Utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika

Bogdan, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:180978

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Odjel Ekonomija

Odsjek Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 212/PMM/2020

Utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika

Student

Martina Bogdan, 2535/336

Mentor

doc.dr.sc. Marina Gregorić, v.pred

Koprivnica, 2020.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR-48000 Koprivnica

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za ekonomiju

STUDIJ: preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK: Martina Bogdan | MATIČNI BROJ: 2535/336

DATUM: 15.07.2020. | KOLEGIJ: Menadžment ljudskih potencijala

NASLOV RADA: Utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika

NASLOV RADA NA ENGL. IZIKU: The impact of stress on the motivation of police officers

MENTOR: Doc. dr. sc. Marina Gregorić | ZVANJE: Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. Izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. Doc. dr. sc. Mirko Smoljić, član
3. Doc. dr. sc. Marina Gregorić, mentor
4. Mr. sc. Ana Mulović Trgovac, viši predavač, zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ: 212/PMM/2020

OPIS:
Predmet ovog rada odnosi na istraživanje utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. Policijski službenici obavljaju posao koji donosi veliku količinu stresa, koji utječe na njih privatni i poslovni život, stoga je potrebno utvrditi koji su to faktori te kako stres utječe na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika.
Cilj ovog završnog rada je uz pomoć sekundarnih izvora, stručne i znanstvene literature te provođenje empirijskog istraživanja ispitati utjecaj stresnog posla na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika. Cilj je istražiti poslove policijskih službenika i njihove ovlasti, utvrditi izvore stresa i načine otklanjanja stresa te analizirati najveće izvore motivacije policijskih službenika.
U radu se koristi povijesna metoda, istraživanje za stolom, analiza, sinteza i empirijska kvantitativna metoda putem instrumenta anketnog upitnika. Uz pomoć sekundarnih podataka dolazi se do pregleda već postojeće literature koja je usko vezana uz temu stresa i utjecajna stresa na motivaciju zaposlenih. Empirijski dio istraživanja obuhvaća istraživanje provedeno na slučajnom uzorku policijskih službenika putem anketnog upitnika.
Rezultati istraživanja doprinose boljem razumijevanju utjecaja stresa na motivaciju policijskih službenika u Republici Hrvatskoj ali i mogućnostima uvođenja mjera za smanjenje stresa te povećanje motivacije a samim time i povećane radne učinkovitosti u ovom važnom javnom sektoru.

ZADATAK UDUČEN: 15/9/20 | POTPIS MENTORA:

Sveučilište Sjever

Odjel Ekonomija

Odsjek Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 212/PMM/2020

Utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika

Student

Martina Bogdan, 2535/336

Mentor

doc.dr.sc. Marina Gregorić, v.pred

Koprivnica, 2020.

PREDGOVOR

Zahvaljujem svojoj mentorici doc.dr.sc. Marini Gregorić na savjetima, strpljenju i pomoći prilikom izrade ovog završnog rada. Zahvaljujem svim profesorima i djelatnicima Sveučilišta Sjever. Najviše zahvaljujem svojoj obitelji, prijateljima i svima onima koji su mi bili podrška tokom studiranja.

SAŽETAK

Predmet ovog završnog rada je istraživanje utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. Posao koji obavljaju policijski službenici donosi veliku količinu stresa u njihov privatni i poslovni život, stoga je nužno istražiti koji su izvori stresa te ispitati u kojoj mjeri stres utječe na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika te ulogu menadžmenta u otklanjanju stresa i povećanju motivacije. Ciljevi ovog rada su ispitati utjecaj stresnog posla na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika, prikupiti podatke o policijskim ovlastima i poslovima, istražiti najveće izvore stresa i motivacije te analizirati mjere koje provodi menadžment u svrhu smanjenja stresa i povećanja motivacije i radne učinkovitosti. U radu se koristila povijesna metoda, metode analize i sinteze. Uz pomoć sekundarnih podataka dolazi se do pregleda postojeće literature vezane uz temu. Empirijski dio istraživanja obuhvaća istraživanje provedeno na slučajnom uzorku policijskih službenika putem anketnog upitnika. Rezultati istraživanja pridonose boljem shvaćanju utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika u Republici Hrvatskoj, ali i važnosti menadžmenta, kao ključnog faktora za povećanje motivacije i radne učinkovitosti zaposlenih u jednom od najvažnijih javnih sektora.

Ključne riječi: motivacija, policija, policijski službenici, radna učinkovitost, stres

SUMMARY

The subject of this final paper is to analyze the impact of stress on motivation and work efficiency of police officers in Republic of Croatia. The work performed by police officers brings a large amount of stress both in private and professional lives so it is necessary to examine what the sources of stress are, and examine the extent to which stress affects motivation and performance of police officers, and the role of management in relieving stress and increasing motivation. The goals of this study are to examine the impact of stressful work on the motivation and work efficiency of police officers, collect data on police duties and responsibilities, research the largest sources of stress and motivation and analyze the measures implemented by management to reduce stress and increase motivation and work efficiency. The paper used the historical method, methods analysis and synthesis. With the help of secondary data, the existing literature is reviewed related to the topic. The empirical part of the research is conducted through an online survey, the sample is including random members of the police force. The results of the research contribute to better understanding of the impact of stress on the motivation and work efficiency of police officers in Republic of Croatia, but also of the importance of management, as a key factor to increasing the motivation and work efficiency of employees in one of the most important public sectors.

Key words: motivation, police, police officers, work efficiency, stress

POPIS KORIŠTENIH KRATICA

et al. – i ostali

i sl. – i slično

PTSP – posttraumatski stresni poremećaj

PU – policijska uprava

Sadržaj

1. Uvod ... 1

1.1. Predmet rada ... 1

1.2. Ciljevi rada ... 1

1.3. Metode rada ... 2

1.4. Struktura rada ... 2

2. Definicija stresa ... 3

2.1. Vrste stresa ... 3

2.2. Vrste stresora ... 4

2.3. Reakcije na stres ... 6

2.4. Simptomi stresa ... 7

2.5. Posljedice djelovanja stresa ... 8

2.6. Prevencija i ublažavanje stresa ... 9

3. Motivacija i radna učinkovitost ... 11

3.1. Definicija motivacije ... 11

3.2. Motivi ... 12

3.2.1. Vrste motiva ... 12

3.3. Materijalno i nematerijalno motiviranje ... 13

3.4. Radna učinkovitost ... 15

4. Policija i policijski službenici ... 16

4.1. Policijski službenik ... 16

4.2. Policijske ovlasti i poslovi ... 17

4.3. Ocjenjivanje policijskih službenika ... 19

5. Stres i motivacija policijskih službenika ... 22

5.1. Stres u policijskoj profesiji ... 22

5.2. Motivacija policijskih službenika ... 24

6. Emprijsko istraživanje ... 26

6.1. Metodologija istraživanja ... 26

6.2. Karakteristike ispitanika ... 26

6.3. Rezultati istraživanja ... 30

7. Rasprava 40
8. Zaključak 41
Literatura 44
Popis slika/tablica/grafičkih prikaza 46
Prilozi 47

1. Uvod

Stres se naziva bolešću 21. stoljeća. Užurban način života, svakodnevni pritisci i traumatični događaji izlažu organizam velikoj količini stresa. Posljedice stresa na zdravlje su neizostavne, a prevencija istog veoma je važna. Stres je neizostavan dio svakog posla, a njegov utjecaj na motiviranost i radnu učinkovitost je individualan. Ključni elementi ovog rada su stres, motivacija i radna učinkovitost u jednom važnom javnom sektoru – policiji. Slogan „sigurnost i povjerenje" poruka je koju koristi hrvatska policija kako bi građanima približila svoje ciljeve i svrhu. Ovaj slogan predstavlja i način rada policije, a osiguravanje sigurnosti i povjerenja među građanstvom, s obzirom na negativan stav građana o policiji, zahtjeva od policijskih službenika ulaganje velikih napora. Policijski službenici na svojem radnom mjestu svjedoče veoma stresnim situacijama – pogibija, uporaba vatrenog oružja, kontakt sa žrtvama nasilja, uhićenja nasilnih osoba i sl. S druge strane, tu je i stres koji stvara organizacija posla i pritisak od strane menadžmenta, loša interna komunikacija, ali i veoma male plaće policijskih službenika. Zadatak menadžmenta je pronaći motivacijske faktore u ovako stresnom poslu te djelovati preventivno na stres.

Ovaj završni rad usmjeren je prema prema dvije strane – s jedne strane stres, a s druge motivacija i radna učinkovitost u policijskoj profesiji – značajnom javnom sektoru koji brine za očuvanje sigurnosti te javnog reda i mira u Republici Hrvatskoj.

1.1. Predmet rada

Predmet ovog rada odnosi na istraživanje utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. Policijski službenici obavljaju posao koji donosi veliku količinu stresa, koji utječe na njih privatni i poslovni život, stoga je potrebno utvrditi izvore i utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih službenika, te metode koje primjenjuje menadžment kako bi se taj stres otklonio.

Ovaj rad želi doprinijeti razumijevanju količine stresa kojem su izloženi policijski službenici prilikom obavljanja zahtjevnog i opasnog posla, važnosti njihove motivacije i utjecaja stresa na radnu učinkovitost te shvaćanju u kojoj mjeri je menadžment ključan za smanjivanje stresa i povećanje motivacije.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog završnog rada je kroz obradu već postojeće literature i provođenje empirijskog istraživanja ispitati utjecaj stresnog posla na motivaciju i radnu učinkovitost policijskih

službenika. Također, cilj je i analizirati podatke o policijskim zadaćama i ovlastima, izvorima stresa i izvorima motivacije policijskih službenika te preispitati važnost menadžmenta te utvrditi mjere koje provodi menadžment u svrhu smanjivanja stresa prilikom obavljanja ovog stresnog posla.

1.3. Metode rada

U ovom radu koristila se povijesna metoda, metoda analize, metoda sinteze te empirijska metoda. Povijesna metoda temelji se na povijesnim dokumentima koji daju podatke kako i zašto se što dogodilo. Metoda analize raščlanjuje složene pojmove na jednostavnije dijelove, dok metoda sinteze sastavlja pojednostavljenje dijelove u složenije cjeline. Sekundarni podaci dobiveni su iz znanstvenih i stručnih članaka te knjiga, usko vezanih uz ovu temu. Empirijska (primarna) metoda obuhvatila je anketni upitnik u kojem je prema slučajnom odabiru sudjelovalo 137 policijskih službenika i službenica, u dobi od 18 do 55 i više godina.

1.4. Struktura rada

Ovaj je rad podijeljen na osam poglavlja, uključujući uvod i zaključak. U prvom poglavlju iznosi se predmet rada, ciljevi istraživanja, metode koje su korištene, te struktura rada. Drugo poglavlje objašnjava stres. U definiranje stresa ubrajaju se vrste stresa i stresora, reakcije na stres, simptomi i posljedice stresa te prevencija stresa. Treće poglavlje definira pojmove motivacije i radne učinkovitosti, pri čemu se objašnjavaju motivi, vrste motiva i motivacije te materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Četvrto poglavlje donosi definiciju policije i policijskih službenika, s naglaskom na policijske poslove i ovlasti te ocjenjivanje policijskih službenika. U petom poglavlju objašnjava se stres i motivacija isključivo u policijskoj profesiji, a kao podloga za objašnjenje motivacije korišten je stručni rad. Šesto poglavlje prikazuje rezultate dobivene empirijskim istraživanjem. Sedmo poglavlje je poglavlje rasprave u kojem se objašnjava što dobiveni rezultati znače, a osmo poglavlje donosi zaključak istraživanja. Na kraju rada nalazi se literatura, popisa grafova i tablica te anketni upitnik kao prilog.

2. Definicija stresa

Autori Gutić, Rudelj (2015) navode da riječ stres dolazi od engl. stress, što se prevodi kao opterećenje, napetost, pritisak ili potres ličnosti.

Prema Jambrek, Penić (2008) stres je faktor suprotan motivaciji, a definira se kao stanje u kojem se nalazi osoba zbog djelovanja različitih agensa, najčešće onih štetnih.

S druge strane, Lučanin (2014) navodi kako je stres reakcija na stresore – uzročnike stresa. Stres opisuje kao normalnu reakciju na okolnosti u kojima se čovjek izlaže većim naporima i zahtjevima. Svako stanje koje u čovjeku stvara fizičku, psihičku ili socijalnu ugrozu jest stanje stresa.

2.1. Vrste stresa

Lučanin (2014) navodi kako se stres kod ljudi različito manifestira, ali postoje pravila koja vrijede za većinu.
Autor navodi dvije podjele stresa – prema trajanju i prema jačini.
Prema trajanju, stres se dijeli na:

- „Akutni stres - to je jaki iznenadni stres koji priprema pojedinca na izravnu opasnost;
- kronični stres - to je stres koji nastaje kao posljedica trajne izloženosti stresnoj ili stresnim situacijama“ (Lučanin, 2014)

Prema jačini, stres dijeli na:

- „Male svakodnevne stresove - koje zovemo svakodnevnim gnjavažama koje s vremenom mogu iscrpiti osobu i ostaviti štetne posljedice za zdravlje ako se ne kontroliraju.
- Velike životne stresove - koji se ne događaju svakodnevno, ali se gotovo svima nekad dogode (npr. teške bolesti, smrt bliske osobe) i koji mogu uzrokovati poremećaje tjelesnog i psihičkog zdravlja kod manjeg broja ljudi, ali kod većine ljudi, uz dobru socijalnu podršku i primjereno suočavanje sa stresom, ne ostavljaju trajne posljedice.
- Traumatske životne stresove - koji se u svakodnevnom životu događaju vrlo rijetko i nekim se ljudima nikad ne dogode, ali kada se dogode kod većine ljudi ostavljaju

dugotrajnije posljedice za tjelesno i psihičko zdravlje (npr. izloženost nasilju, prisustvovanje masovnoj pogibelji drugih i sl.). Bitno obilježje traumatskih stresora je da ugrožavaju sve ljude koji su im izloženi.“ (Lučanin, 2014)

Hudek – Knežević (2006) uz prethodno gore navedene vrste stresa dodaje još i kronične stresne događaje, kao što su svađe u obitelji, nezaposlenost i sl.

2.2. Vrste stresora

Lučanin (2014) navodi tri vrste stresora (izvora stresa) – fizičke stresore, psihološke stresore i socijalne stresore.

Kao primjer fizičkog stresa navodi se izloženost jakoj buci, velikoj količini boli i sl., primjer psihološkog stresa je nesporazum ili sukob s članovima obitelji, kolegama, nadređenima na poslu itd., dok je socijalni stresor vrsta stresora koja pogađa sve ljude nekog društva (ekonomske krize, ratovi i sl.)

Autor (prema Larsson et al., 2012), uz opće vrste stresora, navodi i izvore stresa na poslu:

- „rad u smjenama,
- loša plaća,
- loša organizacija posla,
- nedovoljno dobro određen opis poslova,
- nedostatak vremena, tj. preopterećenost poslom,
- prevelika odgovornost,
- nizak profesionalni status,
- loši odnosi sa suradnicima,
- nezadovoljstvo poslom,
- nesposobnost za posao,
- nezainteresiranost za posao,
- zaokupljenost obiteljskim obvezama i brigama.“

Za smanjenje stresa na poslu velik dio odgovornosti preuzima menadžment, koji za cilj ima stvaranje ugodne radne atmosfere za sve zaposlenike.

Autori Juras et al. (2009) produbljuju prikaz stresora te ih prikazuju kao sljedeće:

- „sadržaj samog posla

- količina posla i tempo
- radno vrijeme
- sudjelovanje i nadzor
- napredovanje u karijeri, položaj i zarada
- uloga u društvu
- međuljudski odnosi
- organizacijska kultura
- ravnoteža posla i osobnog života“.

Sadržaj samog posla znači jednoličnost, manjak raznolikosti te nezanimljivi radni zadaci, količina posla i tempo označava rad pod vremenskim ograničenjem (previše ili premalo vremena), stresor radno vrijeme odnosi se na nefleksibilnost radnog vremena i mogućnosti prekovremenog rada. Sudjelovanje i nadzor uzrok je stresa koji opisuje premalu količinu sudjelovanja u donošenju odluka i nedostatak nadzora nad radnim mjestom, napredovanje u karijeri, položaj i zarada može stvoriti stres zbog manjka mogućnosti za napredovanje, nestručnosti, nepoštene ocjene učinjenog i sl. Autori kao stresor navode i ulogu u društvu, pri čemu navode kako ta uloga može biti nejasna ili proturječna, a kod te vrste stresora navodi se i odgovornost za druge ljude te rješavanje tuđih problema. Jedan od stresora je i međuljudski odnosi – loši odnosi s kolegama i nadređenima, nedovoljan nadzor nad zaposlenicima i sl. Predzadnji stresor je organizacijska kultura, koja postaje uzrok stresa ukoliko je slaba komunikacija među zaposlenicima, nejasno ili nepotpuno definirani ciljevi organizacije. Kao zadnji stresor autori navode ravnotežu posla i osobnog života, koju je jako teško postići.

Mihailović (2003) osvrće se na stres u organizaciji, pa prema tome izvore stresa dijeli na izvore u organizaciji i izvore van organizacije
Autor izvore i distribuciju istih prikazuje na sljedećem prikazu:

Grafički prikaz 1. Distribucija izvora stresa

Izvor: Mihailović, D. (2003) Stres u organizaciji

Stres u organizaciji izaziva priroda posla, uloge u organizaciji, odgovornost pojedinca, odnosi na radu, kretanja na poslu i psihološka klima. S druge strane izvor stresa izvan organizacije jest obitelj i odnosi u obitelji, životne teškoće, razni sukobi i konflikti. Obje vrste izvora stresa utječu na oblikovanje ličnosti pojedinca.

2.3. Reakcije na stres

Gutić, Rudelj (2015) reakciju organizma na stres nazivaju adaptacijom – vrlo složenim mehanizmom ljudskog tijela, koji se sastoji od živčanog i endokrinog sustava. Navode kako se fizičkim stresom uzrokuju fizičke reakcije, a psihološkim psihičke reakcije ljudskog organizma. Lučanin (2014) navodi kako postoje tri oblika stresnih reakcija – fiziološke, psihičke i promjene ponašanja.

Fiziološke reakcije, kao što su pojačano znojenje, suhoća usta, osjećaj vrućine, ubrzano lupanje srca te ubrzano disanje, daju organizmu energiju za odupiranje stresnim situacijama i

pripremaju pojedinca na „borbu ili bijeg“. Fiziološke reakcije imaju svoju ulogu, a posebno je naglašena kod akutnog stresa, jer omogućuje odupiranje uzroku stresa.
Psihičke reakcije dijele se na emocionalne i kognitivne reakcije. Svaka stresna situacija uvjet je za pobuđivanje emocionalnih reakcije, a ovisno o specifičnosti situacija to može biti strah, mržnja, bespomoćnost, tjeskoba i sl. Kognitivne reakcije pomažu pri boljem reagiranju na stresnu situaciju, jer ljudi pri utjecaju kognitivnih reakcija obraćaju veću pozornost, brže odlučuju i kvalitetnije prosuđuju.
Promjene ponašanja ovise o tome radi li se o akutnom stresnom stanju ili kroničnom. Kod akutnog stresa ljudi se većinom opiru stresoru ili ga izbjegavaju, ali u nekim situacijama ga prihvaćaju. Kronični stres uzrokuje javljanje negativnih oblika ponašanja, kao štu su agresija i samouništavajuće ponašanje (droga, alkohol, pušenje).

2.4. Simptomi stresa

Juras et al. (2009) navode najčešće simptome stresa, a to su razdražljivost, nemogućnost koncentriranja, otežano razmišljanje, teže donošenje odluka, manje zadovoljstvo obavljenim, umor, depresija, tjeskoba, nesanica, otežano usklađivanje obaveza iz privatnog života, uporabe alkohola i konzumacija droga, te niz zdravstvenih tegoba – bolesti srca i probavnog sustava, hipertenzija (povećan krvni tlak), glavobolje, bolesti mišićno – koštanog sustava, podložnost infekcijama.

Lučanin (2014) navodi kako je stres na poslu sve češći, a postojanje trajnog stresa na poslu očituje se sljedećim simptomima: „nerado svakodnevno odlaženje na posao, osjećaj promašenosti zanimanja, nezainteresiranost za posao, osjećaj umora i iscrpljenosti na poslu, učestala pozornost na vrijeme koje još preostaje do završetka radnog vremena, jak umor nakon posla, česti poremećaji spavanja, učestalo uzimanje sredstava za smirenje, česte glavobolje ili/i probavne smetnje, sumnjičavost prema suradnicima i optuživanje suradnika za propuste na poslu, izbjegavanje razgovora sa suradnicima o problemima na poslu, učestali sukobi na poslu i u obitelji, često izostajanje s posla, često razmišljanje o mirovini, nemogućnost usmjeravanja pozornosti na klijente.“
Autor navodi važnost odmora i relaksacije kako ne bi došlo do težih posljedica, kao što je sindrom izgaranja na poslu (engl. burn – out).

2.5. Posljedice djelovanja stresa

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, jedna od težih posljedica stresa jest sindrom izgaranja na poslu.

Drmić (2016) navodi da je sindrom izgaranja posljedica teškog stresa, a najčešće pogađa zaposlenike tzv. pomagačkih profesija, ali i druge. Sindrom sagorijevanja vrlo je čest, a njegovu rasprostranost teško je definirati.

Poredoš, Kovač (2005) sagorijevanje na poslu navode kao najnepovoljniju i dugoročnu posljedicu izloženosti profesionalnom stresu.

„Najčešći znaci su osjećaj tjelesne i emocionalne iscrpljenosti, gubitak osjećaja osobne vrijednosti, negativizam, kako vezan za sebe tako i za ciljeve posla ili organizacije u kojoj radi, gubitak zanimanja za suradnike, cinizam i neosjetljivost za druge, osjećaj bespomoćnosti i beznađa, pesimizam, razdražljivost i niska tolerancija na frustraciju, srdžba, neprijateljstvo, sumnjičavost, rigidnost i neprilagodljivost, povlačenje u socijalnim odnosima, učestaliji sukobi i agresivni ispadi, povećana upotreba alkohola, duhana, stimulirajućih sredstava i lijekova, izostajanje s posla, osjećaj opće slabosti, učestalo pobolijevanje, preosjetljivost na podražaje (zvukove, mirise, toplinu i sl.), komunikacijske poteškoće, gubitak seksualnog interesa i nastanak seksualnih problema, tjelesni simptomi: glavobolje, bolovi u leđima, poteškoće disanja, spavanja i prehrane, gastrointestinalni poremećaji.“ (Poredoš, Kovač; 2005)

Kako navodi Lučanin (2014) mnogi se fizički i mentalni poremećaji povezuju sa stresom na radnom mjestu. Stres ostavlja tjelesne, psihičke i socijalne posljedice na zdravlje.

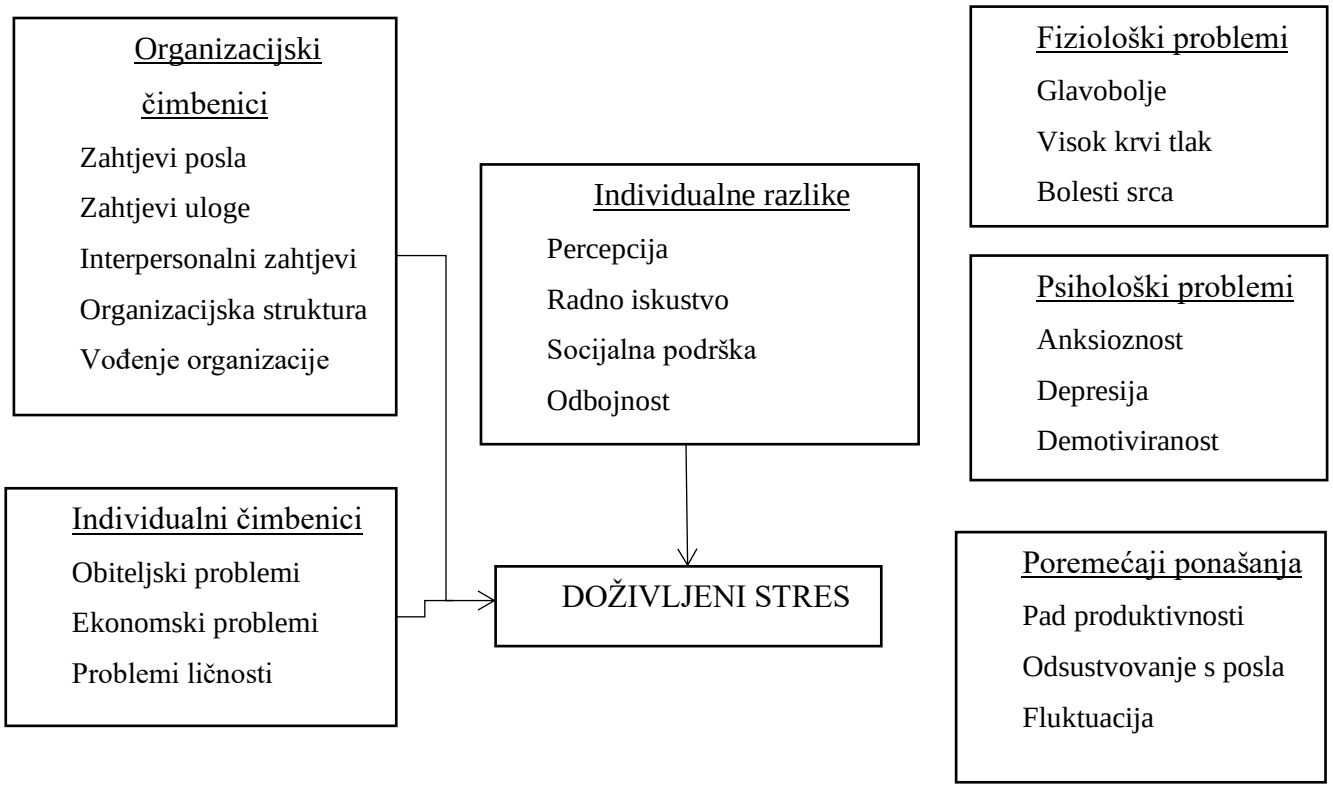
Autor kao najčešće tjelesne posljedice navodi glavobolju, promjene krvnog tlaka, nesanica, gubitak apetita, ubrzan puls i sl. Postoje i neke bolesti za čiji se uzrok smatra stres, a to su čir na želucu, bolesti štitnjače, hipertenzija i sl.

U psihičke posljedice ubraja razdražljivost, tjeskoba, potištenost, osjećaj bespomoćnosti, osjećaj krivnje, depresiju i posttraumatski stresni poremećaj (PTSP).

Kao socijalnu posljedicu autor (prema Havelka, 2002) navodi socijalnu izolaciju te agresiju, alkoholizam, narkomaniju i ostale oblike sociopatskih ponašanja.

Gutić, Rudelj (2015) sljedećim prikazom prikazuju koji su to uzroci stresa te koje su posljedice.

Grafički prikaz 2. Potencijalni uzroci stresa i njegove posljedice



Izvor: Izrada autorice prema Gutić, Rudelj, 2015

2.6. Prevencija i ublažavanje stresa

S obzirom na posljedice koje stres uzrokuje, njegova prevencija veoma je važna na svim organizacijskim razinama.

Juras et al. (2009) navode kako se stres na radu smanjuje pomoću tri razine prevencije – primarna, sekundarna i tercijarna prevencija. Primarna prevencija, pri kojoj radnici nisu nužno izloženi opasnosti, uključuje ergonomiju, oblikovanje rada i okoliša, te organizacijski i poslovni razvoj. Kod radnika koji su već razvili rizik oštećenja zdravlja primjenjuje se sekundarna prevencija. Najčešće primjenjivana metoda jest tercijarna prevencija u kojoj se razvija prihvatljiviji radni sustav i povećava se zaštita zdravlja na radu.

Autori navode i dva pristupa prevencije stresa na poslu:

1. „*Mijenjanje pojedinca uz pomoć treninga za upravljanje stresom*: edukacija pojedinca o prirodi stresa, izvorima i djelovanju na zdravlje, učenje različitih vještina čija bi primjena trebala smanjiti stres (tehnike relaksacije), individualno savjetovanje radnika koji imaju probleme na poslu i u obitelji,
2. *smanjenje stresa promjenom organizacije posla* (otklanjanje stresora): usklađivanje radnog opterećenja s radnikovim sposobnostima, oblikovanje poslova tako da se vidi njihov smisao, jasno definiranje radnikovih uloga i odgovornosti, omogućavanje

sudjelovanja u donošenju odluka koje su vezane za posao, jasno definiranje mogućnosti napredovanja na poslu, omogućavanje socijalnih interakcija među radnicima, organizacija radnog vremena koja je kompatibilna s izvanradnim zahtjevima i obvezama.“ (Lučanin, 2014)

Kao prednost prvog pristupa navodi se malo financijsko opterećenje, lako provođenje te mogućnost brzog smanjenja problema. Nedostatak istog je što usmjerenost nije ka otklanjanju uzroka nego samo simptoma. S druge strane, drugi pristup kao prednost ima usmjerenost na stres, ali nedostatak je otpor uprave organizacije, obzirom da ovaj pristup zahtjeva značajne promjene u organizaciji rada.

Prema Poredoš, Kovač (2005) promjena vlastitog ponašanja djelotvoran je način suočavanja sa stresom. Potrebno je brinuti o psihičkoj ravnoteži, tjelesnom zdravlju te na vrijeme prepoznati stanje stresa i otkriti uzrok. Otkrivanjem uzroka započinje suočavanje sa stresom.

Gutić, Rudelj (2015) navode kako se prevencija stres ili antistresni program temelji na dva osnovna modela:

1. „Različiti programi povećanja tjelesne aktivnosti
2. Različiti programi psihičkog opuštanja i uopće smanjivanja psihičke tenzije u organizmu.“

Mnoge organizacije u svijetu provođenjem programa povećanja tjelesne aktivnosti pokušavaju uspostaviti ravnotežu između tjelesne i intelektualne aktivnosti, obzirom da se stres smatra posljedicom intelektualnog naprezanja.
Programi psihičkog opuštanja i smanjenja psihičke napetosti uključuju psihoterapiju (individualni ili grupnu), te razne vještine kao što su joga, meditacija i sl. Svrha programa je smanjenje psihičke napetosti u organizmu.

3. Motivacija i radna učinkovitost

Uska je poveznica između motivacije i radne učinkovitosti. Visoku razinu radne učinkovitosti odnosno uspješnosti ostvaruju zaposlenici čija je razina motivacije također na visokoj razini. U sljedećim poglavljima analiziraju se i pojašnjavaju pojmovi motivacije i radne učinkovitosti, te svega povezanog.

3.1. Definicija motivacije

Važan zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je motiviranje zaposlenika, a jedan je od najtežih zadataka za ovaj dio menadžmenta. Definicija motivacija je nekoliko, a svaki autor opisuje je na drugi način.“ (Mašić et al., 2010)

„Motivacija se definira kao proces izazivanja, usmjeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba.“ (Mašić et al., 2010)

Želježić (2019) prema Gutić, Rudelj (2012) navodi kako su motivi i motivacija osnovni elementi ponašanja. Motivacija označava ponašanje i doživljaje koji su poticani nekim motivima.
Naglašen je zadatak menadžmenta da shvati ljudsku složenost te da, ovisno o specifičnostima organizacije u kojoj radi, primjenjuje motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne). (Želježić, 2019, prema Buntak et al., 2013)

„Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih.“ (Varga, 2011)

Jambrek, Penić (2008) definiraju motivaciju kao pokretačke sile u pojedincu – pozitivne i negativne pokretačke slike koje pokreću i održavaju određeno ljudsko ponašanje. Autori motivaciju opisuju kao najvažnijim čimbenikom upravljanja ljudskim potencijalima. Produkt visoke razine motivacije i zadovoljstva zaposlenika su kvalitetniji rad, veća kreativnost i sl.

Autori pojašnjavaju i važnost motivacije menadžera, ne samo zaposlenika. Menadžerska je motivacija veoma kompleksan problem, a osobe koje ulaze u područje menadžmenta imaju

specifičnu želju i motivaciju za upravljanjem. (Jambrek, Penić, 2008, prema Bahtijarević Šiber, 1996)

3.2. Motivi

„Motivi su psihološki činitelji koji pokreću aktivnost, i usmjeravaju i održavaju aktivnosti radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba.“ (Mašić et al., 2010)

Želježić (2019) prema Petz navodi kako su motivi psihološki procesi koji ljude potiču na određeno ponašanje.

3.2.1. Vrste motiva

Mašić et al. (2010) navode podjelu motiva prema porijeklu dijele na biološke i socijalne, a prema izvoru na unutarnje i vanjske.

„Biološki motivi su urođeni i vezani za funkcioniranje organizma. Oni nastaju na osnovu potreba (za hranom, vodom, razmnožavanjem, kretanjem, spavanjem).“ (Mašić et al., 2010)
Motivacijski ciklus bioloških motiva započinje potrebom, koja se pretvara u motiv. Nakon otkrivanja motiva poduzima se akcija koja zadovoljava potrebu.

S druge strane, autori navode kako se socijalni motivi stvaraju tokom procesa socijalizacije – proces formiranja čovjeka kao društvenog bića. Socijalni motivi, za razliku od bioloških, ne prestaju njihovim zadovoljenjem. Neki od socijalnih motiva su motiv postignuća, motiv za samoostvarenjem, motiv sigurnosti i sl.

Podjela na vanjske i unutarnje motive, kako navode Mašić et al. (2010 polazi od nagrađivanja ponašanja. Nagrada je vanjski motivator, koji se primjenjuje kako bi ljudi ponavljali određeni, pozitivan, oblik ponašanja. Unutarnji motivatori vezani su zadovoljstvo obavljanjem nekih aktivnosti. Unutarnji motivi djeluju na način da motiviraju ljude na napredak i dodatno djelovanje. U menadžmentu ljudskih potencijala vanjski motivatori trebaju izazvati zadovoljstvo, a unutarnji motivatori trebaju poticati na ostvarivanje dodatnog učinka.

3.3. Materijalno i nematerijalno motiviranje

Nagrađivanje zaposlenika ključ je uspješnosti svakog poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala postaje sve više svjestan važnosti motiviranja i zadovoljstva zaposlenika, ali i nagrađivanja radnog učinka koji je postignut. Najčešće načini motiviranja su materijalno i nematerijalno motiviranje.

„Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse.“ (Buntak et al., 2013)

Autori također navode kako se materijalna kompenzacija sastoji od različitih oblika, koji su orijentirani na osiguranje i unaprjeđenje materijalnog položaja zaposlenika. Materijalne kompenzacije dijele se na izravne i neizravne, a prikazane su u sljedećem prikazu:

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšanja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - bonusi	- stipendije - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak - udio u profit - udio u vlasništvo	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životna i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - skrb o djeci

Izvor: Buntak, K., Drožđek, I. & Kovačić, R. (2013)

Izravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca su plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnost te bonusi. S druge strane, na razini poduzeća to su bonusi vezani uz rezultate i dobitak, udio u profitu te udio u vlasništvu.

U neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca spadaju stipendije, studijska putovanja, specijalizacije, plaćeno odsustvo i slobodni dani, službeni automobil te menadžerske beneficije. Na razini poduzeća materijalne kompenzacije su mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životna i druga osiguranja, naknade za nezaposlenost, obrazovanje, godišnji odmori te skrb o djeci. (Buntak et al., 2013)

Pokazalo se kako je najučinkovitiji faktor motiviranja u suvremenom svijetu plaća. Zaposlenici žele da njihov rad bude nagrađen primjerenom plaćom, a ukoliko menadžment ignorira tu potrebu dolazi do pada motivacije.

Buntak et al. (2013) definiraju plaću kao „"svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.“

Važnost materijalnog motiviranja ne umanjuje važnost nematerijalnog motiviranja. Ljudi imaju potrebe za različitim izvorima motivacije, što materijalnim, što nematerijalnim.

„Mehanizmi nematerijalne motivacije koncentriraju na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika“ (Buntak et al., 2013)

Gore navedeni autori naglašavaju važnost nenovčanog nagrađivanja, koje obuhvaća veoma širok spektar motivacijskih mehanizama – korištenje službenih vozila, rezervirana parkirališna mjesta i sl.

Buntak et al. (2013) navode neke od mehanizama nematerijalnog nagrađivanja, a to su oblikovanje posla, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vrijeme, priznavanje uspjeha, povratna informacija, organizacijska kultura i samomotivacija.

Ključna odrednica individualne motivacije jest posao koji pojedinac obavlja, a njegovo oblikovanje značajan je aspekt nematerijalnog motiviranja, obzirom na činjenicu da posao i zadovoljstvo poslom bitno utječu na motivaciju zaposlenika. Zadatak menadžmenta je učiniti posao izazovnim i zanimljivim, kako bi motivacija zaposlenika bila na visokoj razini. Mehanizam obogaćivanje posla podrazumijeva uključivanje više zadataka i vještina, a usmjerava se na razvoj i korištenje potencijala pojedinca. Najpoznatija strategija nematerijalnog motiviranja je fleksibilno radno vrijeme, koje zaposlenicima omogućuje da određuju njima najpovoljnije vrijeme za obavljanje posla. To je pristup koji donosi najviše pozitivnog stava i zadovljstva zaposlenika. (Buntak et al., 2013)

Marušić (2006) nematerijalnu motivaciju dijeli na posao i radnu okolinu. Poslom smatra zanimljive zadatke koje zaposlanici trebaju obaviti, ali i izazov koji trebaju savladati prilikom obavljanja tog posla. Također, ubraja i odgovornost, samopotvrđivanje, napredovanje na poslu i sl. Politika poduzeća, radni uvjeti, rukovođenje, pravilnu podjelu posla, mogućnost rada od kuće i sl. ubraja u radnu okolinu.

3.4. Radna učinkovitost

Radna učinkovitost ili radna uspješnost važan je pokazatelj motivacije zaposlenika. Mjerenje i upravljanje radnom učinkovitošću zaposlenika zadatak je menadžmenta ljudskih potencijala.

„Ocjenjivanje uspješnosti je formalni sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti u radu svakog pojedinog djelatnika u poduzeću“ (Bartolović, Vukojević, 2019, prema Marušić, 2006)

Kako bi se poboljšala radna učinkovitost organizacije potrebno je jasno komunicirati kriterije radne učinkovitosti i očekivanja od zaposlenika, redovito davati povratne informacije o radu, dobro organizirati posao, konstantno educirati i unapređivati vještine i znanje zaposlenika te stvoriti ugodnu radnu klimu i komunikaciju. (https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/kako-poboljsati-radnu-ucinkovitost/9788/, pristupljeno 11.07.2020)

Vujić (2004) navodi kako su najčešće korišteni kriteriji ocjenjivanja radne uspješnosti (učinkovitosti) stručno znanje, vještine pismenog i usmenog izražavanja, sposobnost uočavanja i rješavanja problema, kreativnost i inovativnost, samostalnost i odgovornost u radu, spretnost pregovaranja, kvaliteta i planiranje rada, spremnost na promjene, timski rad i rad s novim zaposlenicima i sposobnost odlučivanja i motiviranja suradnika.

Bartolović, Vukojević (2019) navode tri koraka ocjenjivanja radne uspješnosti:

1. korak – korak koji se obavlja u okviru analize posla, a sastoji se od utvrđivanja glavnih zadataka i ključnih segmenata radnog mjesta
2. korak – cilj drugog koraka je određivanje standarda radne uspješnosti; standardi mogu biti kvantitativni i kvalitativni (npr. količina posla, kvaliteta posla)
3. korak – zadnji korak je korak postavljanja ciljeva koji ne smiju biti previsoki, moraju biti mjerljivi i jasni te moraju predvidjeti moguća ograničenja.

4. Policija i policijski službenici

„Policija je središnja služba Ministarstva koja obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima. Policija građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda i zaštitu drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti“ (Gudiček, 2020, p. 11)

Kako navodi Gudiček (2020) policija je organizirana u tri hijerarhijske razine – Ravnateljstvo policije, policijske uprave i policijske postaje. Policijske uprave podijeljene su u četiri kategorije. I. kategorija (PU zagrebačka), II. kategorija (PU splitsko-dalmatinska, PU primorsko-goranska, PU osječko-baranjska, PU istarska), III. kategorija (dubrovačko-neretvanska, PU karlovačka, PU sisačko-moslavačka, PU šibensko-kninska, PU vukovarsko-srijemska, PU zadarska), IV. kategorija (PU bjelovarsko-bilogorska, PU brodsko-posavska, PU koprivničko-križevačka, PU krapinsko-zagorska, PU ličko-senjska, PU međimurska, PU požeško-slavonska, PU varaždinska, PU virovitičko-podravska).

Autorica također navodi kako se područje rada policije izražava kao briga za očuvanje javnog reda, a ostvarivanje istog ostvaruje se prevencijom i represijom. Prevencija se smatra djelovanje i poduzimanje mjera prije događanja nekog štetnog događaja, a represija nakon.

4.1. Policijski službenik

Prema Zakonu o policiji (2019) „policijski službenik je policijski službenik prema Zakonu o policijskim poslovima i ovlastima i službenik Ministarstva koji obavlja poslove usko povezane s policijskim poslovima.“
Sukladno prije navedenom Zakonu, policijski službenik zadužuje:

- „službenu značku,
- službenu iskaznicu,
- oružje i streljivo,
- službenu odoru te drugu propisanu opremu.“

Dužnost policijskih službenika je postupati po zakonima i propisima, pridržavajući si Etičkog kodeksa policijskih službenika.

4.2. Policijske ovlasti i poslovi

Gudiček (2020) navodi kako je policijska ovlast punomoć koja je propisana određenim aktom. Policijska ovlast definira se kao pravo i dužnost policijskih službenika da poduzimaju određene aktivnosti. Neovisno o tome kako je ovlast iskazana u propisu, trenutak u kojem se ovlast primjenjuje ovisi o objektivnim okolnostima, a ne o volji službene osobe.

Policija ima u opisu svojeg posla ima 24 ovlasti koje svakodnevno provodi.
Zakon o policijskim poslovima i ovlastima definira sljedeće policijske ovlasti:

1. „prikupljanje, procjena, pohrana, obrada i korištenje podataka,
2. provjera i utvrđivanje identiteta osoba i predmeta,
3. prikupljanje obavijesti od građana,
4. pozivanje,
5. dovođenje i privođenje,
6. traganje za osobama i predmetima,
7. privremeno ograničenje slobode kretanja,
8. davanje upozorenja i naredbi građanima,
9. uporaba tuđeg prijevoznog sredstva i komunikacijskog uređaja,
10. privremeno oduzimanje, čuvanje, uništenje i prodaja predmeta,
11. zaprimanje prijava, podnošenje kaznenih prijava i izvješća,
12. osiguranje mjesta događaja,
13. provjera uspostavljanja elektroničke komunikacije,
14. poligrafsko ispitivanje,
15. pregled dokumentacije,
16. ulazak i pregled objekata i prostora,
17. ulazak u tuđi dom,
18. pregled osoba, predmeta i prometnih sredstava,
19. javno raspisivanje nagrade,
20. snimanje na javnim mjestima,
21. prikrivene policijske radnje,
22. uporaba sredstava prisile,
23. zaštita žrtava kaznenih djela i drugih osoba,
24. provjera zastave, progon, zaustavljanje, uzapćenje i sprovođenje plovnog objekta.“ (Gudiček, 2020.)

Prilikom postupanja policijski su službenici dužni postupati u skladu sa Ustavom Republike Hrvatske i zakonima, te poštovati dostojanstvo, čast i ugled osoba, kao i temeljna prava i slobode svake osobe.

Uz ovlasti, prema Zakonu o policijskim ovlastima i poslovima, policija ima i trinaest poslova:

1. „zaštita života, prava, slobode, sigurnosti i nepovredivosti osobe,
2. zaštita javnog reda i mira te imovine,
3. sprječavanje kaznenih djela i prekršaja, njihovo otkrivanje i prikupljanje podataka o tim
1. djelima i počiniteljima,
4. traganje za počiniteljima kaznenih djela za koja se progoni po službenoj dužnosti i prekršaja
2. i njihovo dovođenje nadležnim tijelima,
5. traganje za imovinskom koristi stečenoj kaznenim djelom,
6. nadzor i upravljanje cestovnim prometom,
7. protueksplozijska zaštita,
8. postupanje prema strancima,
9. nadzor državne granice,
10. poslovi zaštite zračnog prometa propisani posebnim zakonom,
11. poslovi na moru i unutarnjim vodama iz nadležnosti policije,
12. osiguranje i zaštita osoba, objekata i prostora,
13. postupanje s uhićenikom i pritvorenikom“. (Gudiček, 2020)

Policija poslove obavlja, sukladno Zakonu o policijskim poslovima i ovlastima, radi sprječavanja i otklanjanja opasnosti i u kriminalističkim istraživanjima.

Policijski službenici obavljaju policijski posao i primjenjuju policijske ovlasti:

1. „po službenoj dužnosti,
2. na temelju zapovijedi nadređenog,
3. na temelju naloga državnog odvjetnika, suda ili drugog nadležnog tijela kad je to propisano zakonom.“ (Gudiček, 2020)

4.3. Ocjenjivanje policijskih službenika

Temeljem Zakona o policiji donesen je Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika koje se provodi svake godine za prethodnu kalendarsku godinu.
Policijski se službenici ocjenjuju prema sljedećim općim kriterijima:

1. „djelotvornost u obavljanju poslova,
2. točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova,
3. pridržavanje rokova u izvršavanju poslova,
4. učinkovitost u obavljanju poslova.“

(https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_113_2444.html; pristupljeno 11.07.2020.)

te prema sljedećim posebnim kriterijima:

1. „stupanj inovativnosti i kreativnosti,
2. pismeno i usmeno izražavanje, komunikacijske vještine,
3. sklonost timskom radu.“

Ocjenjuju se i rukovodeći policijski službenici, koji kao menadžment, moraju motivirati zaposlenike, pratiti njihov rad, organizirati i rukovoditi zaposlene te rješavati konflikte i provoditi mjere za ispunjenje strateških ciljeva.

Sukladno tome, rad rukovodećih policijskih službenika ocjenjuje se na temelju općih i posebnih kriterija Pravilnika i ocjenom sljedećih kompetencija:

1. „organizacija i koordinacija obavljanja poslova,
2. donošenje odluka za koje je ovlašten,
3. motiviranje službenika,
4. rješavanje konflikata,
5. praćenje rada i davanja uputa za rad službenicima,
6. implementacija strateških ciljeva (ako je rukovodeći policijski službenik odgovoran za ispunjavanje ciljeva).“

(https://narodne novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_113_2444.html)

U Pravilniku o ocjenjivanju policijskih službenika navodi se kako je ocjenjivanje temelj za razvoj karijera, promicanje profesionalnih vrijednosti u policijskoj službi, poboljšanje radne učinkovitosti policijskih službenika, osiguranje poticajnog sustava nagrađivanja, kadrovsko planiranje te usklađivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja policijskih službenika.

Prema Pravilniku godišnja ocjena može biti „ne zadovoljava“, „zadovoljava“, „dobar“, „uspješan“ i „naročito uspješan".

Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika navodi sljedeće:

Policijski službenik bit će ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ ukoliko učinkovitost ispunjavanja postavljenih ciljeva, stupanj znanja i vještina, razumijevanje i pridržavanje propisa, te komunikacijske vještine ne zadovoljavaju potrebe radnog mjesta. Policijski službenik radi uz nadzor, usmjeravanje i često upozoravanje, pasivan je i pri provedbi planova i aktivnosti kojima se ostvaruju organizacijski i strateški ciljevi ne zadovoljava potrebe. Ne poštuje odrebe Etičkog kodeksa policijskih službenika u ophođenju sa strankama, nadređenima i kolektivom.

Ukoliko su učinkovitost ispunjavanja postavljenih ciljeva, stupanj znanja i vještina, razumijevanje i pridržavanje propisa, komunikacijske vještine i prijedlozi koje daje za unaprjeđenje rada ispod očekivane razine, policijski službenik bit će ocijenjen ocjenom „zadovoljava.“ Policijski službenik ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ pokazuju nisku razinu radne motivacije i profesionalnih interesa, a razina u kojoj sudjeluje u ostvarivanju strateških ciljeva je ispod očekivane.

Ocjena „dobar“ dodjeljuje se policijskom službeniku kad su svi kriteriji na očekivanoj razini. Policijski službenik radi uz minimalan nadzor, a učinkovitost ispunjavanja postavljenih ciljeva, stupanj znanja i vještina, razumijevanje i pridržavanje propisa su na očekivanoj razini.

Policijski službenik ostvaruje ocjenu „uspješan“ ukoliko je samostalan u radu, posjeduje visok stupanj znanja i vještina, iskazuje viši stupanj zainteresiranosti za izvršenje zadaća, suradničkog je ponašanja i potiče ostvarivanje organizacijskih ciljeva te aktivno sudjeluje u provedbi aktivnosti sukladno strateškim ciljevima.

Ukoliko je policijski službenik samostalan u radu, u kontinuitetu zainteresiran za izvršenje zadaća pri čemu se dosljedno pridržava Etičkog kodeksa policijskih službenika, izuzetne radne motivacije, prenosi znanja drugim policijskim službenicima, aktivno usmjerava i sudjeluje u izgradnji zakonodavnih okvira te ima ugled stručnog autoriteta, dodjeljuje se ocjena „naročito uspješan."

Ocjenjivanje se provodi u svrhu usmjeravanja policijskih službenika na učinkovito obavljanje službenih zadaća prema propisima i zakonima, poštivanje Etičkog kodeksa policijskih službenika te definiranje doprinosa u obavljanju poslova, što je kriterij za donošenje odluke o napredovanju, školovanju te nagrađivanju.

5. Stres i motivacija policijskih službenika

U ovom poglavlju govori se o stresu i motivaciji isključivo u policijskom zanimanju. Prikupljeni su sekundarni podaci iz prijašnjih istraživanja, ali i teoretske činjenice iz znanstvenih i stručnih članaka.

5.1. Stres u policijskoj profesiji

Zanimanje policijski službenik jedno je od najstresnijih zanimanja, a količina stresa i posljedice koje donosi stres u ovom su zanimanju na visokoj razini. Policijski službenici podložniji su stresu zbog karakteristika svojeg posla.

Glavina, Vukosav (2011) prema Anshel (2000) navode kako policijski službenici pate od fizičkih i psihičkih posljedica stresa zbog suočavanja s nesvakidašnjima izvorima stresa kao što su pogibije, ubojstva, silovanja, zlostavljanja.

Glavina et al. (2013) prema (Stephens, Pugmire, 2008) navode kako dva glavna izvora policijskog stresa – stres koji proizlazi iz sadržaja posla te onaj koji proizlazi iz organizacije posla.

„Stresori koji proizlaze iz sadržaja posla ili operativni stresori obuhvaćaju događaje poput upotrebe sile, donošenja kritičnih odluka, kontinuiranog izlaganja nevoljama drugih ljudi, prisustvovanja raznim oblicima nasilja, agresije, smrti itd. Pod organizacijskim stresorima podrazumijevaju se stresori koji proizlaze iz same organizacije i prakse posla poput smjenskog rada, prekovremenog rada, opterećenost administracijom, slabe opremljenosti potrebnim materijalima za rad, neizvjesnost mogućnosti napredovanja, male plaće, nedovoljno treninga, rad praznicima i vikendom, manjak administrativne potpore, loših odnosa s nadređenima, manjka komunikacije kroz policijsku hijerarhiju itd.“ (Glavina et al., 2013)

Istraživanja su pokazala kako policijski službenici operativne stresore doživljavaju manje stresnim od organizacijskih.
Glavina et al. (2013) navode kako je razlog tome činjenica da su policijski službenici obučavani za obavaljanje svog posla – upoznati su sa kakvim situacijama će se susretati i na koji način će ih rješavati, međutim nisu pripremljeni za organizacijski i administrativni dio posla. Isto tako, organizacijski stresori mnogo su češći od operativnih stresora, što uvelike pomaže pri njihovu ocjenjivanju kao više stresnije.

Autori Glavina, Vukosav (2011) dijele stresore na stresore vezane uz prirodu posla, interpersonalne, organizacijske i obiteljske.

„Stresori koji proizlaze iz sadržaja posla podrazumijevaju događaje koji se rutinski događaju u policijskom zanimanju i koji imaju potencijal da psihički i fizički naštete osobama koje im svjedoče.“ (Glavina, Vukosav, 2011 prema Dowler, Arai, 2008)

Interpersonalni stres, kako navode Glavina, Vukosav (2011) sve je češći u policijskom zanimanju. Takvi stresori podrazumijevaju negativne strane koje su posljedica komunikacije s ljudima. Interpersonalni stres pojavljuje se zbog pravila koja točno određuje kako se komunikacija sa određenim osobama, bilo građanima, kolegama ili nadređenima, mora odvijati.

Organizacija daje velik doprinos stvaranju stresa. „Pod organizacijskim stresorima podrazumijevaju se sljedeći stresori: smjenski rad, prekovremeni rad, opterećenost administriranjem, slaba opremljenost potrebne opreme za rad, neizvjesne mogućnosti napredovanja, male plaće, nedostatan trening, rad praznicima i vikendom, manjak administrativne potpore, loši odnosi s nadređenima, nedostatak komunikacije kroz policijsku hijerarhiju, mnoga impersonalna pravila itd.“ (Glavina, Vukosav, 2011)

Obitelj je velika potpora policijskim službenicima, međutim priroda posla dovodi do lošijih odnosa u obitelji. Kako navode Glavina, Vukosav (2011) kako su organizacija policije često dovodi do poremećaja u funkcioniranju obitelji. Novonastali sukobi u obitelji predstavljaju izvor stresa za policijske službenike.

Autori također navode kako svi stresori negativno utječu na psihičko i fizičko zdravlje policijskih službenika, na njihove odnose u obitelji, ali i odnose na razini organizacije. Istraživanja su pokazala kako je organizacija ta koja u velikoj mjeri pridonosi povećanju stresa. Važnost čestih psiholoških kontrola policijskih službenika je neupitna, kako se policijski službenici ne bi udaljili od obitelji ili posegnuli alkoholu i drogama kao mehanizmima suočavanja sa stresom.

5.2. Motivacija policijskih službenika

Kao što je već navedeno u radu, motivacija je ključna za uspješno poslovanje.
„Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje, te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje“ (Orlović, 2019)

Motivacija policijskih službenika objasnit će se pomoću prije provedenog istraživanja. Sljedeće poglavlje odnosi se na istraživanje provedeno 2015. godine u sklopu izrade završnog rada na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Kriminalistika – na temu Upravljanje ljudskim potencijalima – motiviranje i nagrađivanje policijskih službenika.

Orlović, Orlović, Karlović (2015) proveli su istraživanje Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika na uzorku od 126 policijskih službenika, pomoću anketnog upitnika. Autori navode kako je „cilj ovog istraživanja pribaviti stavove i mišljenje policijskih službenika o prisutnosti motivacijskih čimbenika u policijskoj organizaciji, zatim o karakteristikama sustava ocjenjivanja, odnosno praćenja radne uspješnosti te o mogućnostima razvoja karijere.“

Rezultati istraživanja pokazali su nezadovoljstvo policijskih službenika motivacijskim faktorima – i materijalnim i nematerijalnim. 70% ispitanika se u potpunosti ne slaže ili samo ne slaže s tvrdnjom „Zadovoljan sam svojom plaćom.“ Što se tiče nematerijalnog motiviranja, 62% ispitanika ne dobiva usmenu pohvalu za dobro odrađen posao. Također, policijski službenici nisu zadovoljni godišnjom ocjenom radne uspješnosti, a većina ih smatra da ta ocjena nije pokazatelj nečijeg rada. Zadatak godišnjeg praćenja uspješnosti je i motivirati zaposlenike, međutim ispitanici ovog istraživanja naveli su kako ih godišnja ocjena nije motivirala za daljnji rad.

Zaključno su autori naglasili važnost upravljanja ljudskim potencijalima i važnost sustava nagrađivanja i motiviranja. Kao primarni problem navodi se kako je sustav upravljanja ljudskim potencijalima u policiji nedjelotvoran, posebice na području nagrađivanja i motiviranja. Kao rješenje navode postavljanje stručnijeg kadra za rukovođenje, osvrćući se na neučinkovit sustav motiviranja i nagrađivanja, ali i ne provođenje ocjenjivanja uspješnosti policijskih službenika

u skladu sa Pravilnikom o ocjenjivanju policijskih službenika. Naglasi i važnost nematerijalnog motiviranja, s obzirom da resursi za materijalno motiviranje nedostaju.

Na kraju istraživanja autori donose zaključak kako je „upravljanje ljudskim potencijalima u hrvatskoj policiji, posebice motiviranje i nagrađivanje, nije na zavidnoj razini te da je potrebno još vremena kako bi se na tom polju dostiglo neke uspješne privatne kompanije.“

6. Emprijsko istraživanje

Poglavlje broj 6. prikazuje rezultate empirijskog istraživanja sukladno ciljevima rada.

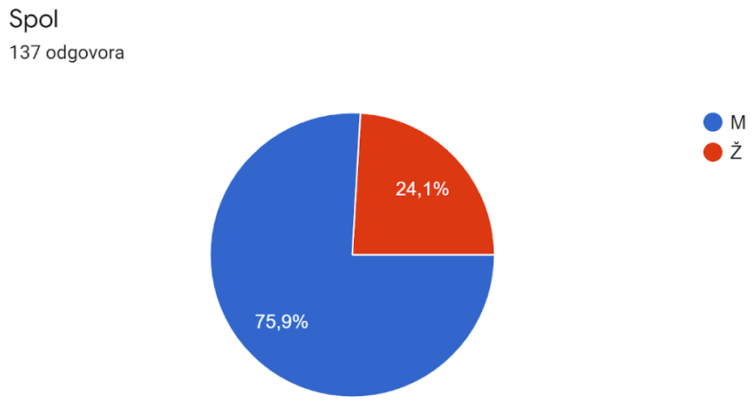
6.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje provodilo se putem anketnog upitnika sastavljenog u Google obrascima. Kako bi policijske uprave mogle proslijediti anketne upitnike policijskim službenicima, tražilo se odobrenje Službe za odnose s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske te se po njihovom odobrenju anketa proslijedila na službene e-pošte policijskih uprava, a zatim i policijskih službenika. Anketa se provodila od 22. srpnja 2020. do 26. kolovoza. 2020.

6.2. Karakteristike ispitanika

Istraživanje se provodilo na 137 ispitanika (104 muškog spola i 33 ženskog spola). U postotku muški dio ispitanika zauzima 75,9%, dok ženski zauzima 24.1%. (Grafikon 1.)

Grafikon 1. Spol ispitanika

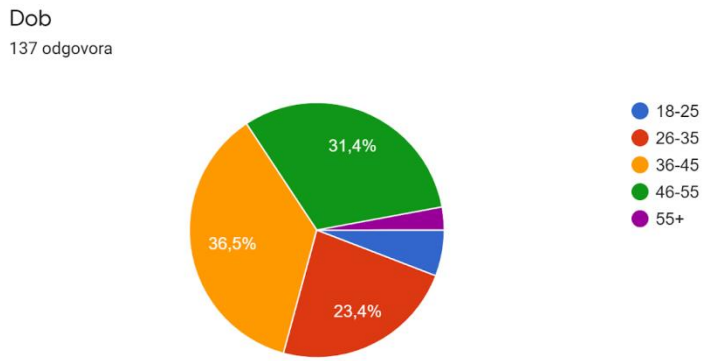


Izvor: Vlastita izrada autora

U ispitivanju su sudjelovali policijski službenici u dobi od 18 do 55 i više godina. Podijeljeni su u pet dobih skupina – 18 do 25 godina, 26 do 35 godina, 36 do 45 godine, 46 do 55 godina te dobna skupina 55+. Najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina (36,5%), dok najmanje ispitanih ima 55+ godina (2,9%). Zastupljene su sve dobne skupine –

18 do 25 u postotoku od 5,8%, zatim od 26 do 35 u iznosu od 23,4% te dobna skupina 46 do 55 u iznosu od 31,4%. (Grafikon 2.)

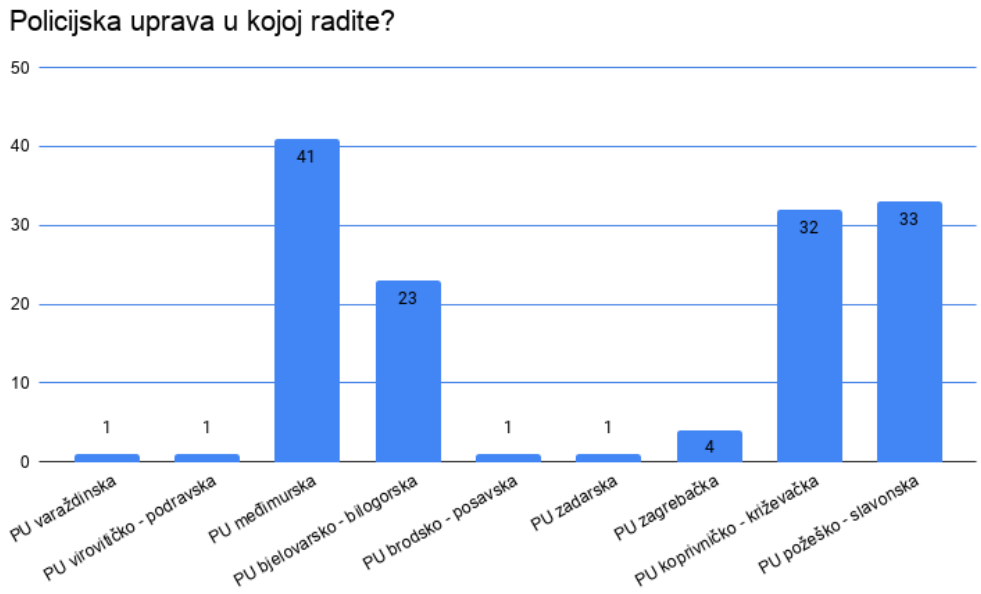
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: Vlastita izrada autora

U anketnom upitniku sudjelovali su policijski službenici iz devet policijskih uprava. Najveći broj ispitanika pripada Policijskoj upravi međimurskoj, njih 41 (29,9%). Ispitanika iz policijske uprave požeško – slavonska je 33 (24,1%), iz policijske uprave koprivničko – križevačke 32 (23,4%), iz policijske uprave bjelovarsko – bilogorske 23 (16,8%), iz policijske uprave zagrebačke 4 (2,9%), dok policijske uprave brodsko – posavska, varaždinska, virovitičko – podravska te zadarska imaju jednog ispitanika. (Grafikon 3.)

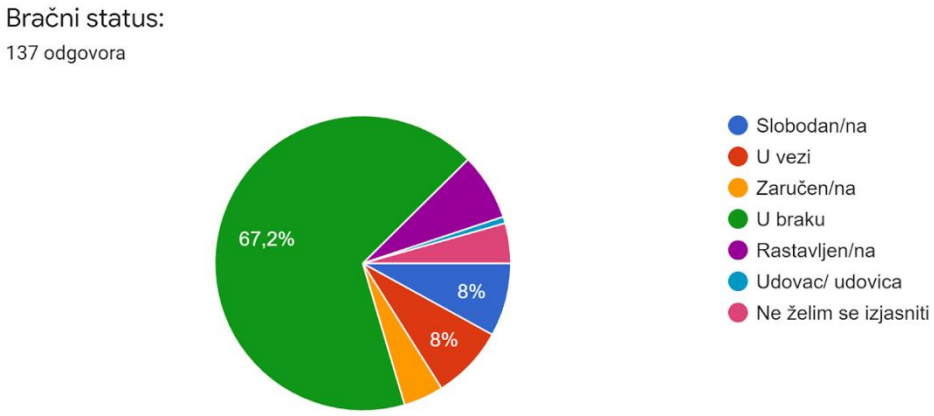
Grafikon 3. Policijska uprava



Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 4. prikazuje bračni status ispitanika. Najveći broj ispitanika je u braku – njih 92 odnosno 67,2%, a samo jedan ispitanik je udovac/udovica (0,7%). 7,3% ispitanika je rastavljeno, 8% je slobodno te ih je također 8% u vezi, 4,4% ih je zaručeno, a isti postotak ispitanika odbio se izjasniti o svom bračnom statusu.

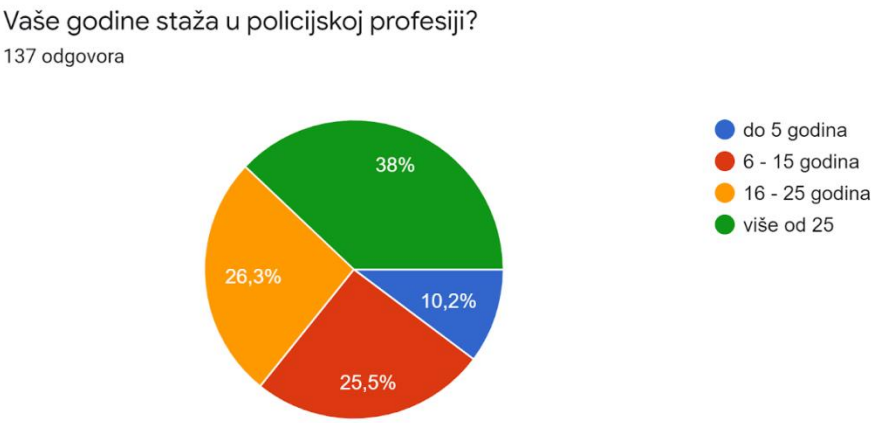
Grafikon 4. Bračni status



Izvor: Vlastita izrada autora

Sljedeći grafički prikaz odnosi se na godine staža. Ponuđene su četiri opcije, a to su do 5 godina, od 6 do 15 godina, od 16 do 25 godina te više od 25 godina radnog staža. 38% ispitanika ima više od 25 godina radnog staža u policijskog profesiji, 26,3% ispitanika je u skupini od 16 do 25 godina, a 25,5% ispitanika radi od 6 do 15 godina u policijskoj profesiji. Najmanji broj ispitanika radi do 5 godina, njih 14 odnosno 10,2%. (Grafikon 5.)

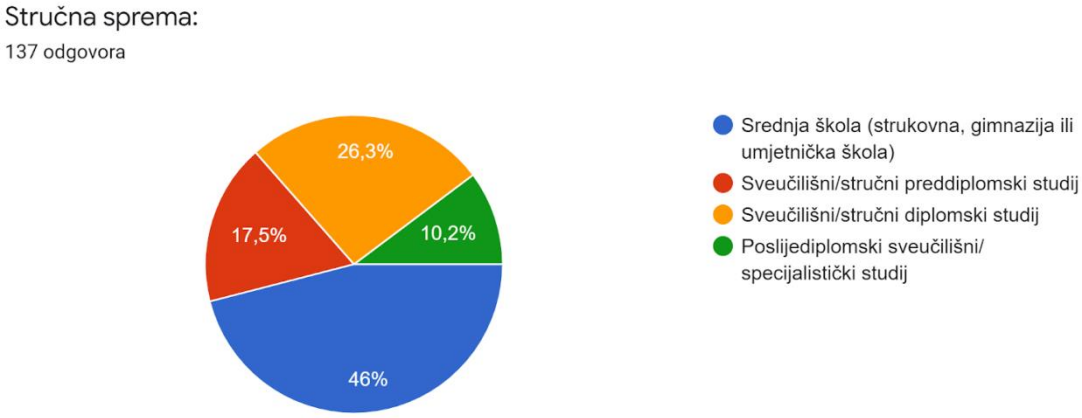
Grafikon 5. Radni staž



Izvor: Vlastita izrada autora

Prema završenoj razini obrazovanja, najviše ispitanika je završilo srednju školu (njih 63, odnosno 46%.) 26,3% ispitanika završilo je diplomski studij, 17,5% preddiplomski, a najmanji dio ispitanika završio je poslijediplomski studij (njih 14, odnosno 10,2%). (Grafikon 6.)

Grafikon 6. Stručna sprema



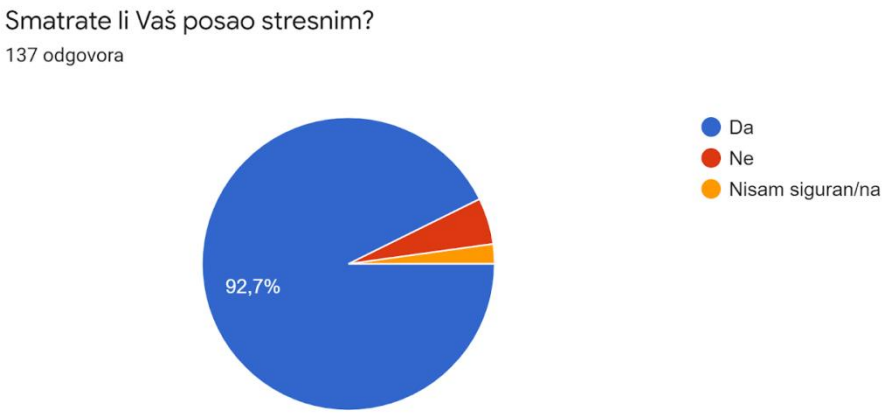
Izvor: Vlastita izrada autora

6.3. Rezultati istraživanja

Drugi dio anketnog upitnika sastojao se od konkretnih pitanja vezanih uz stres, motivaciju i radnu učinkovitost i doveo je do rezultata ovog empirijskog istraživanja. Od 15 pitanja iz drugog dijela, 3 pitanja su, uz ponuđene odgovore, imala opciju pisanja vlastitih.

Prvi grafikon drugog dijela (Grafikon 7.) pred ispitanike stavlja pitanje smatraju li svoj posao stresnim. 92,7% ispitanika odgovorilo je potvrdno, 5,1% ne smatra svoj posao stresnim dok 2,2% ispitanika nije sigurno.

Grafikon 7. Stav ispitanika o poslu

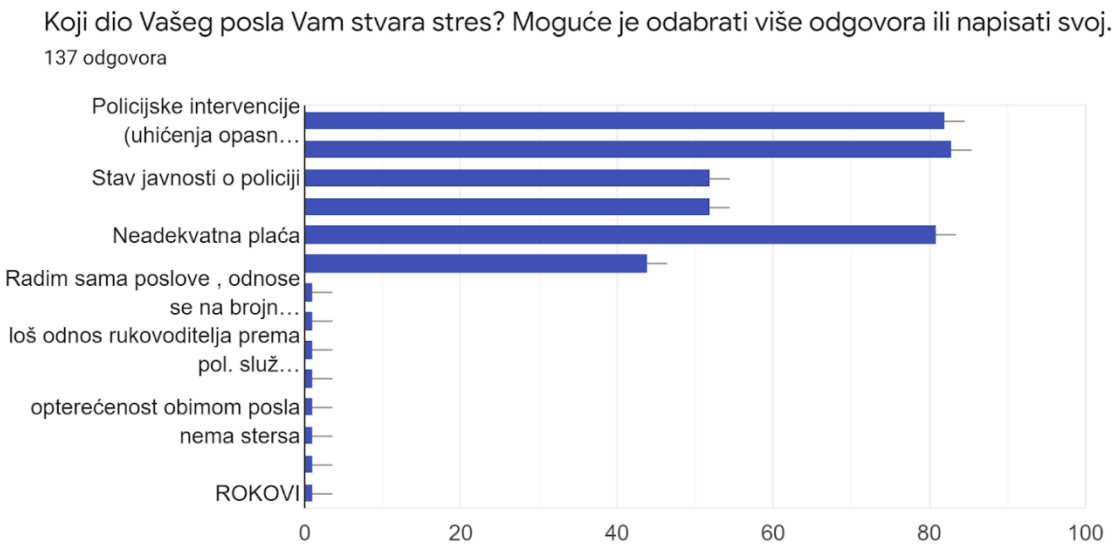


Izvor: Vlastita izrada autora

Pitanje broj 8. jedno je od pitanja u kojem su ispitanici mogli odabrati više odgovora ili napisati svoj, a upitani su koji dio njihovog posla im stvara stres. Opcije odabira bile su policijske intervencije (uhićenja opasnih/nasilnih osoba, svjedočenje pogibiji, uporaba vatrenog oružja, priopćavanje tragičnih vijesti, kontakt sa žrtvama i sl.), organizacija policije (papirologija, rad u smjenama, prekovremeni rad i sl.), stav javnosti o policiji, usklađivanje privatnog i profesionalnog života, loši odnosi sa kolegama ili nadređenima te neadekvatna plaća. Najveći broj ispitanika organizaciju policije smatra najvećim izvorom stresa (njih 83, odnosno 60,6%). Policijske intervencije stresnima smatra 59,9% ispitanika, neadekvatnu plaću 59,1% ispitanika, stav javnosti o policiji i usklađivanje privatnog i profesionalnog života izvor je stresa za 38% ispitanika, dok 32% ispitanika loše odnose s nadređenima i kolegama navode kao jedan od izvora stresa. 8 ispitanika je, uz ponuđene opcije, upisalo i svoje. Neki od odgovora su mobing

na poslu, rokovi, loši zakoni, sve veći obujam posla (koji je navelo troje ispitanika), dok je jedan ispitanik naveo kako nema stresa. (Grafikon 8.)

Grafikon 8. Dio posla koji ispitanicima stvara stres



Izvor: Vlastita izrada autora

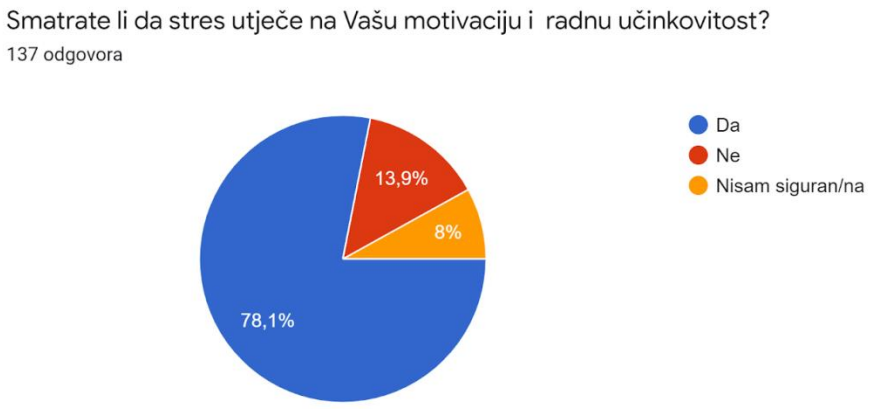
Uzimajući u obzir prirodu posla, ispitanicima je postavljeno pitanje o strahu za vlastitu sigurnost. Linearnim mjerilom od 1 (ni malo) do 5 (jako puno) omogućilo se ispitanicima odgovaranje na pitanje. 13,1% ispitanika ne osjeća ni malo straha za vlastitu sigurnost, 35,8% ispitanika osjeća malo, 33,6% ispitanika izjasnilo se kako je njihov osjećaj straha za vlastitu sigurnost srednji, 10,9% osjeća puno straha, dok 6,6% ispitanika osjeća jako puno straha za vlastitu sigurnost. (Grafikon 9.)

Grafikon 9. Osjećaj straha za vlastitu sigurnost kod ispitanika

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 10. prikazuje stav ispitanika o utjecaju stresa na motivaciju i radnu učinkovitost. 78,1% ispitanika smatra kako stres utječe na njihovu radnu učinkovitost, 13,9% ispitanika negira tvrdnju, dok 8% nije sigurno.

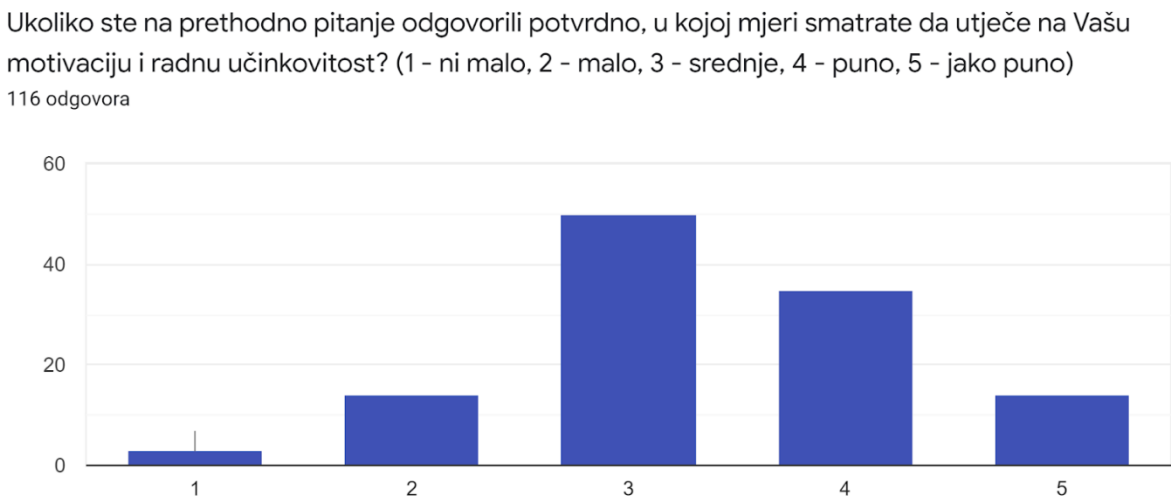
Grafikon 10. Stav ispitanika o utjecaju stresa na motivaciju i radnu učinkovitost



Izvor: Vlastita izrada autora

Ukoliko su ispitanici na prošlo pitanje odgovorili potvrdno, upitani su što smatraju – u kojoj mjeri stres utječe na motivaciju i radnu učinkovitost, uz pomoć linearnog mjerila od 1 (ni malo) do 5 (jako puno). 2,6% ispitanika odgovorilo je kako stres ne utječe ni malo na motivaciju i radnu učinkovitost, 12,1% dalo je odgovor malo. Najveći broj ispitanika odgovorio je srednje (njih 50, odnosno 43,1%). 30,2% odgovorilo je kako utječe puno, dok 12,1% odgovorilo kako utječe jako puno. (Grafikon 11.)

Grafikon 11. Stav ispitanika o mjeri utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost

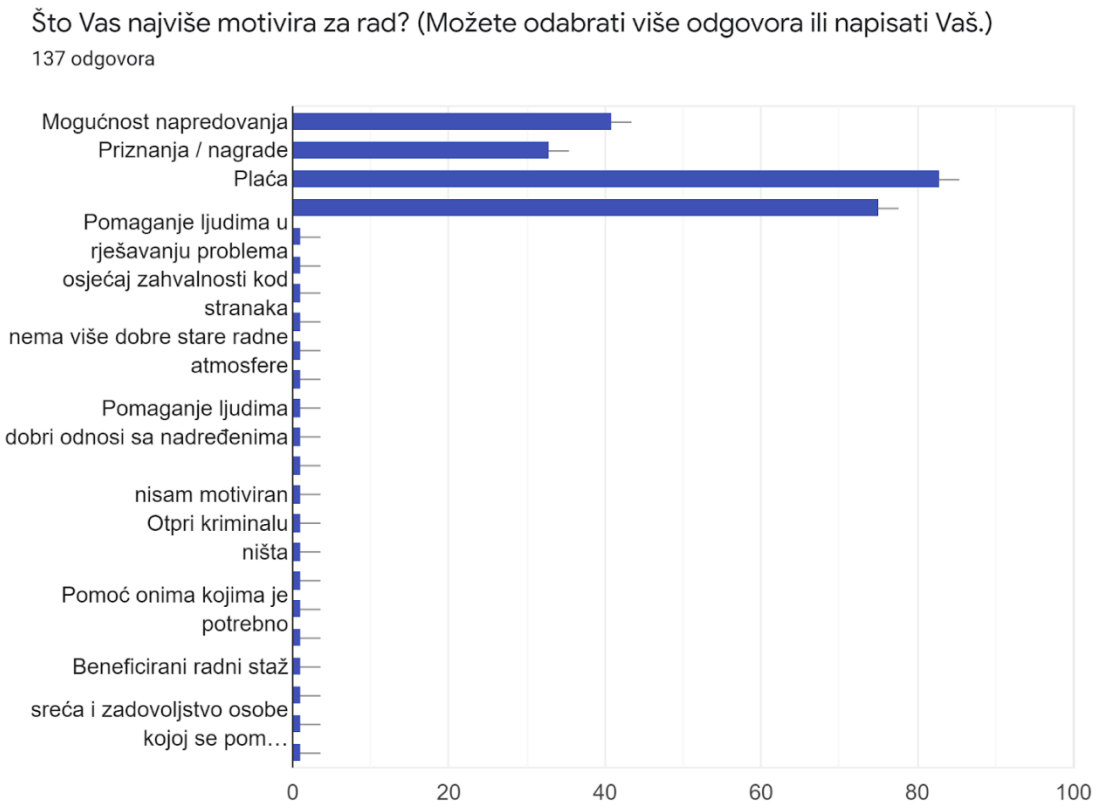


Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 12. prikazuje što ispitanike najviše motivira za rad. Ispitanici su mogli izabrati neki od ponuđenih odgovora ili napisati svoj. Ponuđene su bile četiri opcije: mogućnost napredovanja, priznanja/nagrade, plaća te dobra radna okolina i kolegijalni odnosi. Najveći broj ispitanika (njih 83, odnosno 60,6%) odgovorilo je plaća, 54,7% odgovorilo je dobra radna okolina i kolegijalni odnosi, 29,9% ispitanika odgovorilo je mogućnost napredovanja, a najmanji broj ispitanika odgovorilo je priznanja/nagrade (24,1%).

19 ispitanika nadopisalo je svoje izvore motivacije, a to su pomaganje ljudima (8 ispitanika dalo je taj odgovor), zahvalnost stranaka, dobri odnosi sa nadređenima, beneficirani radni staž, ljubav prema vrsti posla, otpor kriminalu, dok je četvero ispitanika odgovorilo kako ih ništa ne motivira.

Grafikon 12. Najveća motivacija za rad



Izvor: Vlastita izrada autora

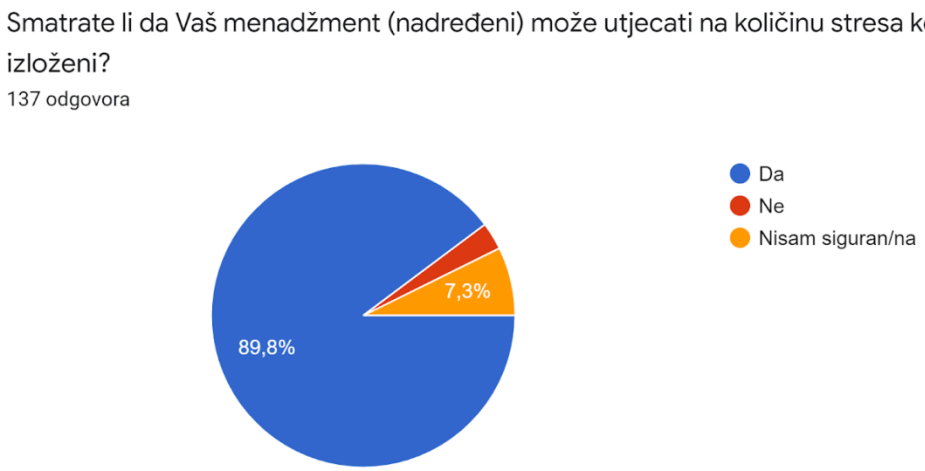
Kao jedan od motivacijskih faktora, navedena je i plaća te je ispitanicima postavljeno pitanje koliko im je plaća (financijska naknada) bitan motivacijski faktor. U mjerilu od 1 (u potpunosti nebitan) do 5 (u potpunosti bitan), 50,4% ispitanika odgovorilo je da im je plaća u potpunosti bitan motivacijski faktor, 39,4% ispitanika odgovorilo je kako bitan, 9,5% kako nije niti bitan niti nebitan, dok je jedan ispitanik odgovorio kako je nebitan. Nitko od ispitanika nije odgovorio da je plaća u potpunosti nebitan faktor. (Grafikon 13.)

Grafikon 13. Stav ispitanika o plaći kao motivacijskom faktoru

Izvor: Vlastita izrada autora

Pitanjem broj 14 od ispitanika se traži mišljenje o utjecaju menadžmenta na količinu stresa kojem su izloženi. 89,9% ispitanika smatra kako menadžment može utjecati na količinu stresa kojem su na poslu izloženi, 2,9% smatra kako menadžment ne može utjecati, dok 7,3% ispitanika nije sigurno. (Grafikon 13.)

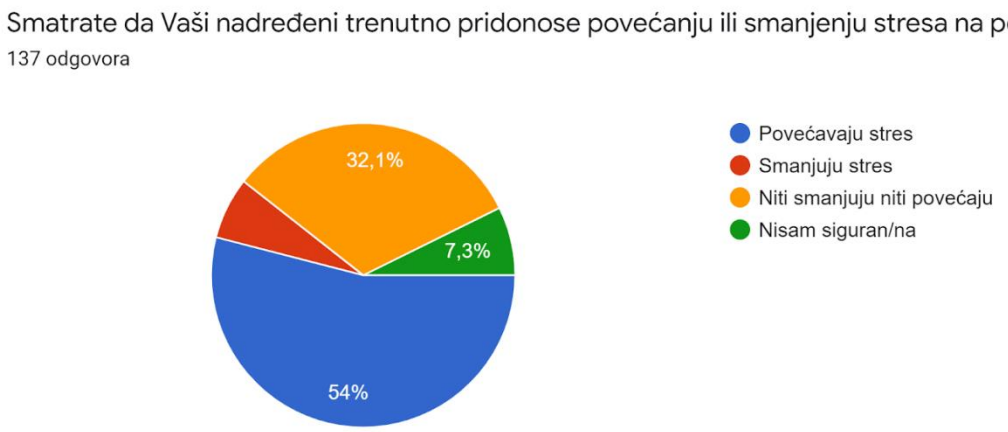
Grafikon 14. Stav ispitanika o utjecaju menadžmenta na količinu stresa na poslu



Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 15. prikazuje stav ispitanika o trenutnom utjecaju njihovih nadređenih na stres kojem su na poslu izloženi. 54% ispitanika smatra kako njihovi nadređeni pridonose povećavanju stresa, 6,6% kako smanjuju stres, 32,1% smatra da niti smanjuju niti povećavaju, dok 7,3% ispitanika nije sigurno.

Grafikon 15. Stav ispitanika o trenutnom utjecaju nadređenih na količinu stresa

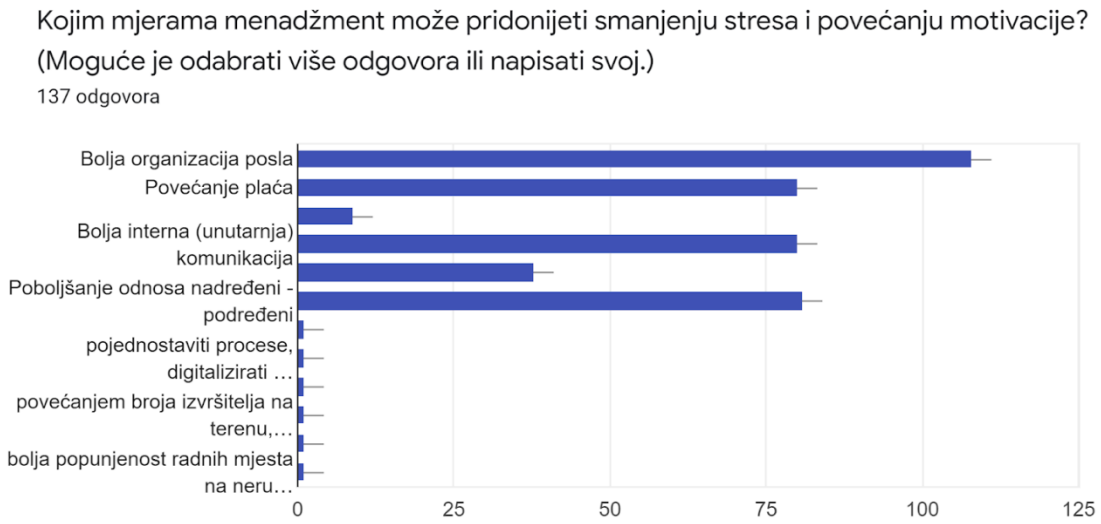


Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon br. 16. prikazuje mišljenje ispitanika o mjerama koje može poduzimati menadžment kako bi smanjio stres i povećao motivaciju. Ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora ili napisati svoj. Odgovori koji su ispitanicima bili ponuđeni su: bolja organizacija posla, povećanje plaća, reduciranje prekovremenog rada, bolja interna (unutarnja) komunikacija, pohvale/nagrade, poboljšanje odnosa podređeni – nadređeni. 78,8% ispitanika odgovorilo je bolja organizacija posla, 59,1% ispitanika poboljšanje odnosa nadređeni – podređeni, 58,4% povećanje plaće i bolja interna komunikacija, 27,7% pohvale/nagrade, a 6,6% ispitanika odgovorilo je reduciranje prekovremenog rada.

6 ispitanika dalo je svoje odgovore – pojednostavljenje i digitalizacija procesa, pravedan odnos prema svima, zauzimanje za svoje djelatnike, a najčešći odgovor je povećanje broja izvršitelja na terenu.

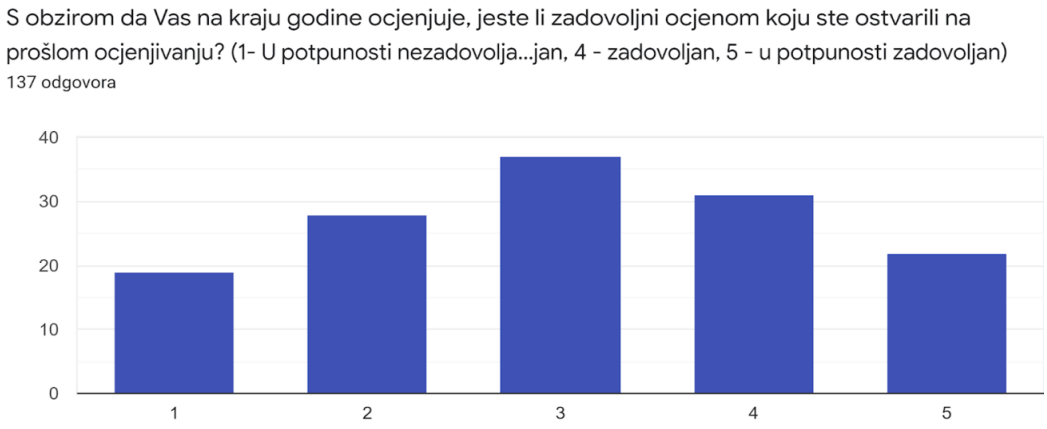
Grafikon 16. Mjere menadžmenta za smanjenje stresa i povećanje motivacije



Izvor: Vlastita izrada autora

S obzirom na to da se policijski službenici na kraju godine ocjenjuju godišnjom ocjenom, ispitanici su upitani jesu li zadovoljni ocjenom koju su ostvarili na prošlom ocjenjivanju. Linearnim mjerilom od 1 (u potpunosti nezadovoljan) do 5 (u potpunosti zadovoljan) prikupljeni su odgovori. 13,9% ispitanika odgovorilo je da je u potpunosti nezadovoljno, 20,4% kako je nezadovoljno, 27% kako je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 22,6% ispitanika kako je zadovoljno, dok je 16,1% u potpunosti zadovoljno. (Grafikon 17.)

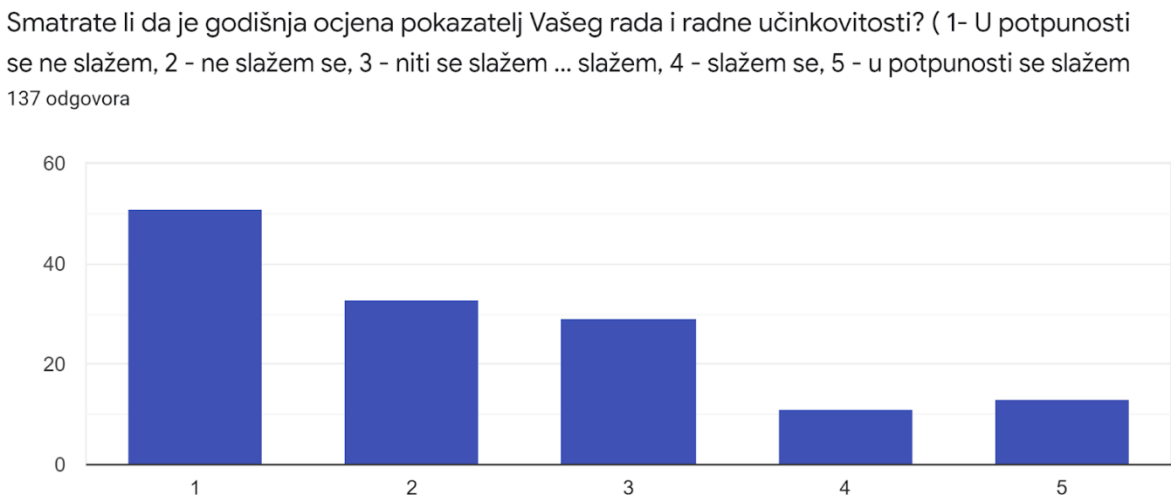
Grafikon 17. Zadovoljstvo godišnjom ocjenom



Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 18. prikazuje stav ispitanika o godišnjoj ocjeni kao pokazatelju njihovog rada i radne učinkovitosti. 37,2% ispitanika se u potpunosti ne slaže da je godišnja ocjena pokazatelj rada i radne učinkovitosti, 34,1% ispitanika se ne slaže, 21,2% se niti slaže niti ne slaže, 8% se slaže, dok se 9,5% u potpunosti slaže.

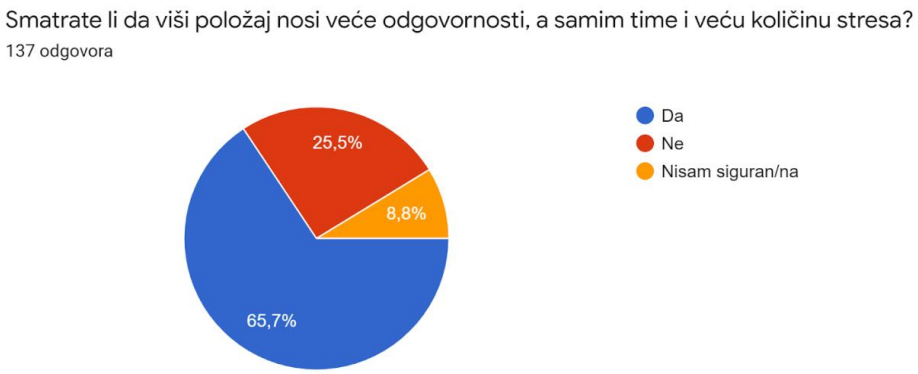
Grafikon 18. Stav ispitanika o godišnjoj ocjeni kao pokazatelju radne učinkovitosti



Izvor: Vlastita izrada autora

Pitanje 19. od ispitanika se traži mišljenje o tome smatraju li da viši položaj znači veću odgovornost, a samim time i veću količinu stresa. 65,7% ispitanika odgovorilo je potvrdno, 25,5% negira tvrdnju, dok 8,8% nije sigurno. (Grafikon 19.)

Grafikon 19. Stav ispitanika o povezanosti višeg položaja i veće količine stresa



Izvor: Vlastita izrada autora

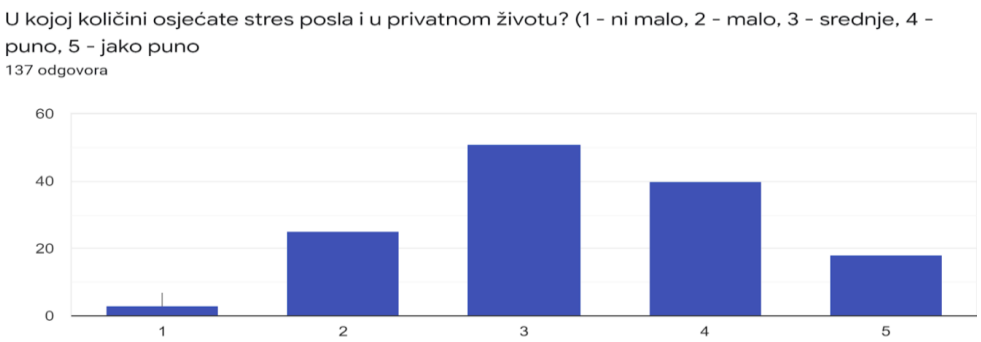
Grafikon 20. prikazuje stav ispitanika koji su već napredovali, o tome kada su osjećali veću količinu stresa. 40,8% ispitanika veću količinu stresa osjeća na višem položaju, a 14,4% na nižem položaju. 32,8% smatra da je isto, dok 12% nije sigurno.

Grafikon 20. Povezanost položaja i količine stresa

Izvor: Vlastita izrada autora

Zadnje pitanje postavljeno ispitanicima je u kojoj količini osjećaju stres posla u privatnom životu. Linearnim mjerilom od 1 (ni malo) do 5 (jako puno) ispitanici su odgovorili na sljedeći način: 2,2% ni malo ne osjeća stres posla u privatnom životu, 18,2% osjeća malo, 37,2% odgovorilo je srednje, 29,2% odgovorilo je puno, dok je 13,1% odgovorilo jako puno. (Grafikon 21.)

Grafikon 21. Stres posla u privatnom životu



Izvor: Vlastita izrada autora

7. Rasprava

Stres, motivacija i radna učinkovitost temelj su ovog rada, na primjeru važnog javnog sektora. Provođenjem anketnog upitnika i analizirajući rezultate provedene ankete utvrđeno je da većina policijskih službenika svoj posao smatra stresnim te da stres u velikoj mjeri utječe na motivaciju i radnu učinkovitost. Stresan posao može uzrokovati niz posljedica i količinu stresa s posla preusmjeriti i u privatni život, što su ispitanici i potvrdili. Dobiveni rezultati empirijskog istraživanja, koji pokazuju kako je organizacija policije (rad u smjenama, papirologija, prekovremeni rad, obujam posla) najveći izvor stresa kod policijskih službenika, te potvrđuju teorijski dio rada u kojem se organizacijski stresori smatraju više stresnim nego operativni stresori. Međutim, velikom broju ispitanika izvor stresa su i policijske intervencije (uhićenja opasnih/nasilnih osoba, svjedočenje pogibiji, uporaba vatrenog oružja, priopćavanje tragičnih vijesti, kontakt sa žrtvama i sl.), ali i neadekvatna plaća. Loša plaća jedan je od općih izvora stresa u organizacijama, ali ujedno i jedan veliki motiv za rad, koji su ispitanici u velikoj mjeri označili kao u potpunosti bitan motivacijski faktor. Uz plaću, bitan motivacijski faktor je i dobra radna okolina i kolegijalni odnosi, te pomoć ljudima kojima je to potrebno. Nadalje, utjecaj menadžmenta na količinu stresa na radnom mjestu je neizostavan, a ispitanici smatraju kako njihovi nadređeni pridonose povećanju stresa na poslu. S druge strane, menadžment svoje djelovanje treba usmjeriti na smanjenje stresa i povećanje motivacije. Prema ispitanicima, najbolja mjera za smanjenje stresa i povećanje motivacije je bolja organizacija posla, što potvrđuje velik utjecaj organizacijskih stresora. Povećanje plaća, bolja interna komunikacija, poboljšanje odnosa nadređeni – podređeni te povećanje broja izvršitelja mjere su koje ispitanici smatraju kao najučinkovitije koje menadžment može provoditi u svrhu veće motivacije i radne učinkovitosti te smanjenja stresa. Radna učinkovitost policijskih službenika na kraju godine se ocjenjuje, a njihovo zadovoljstvo godišnjom ocjenom podijeljeno je. Istraživanje je pokazalo kako se u velikoj mjeri slažu kako godišnja ocjena nije pokazatelj rada i radne učinkovitosti. Što se tiče napredovanja i povećanja odgovornosti, ispitanici smatraju kako viši položaj znači veću količinu stresa i odgovornosti, a oni koji su već napredovali potvrđuju kako su stresu više izloženi na višem položaju.

8. Zaključak

Stres, kao suprotan pojam od motivacije, neizostavan je dio posla. Sukladno ciljevima ovog rada, bilo je potrebno istražiti njegov utjecaj na motivaciju i radnu učinkovitost, u ovom slučaju policijskih službenika. Policijski službenici izloženi su velikoj količini stresa, što u profesionalnom, što u privatnom životu. Provodeći svojih 13 policijskih poslova i 24 policijske ovlasti, policijski se službenici, s jedne strane suočavaju s raznim tragičnim događajima, nevoljama drugih ljudi, donošenjem kritičnih odluka, te s druge strane s organizacijom njihovog posla (administracijom, smjenskim radom i sl.). Izvori stresa koji proizlaze iz sadržaja posla su operativni stresori, a oni koji dolaze iz organizacije poslu su organizacijski. Sekundarni podaci govore kako se policijski službenici teže suočavaju sa organizacijskim stresorima, s obzirom da nisu dovoljno obučavani za taj dio njihovog posla. Primarnim istraživanjem utvrdilo se kako je organizacija posla najveći izvor stresa, što potvrđuje sekundarne podatke. No, policijski službenici, bez obzira na svoju obuku, policijske intervencije doživljavaju podjednako stresnim. Loša organizacija posla dovodi do opterećenosti obujmom posla, ali i sve veće odgovornosti. Obujam posla sve je veći, a plaća policijskih službenika veoma je neadekvatna, što su ispitanici anketnog upitnika naveli kao jedan od izvora stresa. Financijska naknada bitan je motivacijski faktor u svakoj organizaciji, a primarno istraživanje pokazalo je da policijski službenici nisu zadovoljni iznosom plaće kao oblikom materijalnog nagrađivanja. Nedostatak mogućnosti da se policijski službenici materijalno nagrađuju trebao bi potaknuti menadžment da koristi druge oblike nagrađivanja, kako bi zaposlenici ostali motivirani i učinkoviti u obavljanju svojeg posla. Uz plaću, bitan motivacijski faktor je dobra radna okolina i kolegijalni odnosi. Zadatak menadžmenta je stvoriti ugodnu radnu atmosferu kako bi motivacija ostala na visokoj razini. Nedostatak motiviranih zaposlenika, naročito u ovako važnom javnom sektoru, velik je problem. Menadžment u rješavanju tog problema ima ključnu ulogu – istraživanje je pokazalo kako menadžment može utjecati na smanjenje stresa i povećanje motivacije i radne učinkovitosti, međutim policijskim službenicima njihovi nadređeni povećavaju količinu stresa kojem su izloženi te negativno utječu na motivaciju. Upravljanje ljudima težak je proces koji zahtjeva znanja i vještine, osobito na području motivacije. Glavni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je provođenje mjera za smanjenje stresa i povećanje motivacije, a u ovom sektoru to se može postići boljom organizacijom posla. Bolja organizacija posla podrazumijeva povećanje broja zaposlenika, osobito na terenskom radu te digitalizaciju i pojednostavljenje procesa. Uz organizaciju, potrebno je poboljšati odnos nadređeni – podređeni. Istraživanje je pokazalo bitnost tog odnosa, važnost pravednog odnosa prema svima te zauzimanje

menadžmenta za svoje zaposlenike, ali isto tako i neophodnost poboljšanja interne komunikacije na svim razinama u organizaciji.

S obzirom na to da menadžment na kraju godine ocjenjuje policijske službenike te ocjene koje dobiju budu ključne za njihovo napredovanje i poboljšanje radne učinkovitosti, nužno je ocjenjivanje provesti u skladu s pravilnikom i nepristrano. Prema pravilniku, godišnja je ocjena pokazatelj radne uspješnosti, no istraživanje pokazuje kako policijski službenici godišnju ocjenu ne smatraju pokazateljem rada i radne učinkovitosti, te je taj problem jedan od ključnih koje menadžment treba rješavati, jer ukoliko su policijski službenici loše ocijenjeni (zbog pristranosti i sl.) njihovo napredovanje je ugroženo. Vezano uz napredovanje, uz viši položaj dolazi i veća odgovornost, a samim time i veća količina stresa. Istraživanje je pokazalo kako policijski službenici, koji su već stekli više činove, osjećaju veću količinu stresa na višim položajima.

Naposljetku, treba još jednom naglasiti kako su policijski službenici izloženi velikoj količini stresa koja utječe na njihovu motivaciju. Menadžment je ključan za smanjenje stresa i povećanje motivacije, a njegova zadaća je provoditi mjere kojima će motivirati policijske službenike i povećati njihovu radnu učinkovitost. Bitno je napomenuti kako menadžment mora ima određene vještine, znanja i kompetencije upravljanja, jer rukovođenje ljudskih potencijala posao je pun izazova.

U Koprivnici, _____ _____

Sveučilište Sjever

SVEUČILIŠTE SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARTINA BOGDAN *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom UTJECAJ STRESA NA MOTIVACIJU I RADNU UČINKOVITOST POLICIJSKIH SLUŽBENIKA *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Bogdan Martina
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARTINA BOGDAN *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom UTJECAJ STRESA NA MOTIVACIJU I RADNU UČINKOVITOST POLICIJSKIH SLUŽBENIKA *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Bogdan Martina
(vlastoručni potpis)

Literatura

Knjige

1. Bartolović, V., Vukojević, L., (2019) **Menadžment ljudskih potencijala**, Veleučilište u Slavonskom Brodu
2. Gudiček, S., (2020) **Policijske ovlasti i njihova primjena**, Policijska akademija - Policijska škola Josip Jović, Zagreb
3. Gutić, D., Rudelj, S., (2012) **Mendažment ljudskih resursa**, Grafika d.o.o., Zagreb
4. Hudek-Knežević, J. i Kardum, I. (2006) **Stres i tjelesno zdravlje**, Jastrebarsko:Naklada Slap
5. Marušić, S. (2006) **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Zagreb: Adeco
6. Mašić, B., et al. (2010**) Menadažment**, Beograd: Univerzitet Singidunum
7. Vujić, V. (2004) **Menadžment ljudskog kapitala**: Sveučilište u Rijeci

Znanstveni članci

1. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013), **Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**, Tehnički glasnik, 7(1), 56-63 - https://hrcak.srce.hr/101178
2. Buntak, K., Drožđek, I.,Kovačić, R. (2013), **Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**, Tehnički glasnik, 7(2), 213-219 - https://hrcak.srce.hr/105610
3. Glavina, I., Kulenović, L., Vukosav, J., (2013), **Stresori i načini suočavanja kod policijskih službenika** - https://hrcak.srce.hr/127262
4. Glavina, I., Vukosav, J., (2011), **Stres u policijskoj profesiji**, Policija i sigurnost, Vol. 20 No. 1, 2011. - https://hrcak.srce.hr/79209
5. Jambrek, I., Penić, I., (2008) **Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća**, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008) - https://hrcak.srce.hr/40704
6. Juras, K., Knežević, B., Golubić R., Milošević, M., Mujstabegović, J., (2009) **STRES NA RADU: MJERE PREPOZNAVANJA, RJEŠENJA I PREVENCIJA** – Sigurnost 51 https://hrcak.srce.hr/38508

7. Lučanin, D., (2014), **MJERE PREVENCIJE I SPREČAVANJA ŠTETNIH POSLJEDICA STRESA,** Sigurnost : časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini, Vol. 56 No. 3, 2014**. -** https://hrcak.srce.hr/127765
8. Mihailović, D. (2003), **Stres u organizaciji**, Tourism and hospitality management, Vol. 9 No. 1, 2003. - https://hrcak.srce.hr/181601
9. Orlović, Lj., Orlović, A., Karlović, R., (2015), **Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika** - https://hrcak.srce.hr/157049
10. Orlović, A. (2019), **Menadžment ljudskih potencijala – percepcija policijskih rukovoditelja o materijalnim i nematerijalnim faktorima radne motivacije policijskih službenika,** 14th INTERNATIONAL CONFERENCE MANAGEMENT AND SAFETY, Crna Gora
11. Poredoš, D., Kovač, M., (2005), **Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu,** Ljetopis socijalnog rada, Vol. 12 No. 2, 2005. - https://hrcak.srce.hr/2020
12. Varga, M., (2011), **Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 No. 1, 2011. - https://hrcak.srce.hr/71338
13. Želježić, I., (2019), **Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 10 No. 1, 2019. - https://hrcak.srce.hr/221382

Internetski izvori

1. Drmić, S. (2016), Burnout - sindrom sagorijevanja https://www.zdravobudi.hr/clanak/1248/burnout-sindrom-sagorijevanja
2. Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika, (2012) Narodne novine
3. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_113_2444.html
4. Kako poboljšati radnu učinkovitost https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/kako-poboljsati-radnu-ucinkovitost/9788/
5. Zakon o policiji https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji
6. Zakon o policijskim ovlastima i poslovima https://www.zakon.hr/z/173/Zakon-o-policijskim-poslovima-i-ovlastima

Popis slika/tablica/grafičkih prikaza

Grafički prikaz 1. Distribucija izvora stresa

Grafički prikaz 2. Potencijalni uzroci stresa i njegove posljedice

Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3. Policijska uprava

Grafikon 4. Bračni status

Grafikon 5. Radni staž

Grafikon 6. Stručna sprema

Grafikon 7. Stav ispitanika o poslu

Grafikon 8. Dio posla koji ispitanicima stvara stres

Grafikon 9. Osjećaj straha za vlastitu sigurnost kod ispitanika

Grafikon 10. Stav ispitanika o utjecaju stresa na motivaciju i radnu učinkovitost

Grafikon 11. Stav ispitanika o mjeri utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost

Grafikon 12. Najveća motivacija za rad

Grafikon 13. Stav ispitanika o plaći kao motivacijskom faktoru

Grafikon 14. Stav ispitanika o utjecaju menadžmenta na količinu stresa na poslu

Grafikon 15. Stav ispitanika o trenutnom utjecaju nadređenih na količinu stresa

Grafikon 16. Mjere menadžmenta za smanjenje stresa i povećanje motivacije

Grafikon 17. Zadovoljstvo godišnjom ocjenom

Grafikon 18. Stav ispitanika o godišnjoj ocjeni kao pokazatelju radne učinkovitosti

Grafikon 19. Stav ispitanika o povezanosti višeg položaja i veće količine stresa

Grafikon 20. Povezanost položaja i količine stresa

Grafikon 21. Stres posla u privatnom životu

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Prilozi

Uvodno

Prvi dio anketnog upitnika sastoji se od pitanja koji će Vas svrstati u određene skupine.

Spol *

- ◯ M
- ◯ Ž

Dob *

- ◯ 18-25
- ◯ 26-35
- ◯ 36-45
- ◯ 46-55
- ◯ 55+

Policijska uprava u kojoj radite? *

- ◯ PU zagrebačka
- ◯ PU splitsko - dalmatinska
- ◯ PU primorsko - goranska

- ◯ PU osječko-baranjska
- ◯ PU istarska
- ◯ PU dubrovačko - neretvanska
- ◯ PU karlovačka
- ◯ PU sisačko - moslavačka
- ◯ PU šibensko - kninska
- ◯ PU vukovarsko - srijemska
- ◯ PU zadarska
- ◯ PU bjelovarsko - bilogorska
- ◯ PU brodsko - posavska
- ◯ PU koprivničko - križevačka
- ◯ PU krapinsko - zagorska
- ◯ PU ličko - senjska
- ◯ PU međimurska
- ◯ PU požeško - slavonska
- ◯ PU varaždinska
- ◯ PU virovitičko - podravska

Bračni status: *

- ◯ Slobodan/na
- ◯ U vezi
- ◯ Zaručen/na

- ◯ U braku
- ◯ Rastavljen/na
- ◯ Udovac/ udovica
- ◯ Ne želim se izjasniti

Vaše godine staža u policijskoj profesiji? *

- ◯ do 5 godina
- ◯ 6 - 15 godina
- ◯ 16 - 25 godina
- ◯ više od 25

Stručna sprema: *

- ◯ Srednja škola (strukovna, gimnazija ili umjetnička škola)
- ◯ Sveučilišni/stručni preddiplomski studij
- ◯ Sveučilišni/stručni diplomski studij
- ◯ Poslijediplomski sveučilišni/specijalistički studij

2. dio anketnog upitnika

Pitanja u ovom dijelu upitnika odnose se na stres, motivaciju i radnu učinkovitost.

Smatrate li Vaš posao stresnim? *

- ◯ Da
- ◯ Ne
- ◯ Nisam siguran/na

Koji dio Vašeg posla Vam stvara stres? Moguće je odabrati više odgovora ili napisati svoj. *

- ☐ Policijske intervencije (uhićenja opasnih/nasilnih osoba, svjedočenje pogibiji, uporaba vatrenog oružja, priopćavanje tragičnih vijesti, kontakt sa žrtvama i sl.)
- ☐ Organizacija policije (papirologija, rad u smjenama, prekovremeni rad i sl.)
- ☐ Stav javnosti o policiji
- ☐ Usklađivanje privatnog i profesionalnog života
- ☐ Neadekvatna plaća
- ☐ Loši odnosi sa kolegama ili nadređenima
- ☐ Ostalo: _____

Obzirom na prirodu Vašeg posla, osjećate li strah za vlastitu sigurnost? (1 - ni malo, 2 - malo, 3 - srednje, 4 - puno, 5 - jako puno) *

	1	2	3	4	5	
Ni malo	◯	◯	◯	◯	◯	Jako puno

Smatrate li da stres utječe na Vašu motivaciju i radnu učinkovitost? *

- ◯ Da
- ◯ Ne
- ◯ Nisam siguran/na

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, u kojoj mjeri smatrate da utječe na Vašu motivaciju i radnu učinkovitost? (1 - ni malo, 2 - malo, 3 - srednje, 4 - puno, 5 - jako puno)

	1	2	3	4	5	
Ni malo	◯	◯	◯	◯	◯	Jako puno

Što Vas najviše motivira za rad? (Možete odabrati više odgovora ili napisati Vaš.) *

- ☐ Mogućnost napredovanja
- ☐ Priznanja / nagrade
- ☐ Plaća
- ☐ Dobra radna okolina i kolegijalni odnosi
- ☐ Ostalo: _____

U kojoj mjeri Vam je financijska naknada (plaća) bitan motivacijski faktor? (1- U potpunosti nebitan, 2 - nebitan 3 - niti bitan niti nebitan, 4 - bitan, 5 - u potpunosti bitan *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nebitan	○	○	○	○	○	U potpunosti bitan

Smatrate li da Vaš menadžment (nadređeni) može utjecati na količinu stresa kojem ste na poslu izloženi? *

- ○ Da
- ○ Ne
- ○ Nisam siguran/na

Smatrate da Vaši nadređeni trenutno pridonose povećanju ili smanjenju stresa na poslu? *

- ○ Povećavaju stres
- ○ Smanjuju stres
- ○ Niti smanjuju niti povećaju
- ○ Nisam siguran/na

Kojim mjerama menadžment može pridonijeti smanjenju stresa i povećanju motivacije? (Moguće je odabrati više odgovora ili napisati svoj.) *

- [ ] Bolja organizacija posla
- [ ] Povećanje plaća
- [ ] Reduciranje prekovremenog rada
- [ ] Bolja interna (unutarnja) komunikacija
- [ ] Pohvale/nagrade
- [ ] Poboljšanje odnosa nadređeni - podređeni
- [ ] Ostalo: _____

S obzirom da Vas na kraju godine ocjenjuje, jeste li zadovoljni ocjenom koju ste ostvarili na prošlom ocjenjivanju? (1- U potpunosti nezadovoljan, 2 - nezadovoljan, 3 - niti zadovoljan niti nezadovoljan, 4 - zadovoljan, 5 - u potpunosti zadovoljan)

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nezadovoljan	○	○	○	○	○	U potpunosti zadovoljan

Smatrate li da je godišnja ocjena pokazatelj Vašeg rada i radne učinkovitosti? (1- U potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem