

MAJA KLINDŽIĆ\*, DINA ŠLIBAR\*\*

## Motivacija i nagrađivanje policijskih službenika – analiza preferencija studenata Visoke policijske škole primjenom modela ukupne nagrade<sup>1</sup>

### *Sažetak*

*U radu se analizira koncept modela ukupne nagrade i njegova primjena u policijskoj službi. Naime, kako se sve češće javljaju prijedlozi i inicijative da proračunski korisnici također u svoje organizacije uvedu suvremene trendove u upravljanju organizacijama odnosno zaposlenicima, a uzevši u obzir činjenicu da se motivacija za rad nerijetko ističe kao jedan od glavnih problema državnog sektora, analizirane su preferencije polaznika Policijske akademije prema različitim materijalnim i nematerijalnim oblicima motiviranja i nagrađivanja. Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da su ispitanici dominantno motivirani relacijskim nagradama odnosno potrebama višeg reda poput obrazovanja i razvoja, a potom i radnom okolinom gdje im je iznimno važan dizajn posla te ugodno radno okruženje koje se često promatra kroz komunikaciju s kolegama i nadređenima. Od transakcijskih nagrada, policijskim je službenicima važna osnovna plaća i prekovremeni rad kojima zadovoljavaju egzistencijalne potrebe te beneficirani radni staž i sigurnost posla kojima zadovoljavaju sigurnosne potrebe. Detektirane su i razlike u pridavanju važnosti pojedinim motivatorima s obzirom na socio-demografske karakteristike odnosno spol, dob i policijsko zvanje. Na kraju rada razmatraju se preporuke za izgradnju sustava nagrađivanja koji bi rezultirao većom motivacijom za rad policijskih službenika.*

***ključne riječi:*** *policijska, policijski službenici, model ukupne nagrade, motivacija za rad, nagrađivanje u državnom sektoru.*

---

\* doc. Maja Klindžić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, mklindzic@net.efzg.hr

\*\* Dina Šlibar, Tifon d.o.o., Zadarska ulica 80, 10 000 Zagreb, dina.slibar@tifon.hr

<sup>1</sup> Ovaj je znanstveni rad u manjoj mjeri temeljen na diplomskom radu koji je pod mentorstvom doc. dr. sc. Maje Klindžić izradila i obranila Dina Šlibar, mag. oec.

## 1. UVOD

Policijska je služba među najplemenitijim funkcijama društva – osim suzbijanja kriminala, od policije se očekuje da pomaže onima koji su povrijeđeni, izgubljeni, zlostavljani ili napušteni (McCafferty, 2003, str. 78). Policijski su službenici stoga dio radne snage koji obavlja jednu od najodgovornijih zadaća u društvu pa postoji očita potreba da se takvu odgovornost i primjereno kompenzira. Dodatno, da bi se održala motivacija policijskog službenika za kvalitetnim radom, sustav bi trebao motivirati policijske službenike kako u obavljanju posla policije ne bi dolazilo do pogrešaka u radu, jer to vodi do loše slike o policiji u javnosti, a i posljedice za policijske službenike nisu zanemarive (Orlović et al., 2015, str. 230). No, kako su iz aspekta mogućnosti ponude materijalnih nagrada svojim zaposlenicima organizacije javnog odnosno državnog sektora u komparaciji s privatnim sektorom u relativno nepovoljnijem položaju, znanstvenici u području javne administracije ulažu posebnu pozornost i resurse u procese razumijevanja toga što javne i državne službenike motivira i potiče u radu (Oberfeld, 2014, str. 211). U studijama ovog tipa konzistentno se pokazuje da su najprivlačniji aspekti rada u javnom sektoru: relativna sigurnost posla, fleksibilnost radnih sati, ravnoteža privatnog i poslovnog života te činjenica da je posao nagrađujući sam po sebi jer zaposlenici služe javnim interesima (Western, 2007).

Dosadašnja istraživanja pokazuju da hrvatsku policijsku službu karakterizira nekoliko problema u području upravljanja ljudskim potencijalima i oni se konzistentno potvrđuju (vidi npr. Balgač, 2015; Orlović, 2013; Orlović et al., 2015; Orlović, 2020). To se primarno odnosi na činjenicu da se u dostupnim istraživanjima pokazuje kako su policijski službenici uglavnom nezadovoljni pojedinim funkcijama policijskog menadžmenta, a posebno je to izraženo u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (Orlović, 2020), čija je temeljna podfunkcija motivacija i nagrađivanje zaposlenika. Ovdje svakako ne treba zanemariti činjenicu da su rukovoditelji velikim dijelom ograničeni u kreiranju materijalnih nagrada jer su one određene propisima (vidjeti Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele, Narodne novine, 2017), ali postoji jako veliki prostor u području nematerijalnih oblika motiviranja policijskih službenika za koje se također pokazuje da su više u službi demotivacije nego motivacije (vidi npr. Orlić i Orlović, 2020). Stoga bi među prvim funkcijama menadžmenta kojoj bi trebalo posvetiti istraživačku i praktičnu pozornost u policijskom menadžmentu trebala biti upravo funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Točnije, u svrhu privlačenja, angažiranja i zadržavanja policijskih službenika u sustavu, potrebno je redizajnirati ili prilagoditi sustav nagrađivanja koji je ključni faktor odluke o prihvaćanju posla, održavanja motivacije za rad i odluke o napuštanju organizacije (Galetić, 2015, str. 50).

Sve se češće čuju zahtjevi za primjenom dobrih praksi privatnog sektora i u javnom odnosno državnom sektoru (npr. Cummings & Worley, 2009, str. 655). Naime, skrb i upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija suvremenog menadžmenta, a ljudski kapital i u privatnom poduzetništvu i u državnoj i javnoj upravi, jednako je vrijedan i temelji se ili bi se trebalo temeljiti na istim zakonitostima (Solomon, 2015, str. 241). Jedna takva praksa, povezana sa sustavima nagrađivanja jest model ukupne nagrade koji integrira materijalne i nematerijalne nagrade pri čemu im se pridaje podjednaka važnost (npr., Brown, 2015, str. 1; Gross & Friedman, 2004, str. 9). Iako se javni odnosno državni sektor ne može natjecati s privatnim sektorom u segmentu visokih osnovnih plaća, postoji jako puno alternativnog materijalnog i nematerijalnog prostora za stvaranje izazovne ponude ukupne nagrade (Western, 2007).

Kako bi istražili preferencije policijskih službenika prema različitim aspektima modela ukupne nagrade, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku policijskih službenika – ujedno i studenata Visoke policijske škole. Na temelju kvantitativne studije u kojoj su podaci prikupljeni i analizirani putem anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja, sistematizirane su glavne spoznaje o tome što u području materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja potiče na rad policijske službenike. Ostatak rada organiziran je na sljedeći način: nakon pregleda temeljnih postavki koncepta modela ukupne nagrade odnosno teorijskih i praktičnih spoznaja u području njegove primjene, daje se opis metoda istraživanja nakon čega se detaljno opisuju i diskutiraju rezultati provedenog empirijskog istraživanja. Na kraju rada nalaze se ograničena istraživanja te glavni zaključci rada.

## **2. TEORIJSKI PREGLED SPOZNAJA O NAGRAĐIVANJU I MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA PRIMJENOM MODELA UKUPNE NAGRADE**

Motivacija i nagrađivanje zaposlenika među najvažnijim su praksama upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) suvremenih organizacija na kojima se često gradi i konkurentna prednost na tržištu rada (Milkovich et al., 2010, str. 45-48; Galetić, 2015, str. 65). Kako bi potaknule zaposlenike na, za poslodavce, poželjna ponašanja, organizacije koriste različite oblike materijalnog nagrađivanja poput osnovne plaće, bonusa i pogodnosti, kao i nematerijalnog motiviranja pod kojim se pak podrazumijeva sve čemu zaposlenici pridaju vrijednost i intrinzično ih motivira poput, primjerice, radnog okruženja ili prilika za rast i razvoj. Sustavi nagrađivanja i motiviranja zbog navedenog se razloga kontinuirano unapređuju, a na njima se gradi i imidž poželjnog poslodavca (npr. Arachchige & Robertson, 2011). U kontekstu policijske službe, koja je predmet ovog rada, nisu rijetka mišljenja da bi se dobre prakse privatnog sektora trebale pokušati implementirati i u javni odnosno državni sektor (Western, 2007). Naime, organizacije javnog i državnog sektora djeluju u složenom okruženju u kojemu se istovremeno javljaju političko-pravni, društveni i ekonomski činitelji koji na te organizacije imaju veliki utjecaj (Cummings & Worley, 2009, str. 688), nerijetko i veći nego u slučaju privatnog sektora. Dodatno, sve se više ističu mišljenja znanstvenika i praktičara da ove organizacije trebaju postati orijentiranije na građane - odnosno trebaju posloovati više po uzoru na privatni sektor koji je orijentiran na potrošača, klijenta odnosno korisnika usluge (Cummings & Worley, 2009, str. 688-689).

Među posljednjim trendovima u području kompenzacijskog menadžmenta odnosno nagrađivanja i motiviranja zaposlenika jest i *Model ukupne nagrade* (engl. *Total Reward Model*). Naime, pristup „potpune nagrade“ koja se nudi zaposlenicima prepoznaje da su - kada je riječ o razvijanju motivirane i angažirane radne snage - opipljive nagrade u obliku plaće i različitih beneficija i povlastica nužne, ali jednostavno ne i dovoljne (Jensen, 2006, str. 61). Dugo su se vremena pristupi promoviranja materijalnog nagrađivanja (tzv. utilitarizam) ili nematerijalnog motiviranja (tzv. romantizam) promatrali kao konkurirajući pa i isključivi pristupi (Zhou et al., 2011, str. 82). No, s početkom novog milenija, razvija se sveobuhvatna perspektiva koja integrira materijalne odnosno transakcijske nagrade i nematerijalne odnosno relacijske nagrade pri čemu se ni jednoj ne pridaje veća važnost<sup>2</sup> (Brown, 2015; Gross &

---

<sup>2</sup> Moguće je pronaći i stavove da su plaća i beneficije/pogodnosti vrste nagrada koje ne čine nužno razliku među poslodavcima na tržištu rada pa poslodavci trebaju staviti veći naglasak na nematerijalni ili relacijski aspekt modela ukupne nagrade (Vandenberghe et al., 2008), no to nije u skladu s originalnom filozofijom na kojoj počiva razvoj ovog modela.

Friedman, 2004; Fordham, 2015; Fyffe, 2007; Gross et al., 2011; Perkins et al., 2016; Reilly, 2010; Silverman & Reilly, 2003; Zingheim & Schuster, 2001). Pri tome svakako treba naglasiti da se transakcijskim nagradama može pridružiti objektivna monetarna vrijednost (nagrade su direktnog ili indirektnog karaktera); dok kod relacijskih nagrada to nije slučaj, ali one pak imaju intrinzičnu vrijednost za zaposlenika. Potpuni prikaz elemenata modela prikazan je na slici 1.

	Uobičajeni primjer	Element nagrade	Definicija	
Relacijski aspekt Interni vrijednost i motivacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacijska kultura &amp; klima</li> <li>Vodstvo</li> <li>Prilike za rast i razvoj karijere</li> <li>Ravnoteža privatnog i poslovnog života</li> <li>Dizajn posla</li> <li>Priznanje</li> </ul>	Neopipljivi (obično intrinzično vrijedni)	UKUPNA N A G R A D A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Službeni automobil</li> <li>Pristup klubovima</li> <li>Sistematski pregled</li> <li>Dodatna osiguranja</li> </ul>	Privilegije		
Transakcijski aspekt Nagrade kojima se može pridružiti objektivna vrijednost novca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mirovinsko osiguranje</li> <li>Zdravstveno osiguranje</li> <li>Životno osiguranje</li> <li>Plaćeni dopust</li> </ul>	Beneficije	UKUPNA PLAĆA	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dionice / dioničke opcije</li> <li>Dionice na temelju profita poduzeća</li> </ul>	Dugoročni poticaji	UKUPNE DIREKTNE KOMPENZACIJE	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godišnji bonus</li> <li>Jednokratni poticaji za poseban doprinos</li> </ul>	Kratkoročni poticaji		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mjesečna plaća</li> <li>Tjedna nadnica</li> </ul>	Osnovna plaća		

Slika 1. Transakcijski i relacijski elementi modela ukupne nagrade  
 Izvor: Jensen (2006., str. 65)

Modelom ukupne nagrade pokušava se obuhvatiti sve što zaposlenici cijene a proizlazi iz njihova rada (Rumpel & Medcof, 2006, str. 27). Ono što je svakako ključno naglasiti kod primjene ovog koncepta jest da nije dovoljno samo ponuditi određene elemente transakcijskog ili relacijskog karaktera. Naime, ovaj je koncept proizašao iz prakse ULJP-a kojoj je cilj povezati odnosno spojiti prakse na način da ih se može promatrati holistički umjesto pristupa u kojem one djeluju kao zasebni silosi (Rumpel & Medcof, 2006, str. 27). Među elementima, dakle, mora postojati integracija odnosno međusobna usklađenost. U slučajevima kada elementi nisu strateški integrirani i efektivno stavljeni u funkciju – u kojem slučaju ne mogu biti moćan generator poslovnog uspjeha – ishodi za organizaciju mogu biti vrlo nepovoljni (Gross & Friedman, 2004, str. 8-9): u najboljem slučaju, organizacija ne dostiže najveći mogući povrat na investirano; u najgorem slučaju, elementi su izravno u koliziji jedan s drugim čime potkopavaju cjelokupnu poslovnu strategiju. Konkretnije, pokazuje se da organizacije koje imaju niži stupanj integracije elemenata modela ukupne nagrade češće prijavljuju pad prihoda (Gross et al., 2011, str. 16); dok organizacije s integriranim materijalnim i nematerijalnim

elementima mogu imati značajne koristi u postizanju inovativnog ponašanja zaposlenika (Zhou et al., 2011, str. 81). No, istraživanja ukazuju na to da je integracija plaće, beneficija, razvoja karijere, ravnoteže privatnog i poslovnog života te priznanja vrlo često “manja od ukupne nagrade” (Gross & Friedman, 2004, str. 8; Gross et al., 2011, str. 11), posebice u poduzećima u kojima se pojedinim elementima ovog programa upravlja u različitim dijelovima organizacije – ponekad i izvan odjela za LJP (Gross et al., 2011, str. 11).

Među najpoznatijim modelima ukupne nagrade su oni konzultantskih kuća<sup>3</sup> – Towers-Perrin model i Schuster-Zingheim model koji imaju mnogo sličnosti<sup>4</sup>. Naime, oba se sastoje od četiri ključna segmenta nagrada, pri čemu se u prvom modelu kao „skupu praksi“ razlikuju dva klastera koja pripadaju transakcijskim nagradama: (1) izravne materijalne kompenzacije i (2) beneficije/pogodnosti, te dva klastera iz relacijskog spektra: (3) učenje i razvoj i (4) radna okolina (Silverman & Reilly, 2003, str. 6). S druge strane, vrlo sličan Schuster-Zingheim model na koji se autori referiraju kao na „filozofiju i mentalni sklop“, manji naglasak stavlja na transakcijske nagrade stoga se u ovom modelu one nalaze u obliku samo jednog elementa i to: (1) ukupne plaće, dok se preostala tri elementa nalaze u području relacijskih nagrada a to su: (2) individualni rast, (3) izazovna budućnosti i (4) pozitivno radno okruženje (Zingheim & Schuster, 2001, str. 4). Važno je naglasiti da poduzeća mogu dodatno prilagođavati modele svojim potrebama pa tako, primjerice, IBM koristi Towers-Perrin model s tri kategorije pri čemu se relacijske nagrade kombiniraju u samo jednoj kategoriji koju IBM naziva „radno iskustvo“ (Rumpel & Medcof, 2006, str. 28).

Tri su cilja glavna koja se žele postići primjenom ovog koncepta: zadržavanje najuspješnijih zaposlenika, poboljšanje financijske uspješnosti organizacije te privlačenje talenata (Gross et al., 2011, str. 12, 14; Fordham, 2015; Jensen, 2006, str. 62). Poslodavci su pri izgradnji modela ukupne nagrade uglavnom fokusirani na marku poslodavca (na koji način mogu dizajnirati ponudu nagrada kojom bi privukli željene kandidate), na komunikaciju (što treba napraviti kako bi zaposlenici shvatili punu vrijednost ponude) i na segmentaciju (kako mogu skrojiti nagrade da odgovaraju različitim zaposlenicima) (Reilly, 2010). Ipak, čini se da se ove inicijative češće pokreću i ispunjavaju na temelju percepcija poslodavaca o tome što zaposlenici misle i žele, nego na stvarnim inputima zaposlenika (Reilly, 2010). Zaključno, može se reći da efektivni, strateški paket ukupne nagrade ima sljedeće karakteristike: (1) kreira održive troškove i troškove koje si organizacija može priuštiti, (2) povezana je s poslovnom strategijom kako bi se stvorila kultura koja potiče visoke rezultate, (3); generira maksimalni povrat na investirano u program nagrađivanja i (4) podupire marku poslodavca (Gross & Friedman, 2004, str. 9-10).

Kako je prije navedeno, noviji trendovi u području organizacije i menadžmenta svakako bi trebali biti barem donekle primjenjivi i u javnom odnosno državnom sektoru. Premda radova s tematikom primjene modela ukupne nagrade u policijskoj službi nema, postoje studije koje ukazuju na potrebu da se osim materijalnih nagrada svakako ispituju i nematerijalni motivatori (npr. Adebayo, 2004, str. 112). Kako bi se ispitale preferencije državnih službenika prema

<sup>3</sup> Brown (2015) u svojem kritičkom osvrtu na koncept modela ukupne nagrade smatra kako je ovaj pristup motivaciji i nagrađivanju zaposlenika dobio zamah upravo zahvaljujući konzultantskim kućama koje su imale osobito snažnu promociju modela, djelomično kako bi uspješnije prodavale pakete fleksibilnih beneficija odnosno pogodnosti za zaposlenike.

<sup>4</sup> Osim navedenih, postoji i WorldAtWork model ukupne nagrade koji je kreirala istoimena neprofitna organizacija.

pojedinih vrstama nagrada u kontekstu modela ukupne nagrade provedeno je empirijsko istraživanje čiji su metodologija, rezultati s diskusijom i ostali elementi prikazani u nastavku rada.

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O STAVOVIMA POLAZNIKA POLICIJSKE AKADEMIJE PREMA MATERIJALNOM NAGRAĐIVANJU I NEMATERIJALNOM MOTIVIRANJU

#### 3.1.1. Metodologija istraživanja

**Instrument istraživanja.** Empirijsko istraživanje kvantitativnog tipa provedeno je uz pomoć anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja. Anketni je upitnik kreiran na temelju *desk* istraživanja različitih izvora u području kompenzacijskog menadžmenta te dostupnih propisa u području nagrađivanja policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. Vezano upravo uz posljednju informaciju, ključni dio anketnog upitnika odnosio se na zatvoreno pitanje u formi ekstenzivnog popisa različitih oblika motiviranja i nagrađivanja policijskih službenika pri čemu su u popis uključeni „klasični“ oblici nagrada (primjerice, osnovna plaća, plaćeni prekovremeni rad, trening i obrazovanje), ali i oni koji su specifični za policijsku službu u Republici Hrvatskoj (primjerice, skupna godišnja nagrada MUP-a, zahvalnica MUP-a). Za svaki od 29 navedenih oblika nagrađivanja i motiviranja bilo je potrebno ocijeniti mjeru do koje taj oblik utječe na ispitanikovu motivaciju za rad prilikom obavljanja policijskog posla<sup>5</sup>. U tu svrhu, na raspolaganju je bila skala Likertova tipa od 5 stupnjeva, pri čemu je stupanj 1 označavao „*uopće me ne motivira*“, dok je stupanj 5 označavao „*izuzetno me motivira*“.

U okviru ključnog pitanja, ispitanicima je ponuđena mogućnost da iz popisa 29 različitih motivatora odaberu odnosno zaokruže tri motivatora koja su njima osobno najvažnija. Dodatno pitanje bilo je kreirano kao pitanje otvorenog tipa u kojem su ispitanici mogli navesti motivatore koje percipiraju kao odsutne u policijskoj službi a njima su osobno važni za motivaciju za rad. Konačno, treći se dio upitnika odnosio na 7 otvorenih pitanja kojima su se ispitivale socio-demografske karakteristike a odnosile su se na: spol, dob, vrstu završene srednje škole, godine staža u policiji, policijsko zvanje, trenutno radno mjesto unutar policijske službe te policijsku upravu u kojoj ispitanici trenutno rade. Vrijeme potrebno za popunjavanje anketnog upitnika procijenjeno je na 10 do 15 minuta.

**Proces prikupljanja primarnih podataka.** Cilj primarnog istraživanja bio je ispitati preferencije i stavove o motivaciji i nagrađivanju policijskih službenika koji pohađaju program visokog obrazovanja pa je u tu svrhu, krajem travnja 2018. godine, kontaktirano s dekanom Visoke policijske škole u Gradu Zagrebu. Po ishođenju odobrenja za provedbu anketnog istraživanja, mlađi je autor rada u okviru izrade diplomskog rada fizički proveo primarno istraživanje među policijskim službenicima – studentima Visoke policijske škole i to izvanrednim studentima druge godine preddiplomskog Stručnog studija Kriminalistika. Ta studijska grupa odabrana je zato što su u spomenutoj grupi studenti koji uz studij i rade, tj. imaju već iskustva kao policijski službenici, te su iz različitih policijskih uprava (ne samo iz PU zagrebačke) i različitih linija rada (kriminalistička, granična, temeljni policajci itd.).

---

<sup>5</sup> Kreirana je, također, još jedna odnosno 30. kategorija pod imenom “Ostalo”, gdje je potencijalnim ispitanicima ostavljena mogućnost da upišu i nagradu odnosno motivator koji nije obuhvaćen predeterminiranim popisom. No, tu je mogućnost iskoristio samo 1 ispitanik koji navodi “Uvjete rada” kao dodatni motivator.

Mlađi je istraživač u drugoj polovici svibnja 2018. godine nakon kratkog predavljanja, a prije početka nastave na kolegiju Policijski menadžment, potencijalnim ispitanicima pojasnio svrhu s kojom se provodi predmetno istraživanje te je ostavio mogućnost da ispitanici, ako ne žele, ne moraju pristupiti ispunjavanju anketnog upitnika. Anonimnost je zajamčena na način da u upitniku nisu navedena pitanja odnosno socio-demografske varijable kojima bi se moglo identificirati ispitanike. Dodatno, kako je riječ o ispunjavanju anketnog upitnika metodom papir-olovka – ni jedno pitanje nije bilo obvezno popuniti, nego su ispitanici zaista mogli dragovoljno popuniti one podatke koje su se osjećali sigurni dati. Konačno, anonimnost je bila zajamčena i činjenicom da su nakon ispunjavanja anketni upitnici bili složeni na jedan skup i potom pomiješani te nitko, uključujući mlađeg istraživača, nije mogao povezati pojedini upitnik s konkretnim studentom. Anketnom istraživanju odazvali su se svi ispitanici, a po završetku faze prikupljanja anketnih upitnika, eliminiran je zanemariv broj upitnika zbog nepotpunih podataka jer su ispitanici previdjeli određeni broj pitanja ili čak čitavu stranicu upitnika; dok su podaci iz svakog od ukupno 49 potpuno popunjenih upitnika kodirani te ručno uneseni u MS Excel dokument koji je potom poslužio kao *input* za statističku obradu podataka u statističkom programskom paketu IBM SPSS 26.0.

**Karakteristike istraživačkog uzorka.** S obzirom na prethodno navedene informacije, riječ je o uzorku prigodnog tipa. Karakteristike uzorka opisane su s obzirom na sve aspekte koji su bili ispitani u anketnom upitniku. U tablici 1 navedena je distribucija ispitanika s obzirom na različite nezavisne karakteristike.

*Tablica 1. Nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku*

NEZAVISNE KARAKTERISTIKE (N=49)		Apsolutni udio	Relativni udio
Spol	ženski	14	29 %
	muški	35	71 %
Dobna skupina	do 30 godina	25	51 %
	31 godina i više	24	49 %
Završena srednja škola	društvenog smjera	25	51 %
	tehničke i ostale	24	49 %
Godine staža u policiji	do 8 godina	28	57 %
	9 godina i više	21	43 %
Policijsko zvanje	viši policajac	29	59 %
	ostalo	20	41 %
Policijska uprava	zagrebačka	13	27 %
	ostale	36	73 %
Trenutačno radno mjesto	temeljna policija – policijski službenik	17	35 %
	granična kontrola	9	18 %
	temeljna policija – vođa ophodnje	7	15 %
	sigurnost cestovnog prometa	6	12 %
	obrada kriminaliteta	3	6 %
	interventna jedinica policije	2	4 %
	ostalo	5	10 %

Kao što je vidljivo iz tablice, više od 70 % ispitanika muškog je spola. To nije iznenađujuće, s obzirom na to da je policija još uvijek dominantno muška profesija. Naime, prema podacima Ministarstva unutarnjih poslova, među 20.821 policijskih službenika zaposleno je čak 17.464 muškaraca, odnosno 83 %, dok je žena na toj poziciji 3357, odnosno samo 17 % (Ministarstvo unutarnjih poslova, 2011). Ispitanici mlađi od 30, odnosno stariji od 30 godina, gotovo su podjednako zastupljeni u uzorku ( $AS=30.85$ ,  $SD=3.63$ ). Također, s obzirom na usmjerenje završene srednje škole – otprilike polovica ispitanika dolazi iz srednjih škola koje su društvenog usmjerenja (primjerice, gimnazija ili ekonomska srednja škola); dok druga polovica ispitanika ima srednju školu završenu u području tehničkog i drugog usmjerenja. Tek manji broj ispitanika završio je srednju Policijsku školu, što dovodi do zaključka kako izbor zaposlenja i daljnjeg obrazovanja u policiji nije u vezi sa završenom srednjom školom<sup>6</sup>. Što se tiče godina staža u policiji, 57 % ispitanika u policijskoj je službi do 8 godina, a 42 % više od 9 godina ( $AS=8.64$ ,  $SD=3.68$ ). S obzirom na to da je riječ o izvanrednim studentima koji nastavu pohađaju u prosjeku ili otprilike jedan tjedan u mjesecu te da ostalo vrijeme (ostala tri tjedna u mjesecu) rade kao policijski službenici u svojim organizacijskim jedinicama, među ispitanicima su zaposlenici različitih policijskih uprava koji uglavnom ne žive i ne rade u Zagrebu (73 %). U smislu pojedinačnih policijskih uprava, osim Zagrebačke (27 %), najviše ispitanika dolazi iz Vukovarske-srijemske županije (14 %). Konačno, što se tiče podataka dobivenih o policijskom zvanju, oni su usko povezani s godinama radnog staža u policiji, stoga većina ispitanika ima zvanje na radnom mjestu *temeljne policije – policijski službenik* odnosno njih 35 %, a slijede ih *granična kontrola* (18 %) i *temeljna policija – vođa ophodnje* (15 %).

**Metode statističke analize.** Deskriptivna statistika, osim za opis karakteristika uzorka, korištena je i za analizu rezultata stavova polaznika Policijske akademije o različitim motivatorima za rad. Pri tome su korištene mjere centralne tendencije (aritmetička sredina, mod, medijan), mjere varijabiliteta (min, max, standardna devijacija) i mjere oblika (Shapiro-Wilks test). Osim toga, za analizu razlika u stavovima policijskih službenika prema različitim motivatorima s obzirom na njihove odabrane nezavisne karakteristike, korištena je inferencijalna statistika odnosno neparametrijski test (Mann-Whitney U test) i, gdje je bilo moguće, korelacijska analiza (Spearmanov  $r_{ho}$  pokazatelj). Sve metode statističke analize provedene su putem statističkog programskog paketa IBM SPSS 26.0.

### 3.1.2. Prikaz rezultata istraživanja i diskusija

**Percepcija važnosti različitih materijalnih i nematerijalnih oblika motiviranja i nagrađivanja.** Središnji dio upitnika odnosio se na dodjelu važnosti svakome od 29 ponuđenih motivatora odnosno mjeru do koje policijski službenici smatraju da ih navedeni motivator potiče na rad ( $N=49$ ). Ispitanici su, također, imali mogućnost navesti - njima osobno - tri najvažnija motivatora a od 29 ponuđenih; pri čemu su na ovo pitanje odgovorila 44 ispitanika. Deskriptivna analiza dobivenih podataka prikazana je u tablici 2.

---

<sup>6</sup> U prilog tome idu i podaci Agencije za znanost i visoko obrazovanje (2017), prema kojima je maturantima najatraktivnije visoko učilište za upis bila upravo Visoka policijska škola, točnije Stručni studij Kriminalistike.



*Tablica 2. Deskriptivna analiza doprinosa pojedinih oblika nagrađivanja motivaciji za rad policijskih službenika – polaznika Policijske akademije*

#	MOTIVATOR	Min	Max	AS	Me	Mo	SD	3 najvažnija motivatora (%)
	<b>Mogućnost daljnjeg obrazovanja</b>	2	5	<b>4.18</b>	4	5	<b>0.81</b>	<b>25.00%</b>
	<b>Mogućnost osobnog razvoja</b>	1	5	<b>4.08</b>	4	5	<b>0.93</b>	11.36%
	<b>Plaćeni prekovremeni rad</b>	2	5	<b>3.98</b>	4	5	1.05	18.18%
	Zanimljivost posla	1	5	3.94	4	4	1.03	9.09%
	<b>Ugodno radno okruženje</b>	1	5	<b>3.90</b>	4	5	<b>1.23</b>	<b>25.00%</b>
	Pohvala od strane građana	1	5	3.83	4	4	1.04	22.73%
	<b>Visina osnovne plaće</b>	1	5	<b>3.82</b>	4	5	<b>1.32</b>	<b>59.09%</b>
	Beneficirani radni staž	2	5	3.82	4	4	0.93	13.64%
	Prihvatanje od strane kolega	2	5	3.80	4	3	0.82	4.55%
	Sigurnost zaposlenja	1	5	3.77	4	4	0.99	6.82%
	Obavljanje odgovornog posla	1	5	3.76	4	4	0.9	6.82%
	Međuljudski odnosi unutar organizacije	1	5	3.73	4	4	<b>1.24</b>	<b>25.00%</b>
	Kvalitetno vodstvo	1	5	3.69	4	5	<b>1.35</b>	<b>18.18%</b>
	Plaćene odsutnosti i slobodni dani	2	5	3.67	4	3	0.83	4.55%
	Mogućnost hijerarhijskog napredovanja	1	5	3.61	4	4	1.08	15.91%
	Samostalnost pri donošenju odluka	1	5	3.59	4	4	0.81	0.00%
	Osjećaj pripadnosti organizaciji	1	5	3.49	4	4	1.00	4.55%
	Ravnoteža rada i privatnog života	1	5	3.43	4	4	<b>1.29</b>	11.36%
	Osjećaj važnosti kod obavljanja posla	1	5	3.14	3	3	1.04	0.00%
	Pojedinačna godišnja nagrada MUP-a	1	5	3.04	3	4	1.13	2.27%
	Pojedinačna prigodna nagrada MUP-a	1	5	3.02	3	4	1.14	0.00%
	<b>Imidž profesije u javnosti</b>	1	5	<b>3.02</b>	3	3	<b>1.14</b>	0.00%
	<b>Priznanje MUP-a</b>	1	5	<b>2.96</b>	3	3	<b>1.12</b>	0.00%
	<b>Priznanje uspjeha, pohvala nadređenih</b>	1	5	<b>2.86</b>	3	3	<b>1.26</b>	9.09%
	<b>Skupna prigodna nagrada MUP-a</b>	1	5	<b>2.84</b>	3	3	<b>1.18</b>	0.00%
	<b>Skupna godišnja nagrada MUP-a</b>	1	5	<b>2.79</b>	3	3	<b>1.18</b>	0.00%
	<b>Zahvalnica MUP-a</b>	1	5	<b>2.79</b>	3	3	<b>1.17</b>	4.55%
	<b>Medalja MUP-a</b>	1	5	<b>2.59</b>	3	3	<b>1.17</b>	0.00%
	<b>Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti</b>	1	5	<b>2.22</b>	2	1	<b>1.28</b>	2.27%

Iz prikaza rezultata istraživanja proizlazi nekoliko korisnih zaključaka o motivaciji policijskih službenika u kontekstu modela ukupne nagrade. Ispitanici su najvišom prosječnom ocjenom ocijenili oblik motivacije koji se odnosi na mogućnost **daljnjeg obrazovanja** ( $AS=4.18$ ,  $SD=0.81$ ), te je on najčešće ocijenjen najvišom ocjenom ( $M_o=5$ ) a nitko od ispitanika ovoj tvrdnji nije dodijelio najnižu ocjenu ( $Min=2$ ). Takav rezultat ne iznenađuje s obzirom na to da svi ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju upravo koriste mogućnost besplatnog obrazovanja na Visokoj policijskoj školi. Približno jednakom prosječnom ocjenom ocijenjena je i mogućnost **osobnog razvoja** ( $AS=4.08$ ,  $SD=0.93$ ) koja je usko povezana s prethodnom tvrdnjom te predstavlja motivacijsku potrebu višeg reda. Ovi relacijski aspekti modela ukupne nagrade imaju vrlo različit učinak na motivaciju zaposlenika u odnosu na financijske nagrade. Naime, obrazovanje i razvoj dominantno se koriste za povećanje ljudskog kapitala i drugih nefinancijskih ishoda poput, primjerice, stjecanja vještina i znanja te inovacija (Chiang & Birtch, 2012, str. 540). Osim tih bazičnih koristi koje su primjenjive na sve organizacije, istraživanja u području policijske službe<sup>7</sup> pokazuju da obrazovanje policijskih službenika ima izrazito korisne specifične učinke poput manje vjerojatnosti zlouporabe autoriteta (Telep, 2011, str. 392). Ovom segmentu svakako treba pridružiti **pohvalu građana** ( $AS=3.83$ ,  $SD=1.04$ ,  $Mo=4$ ) koja predstavlja nematerijalni poticaj i u funkciji je povećanja samopouzdanja i osjećaja kompetentnosti te snažno djeluje na intrinzičnu motivaciju (Chiang & Birtch, 2012, str. 540), a ranije istraživanje Orlović et al. (2015, str. 238) na uzorku policijskih službenika/nerukovoditelja pokazalo je da su oni prisutnošću ove strategije nematerijalnog motiviranja itekako nezadovoljni.

Premda uz nešto veći varijabilitet podataka, visokom prosječnom ocjenom i najčešćom najvišom ocjenom ( $Mo=5$ ) ocijenjeni su i **visina osnovne plaće** ( $AS=3.82$ ,  $SD=1.31$ ) koja je i najčešće birana u tri najvažnija motivatora te **plaćeni prekovremeni rad** ( $AS=3.98$ ,  $SD=1.05$ ). To su oblici izravnog materijalnog nagrađivanja koji se smatraju primarnim ili egzistencijalnim potrebama u smislu motivacije za rad (Galetić, 2015, str. 32). Iako je visina osnovne plaće fiksna te određena zakonskim propisima a u nacionalnim okvirima ne prelazi prosječnu isplaćenu neto plaću<sup>8</sup>; prekovremenim radom službenici mogu povećati svoja mjesečna primanja te su tim oblikom varijabilnog plaćanja oni koji rade više adekvatno nagrađeni. U vezi s prethodnim, neizravna materijalna kompenzacija **beneficiranog radnog staža** ( $AS=3.82$ ,  $SD=0.93$ ,  $Mo=4$ ) i činjenica da je **posao** u policijskoj službi relativno **siguran** ( $AS=3.77$ ,  $SD=0.99$ ,  $Mo=4$ ) izrazito motivira policijske službenike. Sigurnost je posla, naime, jedan od najcitanijih motiva uopće kada je u pitanju policijska služba, posebice kada je riječ o motivima koji inicijalno privlače kandidate u policijsku službu (npr. Raganella & White, 2004, str. 502; Wu et al., 2009, str. 379). U Republici Hrvatskoj, ona se ogleda u stabilnosti primanja osnovne plaće, a vjerojatno jednim dijelom i u jakosti sindikata koji predstavlja i štiti interese državnih službenika.

Među prvih 10 motivatora s najvišim ocjenama nalazi se najviše elemenata modela ukupne nagrade koji pripadaju segmentu "Radno okruženje". Tako je **ugodno radno**

---

<sup>7</sup>Zanimljivo, ranija istraživanja u policijskim službama pokazala su da postoji opasnost da se visoko obrazovanje u policijskoj službi promatra simbolički kao kulturalni kapital umjesto kao temeljno znanje ili vještine koje službenici donose policijskoj organizaciji i praksi (Hallenberg & Cockroft, 2017, str. 273).

<sup>8</sup>Primjerice, u vrijeme provedbe istraživanja, neto plaća policijskog službenika/vjezbenika iznosila je 3.852,46 kuna, a plaća policijskog službenika s položenim državnim ispitom iznosila je 4.342,39 kuna (Sindikata policijskih službenika, 2018).

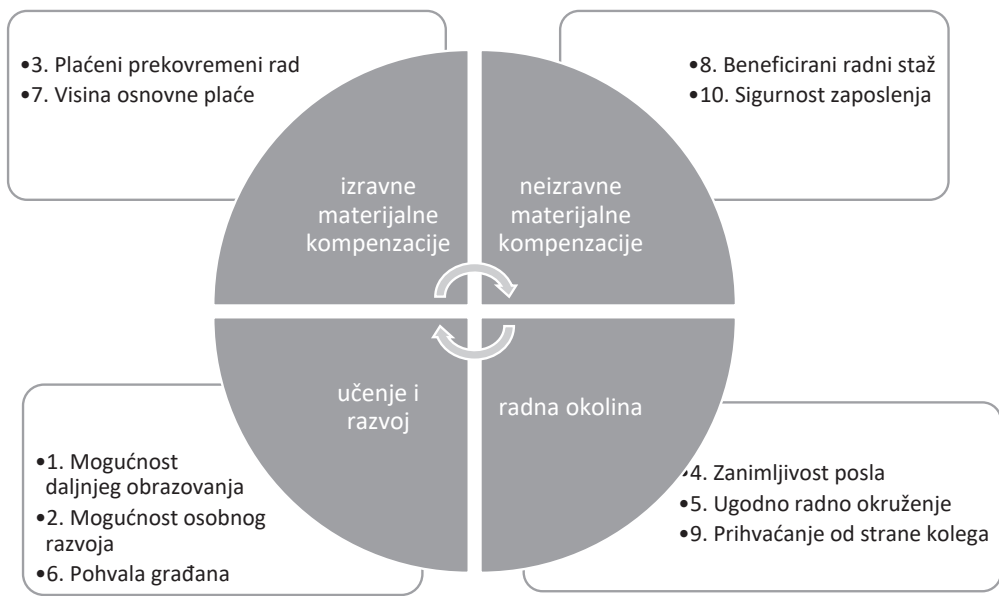
**okruženje**, kao nematerijalni oblik motiviranja najčešće ocijenjen ocjenom 5 i visokom prosječnom ocjenom 3.90; no uz veliku varijabilnost podataka ( $SD=1.23$ ). Ovom podatku svakako treba pridružiti i važnost koju su ispitanici pridali **meduljudskim odnosima** unutar organizacije ( $AS=3.73$ ,  $SD=1.24$ ,  $Mo=4$ ) te **kvalitetnom vodstvu** ( $AS=3.69$ ,  $SD=1.35$ ,  $Mo=5$ ) - koji su često birani među tri najvažnija motivatora. U ovaj segment modela ukupne nagrade svakako pripada i dizajn posla koji je u upitniku procijenjen kroz **zanimljivost posla**, a među najviše je ocijenjenim motivatorima ( $AS=3.94$ ,  $SD=1.03$ ,  $Mo=4$ ). Osim dizajna posla, ostali elementi radnog okruženja dominantno su povezani s organizacijskom kulturom i klimom, odnosno vrijednostima koje se promoviraju u policijskoj službi. Među najvažnijim inicijatorima odnosno promotorima specifičnih ponašanja zasigurno su izravno nadređene osobe odnosno policijsko vodstvo čiji je zadatak, između ostalog, postavljati standarde komunikacije u radnom kolektivu te motivirati zaposlenike za postizanje visokih radnih rezultata. Istraživanje Borovca i Balgač (2017) potvrđuje kako su zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima i komunikacijskom klimom među najvažnijim prediktorima zadovoljstva poslom policajaca. Ipak, ranije istraživanje Orlović et al. (2015, str. 226-227) na uzorku policajaca s područja Policijske uprave zagrebačke pokazalo je da policijski službenici nisu zadovoljni trenutačnim stanjem u prisutnosti motivacijskih čimbenika generalno; te da bi ključnu ulogu u unaprjeđenju funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u policiji mogli imati upravo rukovoditelji kada bi usvojili menadžerski stil rukovođenja umjesto "formalističkog".

U srednjem dijelu tablice, s obzirom na prosječne ocjene, nalazi se **mogućnost hijerarhijskog napredovanja** ( $AS=3.61$ ,  $SD=1.08$ ,  $Mo=4$ ). Premda promocija predstavlja samo jedan izvor motivacije u policijskoj službi, ona se u literaturi oduvijek smatrala izrazito važnim izvorom (npr. Gaines et al., 1984, str. 265). Naime, u policijskoj se službi u razvijenim zemljama svijeta primjenjuje suvremena filozofija prema kojoj se od policijskih službenika zahtijeva da budu odgovorni i proaktivni a želja za usponom u policijskoj hijerarhiji može inspirirati policijske službenike na veći radni angažman (Gau et al., 2013, str. 1). Prema *Uredbi o uvjetima za stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja* (2011), policijski se službenik redovno promiče kroz policijska zvanja u neposredno više zvanje ako: (1) ima propisan stupanj obrazovanja, (2) je položio državni stručni ispit, (3) je u prethodnom zvanju proveo najmanje 4 godine, (4) je završio propisane oblike stručnog usavršavanja, (5) je u vremenu potrebnom za promaknuće ocjenjivan najmanje ocjenom »dobar«, (6) je položio ispit za zvanje. No, ranije istraživanje Orlović et al. (2015, str. 244) ukazuje na nezadovoljstvo policijskih službenika mogućnostima razvoja karijere te je uočeno kako nezadovoljstvo policijskih službenika raste sa stručnom spremom, tj. policijski službenici visoke stručne spreme najmanje su zadovoljni mogućnošću razvoja karijere.

Najniže ocijenjeni motivatori gotovo su u potpunosti iz skupa individualnih ili kolektivnih **priznanja koje dodjeljuje MUP** ( $AS<3.05$ ). No, uvjerljivo najniža prosječna ocjena i jedini motivator koji je najčešće ocijenjen najnižom ocjenom jest **sustav ocjenjivanja radne uspješnosti** ( $AS=2.22$ ,  $SD=1.28$ ,  $Mo=1$ ) te ukazuje na generalno nezadovoljstvo sustavom ocjenjivanja radne uspješnosti u policiji. Kako je ranije spomenuto, ocjena radne uspješnosti jedan je od uvjeta za napredovanje u više zvanje no, sustav ocjenjivanja pokazuje se kao uteg a ne poluga u postizanju različitih ciljeva koji su uobičajeno na agendi rukovoditelja poput, primjerice, rasta i razvoja, nagrađivanja, oblikovanja organizacije, ili treninga i obrazovanja. S obzirom na to da je godišnja ocjena jedini pisani trag o praćenju radne uspješnosti policijskih službenika, važno je da se postupak ocjenjivanja provodi pravedno (Orlović et al., 2015, str.

229). Moguće je da policijski službenici smatraju kako ocjenjivanje radne uspješnosti nije objektivno i da nema veze sa stvarnim postignućima i količinom truda i zalaganja, što su tipični problemi s provedbom ovog sustava.

Sveukupno uzevši, kada bi se kreirao model ukupne nagrade za policijske službenike – polaznike Policijske akademije, i to uzevši u obzir 10 motivatora koje su ispitanici ocijenili najvišim ocjenama, on bi izgledao kao što je prikazano na slici 2. Na njoj je vidljivo da su polaznici Policijske akademije najviše motivirani **relacijskim nagradama** odnosno potrebama višeg reda poput obrazovanja i razvoja, a potom i radnom okolinom gdje im je iznimno važan dizajn posla, ugodno radno okruženje koje se često promatra kroz komunikaciju s kolegama i nadređenima. Od **transakcijskih** nagrada, policijskim je službenicima važna osnovna plaća i prekovremeni rad kojima zadovoljavaju egzistencijalne potrebe te beneficirani radni staž i sigurnost posla kojima zadovoljavaju sigurnosne potrebe. Jedino komparabilno istraživanje provedeno je u Iranu 2019. godine, ali na uzorku 60 voditelja više i srednje razine i to u jednoj iranskoj pokrajini, a putem kvalitativne metodologije. Autori studije navode kako su oba koncepta – materijalne i nematerijalne nagrade – podjednako važna za motivaciju u policijskoj službi te da bi, s obzirom na ograničena državna sredstva, trebalo više razvijati nematerijalni dio sustava motiviranja (Alipour Madarsara et al., 2019).



*Slika 2. Prikaz Towers-Perrin modela ukupne nagrade za policijske službenike  
Izvor: vlastita izrada*

Svakako treba napomenuti da bi primjena modela ukupne nagrade u kontekstu policijske službe trebala ovisiti o strategiji i ciljevima cjelokupnog policijskog sustava. Tako će ponuda pojedinih elemenata modela kao i njihova integracija biti drugačija ako je cilj privući kvalitetnije kandidate u policiju u odnosu na cilj koji bi bio povezaniji s dugoročnim zadržavanjem postojećih zaposlenika u slučajevima kada je fluktuacija visoka.

**Razlike u stavovima s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika.** S obzirom na to da spoznaje u području motivacije za rad generalno i modela ukupne nagrade posebno ukazuju na postojanje razlika u preferencijama prema pojedinim oblicima nagrada odnosno motivatora (npr. Brown, 2015), posljednji dio analize podataka odnosio se upravo na provjeru potencijalnih statistički značajnih razlika u važnosti pojedinih motivatora za policijske službenike s obzirom na njihove odabrane nezavisne karakteristike. U tu svrhu, korišten je Mann-Whitney U test za varijable spol, policijsko zvanje i godine staža u policiji, dok je za varijablu dob korištena korelacijska analiza<sup>9</sup>. Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

*Tablica 3. Statistički značajne razlike u percepciji važnosti motivatora s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika*

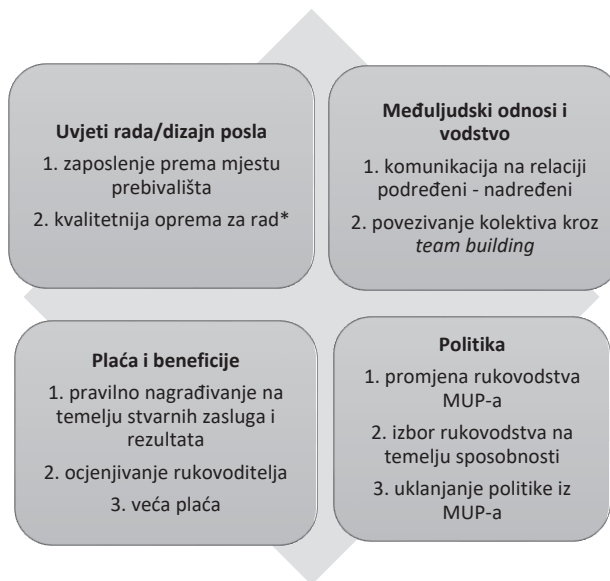
Karakteristike	Motivator	Statistički pokazatelji	
		U	p-vrijednost
Spol	beneficirani radni staž	163.000	0.056
	sigurnost zaposlenja	143.500	0.019
Policijsko zvanje	mogućnost hijerarhijskog napredovanja	200.000	0.047
	mogućnost daljnjeg obrazovanja	197.500	0.036
	slobodni dani	194.500	0.032
		$r_{ho}$	p-vrijednost
Dob	ravnoteža privatnog i poslovnog života	0.228	0.05
	međuljudski odnosi unutar organizacije	0.338	0.05
	sigurnost posla	0.295	0.05

Kako pokazuju rezultati istraživanja, postoje određene razlike u pridavanju važnosti specifičnim motivatorima u policijskoj službi s obzirom na demografske karakteristike ispitanika. Točnije, s obzirom na **spol**, pokazuje se da policijske službenice pridaju statistički značajno veću važnost beneficiranom radnom stažu ( $U=163.000$ ,  $n_1=14$ ,  $n_2=35$ ,  $p=0.056$ ) i sigurnosti zaposlenja ( $U=143.000$ ,  $n_1=14$ ,  $n_2=35$ ,  $p=0.019$ ) u odnosu na muškarce. Premda ne pretjerano iznenađujući nalaz, zanimljivo je da komparabilna istraživanja u, primjerice, SAD-u, uglavnom pokazuju da ne postoje razlike u motivaciji među policijskim službenicima s obzirom na spol; štoviše, pokazuje se da je sigurnost posla jedan od najvažnijih motivatora i ženama i muškarcima a podjednako pri odluci o ulasku u policijsku profesiju (Raganella & White, 2004, str. 506). S obzirom na **policijsko zvanje**, pokazuje se da je višim policajcima za motivaciju statistički značajno važnija mogućnost hijerarhijskog napredovanja ( $U=200.000$ ,  $n_1=28$ ,  $n_2=21$ ,  $p=0.047$ ) i mogućnost daljnjeg obrazovanja ( $U=197.500$ ,  $n_1=28$ ,  $n_2=21$ ,  $p=0.036$ ). Takvi rezultati vjerojatno imaju veze s činjenicom kako su policijski službenici, koji su stekli zvanje višeg policajca, ispunili sve uvjete propisane *Uredbom o uvjetima za*

<sup>9</sup> Shapiro-Wilk test pokazao je da distribucija podataka ni jednog motivatora ne pripada Gaussovoj distribuciji, stoga su korišteni upravo Mann-Whitney U test odnosno Spearmanov  $r_{ho}$  pokazatelj korelacije.

stjecanje policijskih zvanja, oznakama policijskih zvanja, funkcionalnim oznakama radnih mjesta, promaknuću i napredovanju kroz policijska zvanja, među kojima je i položen ispit za zvanje. No, višim je policajcima mogućnost hijerarhijskog napredovanja i daljnjeg obrazovanja i dalje važan motiv za rad. S druge strane, ostalim ispitanicima (policajcima, samostalnim policajcima i ostalim zvanjima) statistički je značajno važnije imati mogućnost slobodnih dana ( $U=194.500$ ,  $n_1=28$ ,  $n_2=21$ ,  $p=0.032$ ). Konačno, korelacijska je analiza pokazala da s porastom **dobi** odnosno godina života raste i važnost koju za motivaciju policijskih službenika imaju ravnoteže privatnog i poslovnog života ( $r_{ho}=-0.228$ ,  $p=0.05$ ), međuljudski odnosi unutar organizacije ( $r_{ho}=0.338$ ,  $p=0.05$ ) te sigurnost posla ( $r_{ho}=0.295$ ,  $p=0.05$ ). Premda slaba, ova statistički značajna veza svakako može biti indikativna.

**Stavovi ispitanika o odsutnim motivatorima.** Konačno, ispitanici su u posljednjem, otvorenom pitanju mogli navesti motivatore koje percipiraju odsutnima u policijskoj službi a njima su osobno važni te bi im voljeli imati pristup. Prijedlozi ispitanika ( $N=12$ ) bili su prilično detaljni te se mogu grupirati u četiri kategorije s obzirom na sadržaj: (1) uvjet rada/dizajn posla, (2) plaća i beneficije, (3) politika, (4) međuljudski odnosi, vodstvo i ostalo.



**Slika 3.** Prijedlozi policijskih službenika za unaprjeđenje sustava nagrađivanja i motiviranja  
Izvor: vlastita izrada

Što se tiče **dizajna posla i uvjeta rada**, ispitanici su u ovom segmentu izrazili najveće nezadovoljstvo odnosno dali najviše prijedloga. Konkretno, čini se da su policijski službenici izrazito nezadovoljni činjenicom da ne mogu dobiti radno mjesto odnosno zadatak s obzirom na mjesto prebivališta pa ponekad budu raspoređeni na posao koji je geografski udaljen i do 600 kilometara od mjesta prebivališta, što je posebno frustrirajuće za službenike koji su u policijskoj službi zaposleni 5 godina i dulje. Nadalje, među najčešćim prijedlozima jest i zahtjev za “kvalitetnijom, boljom odnosno modernijom” opremom za rad. Policijski službenici

očito smatraju da je da oprema s kojom svakodnevno rade tehnološki zastarjela i nedostatna za kvalitetno obavljanje posla što, s obzirom na ozbiljnost službe, zvuči vrlo rizično, no hrvatski sustav nije u tome iznimka. Zanimljivo, vrlo recentno istraživanje Orlić i Orlovića (2020, str. 101) potvrđuje upravo kako su sredstva za rad jedan od rijetkih ispitivanih činitelja posla koje policijski službenici percipiraju negativno. Ipak, kako istraživanja pokazuju – tehnološki adekvatna i količinski te kvalitativno primjerena oprema za rad - faktor je koji doprinosi povećanju radne uspješnosti (Tengpongsthorn, 2017, str. 39) - stoga je ovo dio ukupnog sustava policijske službe kojem bi trebalo primarno posvetiti pozornost. Zanimljivo, jedan je od prijedloga i uvođenje veće autonomije u rad policajaca što bi na taj način omogućilo *“posjedovanje, unutar zakonskih okvira, veće mogućnosti postizanja istog cilja uporabom različitih metoda”*.

U kontekstu **materijalnog nagrađivanja i ocjenjivanja radne uspješnosti**, ispitanici su osim veće plaće i uvođenja dodatne ponude u sustav pogodnosti/beneficija, dominantno navodili prijedloge vezane uz sustav ocjenjivanja radne uspješnosti. Osim što smatraju da bi ocjenjivanje trebalo biti “pravilno”, pri čemu se ispitanici najvjerojatnije referiraju na koncept “pravednosti”, navode da bi taj sustav svakako trebao biti temeljen na kriterijima stvarnih zasluga i rezultata, pri čemu je posebno naglašena “odgovornost u obavljanju zadaća”. Čini se da u ovom trenutku službenici sustav percipiraju kao “nužno zlo” koje ne služi svrsi a zasnovano je na favoritizmu umjesto na pravednosti. Izrazito je važno promijeniti temelje ovakvog sustava jer studije uistinu pokazuju kako su policijski službenici najviše motivirani kada percipiraju da su u službi prisutne visoke razine transformacijskog vodstva i pravednosti na radnom mjestu (npr. Adebayo, 2004, str. 110).

Upravo u vezi s prethodnim, ispitanici predlažu i da se uvede dodatno ocjenjivanje u kojemu bi policijski službenici ocjenjivali svoje nadređene. Dodatno, u segmentu **međuljudskih odnosa i vodstva**, ispitanici se referiraju na “ravnopravnost u odnosu nadređeni-podređeni” pri čemu se vjerojatno misli na ravnopravnu odnosno otvorenu komunikaciju, s obzirom na to da, u hijerarhijskom smislu, podređeni i nadređeni ne mogu biti ravnopravni. Problem vodstva konzistentno se pojavljuje kao jedan od najproblematičnijih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima u policiji, što potvrđuje i recentno istraživanje Orlovića (2020). Konačno, pokazuje se da dio ispitanika smatra kako bi se najveći dio problema mogao riješiti kada bi se sustav radikalno promijenio. Naime, prijedlozi u ovom segmentu najviše idu u smjeru potpune zamjene trenutnog rukovodstva u MUP-u generalno, odnosno po pojedinim policijskim upravama, specifično ljudima s iskustvom, odnosno želje “da sustav vode sposobni, a ne podobni” te, konačno, “uklanjanje politike iz MUP-a”.

### 3.2. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Jedno od temeljnih ograničenja istraživanja zasigurno jesu priroda i veličina uzorka. Naime, uzorak je prigodnog tipa te su u istraživanju sudjelovali odabrani studenti preddiplomskog Stručnog studija Kriminalistika. Iz prethodno navedenog razloga rezultate istraživanja nije moguće generalizirati za čitavu populaciju policijskih službenika – polaznika Visoke policijske škole; no rezultati svakako mogu biti indikativni. U vezi s prvim ograničenjem, nužno je istaknuti činjenicu da su u istraživanju sudjelovali studenti koji imaju prethodno znanje o navedenoj temi jer u okviru spomenutog studija usvajaju znanja o

policijskom menadžmentu. Moguće je da je upravo prethodno znanje o temi utjecalo na oblik distribucije pojedinih varijabli povezanih sa sustavom nagrađivanja. Stoga, kako bi se povećala mogućnost generalizacije rezultata, svakako bi se u budućnosti moglo provesti sveobuhvatno istraživanje u kojem bi sudjelovali studenti svih godina studija, različitih studijskih usmjerenja i studenti različitog studentskog statusa. Dodatno, ne treba zanemariti podatak da su stavovi ispitanici na uzorku policijskih službenika koji su ujedno polaznici Visoke poslovne škole, dakle, segment zaposlenika kojima je obrazovanje vjerojatno jedna od najvažnijih životnih i poslovnih vrijednosti pa se to zasigurno u određenoj mjeri reflektiralo na rezultate istraživanja. U budućnosti bi se slične analize zasigurno mogle i trebale provoditi na uzorcima policijskih službenika koji ne pohađaju program visokog obrazovanja. Dodatno ograničenje istraživanja jest moguće stvaranje impresije prilikom popunjavanja upitnika odnosno davanje socijalno poželjnih odgovora. Ipak, s obzirom na to da je za pojedine aspekte motiviranja i nagrađivanja korištena, u pravilu, čitava Likertova skala, a u nekim su slučajevima ispitanici davali izrazito negativne stavove koji su potvrđeni i ranijim istraživanjima - vjerojatno je ovaj problem prisutan u manjoj mjeri. S obzirom na rezultate istraživanja, buduće studije svakako bi mogle detaljnije istražiti mogućnosti redizajniranja sustava ocjenjivanja radne uspješnosti, kao i nematerijalne aspekte motivacije poput dizajna posla i radne okoline.

#### 4. ZAKLJUČAK

Razvoj ljudskih potencijala u funkciji sigurnosti društva i nacionalne sigurnosti, posebno je značajno nacionalno pitanje, a širenje sigurnosti od države prema pojedincu, ljudskoj sigurnosti i ljudskim pravima, značajno određuje suvremenu društvenu ulogu policije kao sigurnosne institucije (Solomon, 2015, str. 230, 241). Policijska je služba jedan od stupova društva i svojim djelovanjem u području očuvanja sigurnosti predstavlja izrazito važnu državnu djelatnost. Motivacija za rad policijskih službenika stoga je ključni koncept u osiguranju nesmetanog funkcioniranja sustava unutarnje sigurnosti. U tu svrhu, ima smisla primjenjivati dobre prakse upravljanja ljudskim potencijalima koje su se pokazale učinkovitima u privatnome sektoru. No, organizacije privatnog i državnog sektora povijesno su sporije prihvaćale nove koncepte u upravljanju organizacijama i ljudima od privatnog sektora (Western, 2007); a u ovom se radu istražuje upravo motivacija i nagrađivanje policijskih službenika, ujedno i studenata Visoke policijske škole, i to kroz prizmu suvremenog trenda pod nazivom „model ukupne nagrade“ koji su razvile konzultantske kuće a primjenjuju ga poduzeća u privatnom sektoru.

Glavni je zaključak rada sadržan u konstataciji da policijske službenike – studente Visoke policijske škole dominantno u radu motiviraju nematerijalni oblici nagrada poput radnog okruženja te prilika za rast, učenje, odnosno razvoj. Djelomično se ovaj rezultat može povezati upravo s činjenicom da su u uzorku bili prisutni oni policijski službenici koji pohađaju program visokog obrazovanja pa tom segmentu radne snage nematerijalni oblici motiviranja i inače predstavljaju temeljne životne i profesionalne vrijednosti. Od materijalnih nagrada, očekivano, visina je osnovne plaće izrazito važna, a u toj skupini posebno su se još istaknuli prekovremeni sati i slobodni dani, a detektirane su i određene razlike u preferencijama s obzirom na socio-demografske karakteristike ispitanika. Policijski su službenici također ukazali na neke ključne probleme u sustavu nagrađivanja, ali u cjelokupnom sustavu upravljanja ljudskim potencijalima koji se pak konzistentno pojavljuju u sličnim istraživanjima u području ULJP-a u policijskoj službi.



U modelu ukupne nagrade predmnijeva se da podjednaku važnost trebaju imati i materijalni i nematerijalni aspekti motiviranja i nagrađivanja. No, kako su u policijskoj službi materijalni aspekti uređeni propisima te su predmet kolektivnog pregovaranja i time se teže mijenjaju, ostaje jako veliki prostor za unaprjeđenje u području nematerijalnog motiviranja. Među prvim promjenama svakako treba zaživjeti dizajn posla odnosno uvjeti rada policijskih službenika - a potom i sustav ocjenjivanja radnog učinka te organizacijska klima. Uvjeti rada često su neprimjereni, a oni čine temelj za obavljanje ovako odgovorne zadaće društva. U sustav ocjenjivanja radne uspješnosti svakako bi trebalo integrirati koncept pravednosti te uvesti više procjenitelja u postupak te omogućiti ocjenjivanje nadređenih osoba. Dodatno, premda se smatra da je konkretna mjerila policijske učinkovitosti teško odrediti (Romac Umljenović et al., 2015, str. 249-250), postoji dodatni prostor u području ocjenjivanja radne uspješnosti koji se odnosi na ocjenjivanje poželjnih obilježja policijskih službenika poput, primjerice, ljubaznosti, odgovornosti ili dostupnosti (više u Radetić-Paić et al., 2010) ili pak specifičnih vještina poput upravljanja sukobima ili razvijanja interpersonalnih odnosa. Konačno, međuljudski odnosi čine okosnicu svakog radnog kolektiva pa je nužno unaprijediti sustav komunikacije, radnu klimu i odnos rukovoditelja prema službenicima.

## LITERATURA

1. Agencija za znanost i visoko obrazovanje (2017.), *Godišnje izvješće 2016.*, [https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Godi%C5%A1nje\\_izvje%C5%A1%C4%87e\\_AZVO\\_2016.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Godi%C5%A1nje_izvje%C5%A1%C4%87e_AZVO_2016.pdf), pristupljeno: 29.06.2018.
2. Alipour Madarsara, M., Alvani, S., Memarzadeh Tehran, G., Alborzi, M. (2019.), Investigation and Identification Components of Compensation in Police Force based on Total Reward Model, *Management Researches*, 12(45): 5-30.
3. Arachchige, B. & Robertson, A. (2011.), Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding, *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3): 25-46.
4. Balgač, I. (2015.), Relevantnost i metodološki pristupi istraživanju zadovoljstva poslom policijskog službenika, *Policija i sigurnost*, 25(16), 441-455.
5. Borovec, K. & Balgač, I. (2017.), Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika, *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 25(1), 1-33.
6. Brown, D. (2015.), Total Rewards: Time for Re-appraisal and Re-conceptualization, A Concept past its Sell-by-Date? 5<sup>th</sup> *EIASM European Reward Management Conference*, Bruxelles, Belgium.
7. Chiang, F. F. T. & Birtch, T. A. (2012.), The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison, *Journal of Management Studies*, 49(3): 538-570.
8. Cummings, T. & Worley, C. (2009.), *Organization Development and Change*, Mason, Cengage Learning.
9. Fordham, L. (2015.), Novartis uses total reward to retain talent, *Employee Benefits* [online izdanje], pristupljeno: 05.02.2016.
10. Fyffe, R. (2007.), Communicating Total Reward at O2. *HRM International Digest*, 15(3): 18-20.

11. Gaines, L. K., Van Tubergen, N. & Paiva, M. A. (1984.), Police officer perceptions of promotion as a source of motivation, *Journal of Criminal Justice*, 12(3): 265-275.
12. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment – upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Zagreb, Sinergija.
13. Gau, J. M., Terrill, W. & Paoline, E. A. (2013.), Looking up: Explaining police promotional aspirations, *Criminal Justice and Behavior*, 40(3): 247-269.
14. Gross, S. & Friedman, H. (2004.), Creating an effective total reward strategy: holistic approach better supports business success, *Benefits Quarterly*, Third Quarter, str. 7-13.
15. Gross, S., Bundy, K. & Johnson, R. (2011.), The Ongoing Integration of Total Rewards, *Employment Relations Today*, Winter, str. 11-17.
16. Hallenberg, K. M. & Cockcroft, T. (2017.), From indifference to hostility: police officers, organizational responses and the symbolic value of 'in-Service' higher education in policing, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 11(3): 273-288.
17. Jensen, D. (2006.), *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best for - and from - Your Employees*, New York, AMACOM.
18. McCafferty, F. L. (2003.), The challenge of selecting tomorrow's police officers from Generations X and Y, *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 31(1): 78-88.
19. Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2010.), *Compensation, 10th Ed.*, Columbus, McGraw-Hill Education.
20. Ministarstvo unutarnjih poslova (2011.), Žene u policiji, [https://stari.mup.hr/UserDocsImages/Glasilo%20MUP/2010/br46\\_prilog.pdf](https://stari.mup.hr/UserDocsImages/Glasilo%20MUP/2010/br46_prilog.pdf), pristupljeno: 29.06.2018.
21. Narodne novine (2017.), *Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele*, 16/17, Narodne novine, Zagreb.
22. Oberfield, Z. (2014.), Motivation, Change, and Stability: Findings from an Urban Police Department, *American Review of Public Administration*, 44(2): 210-32.
23. Orlić, S. & Orlović, A. (2020.), Ljudski potencijali u policiji – percepcija policijskih službenika o obilježjima njihova radnog okruženja, *Policija i sigurnost*, 29(1-2): 87-111.
24. Orlović, A. (2013.), Zakonsko-normativni zahtjevi vođenja u hrvatskoj policiji, *Menadžment i sigurnost*, 8(13), 365-377.
25. Orlović, A. (2020.), Policijski menadžment – percepcija policijskih rukovoditelja o stanju (kvalitativnoj razini) temeljnih funkcija i podfunkcija menadžmenta u policiji, *Policija i sigurnost*, 29(1-2): 23-46.
26. Orlović, L.J., Orlović, A. & Karlović, R. (2015.), Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika, *Policija i sigurnost*, 24(3): 226-246.
27. Perkins, S., White, G. & Jones, S. (2016.), *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*, London, CIPD.
28. Ragnella, A. J. & White, M. D. (2004.), Race, gender, and motivation for becoming a police officer: Implications for building a representative police department, *Journal of criminal justice*, 32(6): 501-513.
29. Reilly, P. (2010.), Total reward is a capital idea. *Strategic HR Review*, 9(1) [online izdanje], pristupljeno: 05.02.2016.

30. Romac Umljenović, I., Orlović, A., Solomun, D. (2016.), Upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji učinkovitosti policijske organizacije – percepcija policijskih rukovoditelja, *Policija i sigurnost*, 24(3): 247-260.
31. Radetić-Paić, M., Ružić Baf, M., & Opašić, V. (2010), Percepcija učinkovitosti policije i obilježja policijskih službenika, *Policija i sigurnost*, 19(3): 309-325.
32. Rumpel, S. & Medcof, J. W (2006.), Total Rewards: Good Fit for Tech Workers, *Research-Technology Management*, 49(5): 27-35.
33. Silverman, M. & Reilly, P. (2003.), *How flexible is total reward*, IES Research Networks, Brighton,
34. Sindikat policijskih službenika (2018.), *Izračun osnovne plaće policajca*, Facebook stranica Sindikata policijskih službenika [online].
35. Solomun, D. (2015.), Integrating Police Practice, Theory and Science in Order to Obtain More Professional Competencies and Build a More Secure Society, *Istraživački dani Visoke policijske škole u Zagrebu*, Zagreb.
36. Telep, C.W. (2011.), The Impact of Higher Education on Police Officer Attitudes toward Abuse of Authority, *Journal of Criminal Justice Education*, 22(3): 392-419.
37. Tengpongsthorn, W. (2017.), Factors affecting the effectiveness of police performance in Metropolitan Police Bureau, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(1): 39-44.
38. Vandenberghe, C., St-Onge, S., Robineau, E. (2008.), An Analysis of the Relation between Personality and the Attractiveness of the Total Reward Components, *Industrial Relations*, 63(3): 425-446.
39. Western, I. (2007.), Perks aren't so private, [online] [www.employeebenefits.co.uk](http://www.employeebenefits.co.uk), pristupljeno: 05.02.2016.
40. Wu, Y., Sun, I. Y. & Cretacci, M. A. (2009.), A study of cadets' motivation to become police officers in China, *International Journal of Police Science & Management*, 11(3): 377-392
41. Zhou, Y., Zhang, Y. & Montoro-Sánchez, A. (2011.), Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour, *International Journal of Manpower*, 32(1): 81-98.
42. Zingheim, P. & Schuster, J.R. (2001.), Winning the talent game: total rewards and the better workforce deal, *Compensation and Benefits Management*, Summer Issue, str. 33-39.

Abstract

---

**Maja Klindžić, Dina Šlibar**

**Motivation and Rewarding of Police Officers – Analysis of Preferences of Police College Students Applying the Total Rewards Model**

The paper analyzes the concept of the total rewards model and its application in the police service. Namely, as budget users are increasingly stimulated to implement modern trends in the management of their organizations and their employees, and taking into account the fact that motivation to work often stands out as one of the main problems of the public sector, we conducted a study among Police academy students and analyzed their preferences towards various tangible and intangible forms of motivation and rewarding. The results of empirical research showed that respondents are predominantly motivated by relational rewards or higher order needs, such as education and development, but also the work environment where job design is extremely important to them, and a pleasant work atmosphere that is often observed through communication with their colleagues and superiors. As for the transactional rewards, the basic salary and overtime work that meet the existential needs, as well as the benefited length of service and job security that meet the security needs, are what is important to police officers for work motivation. There were differences detected in attaching the importance to individual motivators with regard to socio-demographic characteristics, i.e. gender, age and police rank, were also detected. At the end of the paper, recommendations for creating a reward system that would result in greater work motivation of police officers are discussed.

**Keywords:** police service, police officers, total rewards model, work motivation, rewarding in the public sector