

# Sustav napredovanja u policijskoj službi

---

Šimić, Ante

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:977832>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-24**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Ante Šimić**

**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

Studijski centar za javnu upravu i javne financije

Studij javne uprave

Student:

**Ante Šimić**

**ZAVRŠNI RAD**

**SUSTAV NAPREDOVANJA U POLICIJSKOJ  
SLUŽBI**

Mentor:

**izv. prof. dr. sc. Romea Manojlović Toman**

Zagreb, 2024.

## SAŽETAK

Policija je centralna služba Ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja širok raspon poslova određene zakonom i propisima. Sustav napredovanja dijeli se na automatski i otvoreni. U automatskom sustavu, službenik napreduje prema nekim objektivnim kriterijima, kao što je polaganje različitih ispita ili ostvarivanjem dovoljno godina radnog iskustva, dok službenik u otvorenom sustavu napreduje na temelju kriterija sposobnosti za određeni posao, primjerice rezultati koje je postigao tijekom obavljanja svoga posla. U Hrvatskoj je sustav napredovanja u policijskim službama ustrojen prema rezultatima rada, stručnosti te stalnom usavršavanju policijskog osoblja. U više zemalja sustav napredovanja oblikovan je da se temelji na kombinaciji stručnih kvalifikaciji, duljini radnog staža i radnoj učinkovitosti, što je ključ u osiguravanju pravednosti i motivacije službenika. Cilj je rada usporediti napredovanje u hrvatskoj policiji s napredovanjem u policiji Njemačke i Francuske, pri čemu se rad temelji na komparativnoj analizi. U Hrvatskoj bi se sustav napredovanja u policiji trebao temeljiti na jasnim i transparentnim kriterijima, uključujući kontinuiranu obuku, isto tako naglasak bi se trebao stavljati na specijalizaciju i obrazovanje jer bi se time omogućila veća fleksibilnost i napredovanje unutar policije.

Ključne riječi: policija, sustav napredovanja, upravljanje ljudskim potencijalima, napredovanje Hrvatska, Njemačka i Francuska

## ABSTRACT

The police is the central service of the Ministry of the Internal Affairs, that performs a wide range of tasks defined by laws and regulations. The advancement system is divided into automatic and open systems. In the automatic system, an officer advances based on objective criteria such as passing various exams or gaining sufficient years of work experience, while in the open system, an officer advances based on job-specific competencies, such as the results achieved during the performance of their duties. In Croatia, the advancement system within police services is organized according to job performance, expertise, and continuous professional development of police personnel. In many countries, advancement systems are designed to be based on a combination of professional qualifications, length of service, and work performance, which is key to ensuring fairness and motivating officers. The aim of the paper is to compare the promotion process in the Croatian police with that in the German and French police, with the work being based on a comparative analysis. In Croatia, the police advancement system should be based on clear and transparent criteria, including continuous training, and emphasis should also be placed on specialization and education, as this would allow for greater flexibility and advancement within the police force.

Keywords: police, advancement system, human resource management, advancement in the Republic of Croatia, advancement in Germany and France

*Izjava o izvornosti*

*Ja, Ante Šimić (ime i prezime studenta) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristio/-la drugim izvorima do onih navedenih u radu.*

Ante Šimić, v. r.  
*(potpis studenta)*

# SADRŽAJ

<b>1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POLICIJI</b> .....	9
1.1. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	9
1.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji .....	11
<b>2. SUSTAVI NAPREDOVANJA</b> .....	13
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I NAPREDOVANJE U HRVATSKOJ POLICIJI</b> .....	16
3.1. Ustroj policije.....	16
3.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji .....	18
3.3. Sustav napredovanja u hrvatskoj policiji .....	20
3.4. Redovno promaknuće.....	22
3.5. Izvanredno i iznimno promaknuće.....	22
<b>4. NAPREDOVANJE POLICIJSKIH SLUŽBENIKA U KOMPARATIVNIM ZEMLJAMA</b> .....	25
4.1. Njemačka .....	25
4.2. Francuska .....	26
<b>5. USPOREDBA NAPREDOVANJA U POLICIJI IZMEĐU NJEMAČKE, FRANCUSKE I HRVATSKE</b> .....	29
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	31
<b>7. LITERATURA</b> .....	32

## UVOD

Policija, zajedno s vojskom, jedan je od ključnih nositelj poslova sigurnosti u zajednici koji obavljaju obučeni policijski službenici za primjenu prisile. Policija je nadležna za kontrolu određenih odnosa među ljudima i unutarnju sigurnost zemlje. U određenim razdobljima, policija se zvala „redarstvom sigurnosti“.<sup>1</sup> Redarstvene vlasti od samih početaka bile su zadužene za širok raspona poslova, temeljni je posao bio zaštita javnog poretka i reda, osiguranje osoba i prostora, sprečavanje počinjenja kaznenih djela i slično. Kasnije u 19. stoljeću, ti su poslovi raspodijeljeni i sve više okrenuti na osiguranje javne sigurnosti i povećavanja mogućnosti istraživanja kaznenih djela.

Zakonom o policiji, policija je središnja služba Ministarstva koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima te građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda i zaštitu drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti.<sup>2</sup>

U velikom broju modernih društva unutar policijskih organizacija sustavi napredovanja igraju bitniju uloga u oblikovanju profesionalnosti i učinkovitosti policije. Cilj je ovoga rada istražiti kako je uređen sustav napredovanja u Hrvatskoj policiji. U okviru takvog postavljenog cilja proizlazi istraživačko pitanje: kako je uređen sustav napredovanja policijskih službenika u Hrvatskoj i što je u njemu potrebno promijeniti. Stoga, rad se metodološki temelji na analizi propisa te elementarnoj komparativnoj analizi. Komparativna analiza obuhvaća dvije zemlje, Njemačku i Francusku, kako bi se prikazalo što Hrvatska pod njih može naučiti u pogledu napredovanja policijskih službenika.

U prvom djelu rada obrađuju se ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima općenito i zašto su oni važni u policiji. Zatim se objašnjava koji sustavi napredovanja postoje. U glavnom djelu ukratko se opisuje ustroj policije te kako je uređen sustav napredovanja u hrvatskoj policiji. Komparativna analiza Njemačke i Francuske s

---

<sup>1</sup> Žigrović-Pretočki, I. (1917) *Upravna nauka i hrvatsko upravno pravo (Administrative Science and the Croatian Administrative Law)*. Zagreb: L. Hartman (St. Kugli). 60. str

<sup>2</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 čl. 2



Hrvatskom obrađuje se u završnom djelu. Zaključak je predviđen za preporuke unapređenja stanja u Hrvatskoj.

# 1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POLICIJI

## 1.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski se potencijali mogu definirati u užem i u širem smislu. Ljudski potencijali u širem smislu podrazumijevaju vještine, znanja ponašanja i osobine svih ljudi trajno ili privremeno angažiranih u javnoj upravi. To obuhvaća namještenike, službenike, pomoćno i manualno osoblje, savjetnike, vanjske suradnike pa čak i politički imenovane osobe. U užem smislu u javnoj upravi ljudski potencijali odnose se na cjelokupan skup praktičkih vještina, formalnih znanja, sposobnosti, ponašanja te ostvarenih kreativnih latentnih mogućnosti javnih službenika, koji su trajno ili privremeno zaposleni za obavljanje poslova od javnog interesa u javnim organizacijama.<sup>3</sup>

U zadnjih dva desetljeća javlja se engleski izraz *human resources* koji se u hrvatskom jeziku prevodi kao „ljudski potencijali“ ili kao „ljudski resursi“. Radi se o pojmu čije se značenje tijekom vremena promijenilo, od relativnog uskog i jednostranog ekonomskog pojma „radne snage“ u mnogo šire i kompleksnije značenje. Jedna od važnijih promjena dogodila se pojavom izraza „ljudski kapital“ koji je ukazivao na to da su ljudi socijalna i kreativna bića te da se ne mogu svesti pod ograničeni sadržaj pojma radne snage.<sup>4</sup>

Sam izraz ljudski resursi mnogo su širi pojam od ljudskog kapitala, ali također ga ne treba povezivati s izrazom „ljudski potencijali“. U pojmu ljudskih potencijala možemo naći drugačiji kut gledanja od onog koji ulazi pod pojmove ljudski resursi i ljudski kapital. „Izraz potencijal nema isključivu, ponekad negativnu, konotaciju kao riječ kapital koja primarno odražava ekonomski interes za stvaranjem profita, niti instrumentalni karakter kao riječ resursi koji ljudska bića promatra s utilitarnog aspekta.“<sup>5</sup> „On upućuje na to da percepcija ljudi i ljudskog roda u suvremenim organizacijama treba imati kompleksniju i humaniju dimenziju u odnosu prema dosadašnjoj koja se temeljila na ekonomskom pristupu. Također, da su ljudi mnogo više od faktora proizvodnje, da nisu lako zamjenjiva roba te da njihova učinkovitost ne ovisi o visini plaće i materijalnim pogodnostima, već o mnogobrojnim drugim elementima, kao što su zadovoljstvo na radu, odnos s

---

<sup>3</sup>Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 97

<sup>4</sup>Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 69

<sup>5</sup>Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 70

rukovoditeljima, uvažavanje, mogućnost samoizražavanja i napredovanja, sigurnost zaposlenja i slično.“<sup>6</sup>

U modernom vremenu organizacije se sve više udaljavaju od striktnog i autoritarnog stila vođenja, gdje se rukovoditeljima ograničava prostor za profesionalni razvoj zaposlenika i kreativnost. Sada se sve više od zaposlenika očekuje da svojom predanošću i radom igraju jednu od ključnih uloga u strategijskom djelovanju i razvoju organizacije. Sve se više naglašava važnost menadžmenta koji kao proces, ostvaruje ciljeve organizacije koristeći dostupne materijalne i ljudske resurse.<sup>7</sup>

Sukladno prof. Marčetić upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća:

- Odabir osoblja<sup>8</sup> – ovisi postoji li u zemlji sustav radnih mjesta<sup>9</sup> ili karijerni sustav<sup>10</sup>.
- Plaća – plaća i novčane nagrade jedni su od važnijih motivacijskih čimbenika, dok u privatnim i javnim organizacijama sustav nagrađivanja zaposlenika također uključuje novčane i nenovčane nagrade.
- Napredovanje – predstavlja kretanje službenika tijekom karijere koje se može desiti na nekoliko razina, a ovaj će se rad baviti napredovanjem.

Ljudski potencijali važan su čimbenik u suvremenoj upravi. Upravljanje ljudskim potencijalima i kontinuirani razvoj danas su temelj uspješnog funkcioniranja organizacija

---

<sup>6</sup> Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 70, 71

<sup>7</sup> Orlović, Lj., Orlović, A., Karlović, R. (2015) *Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika*, [Stručni rad], <https://hrcak.srce.hr/157049>, str. 227

<sup>8</sup> „Općenito govoreći, postoje unutarnji i vanjski faktori koji doprinose želji pojedinca da se zaposli ili da ostane zaposlen u pojedinoj upravnoj organizaciji. Najvažniji su unutarnji motivacijski faktori, primjerice, karakteristike posla, želja za samoostvarenjem te reputacija rada za javno dobro, odnosno u javnoj upravi. Među najvažnijim vanjskim faktorima mogu se izdvojiti plaća i materijalna prava, sigurnost radnog mjesta, mogućnost napredovanja i usavršavanja, usklađenost poslovnog i privatnog života te odnosi s kolegama i nadređenima.

Poboljšanje svakog od tih faktora može doprinijeti želji pojedinca da se prijavi za rad u pojedinoj upravnoj organizaciji ili da ostane u njoj. Iz tog razloga razvijaju se strategije kako unaprijediti pojedine od njih, odnosno kako privući ili zadržati ljude u službi“, Manojlović Toman, R., Lopižić, I., Giljević, T. (2024) *Vojska i policija u vremenima kriza- kako privući i zadržati najbolje ljude*, [Pregledni znanstveni rad], <https://hrcak.srce.hr/clanak/460848>, str. 125

<sup>9</sup> Sustav radnih mjesta- naglasak na postavljanju na određeno radno mjesto najprikladnije osobe, popunjavanje internim napredovanjem ili kretanjem unutar službe ili putem vanjskog natječaja

<sup>10</sup> Karijerni sustav- omogućava se ulazak u službu na temelju znanja kandidata, pomoću svjedodžba i ulaznih ispita

koje uključuje i one u državnoj i javnoj upravi. Specifičnost upravljačke funkcije zapravo se nalazi u složenosti, koje zahtijevaju visoku razinu organiziranosti, etičnosti kreativnosti od odgovornih osoba za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima. „Ipak, upravljanje ljudskim potencijalima se razlikuje od organizacije do organizacije, pa se tako ono razlikuje i kod različitih tijela državne i javne uprave. Također se razlikuje i upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj i javnoj upravi u odnosu na ono u privatnim poduzećima ili u privatnom sektoru.“<sup>11</sup>

## 1.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u policiji

Ljudski potencijali jedni su od bitnijih elemenata u policiji. Najvažniji su njezin čimbenik ljudi kao jedini živi element organizacije, oni su bitan resurs svake organizacije. Pod unutarnjim se elementom organizacije, odnosno, ljudskim potencijalima misli na ljude koji su zaposleni u organizaciji, a treba ih motivirati, usmjeravati i voditi prema samim ciljevima organizacije.

„Novi društveni i tehnološki kontekst zahtijeva nova znanja i vještine policijskih službenika, a onda i dodatne napore policijskih službi da nađu prikladne kandidate za rad u policiji i uspješno upravljaju karijerom policijskih službenika.“<sup>12</sup>

Nedostatak kandidata za rad jedan je od najvećih problema policijske službe. Postoji više razloga zbog kojeg je došlo do nedostatka radne snage u policijskim službama. „Među njima su umirovljenje velikog broja policijskih službenika (generacija *baby boomera*), promijenjene preferencije i očekivanja pripadnika mladih generacija Z (koje u odnosu na prethodnu generaciju na policijsku službu gledaju kao na posao, a ne na profesiju, ne želeći svoj radni vijek provesti na istom radnom mjestu), proračunski deficiti za osiguranje službeničkih pozicija i isplatu dobrih plaća te same karakteristike policijske službe.“<sup>13</sup> Ali isto tako, sve je više osoba koje nisu pogodne za rad u policiji zbog svojih loših životnih navika, zdravstvenog stanja, plaća i slično.

---

<sup>11</sup> Tadić, J. (2015) *Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske*, [Stručni rad], <https://hrcak.srce.hr/157079>, str. 365

<sup>12</sup> Giljević, T. i Staničić, F., (2022.) *Policija kao zaštitnik prava građana*, Institut za javnu upravu, Zagreb, str. 59

<sup>13</sup> Giljević, T. i Staničić, F., (2022.) *Policija kao zaštitnik prava građana*, Institut za javnu upravu, Zagreb, str. 60

Obrazovanje policijskih službenika također predstavlja jedan od problema upravljanja ljudskih potencijala u policijskoj službi. „Zbog rastućeg broja raznih vrsta sigurnosnih kriza (teroristički napadi, migracije, kibernetički kriminal, online kriminalne skupine) europski policajci moraju usvojiti nova specifična znanja i vještine prikupljanja dokaza i obavljanja istražnih radnji u kibernetičkom prostoru ( rukovanje elektroničkim dokazima i analiza elektroničkih dokaza, online istrage, *open source* inteligencija, rudarenje podataka i analiza velikih podataka, analiza zlonamjernog softvera itd.), u ophođenju s ranjivim skupinama migranata (maloljetnicima bez pratnje, žrtvama trgovanja ljudima) i politički osjetljivim situacijama te prekograničnoj suradnji, međukulturnom dijalogu i jezičnim vještinama.“<sup>14</sup> Sve se više naglašava važnost posjedovanja različitih vještina za rad u policiji, kao što su emocionalne (otpornost na stres), kognitivne (za donošenje odluka), društvene (timski rad), moralne (integritet i etika).

---

<sup>14</sup> Giljević, T. i Staničić, F., (2022.) *Policija kao zaštitnik prava građana*, Institut za javnu upravu, Zagreb, str. 60, 61

## 2. SUSTAVI NAPREDOVANJA

Napredovanje u javnoj službi podrazumijeva kretanje službenika tijekom karijere. Ono se može odvijati na nekoliko razina. Službenik može napredovati na platnoj ljestvici, u klasi ili zvanju te na bolje/više radno mjesto odnosno hijerarhijski položaj. „Neki se oblici napredovanja mogu odvijati istodobno (primjerice, u plaći i zvanju, plaći i radnom mjestu, zvanju i položaju i slično), a neki su samostalni (primjerice u plaći, počasnim statusu i slično).“<sup>15</sup> Postoje dva sustava napredovanja: automatski i otvoreni.

U automatskom sustavu službenici će napredovati prema objektivnim kriterijima, kao što su polaganje stručnog ispita, ostvarivanjem višeg stupnja obrazovanja ili navršavanjem godina radnog iskustva u javnoj upravi. Napredovanje se ne odnosi samo za radno mjesto, već za klasu koja je dodijeljena službeniku. Najprije se napreduje u platnom razredu (obično između 3 do 5 godina), a zatim u zvanju (nakon dužeg vremenskog roka). Službenici često obavljaju iste poslove i kada ostvare viši statusu i plaću te napreduju u više zvanje i klasu. Ako tijekom službe steknu viši stupanj obrazovanja, automatski se svrstavaju u viši rang platne i klasifikacijske ljestvice u skladu s novim obrazovnim stupnjem. Ti sustavi potiču interno napredovanje i razvoj karijere te pružaju vrlo ograničene mogućnosti za ulazak u službu tijekom karijere kandidatima bez prethodnog radnog iskustva u upravi.<sup>16</sup> Pruža službenicima velike mogućnosti da napreduju u karijeri, omogućuje upravljanje znanjem i internu mobilnost. U postupku postavljanju službenika na viša radna nedostaju prikladni kriteriji koji se jako slabo ili uopće ne koriste metodom radne ocjene ni otvorenim natjecanjem. „Pretpostavka da će službenici s visokim akademskim titulama i duljim radnim iskustvom biti sposobniji za obavljanje poslova na višim položajima od onih koji imaju manje godina radnog staža ili niži stupanj obrazovanja u praksi se ponekad ne potvrđuje.“<sup>17</sup>

U otvorenom sustavu napreduje se prema kvaliteti radnog izvršenja, ostvarenim rezultatima u službi, prema kriteriju sposobnosti za određeni posao. Svi navedeni kriteriji

---

<sup>15</sup> Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 206

<sup>16</sup> Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2021) *Upravna znanost*, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, knjiga broj 31, Zagreb, str. 149

<sup>17</sup> Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2021) *Upravna znanost*, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, knjiga broj 31, Zagreb, str. 150

udružuju se u radnu ocjenu koja je važan čimbenik u donošenju odluke o materijalnom nagrađivanju ili promicanju u plaći, ali isto tako jako važan kriterij u odabiru kandidata za viša radna mjesta. Ocjenjivanje mogu provoditi službenici međusobno, nadređeni viši službenik, čelnik organizacije, kao i posebna tijela (zakonom utemeljene nezavisne komisije, agencije, odbori unutar ili izvan organizacije). U automatskom sustavu kriteriji poput vremena provedenog u službi postaju manje važni, dok sposobnost kandidata za rad na određenom radnom mjestu postaju sve više bitniji. Kandidati se iz organizacije, drugih organizacija ili izvan javne uprave ravnopravno natječu za slobodna radna mjesta na srednjim ili višim razinama upravnog sustava. S obzirom da zaposlenici napreduju na više ili složenije radno mjesto unutar organizacijske strukture, samo napredovanje je vezano uz radno mjesto.<sup>18</sup> Otvoreni sustavi imaju puno jači motivacijski efekt, pravedniji su te se više oslanjaju na rad i rezultat pojedinaca, ali samo pod uvjetom da je postupak ocjenjivanja objektivan i transparentan. Povećava se mogućnost da će se privući veći broj kvalitetnih kandidata, ali moguće i da će rukovodstvo koje je sačinjeno od političkih dužnosnika zaposliti svoje političke simpatizere i slično jer je dopušteno otvoreno natjecanje za većinu ili sve položaje. Postupak je napredovanja složeniji, skuplji i podložan tehnicizaciji selekcijskih kriterija. Ocjena kao ključni element otvorenog napredovanja jako je podložna rizicima formalizacije (ne odražava objektivno stanje, nego samo daje odgovore na niz formalno postavljenih pitanja o službeniku), falsifikacije (svima se daju jako dobre ocjene bez obzira na rezultate) i subjektivnosti (poslušnima se daju najbolje ocjene, a sposobnima slabije).<sup>19</sup>

Dolazi do određenog približavanja dvaju temeljnih sustava, tako se elementi ocjenjivanja uvode u automatske sustave napredovanja. Brojni oblici nagrađivanja i kažnjavanja se povezuju s ocjenjivanjem. Menadžerski argumenti su sve više usmjereni na nagrađivanje ostvarenih rezultata i radnog izvršenja, pa novčane nagrade su nerijetko alternativni poticaj uz klasično napredovanje u službi. Napredovanja na više položaje i radna mjesta ograničeno je samom veličinom organizacije i brojem radnih mjesta, što je organizacija veća, to su veće mogućnosti napredovanja na više radno mjesto ili obrnuto ako je

---

<sup>18</sup> Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2021) *Upravna znanost*, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, knjiga broj 31, Zagreb, str. 149

<sup>19</sup> Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2021) *Upravna znanost*, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, knjiga broj 31, Zagreb, str. 150

organizacija manja, to su manje mogućnosti napredovanja na više radno mjesto. Izvrsno obavljanje zadataka i najviša radna ocjena treba biti povezano s napredovanjem na viša radna mjesta, a kao dodatne kriterije treba uzeti iskustvo za obavljanje nekog posla, usavršavanje u struci i daljnje obrazovanje. Osoba koja je zaposlena kao savjetnik može napredovati na poziciju višeg savjetnika uz ispunjenje dva uvjeta: visokih radnih ocjena i dugogodišnjeg radnog iskustva (minimalno 7 godina). Ako posjeduje viši akademski stupanj (magisterij ili doktorat), ako se kontinuirano usavršava u struci ili redovito postiže izvrsne ocjene, može se smanjiti potreban broj godina radnog staža, ali do određene granice (npr. pet godina).<sup>20</sup> Iz prethodno navedenog najvažnije je shvatiti da samo najbolji službenici mogu napredovati na više položaje i radna mjesta. Takav pristup omogućava da se najbolje službenike nagrađuje, ali isto tako i motivira na bolje radno izvršenje. Najvažnije je da se tim pristupom naglašava da su u prvom planu stručnost, marljivost, kvalitetno izvršavanje posla te da nitko ne može napredovati na temelju prijateljskih, političkih i rodbinskih veza.

---

<sup>20</sup> Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 359



### **3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I NAPREDOVANJE U HRVATSKOJ POLICIJI**

#### **3.1. Ustroj policije**

Policija je jedan od bitnijih alata države koja prema Zakonu o policijskim poslovima i ovlastima obavlja poslove „zaštita života, prava, slobode, sigurnosti i nepovredivosti osobe, zaštita 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, protueksplozijska zaštita, postupanje prema strancima, nadzor državne granice, poslovi zaštite zračnog prometa propisani posebnim zakonom, poslovi na moru i unutarnjim plovnim putovima iz nadležnosti policije, osiguranje i zaštita osoba, objekata i prostora, postupanje s uhićenikom i pritvorenikom.“<sup>21</sup>

Razvijanje organizacije policije u svim državama ovisi o čitavom nizu vanjskih i unutarnjih čimbenika. Najvažniji su od vanjskih čimbenika: sustav izvršne vlasti (ustrojava cjelokupnu državnu upravu i vojsku), sigurnosne prilike i potrebe, sigurnosna politika, sigurnosni ciljevi, kao i kulturološki, socijalni, politički i gospodarstveni uvjeti unutar kojih sustav djeluje. „U svim demokratskim društvima uspješnost policije mjeri se i cijeni kroz stanje sigurnosti u državi. Policija u svakoj državi predstavlja temeljni oslonac sustava sigurnosti, ali za stanje sigurnosti, ma kakvo ono bilo, račun se ne može ispostavljati samo policiji.“<sup>22</sup>

Prema Zakonu o policiji određeno je da je policija „jedinствено organizirana u tri hijerarhijske razine: Ravnateljstvo policije, policijske uprave, policijske postaje (tablica 1). Radom policije i Ravnateljstva policije upravlja glavni ravnatelj policije koji za svoj rad odgovara ministru. Radom policijske uprave upravlja načelnik policijske uprave koji za svoj rad odgovara glavnom ravnatelju i ministru. Radom policijske postaje rukovodi načelnik policijske postaje koji za svoj rad odgovara načelniku policijske uprave.

---

<sup>21</sup> Zakon o policijskim poslovima i ovlastima NN 76/09 Čl. 3

<sup>22</sup> Pušeljić, M. i Jelenski, M. (2007): *Policijski sustavi - realizacija policijske funkcije kroz ustroj*, Polic. sigur. (Zagreb), godina 16., broj 1-2, str. 2

Unutarne ustrojstvo policije utvrdit će Vlada Republike Hrvatske Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva.<sup>23</sup>

**Tablica 1.** Hijerarhijski ustroj policije

<b>Organizacija</b>	<b>Funkcije / poslovi</b>	<b>Ustrojstvene jedinice</b>
<b>Ravnateljstvo policije</b>	-procjena i analiza općeg stanja sigurnosti -predviđanje razvoja sigurnosne situacije -usmjeravanje i nadzor policije -osiguravanje djelovanja policije u izvanrednim uvjetima -usmjeravanje i nadziranje policijske uprave	Uprava za granicu Uprava policije Uprava kriminalističke policije Ured glavnog ravnatelja policije Uprava za posebne poslove sigurnosti Policijska akademija uprave
<b>Policijske uprave</b>	-nadzor i osiguranje državne granice -nadzor i upravljanje cestovnim prometom -sprječavanje i otkrivanje kaznenih dijela i prekršaja	Osnivaju se na razini županije, podijeljene u četiri kategorije prema nadležnostima
<b>Policijske postaje</b>	-kontroliranje prelaska državne granice u zračnim lukama -sigurnost civilnog zračnog prometa -sprečavanje nezakonitih migracija	Dijele se na opće i specijalizirane policijske postaje

Izvor: autor na temelju podataka iz Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 Čl. 8

<sup>24</sup> Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova čl. 36, čl. 326, čl. 327

### 3.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji

Najbitniji su čimbenik policije ljudi kao jedini živi element organizacije. „Pod ljudima, odnosno ljudskim potencijalima, kao unutarnjim čimbenikom organizacije, misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije.“<sup>25</sup> „Ljudske potencijale u policiji razmatramo kroz njihovu kvantitativnu i kvalitativnu dimenziju.“<sup>26</sup>

Brojnost ljudskih potencijala sadrži kvantitativna dimenzija u apsolutnom i relativnom smislu. Apsolutna brojnost označava, primjerice, ukupnost ljudskih potencijala na razini države (MUP) ili županije (policijska uprava). Relevantna brojnost označava, primjerice, broj zaposlenika (policijskih službenika) na određenom teritoriju (država, županija, grad, općina) na 100 000 stanovnika koji tamo imaju prebivalište ili boravište.

**Tablica 2.** Broj zaposlenih u Ministarstvu unutarnjih poslova

Ministarstvo unutarnjih poslova	Ukupan broj zaposlenih do 31.12.2023.	Broj popunjenih radnih mjesta na 100 000 stanovnika
Policijski službenici	20335	527
Ostali djelatnici MUP- a	5110	132
Ukupno MUP	25445	659

Izvor: autor na temelju Godišnjeg izvješća Ministarstva pravosuđa i uprave za 2023. godinu.

Uvidom u tablicu 2. zaključujemo da je u Ministarstvu unutarnjih poslova broj državnih službenika i namještenika za 2023. godinu bio 25445, od kojih je 20335 policijskih službenika, a ostalih djelatnika MUP - 5110<sup>27</sup> te da je broj popunjenih radnih mjesta na

---

<sup>25</sup> Orlović, A. (2021) *Menadžment ljudskih potencijala u policiji*, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija, Zagreb, str. 25

<sup>26</sup> Orlović, A. (2021) *Menadžment ljudskih potencijala u policiji*, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija, Zagreb, str. 25

<sup>27</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Godišnje izvješće o broju zaposlenih u državnim tijelima i javnoj upravi, po grupama institucija, <https://mpudt.gov.hr/>, pristupljeno 3.9.2024.

100 000 stanovnika za policijske službenike 527, za ostale djelatnike MUP- a 132, a ukupan broj iznosi 659.

Na sadržaj ljudskih potencijala odnosi se kvalitativna dimenzija, osim same brojnosti i gustoće policijskih službenika jako je bitan njihov profesionalni habitus. Policijski službenici za obavljanje određenih vrsta poslova moraju proći specijalizaciju kako bi mogli sudjelovati u obavljanju tih poslova, odnosno u „liniji rada“. Linija su rada u policiji u pravilu dijelovi zasebnih vrsta poslova koji su odvojeni iz ukupnog djelokruga policije te dodijeljeni na obavljanje specijaliziranim organizacijskim jedinicama policije. Ona je vertikalno dimenzionirana organizacijska platforma u kojoj poslove obavljaju specijalizirani službenici koji su stručnjaci za pojedina područja djelovanja. Linije su rada prometna policija: granična policija; pomorska policija, temeljna policija, interventna policija; specijalna policija, kriminalistička policija. <sup>28</sup>

Prema Zakonu o policiji, „upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje usklađivanje znanja i sposobnosti policijskih službenika sa zahtijevanim znanjima i sposobnostima nužnim za obavljanje poslova radnog mjesta, razvoj i suradnju između službi i hijerarhijskih razina u Ministarstvu i promicanje profesionalnih vrijednosti u obavljanju službe.“<sup>29</sup> Taj sustav, oslanja se na profesionalizaciji, pružanju podrške službenicima i razvoj karijere prema načelu upravljanja kompetencijama.

Aktivnosti, funkcije, zadaće upravljanja ljudskim potencijalima u Ministarstvu sadrži: „planiranje prijema u službu<sup>30</sup>, provedbu postupka prijema u službu<sup>31</sup>, napredovanje,

---

<sup>28</sup> Orlović, A. (2021) *Menadžment ljudskih potencijala u policiji*, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija, Zagreb, str. 34 i 35

<sup>29</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 čl. 44

<sup>30</sup> Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova, NN 113/12. čl. 5

<sup>31</sup> Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova, NN 113/12. čl. 6

ocjenjivanje rada<sup>32</sup>, nagrađivanje policijskih službenika<sup>33</sup>, kontinuiranu izobrazbu<sup>34</sup> te ostale poslove vezane za radnopravni status policijskih službenika.“<sup>35</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji vrši se na tri hijerarhijske razine: „1. Ministarstvo – sjedište (Ravnateljstvo policije), 2. policijske uprave, 3. policijske postaje i ustrojstvene jedinice za ljudske potencijale, koje su ustrojene na dvije hijerarhijske razine: 1. Ministarstvo – sjedište, 2. policijske uprave s nadležnošću nad policijskim postajama.“<sup>36</sup>

Na najvišoj razini zadatka postoji „sektor za upravljanje ljudskim potencijalima, koji je ustrojen na najvišoj razini menadžmenta (sjedište) kao središnja i vrhovna ustrojstvena jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima i odjeli za ljudske potencijale, odnosno odjeli za pravne poslove i ljudske potencijale, koji su ustrojeni na srednjoj razini menadžmenta kao ustrojstvene jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima na srednjoj (policijske uprave) i prvoj (policijske postaje) razini menadžmenta.“<sup>37</sup>

### 3.3. Sustav napredovanja u hrvatskoj policiji

Obrazovanje policijskih službenika sadrži: 1. osnovno obrazovanje za djelatnost policajac pod koje se podrazumijeva srednjoškolsko redovito obrazovanje kroz 3. i 4. razred policijske škole te srednjoškolsko obrazovanje odraslih koje provodi policijska akademija u trajanju od 11 mjeseci, 2. specijalizacija, usavršavanje, stručno osposobljavanje i policijski trening obavljaju se na načelima cjeloživotnog upravljanja karijerom i

---

<sup>32</sup> Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova, NN 113/12. čl. 10

<sup>33</sup> Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele, NN 95/22 čl. 1

<sup>34</sup> Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova, NN 113/12. čl. 11

<sup>35</sup> Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova, NN 113/12. čl. 3

<sup>36</sup> Velić, A. i Orlović, A. (2018) *Upravljanje ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika o obrazovanju i razvoju karijera u policiji*, [Izvorni znanstveni članak], <https://hrcak.srce.hr/clanak/299647>, str. 193

<sup>37</sup> Velić, A. i Orlović, A. (2018) *Upravljanje ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika o obrazovanju i razvoju karijera u policiji*, [Izvorni znanstveni članak], <https://hrcak.srce.hr/clanak/299647>, str. 193

obrazovanja, 3. visoko obrazovanje obavlja se kroz stručne i sveučilišne studije koje izvodi Visoka policijska škola.

Profesionalni razvoj policijskog službenika odvija se kroz kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje te napredovanje u službi. Napredovati može promicanjem u zvanje, premještanjem i imenovanjem.<sup>38</sup> Vlada Republike Hrvatske uredbom uređuje uvjete za stjecanje policijskog zvanja, oznaka policijskih zvanja, funkcionalnih oznaka radnog mjesta, promaknuća i napredovanja kroz policijska zvanja.<sup>39</sup> Rad policijskog službenika ocjenjuje se svake godine za prethodnu kalendarsku godinu, ali se ne ocjenjuje policijski službenik koji je u prethodnoj godini radio manje od 6 mjeseci, bez obzira na razloge.<sup>40</sup> Dobivena godišnja ocjena uzima se kao kriterij za napredovanje, upućivanje na rad u inozemstvo, školovanje i donošenje drugih odluka u radnopravnom statusu policijskog službenika.<sup>41</sup> Policijski službenik koji počini težu povredu službene dužnosti zaustavit će mu se promicanje u zvanju i napredovanje od 2 do 4 godine, premještaj na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti poslova na vrijeme od 2 do 4 godine, dok se kazna premještaja na radno mjesto niže složenosti poslova može izreći samo ako postoji slobodno radno mjesto u Ministarstvu, može doći i do prestanka državne službe.<sup>42</sup>

Uredbom o policijskim zvanjima uređuju se uvjeti za stjecanje policijskih zvanja, promaknuće i napredovanje kroz policijska zvanja, policijska zvanja prema završenom stupnju obrazovanja, izgled oznaka policijskih zvanja, funkcionalne oznake radnih mjesta policijskih službenika Ministarstva unutarnjih poslova, stjecanje policijskog zvanja ovisi o stupnju obrazovanja, radnom iskustvu na poslovima policije, obliku stručnog usavršavanja, položenom ispitu za zvanje te godišnjim ocjenama, promaknuće u policijsko zvanje je promaknuće policijskog službenika u neposredno više policijsko zvanje od osobnog policijskog zvanja policijskog službenika.<sup>43</sup>

Policijski službenik stječe i promiče se u policijsko zvanje redovnim, izvanrednim i iznimnim promaknućem.<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 čl. 16

<sup>39</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 čl. 57

<sup>40</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 čl. 81

<sup>41</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 čl. 82

<sup>42</sup> Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19 čl. 110

<sup>43</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl. 1

<sup>44</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl. 2

### 3.4. Redovno promaknuće

Da bi policijski službenik mogao biti redovno promaknut u neposredno viši čin, on mora imati odgovarajući stupanj obrazovanja, položeni državni stručni ispit, biti najmanje četiri godine u prethodnom policijskom zvanju, položiti propisane oblike stručnog usavršavanja. Također, tijekom razdoblja koje je potrebno za promaknuće mora biti ocijenjen najmanje ocjenom „dobar“ te imati položen ispit za zvanje.<sup>45</sup>

Stručno je usavršavanje kontinuirano obrazovanje u svrhu podizanja kompetencija potrebnih za obavljanje poslova, ono se provodi putem seminara, tečajeva, stručnih savjetovanja, policijskih treninga, informatičkih i drugih tečajeva. Usavršavanje na razini ministarstva odvija se centralizirano, dok se na razini policijskih uprava odvija decentralizirano. Obvezno stručno usavršavanje policijskih službenika sadrži dopunsko stručno usavršavanje i policijski trening. Na dopunskom stručnom usavršavanju policijski službenici se upoznaju s novim taktikama, propisima, metodama i tehnikama rada, dok policijski trening uključuje praktičnu i teorijsku nastavu te godišnje provjere, koje provode instruktori osposobljeni u Policijskoj akademiji.<sup>46</sup>

### 3.5. Izvanredno i iznimno promaknuće

Uredbom o policijskim zvanjima<sup>47</sup> uređen je postupak izvanrednog i iznimnog promaknuća.

Izvanredno promaknut policijski službenik može biti samo jednom u okviru istog stupnja obrazovanja. Odluku o tome može donesti Ministar unutarnjih poslova, na prijedlog glavnog ravnatelja policije. Policijski će službenik biti izvanredno promaknut u neposredno više policijsko zvanje godinu dana prije, ako je u prethodnom policijskom zvanju proveo najmanje četiri godine te ako je u zadnje dvije godine ocijenjen ocjenom „uspješan“, ali da ima propisan stupanj obrazovanja i da je završio propisane oblike stručnog usavršavanja.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl. 3

<sup>46</sup> Policijska akademija, Stručno usavršavanje, <https://policijska-akademija.gov.hr/>, pristupljeno 9.9.2024.

<sup>47</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl. 2

<sup>48</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl. 5

Policijskog službenika može iznimno promaknuti Ministar, na prijedlog glavnog ravnatelja policije u neposredno više policijsko zvanje od njegovog osobnog zvanja i ako nema propisan stupanj obrazovanja, nije završio propisane oblike stručnog usavršavanja, nije položio državni stručni ispit, nije u prethodnom zvanju proveo najmanje četiri godine i drugi razlozi navedeni Uredbom<sup>49</sup>, ako je pokazao iznimnu požrtvovnost i hrabrost te pri tome spasio tuđi život, spasio imovinu veće vrijednosti, zaštitio druga temeljna prava čovjeka i na taj način dao veliki doprinos ugledu policije. Ministar isto tako ima pravo iznimno promaknuti policijskog službenika u više policijsko zvanje od njegovog trenutnog zvanja, iako on ne ispunjava prethodno navedene uvjete iz uredbe<sup>50</sup>, ali je postigao iznimne radne rezultate koji su značajno poboljšali učinkovitost i profesionalnost u obavljanju policijskih poslova unutar Ministarstva.

Policijski službenik može se iznimno promaknuti samo jednom tijekom obavljanja policijske službe.<sup>51</sup>

Na temelju provedenog istraživanja Koprića čak više od 80 % policijskih službenika ne razumije koji su kriteriji napredovanja u službi, iako su ti kriteriji propisani zakonom. Njih 66 % smatra da napredovanje zavisi pripadaš li određenoj mreži kao što je osobna, rođačka, politička ili nekakvoj drugoj mreži, ali isto tako njih 24 % smatra da se moraš naći na pravom mjestu u pravo vrijeme dok njih 9 % misli da policijski službenik može napraviti dobru karijeru ako obavlja dobro svoj posao. Zapravo većina njih 80 % se slaže da ih rukovoditelji ne motiviraju za daljnje obrazovanje i napredovanje.<sup>52</sup> Ti podaci ukazuju na probleme u sustavu napredovanja. Policijski službenici ne razumiju kriterije napredovanja što nam pokazuje da je naš sustav napredovanja ima određene nedostatke transparentnosti. Većina ih vjeruje da napredovanje ovisi o političkim ili osobnim mrežama, što stvara osjećaj nepravde i nepotizma. Rukovoditelji ne motiviraju dovoljno policijske službenike za daljnje obrazovanje, što dodatno smanjuje motivaciju za profesionalni razvoj, s obzirom na navedeno, sustav treba reformu kako bi postao transparentniji, pravedniji i više usmjeren na rezultate i kompetencije.

---

<sup>49</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl.3

<sup>50</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl. 3

<sup>51</sup> Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22 čl. 6

<sup>52</sup> Koprić, I. (2019) *Policijska i policijski službenici u Hrvatskoj*, Empirijsko istraživanje i pravna analiza Institut za javnu upravu, Sindikat policije Hrvatske, Zagreb, str. 17



Dana 5.8.2024. podnio sam policiji zahtjev za pristup informacijama o broju policijskih službenika po županijama, broju napredovanja policijskih službenika po županijama, ali mi nisu dostavili tražene podatke.

## 4. NAPREDOVANJE POLICIJSKIH SLUŽBENIKA U KOMPARATIVNIM ZEMLJAMA

### 4.1. Njemačka

„Polizeiausbildung“ program je koji se odnosi na obrazovanje policijskih službenika u Njemačkoj, vrlo strog postupak koji priprema pojedince za rad u policiji. Polaznike obrazuju o etičkim standardima, važnosti poštivanja ljudskih prava, profesionalnom ponašanju, ali isto tako i razvijaju cjelokupno razumijevanje načela i vrijednosti koji vode njihov rad.<sup>53</sup>

Policijske snage u Njemačkoj uglavnom se dijele na tri razine: niži srednji čin (mittlerer Dienst), viši srednji čin (gehobener Dienst) i visoki čin (höherer Dienst).

Niži srednji čin zahtjeva da policijski službenik ima završenu srednju školu ili srednju školu sa završenom stručnom spremom, primaju kandidate koji nisu mlađi od 16 godina a stariji od 27 godina. Osoba koja se prijavljuje može, ali ni ne mora imati njemačko državljanstvo ili može biti državljanin države članice EU, isto tako zahtjeva da posjeduje vozačku kategoriju B klase koju može predati do kraja obuke.<sup>54</sup>

Da bi policijski službenik bio promaknut u viši srednji čin i visoki čin, oni moraju proći razne testove sposobnosti, kao što su testovi koji testiraju pamćenje, inteligenciju i koncentraciju, kako bi dokazali da su oni najbolje osobe za taj posao.<sup>55</sup> Te dvije razine zahtijevaju viši stupanj obrazovanja, uglavnom završenu školu i završenu trogodišnju obuku na policijskoj akademiji, ali isto tako i fakultetsku diplomu i dodatno stručno obrazovanje.<sup>56</sup>

Napredovanje u njemačkoj policiji ovisi o raznim čimbenicima, kao što su obrazovanje, dodatne kvalifikacije, radni staž, uspješno završavanje različitih programa. Policijski službenici u Njemačkoj mogu svoju karijeru u policiji započeti u srednjem ili višem rangu. Službenici u srednjem rangu mogu napredovati ako se kandidiraju za više položaje, ali pod uvjetom da prođu dodatne obuke i zadovolje ostale uvjete. Dodatne studije moraju

---

<sup>53</sup> Policeman ausbildung-in germany everything you need to know, <https://howtoabroad.com>, pristupljeno 4.9.2024.

<sup>54</sup> polizist [www.ausbildung.de](http://www.ausbildung.de), pristupljeno 4.9.2024

<sup>55</sup> polizeivollzugsbeamter polizeivollzugsbeamtin im gehobenen-dienst, [www.aubi-plus.de](http://www.aubi-plus.de), pristupljeno 4.9.2024.

<sup>56</sup> Oeffentlicher dienst, [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de), pristupljeno 4.9.2024.

završiti oni koji žele napredovati u viši rang. Akademija za policiju i selekcijski postupak za viši rang obuhvaćaju teorijske i praktične komponente sa širokim rasponom tema, od pravne znanosti do vođenja i psihologije.

Budući da Njemačka ima federalnu strukturu, zahtjevi i procedure za napredovanje mogu biti različite kod svake pokrajine, svaka pokrajina ima svoje kriterije i propise, iako postoje osnovni zajednički principi.<sup>57</sup>

#### 4.2. Francuska

Prema službenoj stranici francuske policije<sup>58</sup>, policijski službenici u Francuskoj mogu napredovati u rangu unutar Korpusa za prijavu i nadzor (CAE), Zapovjednog korpusa (CC), Tijela za koncipiranje i upravljanje (CCD) i na temelju radnog staža.

Kandidat koji želi postati mirotvorac<sup>59</sup> mora uspješno položiti natječajni ispit, nakon čega slijedi jednogodišnja obuka u školi za mirovne snage. Kada kandidat uspješno završi obuku i dobije pozitivno mišljenje on postaje pripravnik. Protekom 12 - mjesečnog probnog razdoblja, on dostiže prvi stupanj u činu mirotvoraca te postaje punopravni mirotvorac. Da bih napredovao na sljedeću razinu, on mora provesti određen broj godina na prethodnoj razini i taj sustav omogućuje isključivo prelazak na više činove temeljem radnog staža. U trenutku kada prijeđe na višu razinu, svakodnevni zadaci i odgovornost ostaju isti, ali zato dolazi do promjene u plaći.

Policijski službenik može napredovati unutar Korpusa za prijavu i nadzor (CAE), ako je prijavljen na godišnjoj tablici za napredovanje. On će biti promaknut u glavnog narednika policije ako ispunjava jedan od sljedećih uvjeta: ima najmanje 9 godina efektivne službe od svog mandata i položio je pismeni ispit, od imenovanja ima najmanje šest godina efektivnog radnog staža, najmanje je dvije godine raspoređen u sektor prioritnog upravljanja i položio je usmeni ispit, nakon mandata ima 7 godina radnog staža i stekao je akreditaciju službenika pravosudne policije (OPJ) te je učinkovito obavljao funkcije pravosudne policije na svom položaju najmanje 4 godine. Glavni brigadir može doseći

---

<sup>57</sup> how to become a police officer in germany, knowgermany.com, pristupljeno 4.9.2024.

<sup>58</sup> Quels sont les grades et les évolutions de carrière dans la Police Nationale, dostupno na: [www.police-nationale.net](http://www.police-nationale.net), pristupljeno 4.9.2024.

<sup>59</sup>Mirotvorac je policijski službenik u Francuskoj, a njegove zadaće su sigurnost ljudi, institucija, imovina, borba protiv droga, terorizma, održavanje javnog reda i slično.

čin bojnika ako ispunjava jedan od sljedećih uvjeta: najmanje 4 godine obavlja dužnosti pravosudne policije u činu glavnog narednika i položio usmeni ispit, ima najmanje 4 godine radnog staža od imenovanja u čin glavnog brigadira i položio je ispit, najmanje 3 godine radi kao glavni narednik, najmanje 2 godine raspoređen je u sektor prioritarnog upravljanja i položio je ispit.<sup>60</sup>

Kada se napreduje unutar zapovjednog korpusa, policijski kapetan koji ima najmanje 12 godina efektivne službe u ovom činu ima pravo na promaknuće u čin policijskog zapovjednika ako: ispunio je obvezu funkcionalne mobilnosti (drugo imenovanje može se dogoditi nakon imenovanja u čin zapovjednika), ispunio je obvezu stručnog osposobljavanja (najviše 6 tjedana). Zapovjednik policije koji je dosegao najmanje 5. stupanj svog čina ima pravo na promaknuće u čin zapovjednika divizije ako: završio je funkcionalnu ili geografsku mobilnost i završio 6 godina upućivanja kao zapovjednik policije, ostvarili su funkcionalnu ili geografsku mobilnost i 8 godina obnašali visoke položaje (s posebno visokom razinom odgovornosti) kao policijski zapovjednici ili na radnom mjestu na istoj razini (međunarodne organizacije itd.), dostigao je najvišu razinu svog ranga i pokazao veliku profesionalnu vrijednost.<sup>61</sup>

Povjerenici mogu napredovati unutar Tijela za koncipiranje i upravljanje (CCD) ako ispunjavaju uvjete za promaknuće u čin povjerenika odjela: ako ima najmanje 9 godina radnog staža u činu povjerenika, proveo traženu mobilnost, pohađao je stručno usavršavanje u Nacionalnoj policijskoj školi nakon 8. godine službe u činu povjerenika te Divizijski povjerenici koji imaju: najmanje 5. stupanj razreda, koji su upućeni na 6 godina na jedno od položaja navedenih u članku 14-1 Uredbe br. 2005-939 od 2. kolovoza 2005. ili koji su 8 godina radili na višim položajima visoke odgovornosti.<sup>62</sup>

Kandidati za više rangove moraju imati određene obrazovne kvalifikacije, ako žele napredovati na neki viši rang, moraju posjedovati diplomu više škole ili fakulteta. Prije nego što se prijave za promaknuće na više radno mjesto, službenici moraju imati određen broj godina radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu, ali ono je ovisno o rangu

---

<sup>60</sup> Quels sont les grades et les évolutions de carrière dans la Police Nationale, dostupno na: [www.police-nationale.net](http://www.police-nationale.net), pristupljeno 4.9.2024.

<sup>61</sup> Quels sont les grades et les évolutions de carrière dans la Police Nationale, dostupno na: [www.police-nationale.net](http://www.police-nationale.net), pristupljeno 4.9.2024.

<sup>62</sup> Quels sont les grades et les évolutions de carrière dans la Police Nationale, dostupno na: [www.police-nationale.net](http://www.police-nationale.net), pristupljeno 4.9.2024.

radnog mjesta i službe. Napredovanje često zahtjeva polaganje ispita i sudjelovanje u natječajima te stalno profesionalno usavršavanje koje je relevantno za njihove trenutne i buduće odgovornosti. Prilikom toga, oni se redovno ocjenjuju, a te su ocjene jedne od važnih čimbenika u donošenju odluke o promaknuću.

## 5. USPOREDBA NAPREDOVANJA U POLICIJI IZMEĐU NJEMAČKE, FRANCUSKE I HRVATSKE

Tablica 3. prikazuje nam komparativni prikaz triju zemalja, koji je stupanj obrazovanja potreban za ulazak u policijsku službu i daljnje obrazovanje, trajanju obuke, napredovanju, specijalizaciju, regionalne razlike i promjenu zadatka pri napredovanju.

**Tablica 3.** Sustav napredovanja Hrvatske, Njemačke i Francuske

<b>KRITERIJ</b>	<b>NJEMAČKA</b>	<b>FRANCUSKA</b>	<b>HRVATSKA</b>
<b>STUPANJ OBRAZOVANJA</b>	Srednja škola (za srednju razinu), fakultetska diploma (za više razine)	srednja škola (za osnovnu razinu), diploma visokog obrazovanja (za višu razinu)	Srednja škola i policijska akademija, visoko obrazovanje nije uvijek obavezno za napredovanje
<b>TRAJANJE OBUKE</b>	2-3 godine za srednji čin, 3 godine za viši čin	1 godina osnovne obuke za početnu razinu, specijalizirane obuke za više činove	11 mjeseci obrazovanja na policijskoj akademiji
<b>NAPREDOVANJE</b>	Ovisi o obrazovanju, stažu i dodatnim obukama	Na osnovu staža, dodatne obuke i natječaja, staž često ključan za automatsko napredovanje	Na osnovu radnog učinka, staža i interne obuke
<b>NAPREDOVANJE NA TEMELJU STAŽA</b>	Dodatna obuka i postignuća ključni, ali i staž ima veliku ulogu	Stož ključan kriterij za napredovanje, uz uvjet odsluženih godina u činu	Promaknuće na temelju radnog učinka i staža
<b>SPECIJALIZACIJA</b>	Dostupan veliki broj specijalizacija koje ubrzavaju napredovanje	Specijalizacije dostupne, ali ne nužni kriterij za brzo napredovanje	Specijalizacije postoje, ali nisu neophodno vezane uz formalno obrazovanje

<b>REGIONALNE RAZLIKE</b>	Savezne pokrajine mogu imati različitosti u procedurama	Centralizirani nacionalni sustav, s nekim različitostima između regija	Jedinstveni standardni na čitavoj nacionalnoj razini, centralizirani
<b>PROMJENA ZADATAKA PRI NAPREDOVANJU</b>	Nerijetko dovodi do promjene odgovornosti	Može promijeniti odgovornosti, ali zavisi o razini čina	Promjene vezane za čin i odgovornost, dok zadaci ostaju isti

Izvor: autor na temelju podataka navedenih u radu

Uvidom u tablicu, možemo vidjeti da stupanj obrazovanja za ulazak u policijsku službu važan je u sve tri zemlje, ali s različitim zahtjevima. U Njemačkoj završena srednja škola je uvjet za srednje činove dok za više činove potrebna je fakultetska diploma. U Francuskoj srednja škola uvjet za osnovnu razinu, dok je uvjet za viši čin diploma visokog obrazovanja. Visoko obrazovanje u Hrvatskoj nije obavezno, ali zato policijska akademija igra ključnu ulogu. U Njemačkoj obuka traje 2-3 godine za srednji čin i 3 godine za viši čin, u Francuskoj osnovna obuka traje jednu godinu, s daljnjim specijaliziranim obukama za više činove, dok u Hrvatskoj osnovna obuka na policijskoj akademiji traje 11 mjeseci. Napredovanje u karijeri ovisi o obrazovanju, stažu i dodatnim obukama u Njemačkoj, dok je staž presudan za napredovanje u Francuskoj i često automatski nakon određenog broja godine službe. Radni učinak i staž uz internu obuku glavni kriterij su napredovanja u Hrvatskoj. Njemačka nudi velik broj specijalizacija koje ubrzavaju napredovanja, ali u Francuskoj i Hrvatskoj specijalizacije nisu nužno vezane za napredovanje. Njemačka, budući je savezna država, dopušta različitosti u procedurama između različitih pokrajina, dok je Francuska centralizirani nacionalni sustav s nekim razlikama između regija, ali zato Hrvatska ima jedinstvene standarde na čitavoj nacionalnoj razini. U Njemačkoj je promjena zadataka pri napredovanju najčešća koja obično znače i promjenu odgovornosti, promjena zadataka u Francuskoj ovisi o razini čina, ali u Hrvatskoj promjenom čina, odgovornost se može promijeniti, ali ne znači da će doći i do promjene zadataka.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja jednu od ključnih funkcija svake organizacije, naročito onih koje zadužene za očuvanje sigurnosti i javnog reda, kao što je to policija. Ono što je svima poznato da policija osigurava građanima zaštitu njihovih prava i sloboda. Ljudski potencijali čine najznačajniji kapital u organizacijama, gdje se uspjeh ne mjeri samo kroz ostvarene rezultate, nego i kroz efikasnost u upravljanju resursima. U policiji sustav napredovanja ima glavnu ulogu u osiguranju profesionalnog razvoja, motivacije i učinkovitosti službenika jer on omogućava daljnji razvoj karijere službenika kroz konstantno obrazovanje i specijalizaciju.

Kako bi se u Hrvatskoj osigurala pravednost i objektivnost u napredovanju, njezin sustav napredovanja treba se temeljiti na transparentnim i jasnim kriterijima koji obuhvaćaju kontinuiranu obuku, kao što primjenjuje Njemačka. Isto tako, Francuska težište za specijalizaciju i napredovanje policijskih službenika stavlja kroz obrazovanje i dodatne treninge, kada bi Hrvatska razvila slične programe, to bi omogućilo veći stupanj fleksibilnosti i napredovanja unutar određenih sektora policije.

Sustav napredovanja u hrvatskoj policiji pruža jasne kriterije i smjernice za napredovanje, kao što je ocjena rada, radni staž, stručna osposobljenost i drugo, s time postiže se transparentnost u postupku napredovanja, a većina policijskih službenika uopće ne zna koji su kriteriji napredovanja, dok relativno mala skupina smatra da policijski službenik može napredovati tijekom karijere ako dobro obavlja svoje poslove. Premda, postoje jasni kriteriji, sam proces napredovanja može biti podložan subjektivnim ocjenama nadređenih, što uveliko može natjecati na pravedno napredovanje policijskih službenika. U policiji postoje tri sustava napredovanja u kojem rukovoditelji ne potiču dovoljno policijske službenike da se dodatno obrazuju i napreduju, redovno napredovanje polazi od radnog staža i ocjena te izvanredno i iznimno napredovanje za policijske službenike, koji su se istaknuli u svome radu, ali napredovanje u praksi u velikom broju slučajeva ovisi o godinama radnog staža i zauzetim radnim mjestima, što može utjecati na brže napredovanje sposobnijih i mlađi službenika. Isto tako, Ministarstvo unutarnjih poslova ne sadrži podatke o broju napredovanja policijskih službenika koje sam zatražio u okviru ovog rada.



## 7. LITERATURA

Knjige i dokumenti:

1. Giljević, T. i Staničić, F., (2022.) *Policija kao zaštitnik prava građana*, Institut za javnu upravu, Zagreb
2. Koprić, I. (2019) *Policija i policijski službenici u Hrvatskoj*, Empirijsko istraživanje i pravna analiza Institut za javnu upravu, Sindikat policije Hrvatske, Zagreb
3. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2021) *Upravna znanost*, Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, knjiga broj 31, Zagreb
4. Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb
5. Orlović, A. (2021) *Menadžment ljudskih potencijala u policiji*, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija, Zagreb
6. Orlović, Lj., Orlović, A., Karlović, R. (2015) *Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika*, [Stručni rad], <https://hrcak.srce.hr/157049>
7. Pušeljić, M. i Jelenski, M. (2007): *Policijski sustavi - realizacija policijske funkcije kroz ustroj*, Polic. sigur. (Zagreb), godina 16., broj 1-2
8. Tadić, J. (2015) *Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske*, [Stručni rad], <https://hrcak.srce.hr/157079>
9. Manojlović Toman, R., Lopižić, I., Giljević, T. (2024) *Vojska i policija u vremenima kriza- kako privući i zadržati najbolje ljude*. [Pregledni rad], <https://hrcak.srce.hr/318943>
10. Velić, A., Orlović, A. (2018) *Upravljanje ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika o obrazovanju i razvoju karijera u policiji*, [Izvorni znanstveni članak], <https://hrcak.srce.hr/clanak/299647>
11. Žigrović-Pretočki, I. (1917) *Upravna nauka i hrvatsko upravno pravo (Administrative Science and the Croatian Administrative Law)*. Zagreb: L. Hartman (St. Kugli).

#### Pravni propisi:

1. Pravilnik o pravilima i načinu raspodjele poslova i odgovornosti između različitih službi uključenih u upravljanje ljudskim potencijalima u Ministarstvu unutarnjih poslova, NN 113/12.
2. Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele, NN 95/22
3. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova 97/20
4. Uredba o policijskim zvanjima NN 7/22
5. Zakon o policiji, NN 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16 i 66/19
6. Zakon o policijskim poslovima i ovlastima NN/09

#### Mrežne stranice:

1. How to become a police officer in germany, <https://knowgermany.com/how-to-become-a-police-officer-in-germany/>, pristupljeno 4.9.2024.
2. Oeffentlicher dienst, <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/beamtinnen-und-beamte/laufbahnrecht/laufbahnrecht-node.html>, pristupljeno 4.9.2024.
3. Ministarstvo pravosuđa i uprave, Godišnje izvješće o broju zaposlenih u državnim tijelima i javnoj upravi, po grupama institucija, <https://mpudt.gov.hr/>, pristupljeno 3.9.2024.
4. Policijska akademija, Stručno usavršavanje, <https://policijska-akademija.gov.hr/>, pristupljeno 9.9.2024.

5. Policeman ausbildung in germany everything you need to know, <https://howtoabroad.com/policeman-ausbildung-in-germany-everything-you-need-to-know/>, pristupljeno 4.9.2024.
6. Polizist, <https://www.ausbildung.de/berufe/polizist/>, pristupljeno 4.9.2024.
7. Polizeivollzugsbeamter polizeivollzugsbeamtin im gehobenen-dienst, <https://www.aubi-plus.de/berufe/polizeivollzugsbeamter-polizeivollzugsbeamtin-im-gehobenen-dienst-644/>, pristupljeno 4.9.2024.
8. Quels sont les grades et les évolutions de carrière dans la Police Nationale, [www.police-nationale.net](http://www.police-nationale.net), pristupljeno 4.9.2024.