaštitu osoba, objekata i prostora te postupanje s uhićenikom i pritvorenikom“. Dakle, naglasak je na tome što policajac radi, a ne koje vještine mora posjedovati za uspješno obavljanje poslova koji su njemu povjereni zakonom.

Nadalje, u Registru se nalazi sljedeći opis: „Policajac mora biti apolitična osoba kojoj je zabranjeno političko djelovanje i članstvo u političkim strankama, kojoj je zabranjeno obavljanje samostalne gospodarske ili profesionalne djelatnosti nespojive s poslovima policijskog službenika, od koje se zahtijeva posebna psihofizička spremnost za rad na radnom mjestu s beneficiranim radnim stažem, koja mora štititi tajnost podataka i aktivnosti vezanih uz obavljanje policijskih poslova, koja je spremna na cjeloživotno obrazovanje i profesionalni razvoj karijere preko policijskih zvanja kao i stručnih i specijalističkih programa usavršavanja.“ Iz navedenog se može zaključiti kako se opisane kompetencije u bitnome razlikuju od pristupa kojeg zagovaraju autori citirani u ovome radu, koji uglavnom ističu generičke kompetencije koje su važne bez obzira na promjene zadataka i izazova koji se stavljaju pred policijske službenike. Kompetencije definirane u Hrvatskom kvalifikacijskom okviru specifične su kompetencije orijentirane na konkretne policijske poslove i određene zakonske predujete za zasnivanje policijske službe. Njihov je nedostatak u tome što neće biti primjenjive u okolnostima bitno promijenjenih očekivanja od policijske službe, uvjetovanim društvenim i tehnološkim promjenama te novim sigurnosnim izazovima.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj je ovoga istraživanja utvrditi koliku važnost pojedinim policijskim kompetencijama poželjnim za nove modele rada policije (policija u zajednici i kriminalističko-obavještajni model rada) pridaju pojedine skupine ispitanika: polaznici Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac, policijski službenici koji sudjeluju u obrazovanju i odgoju na Policijskoj akademiji i načelnici policijskih postaja.

Nadalje, cilj je također utvrditi razlike koje postoje između triju skupina ispitanika, uzimajući u obzir njihov različiti status i položaj unutar policijske organizacije.

¹ <https://hko.srce.hr/registar/standard-zanimanja/detalji/36>

Svrha je istraživanja utvrditi u kojoj se mjeri stavovi budućih policijskih službenika podudaraju s profilom policijskog službenika kakav je poželjan u kontekstu novih pristupa u radu policije; te imaju li policijski rukovoditelji i djelatnici u odgoju i obrazovanju podudarne stavove o poželjnim policijskim vještinama.

Hipoteza: H0: Ne postoje statistički značajne razlike između polaznika Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac, policijskih službenika koji sudjeluju u obrazovanju i odgoju na Policijskoj akademiji i načelnika policijskih postaja u procjeni policijskih kompetencija poželjnih za model rada policije u zajednici i kriminalističko-obavještajni model rada.

2.1. Uzorak

Istraživanje je provedeno na tri subuzorka: (1) polaznici Programa srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka (N = 709), (2) policijski službenici koji sudjeluju u obrazovanju i odgoju budućih policijskih službenika (N = 78) i (3) načelnici policijskih postaja (N = 182) koji su prvi rukovoditelji mladim policajcima. Istraživanjem su obuhvaćane gotovo cjelokupne populacije ispitanika jer uzorak polaznika obrazovanja čini 95 % svih upisanih polaznika, a istraživanjem su obuhvaćeni svi načelnici policijskih postaja u Hrvatskoj, kao i svi nastavnici i odgajatelji Policijske škole u Zagrebu. Muškarci čine većinu ispitanika (72 %), a žene manje od trećine (28 %). Dobna struktura seže od 18. do 64. godine, a većina su mladi od 18 do 25 godina (66 %); potom slijedi dob od 41. do 50. godine (15 %), od 26. do 30. godine (8 %), od 31. do 40. godine (6 %) te stariji od 50 godina (3 %). Kod obrazovne strukture najviše je zastupljena srednja stručna sprema (68,6 %), visoka stručna sprema / specijalist struke (23,4 %), viša stručna sprema / prvostupnik (5,7 %) te magistar i doktor znanosti (2,3 %). U opće sociodemografske podatke na razini cijelog uzorka, važno je naglasiti da se po nekim obilježjima tri subuzorka bitno razlikuju. Udio žena najveći u subuzorku polaznika Programa srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka, a najmanji u subuzorku načelnika policijskih postaja. Nadalje, značajna je generacijska razlika jer je prosjek godina kod polaznika prekvalifikacije 21,56; dok je kod policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja 46,59, a načelnika policijskih postaja 45,55. Razlike su i u stupnju obrazovanja jer u skupini polaznika dominira srednjoškolsko obrazovanje, dok su ispitanici iz preostala dva subuzorka uglavnom obrazovanja 7. ili eventualno 6. razine.

2.2. Anketni upitnik

Upitnik koji je korišten u istraživanju izradili su autori Borovec, Dunaj i Tuškan (2019), a na temelju profesionalnog okvira za policijske službenike koji je u Velikoj Britaniji kreirala neprofitna organizacija *Skills for Justice* i *College for Policing* - te on detaljno opisuje dužnosti i očekivanja od radnog mjesta policijskog službenika². Upitnik se uz sociodemografska obilježja sastojao od 48 čestica (tvrdnji) koje opisuju šest područja policijskih kompetencija:

² <https://skillsforjustice-ppt.com/personal-qualities>

1. *Služenje javnosti* - Varijable opisuju uvjerenje da je policija javni servis, a policijski je službenik posvećen onome što je važno javnosti i služi njezinim interesima. Shvaća očekivanja, potrebe i zabrinutosti različitih zajednica i nastoji ih riješiti. Građi povjerenje javnosti razgovarajući s ljudima u lokalnim zajednicama kako bi se istražila različita stajališta i razbile prepreke između građana i policije. Razumije utjecaj i koristi policijskog rada za različite zajednice i prepoznaje najbolji način pružanja usluga. Suraduje s drugim službama i institucijama kako bi pružio najbolju moguću uslugu javnosti.

2. *Otvorenost za promjene* - Varijable propituju koliko je za policijske službenike važno da su otvoreni za promjene, da se brzo prilagođavaju različitim načinima rada, da su fleksibilni i otvoreni za alternativne pristupe rješavanju problema, pronalaze bolje, ekonomičnije načine obavljanja poslova, predlažu promjene i ideje za poboljšanja, inovativni su i kreativni u rješavanju problema.

3. *Ostvarivanje ciljeva / izvršavanje zadaća* - Ova skupina varijabli odnosi se na procjenu važnosti razumijevanja ciljeva i prioriteta organizacije i na to kako se rad pojedinaca uklapa u njih. Naglašava stavove o važnosti učinkovitog organiziranja zadataka, strukturiranog i metodičkog pristupa postizanju rezultata, značaja određivanja prioriteta i učinkovitog upravljanja s više zadataka i dobrog upravljanja vremenom, kao i stavove o važnosti usredotočenosti na rezultate.

4. *Profesionalizam* - Odnosi se na stavove o integritetu, policijskom radu u skladu s vrijednostima i etičkim standardima policijske službe, preuzimanju inicijative za rješavanje problema, pokazivanju hrabrosti i otpornosti u rješavanju teških i potencijalno nestabilnih situacija, vlastitoj inicijativi za rješavanje problema, radnoj etici, profesionalnim standardima, neprofesionalnom i/ili diskriminirajućem ponašanju, učenju iz iskustva i razvoju vlastitih profesionalnih vještina i znanja.

5. *Donošenje odluka* - Varijable se odnose na procjene ispitanika vezane za prikupljanje, provjeru i procjene odgovarajućih i dostupnih informacije važnih za točno razumijevanje situacija, razmatranje mogućih rješenja prije donošenja jasnih, pravodobnih i opravdanih odluka. Zatim navode važnost procjene odluka u svjetlu novih informacija i promjenjivih okolnosti, uravnoteženju rizika, troškova i koristi; razmišljanja o širim utjecajima odluka, profesionalnoj prosudbi i ključnosti odluka koje su razmjerne javnom interesu.

6. *Rad s drugima* - Posljednja skupina varijabli odnosi se na suradnju s drugima, pomoć i podršku kolegama, razvoj pozitivnih radnih odnosa, važnost slušanja i otvorenog razgovora u kojem se izražavaju pozitivni i konstruktivni stavovi. Nadalje, varijable sadrže tvrdnje koje se odnose na procjenu toga koliko je važno da je policijski službenik uljudan, pristojan i obziran, da pokazuje empatiju i suosjećanje, bavi se ljudima kao pojedincima i rješava njihove specifične potrebe i probleme, tretira ljude s poštovanjem i dostojanstvom, tretirajući ih ravnopravno i bez predrasuda.

Ispitanici su za svaku varijablu odabrali stupanj slaganja na skali Likertova tipa od 1 do 5 sa značenjem: 1 – uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem i 5 – u potpunosti se slažem. Testirana je pouzdanost upitnika te je Cronbach-Kaiser-Caffreyeva mjera pouzdanost – $\alpha = 0,938$ što potvrđuje pouzdanost ovoga mjernog instrumenta.

3. REZULTATI I RASPRAVA

Podaci prikupljeni istraživanjem obrađeni su u statističkom programu SPSS uz korištenje Shapiro-Wilkova i Kruskal-Wallisova testa. Naime, cilj obrade podataka bio je utvrditi osnovne statističke parametre, normalnost distribucije varijabli te razlike između svih triju skupina ispitanika, na svakoj od testiranih varijabli.

U tablici 1 prikazani su osnovni statistički pokazatelji za šest definiranih varijabli koje predstavljaju poželjne kompetencije policijskih službenika u kontekstu aktualnih paradigmi policijskog djelovanja (Policija u zajednici i kriminalističko-obavještajni model rada). Sve ove varijable su Likertova tipa, skalirane kako je prethodno navedeno, i predstavljaju faktore koji su dobiveni prethodnom faktorskom analizom upitnika. S obzirom na to da su sve ove varijable ordinalne, bilo je moguće izračunati aritmetičke sredine, standardne devijacije, najmanji i najveći rezultat na faktoru te testirati normalnost distribucije frekvencija svake pojedine varijable - faktora. Spomenuta obrada rađena je s faktorskim varijablama jer je radi preglednosti rezultata i radi boljeg razumijevanja bilo potrebno veliki broj manifestnih varijabli sažeti u manji broj interpretativnih faktora.

Tablica 1: Osnovni statistički pokazatelji i testiranje normalnosti distribucije frekvencija Shapiro-Wilkovim testom

Varijabla		N	Aritm. sred.	St. dev.	Najmanji rez.	Najveći rez.	S-W test značajnosti
Služenje javnosti	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	21,9	2,68	9	25	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	21,3	3,59	8	25	
	Načelnici PP	182	21,1	3,48	5	25	
Otvorenost za promjene	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	43,4	5,15	22	50	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	41,0	7,57	15	50	
	Načelnici PP	182	39,8	7,96	10	50	
Ostvarivanje ciljeva / izvršavanje zadaća	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	25,82	3,23	15	30	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	24,8	4,22	11	30	
	Načelnici PP	182	24,2	6,15	6	75	
Profesionalizam	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	48,4	4,9	22	55	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	47,7	7,21	20	55	
	Načelnici PP	182	46,5	7,27	13	55	

Donošenje odluka	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	25,9	3,27	10	30	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	24,2	4,44	11	30	
	Načelnici PP	182	23,5	4,75	6	30	
Rad s drugima	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	43,6	4,83	15	50	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	43,1	6,5	22	50	
	Načelnici PP	182	42,5	6,36	10	50	

Iz tablice 1 proizlazi da distribucija frekvencija ni jedne varijable nije normalna jer su značajnosti manje od 0,05 % ($p=0,000$). Također se na temelju rezultata aritmetičkih sredina može zaključiti kako polaznici obrazovanja odraslih za zanimanje policajac imaju prosječno veće vrijednosti na svim varijablama od ostalih dviju skupina ispitanika, zatim policijski službenici koji sudjeluju u nastavi i odgoju na Policijskoj akademiji; dok su aritmetičke sredine načelnika policijskih postaja najniže. Međutim, načelno su vrijednosti svih triju subuzoraka usmjerene prema određenom stupnju slaganja s ponuđenim tvrdnjama. To znači da svi ispitanici prepoznaju važnost opisanih kompetencija za policijsku službu.

S obzirom na to da su sve varijable kod svih uzoraka u istraživanju nenormalno distribuirane, za dobivanje razlike između polaznika Programa prekvalifikacije za zanimanje policajac, policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja na Policijskoj akademiji te načelnika policijskih postaja, korištena je neparametrijska metoda. Rezultati testiranja dobiveni primjenom Kruskal-Wallisova testa prikazani su u tablici 2.

Tablica 2: Razlike između polaznika Programa prekvalifikacije za zanimanje policajac, policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja na Policijskoj akademiji te načelnika policijskih postaja u procjeni poželjnih kompetencija za policijsku službu, primjenom Kruskal-Wallisova testa (stupnjevi slobode 2)

Varijabla		N	Srednji rangovi	Hi kvadrat	Stupanj značajnosti - p
Služenje javnosti	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	495,96	4,569	0,102
	Nastavnici / odgajatelji	78	472,71		
	Načelnici PP	182	447,58		
Otvorenost za promjene	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	513,50	29,019	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	439,74		
	Načelnici PP	182	393,37		

Ostvarivanje ciljeva / izvršavanje zadaća	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	509,08	21,299	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	452,25		
	Načelnici PP	182	405,24		
Profesionalizam	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	493,43	5,576	0,062
	Nastavnici / odgajatelji	78	509,09		
	Načelnici PP	182	441,86		
Donošenje odluka	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	520,14	42,946	0,000
	Nastavnici / odgajatelji	78	414,25		
	Načelnici PP	182	378,43		
Rad s drugima	Prekvalifikanti za zanimanje policajac	709	488,43	1,746	0,418
	Nastavnici / odgajatelji	78	506,31		
	Načelnici PP	182	462,49		

Iz dobivenih rezultata proizlazi da su statistički značajne razlike između triju skupina ispitanika: (1) polaznika Programa prekvalifikacije za zanimanje policajac, (2) policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja na Policijskoj akademiji te (3) načelnika policijskih postaja, dobivene na tri od ukupno šest varijabli. Na varijabli Otvorenost za promjene hi^2 iznosi 29,019 i statistički je značajan na razini značajnosti $p < 1\%$. Međugrupnom analizom razlike utvrđeno je kako statistički značajna razlika postoji između načelnika policijskih postaja i polaznika Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac, dok ne postoje razlike između ostalih skupina ispitanika (između policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja te načelnika policijskih postaja, kao ni između policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja i polaznika obrazovanja za zanimanje policajac). Na temelju srednjih rangova može se zaključiti kako polaznici Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac otvorenost za promjene procjenjuju značajnijom kompetencijom policijskih službenika negoli načelnici policijskih postaja. Oni toj kompetencija daju veći značaj od policijskih rukovoditelja uključenih u istraživanje.

Nadalje, statistički značajna razlika dobivena je i na varijabli Ostvarivanje ciljeva / izvršavanje zadaća kod koje hi^2 iznosi 21,299 i $p < 1\%$. Ponovno je međugrupnom analizom razlika utvrđeno kako statistički značajna razlika postoji između načelnika policijskih postaja i polaznika obrazovanja za zanimanje policajac, dok ne postoje razlike između ostalih skupina ispitanika. Ova varijabla odnosi se na procjenu važnosti razumijevanja ciljeva i prioriteta organizacije, učinkovitost organiziranja zadataka, strukturiranog i metodičkog pristupa postizanju rezultata, značaja određivanja prioriteta i učinkovitog upravljanja s više zadataka i dobrog upravljanja vremenom te usredotočenost na rezultate, čemu ponovno polaznici obrazovanja za zanimanje policajac pridaju veću važnost od policijskih rukovoditelja.

Posljednja varijabla na kojoj postoji statistički značajna razlika među ispitanicima jest Donošenje odluka kod koje h^2 iznosi 42,946 i $p < 1$ %. U ovoj analizi utvrđene su međugrupne razlike između rukovoditelja i polaznika obrazovanja za zanimanje policajac, te između rukovoditelja i djelatnika u nastavi; dok ne postoje razlike između polaznika obrazovanja za zanimanje policajac i policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja.

Kod svih ostalih varijabli nisu dobivene statistički značajne razlike jer su značajnosti veće od dozvoljenih 5 %.

Dobivene razlike kod varijable Donošenje odluka, a potom i kod varijable Otvorenost za promjene može se objasniti kao rezultat idealizirane slike koju o policijskoj službi imaju budući policijski službenici – polaznici obrazovanja za zanimanje policajac, u odnosu na procjenu policijskih rukovoditelja, koja je utemeljena na osobnom iskustvu dugogodišnjeg rada u policijskoj organizaciji, a koja je bez obzira na usvojene modele rada policije u zajednici i kriminalističko-obavještajni model, još uvijek zadržala značajna obilježja tradicionalnog rada policije. Naime, budući policajci pretpostavljaju veliku fleksibilnost policijske organizacije i samostalnost te diskreciono pravo policajaca da donose profesionalne odluke; dok policijski rukovoditelji na temelju svojeg iskustva procjenjuju da tome nije tako. S druge pak strane, rezultati govore i o tome da koncepti policije u zajednici i ILP model nisu u potpunosti implementirani u svakodnevni rad policije, odnosno - da je za upravljanje u policiji karakteristična centraliziranost policijskog sustava i subordiniranost što je često kontraindicirano fleksibilnosti i samostalnosti kod donošenja odluka. No, ovi su rezultati budućih službenika pozitivni jer su upravo novi modeli rada policije okrenuti prema projektnom i timskom pristupu radu kod kojih su otvorenost za promjene i sposobnost donošenja odluka poželjne kvalitete. Policijske su organizacije u pravilu konzervativne u odnosu na promjene i to je ono što zaposlenici u policiji prepoznaju, a budući kadrovi, koji su predstavnici mlade generacije sklone promjenama, to će tek doživjeti kada započnu policijsku karijeru.

Razlika između načelnika policijskih postaja i policijskih službenika – nastavnika i odgajatelja postoji na varijabli Donošenje odluka. I ovdje se radi o ocjenama policijskih rukovoditelja ranga načelnika policijskih postaja koji svoje stavove temelje na svakodnevnom profesionalnom iskustvu i činjenici da postoji čvrsta subordinaciji u policijskoj organizaciji, koja ne ostavlja mnogo prostora za samostalno donošenje odluka, isključivo na temelju zakona i pravila policijske struke. Mnoge se odluke još uvijek donose ili na temelju zapovijedi ili uz prethodnu suglasnost nadređenoga rukovoditelja. Naime, i u policijskim organizacijama s dužom demokratskom tradicijom vodi se rasprava oko idealnog balansa između samostalnosti policijskih službenika u donošenju profesionalnih odluka i poštovanja odluka i zapovijedi nadređenih osoba. Iako se u modernim modelima rada policije teži ka tome da policijski rukovoditelji budu koordinatori i menadžeri, a ne zapovjednici, njihova zapovjedna uloga u hrvatskim okvirima još je uvijek dominantna.

Budući policijski službenici i policijski službenici u obrazovanju i odgoju statistički se značajno ne razlikuju ni u jednoj od testiranih varijabli. Razlog tome može biti i u činjenici da je ovo istraživanje provedeno u tijeku obrazovanja u kojem se već dogodila interakcija između polaznika programa obrazovanja odraslih a zanimanje policajac i njihovih nastavnika i odgajatelja. To je sasvim sigurno doprinijelo da njihovi stavovi o važnim kompetencijama za policijsku službu budu približno slični.

Može se zaključiti kako je hipoteza da ne postoje statistički značajne razlike između polaznika programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac, policijskih službenika koji sudjeluju u obrazovanju i odgoju na Policijskoj akademiji i načelnika policijskih postaja u procjeni policijskih kompetencija poželjnih za model rada policije u zajednici i kriminalističko-obavještajni model rada – tek djelomično potvrđena.

4. ZAKLJUČAK

Rezultati su nam pokazali sljedeće: kada je u pitanju šest ispitivanih varijabli, razlike između policijskih službenika koji sudjeluju u nastavi i obrazovanju i rukovoditelja koji mlade policajce primaju na rad u policijsku postaju nakon završenog obrazovanja - postoje samo na varijabli Donošenje odluka. No, statistički značajna razlika na više varijabli prisutna je između budućih policajaca i rukovoditelja, što se može objasniti generacijskim razlikama, različitim statusom unutar policijskog sustava te snažnim utjecajem iskustva kojeg imaju policijski rukovoditelji.

U analizama se pokazalo da su sve tri skupine iskazale visok stupanj slaganja sa svim varijablama te da su svjesne važnosti testiranih kompetencija za modernu policijsku službu suočenu s dinamičnim društvenim promjenama i novim sigurnosnim izazovima. To znači da ipak svi prepoznaju njihov značaj za kvalitetan i poželjan profil policijskih službenika, te da se radi o radnim i profesionalnim kvalitetama kakve se očekuju unutar policijske organizacije. Međutim, najvažnije na što nas upućuje ovo istraživanje jest postojanje generacijskih razlika, kao i snažnog utjecaja osobnog iskustva policijskih rukovoditelja, pri čemu se prepoznaje postojanje razlika između proklamiranih vrijednosti i stvarnoga stanja unutar policijske organizacije. Ovi rezultati trebali bi potaknuti intenzivniju raspravu o tome kako profesionalno profilirati buduće policijske službenike u skladu s potrebama policijske organizacije te smjerom njezina razvoja. Nadalje, trebalo bi preispitati jesu li zagovarane vrijednosti doista implementirane u policijski sustav na način da se prepoznaju u dnevnoj policijskoj praksi, kao i u odnosima između ključnih dionika policijske organizacije. Posebno je važno naglasiti kako je za modernu policijsku organizaciju, koja želi biti spremna odgovoriti na društvene promjene i nove sigurnosne izazove, važno raspravljati o generičkim, a ne samo o specifičnim kompetencijama policijskih službenika.

Ovo istraživanje može doprinijeti razumijevanju generacijskih razlika, a što je posebno važno u kontekstu policijskog radnog okruženja, organizacije poslovnih procesa te dodjeljivanja zadataka. I dok najmlađa skupina ispitanika, koja tek započinje svoju policijsku karijeru pripada generaciji „Z“ koja je u tehnološkom smislu prva generacija koja i ne zna za drukčiji svijet od informatičkog, te su međusobno povezaniji nego ijedna prijašnja generacija, preostale dvije skupine ispitanika uglavnom pripadaju generaciji „X“, rođenoj između početka 60-ih i 1980., koja je odrastala uz intenzivne društvene ili preciznije rečeno, društveno-političke promjene i začinjavanje digitalnog doba.

Nedostatak ovoga istraživanja ogleda se u činjenici da je korištena samo kvantitativna metodologija, dok bi multimetodički pristup sasvim sigurno pružio bolji uvid u istraživano područje. Sasvim sigurno područje istraživanja poželjnih kompetencija policijskih službenika u skladu s potrebama demokratskog društva te u skladu s dinamičnim društvenim i tehnološkim promjenama, uvažavajući generacijske razlike, zahtijeva veći istraživački interes koji bi ovo područje istražio s više različitih aspekata.

LITERATURA

1. Bakić-Tomić, Lj. (2003). *Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji*, doktorska disertacija. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.
2. Batts, A., Smoot, S. M., Scrivner, E. (2012). *Police Leadership Challenges in a Changing World*. New Perspectives in Policing Bulletin. Washington, D.C.: National Institute of Justice.
3. Bayley, D., Nixon, C. (2010). *The Changing Environment for Policing, 1985 – 2008*. New Perspectives in Policing Bulletin. Washington, D.C.: National Institute of Justice.
4. Boer, M., Pyo, C. (2011). *Good Policing – Instrument, Models and Practices*. Singapur i Jakarta: Asia-Europe Foundation i Hanns Seidel Foundation Indonesia.
5. Borovec, K. (2013). *Strategija policija u zajednici i njezin utjecaj na strah od kriminala, percepciju kriminaliteta i javnog nereda u Hrvatskoj*, doktorska disertacija, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb.
6. Borovec, K., Balgač, I. i Karlović, R. (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
7. Borovec, K., Dunaj, A. M. i Tuškan, R. (2019). Novi profil policijskog službenika – odgovor na izazove budućnosti. U: Cajner Mraović, I. Kondor-Langer, M. (ur.) *Zbornik radova VI. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije „Istraživački dani Visoke policijske škole u Zagrebu: Idemo li u korak s novim sigurnosnim izazovima?“*. Zagreb: MUP.
8. Borovec, K., Ezgeta, I., Oršulić, M., Kirin, B., Veber, S., Balgač, I. (2013). *Policijski rad okrenut zajednici, priručnik za policijske rukovoditelje i službenike*. Zagreb: MUP, Policijska akademija.
9. Borovec, K. i Balgač, I. (2017). “Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers.” *Kriminologija & socijalna integracija*, 25 (1): 17-33. <https://doi.org/10.31299/ksi.25.1.1>
10. Borovec, K. (2011). “Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova.” *Mir, ugled, povjerenje*, 53, 1-15. <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/smjernice/Strategija%20odnosa%20s%20javnoscu%20MUP-a%20RH.pdf>
11. Borovec, L., Prpić, M. i Hrupelj, M. (2018). “Profesionalizacija hrvatske policije u kontekstu ukupnih reformskih procesa policije u zajednici.” <https://www.researchgate.net/publication/332902082>.
12. Braga, A. (2010). *Problem – Oriented Policing & Crime Prevention*. London: Lynne Rienner Publishers, Inc.
13. Cajner Mraović, I. (2001). Neke teorijske i praktične pretpostavke mijenjanja uloge policije u lokalnoj zajednici tijekom 20. stoljeća – lekcije za 21. stoljeće. *Policijska i sigurnost*, 1 (6), 98-110.
14. Cajner Mraović, I., Faber, V., Volarević, G. (2003). *Strategija djelovanja Policija u zajednici*. Zagreb: MUP RH, Policijska akademija.
15. Faber, V., Cajner Mraović, I. (2003). *Strategija djelovanja Policija u zajednici: reforma operativno-preventivnog rada policije u odori* [Strategy action for community policing: Reform of the operational-preventive work of the uniformed police]. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova, Policijska akademija.
16. Feltes, T. (2002). *Community oriented policing in Germany: Training and education*. *Policing: An International Journal*, 25 (1): 4-59.

17. Fleissner, D. i Heinzelmann, F. (1996). Crime prevention through environmental design and community policing. Research in Action. USA: National Institute of Justice. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles/les/crimepre.pdf>.
18. Glavač-Glišić, R. i Vukosav, J. (2007). Policijska psihologija i komunikologija, MUP RH, Policijska akademija, Zagreb.
19. Gluščić, S. (2011). *Pravni standardi i istražne djelatnosti policije u prethodnom kaznenom postupku*, doktorska disertacija, Pravni fakultet, Zagreb.
20. Greiner, A. (1997). Was zur Aufgabenwahrnehmung des Streifenendienstes bedacht werden muss. *Die Polizei: Sv.* 1/97: 1-2.
21. Kalem, D. (2014). Međusobni odnosi i poslovno ponašanje policijskih službenika. *Policija i sigurnost*, 23 (2/2014.), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130332>
22. Kelling, G. L., Bratton, W. J. (2006). Policing Terrorism. New York: *Civic Bulletin* Manhattan Institute for Policy Research.
23. Kovčo Vukadin, I., Borovec, K., Ljubin Golub, T. (2013). "Policing in Croatia: The Main Challenges on the Path to Democratic Policing." U: *Handbook on Policing in Central and Eastern Europe*, ur: Meško Gorazd, Fields Charles, Lobnikar Branko, Sotlar Andrej, New York: Springer. doi: 10.1007/978-1-4614-6720-5_4
24. Maguire, M., John, T. (2006). Intelligence Led Policing, Managerialism and Community Engagement: Competing Priorities and the Role of the National Intelligence Model in the UK, *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 16:1, 67-85, doi: 10.1080/10439460500399791
25. Mršić, Ž. (2019). Komunikacija u primjeni policijskih ovlasti. *Policija i sigurnost*, 28 (1/2019), 76-87. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/219905>
26. Oliver, P. (2014). *Recruitment, Selection & Retention of Law Enforcement Officers*. http://digitalcommons.cedarville.edu/faculty_books/164.
27. Plant, J. i Scott, M. (2009). *Effective Policing and Crime Prevention – A Problem-Oriented Guide for Mayors: City Managers, and County Executives*. US Department of Justice. 31-37. (https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/MayorsGuide-2_0.pdf - 15. 1. 2019.).
28. Ratcliffe, J. (2008). Intelligence-led policing. U: Wortley, R., Mazerolle, L. (ur.) *Environmental Criminology and Crime Analysis*. London i New York: Routledge, 263-282.
29. Roberg, R., Novak, K., Cordner, G., Smith, B. (2015). *Police & Society*. New York: Oxford University Press.
30. Rosenthal, A., Fridell, L., Dantzker, M., Fisher-Stewart, G., Saavedra, P., Makarvan, T., Bennett, S. (2003). Community policing: Then and now. *NIJ Journal*, 249, 34-35.
31. The Project Group Vision on Policing. (2006). *The Police in Evaluation*. The Hague: Bord of Chief Commissioners.
32. Trojanowicz, R., Bucqueroux, B. (1990). *Community Policing: How to get started*. Cincinnati: Anderson Publishing.
33. Turner II, F., Fox, B. (2018). *Police Militarization: Policy Changes and Stakeholders' Opinions in the United States*. Springer.
34. Vitez, D., Balgač, I. (2016). Menadžment u javnoj upravi – modeli rada i izazovi upravljanja policijom. *Policija i sigurnost* 1/16, 1-14.
35. Woods, M. (2000). Interpersonal Communication for Police Officers: Using Needs Assessment to Prepare for Skeptical Trainees. *Business Communication Quarterly*, 63(4), 40-48. <https://doi.org/10.1177/108056990006300404>

Ostalo:

1. Nacionalna strategija za prevenciju i suzbijanje terorizma, Narodne novine 108/2015.
2. Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, Narodne novine 113/2012.

Summary

Krunoslav Borovec, Ana Marija Dunaj

Differences in terms of desirable competencies of police officers

Police work is influenced by numerous dynamic changes related to the development of democratic standards, new technologies applied in police work, development of new approaches and methods in police work, as well as the entry of new generations of employees into the police organization. In the context of community-oriented policing and intelligence-led policing, which are characteristic for democracies, the question is which skills and competencies police officers need to have in order to meet the demands of new police paradigms and new security challenges. This paper seeks to answer these questions through a survey of the desirable skills of police officers among three groups of respondents: future police officers - participants in adult education program for the police profession, police officers in charge for education and chiefs of police stations. The survey was conducted during November and December 2018, and data were collected through a questionnaire composed of variables representing six dimensions of policing skills: public service, openness to change, goal achievement / task execution, professionalism, decision making, and working with others.

The research has shown that there is a difference between the three categories of respondents in the variables: openness to change, achieving goals / performing tasks and making decisions, primarily in the way that participants in adult education program for the police profession show a higher degree of compliance with the claims that these competencies are important for police officers.

Keywords: police officers, competencies, skills, models of policing, democracy.