

**MATERIJALNI I NEMATERIJALNI ČIMBENICI MOTIVACIJE U  
POLICIJSKOJ ORGANIZACIJI**

**MATERIAL AND NON-MATERIAL FACTORS OF MOTIVATION IN  
THE POLICE ORGANIZATION**

*Stručni članak*

*Krešimir Vencl, mag.rel.int. et dipl.\**

*Slobodan Jamnić, str. spec. men. jav. sek.\**

*mr. sc. Mato Pušeljić, viši pred.\**

**Sažetak**

*U teoriji menadžmenta općepoznata je činjenica da samo motivirani i zadovoljni djelatnici mogu na radnom mjestu dati maksimum, biti stvarno produktivni na temelju osobnih kompetencija i dati doprinos postizanju ciljeva organizacije. Nije bez razloga motiviranje zaposlenika kao sastavnica vođenja jedna od osnovnih menadžerskih zadaća, odnosno cikličkih uloga. Vođenje, uz ostalo, uključuje kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade i motiviranje zaposlenih da budu učinkoviti. Stoga možemo zaključiti da je motiviranje suradnika ključan vid menadžerskog posla, odnosno menadžment i motivacija su u djelatnom smislu nerazdvojni. Motivacija se odvija u svakom pojedincu i poticaj je da nešto čine, suprotno, izostanak motivacije dovodi do stihije i obavljanja povjerenih poslova i zadaća s najmanjim mogućim naporom. Uobičajeno se čimbenici motivacije zaposlenika svrstavaju u materijalne i nematerijalne. Nematerijalni čimbenici motiviranja su mnogobrojni i mogu se potencirati u svakoj organizaciji bez obzira na svrhu postojanja organizacije te se razlikuju od materijalnih time što su djelomično normirani. Međutim, kod potenciranja nematerijalnih čimbenika motiviranja, menadžeri moraju pristupiti situacijski, ponaosob svakom djelatniku te prepoznati nematerijalne motivacijske čimbenike i osigurati njihovo zadovoljavanje. Policijska organizacija kroz pripadanje sustavu Ministarstva unutarnjih poslova u Republici Hrvatskoj, odnosno tijelima državne uprave, upućena je na visok*

---

\* Ministarstvo unutarnjih poslova, Ravnateljstvo policije, e-mail: kvenc10504@gmail.com

\* UNDP, specijalist za sigurnost, e-mail: sjamnic@gmail.com

\* Ministarstvo hrvatskih branitelja, Uprava za savjetovanje, e-mail: mate.puselji@branitelji.hr

*stupanj formaliziranja i propisivanja odnosa unutar organizacije. Formalizacija je prisutna i u pogledu materijalnih čimbenika motiviranja i odnosi se na sve državne i javne službenike u javnopravnim subjektima. Osnova materijalnog motiviranja u policijskoj organizaciji je plaća koja je višekomponentna, ali nažalost varijabilni materijalni koji su prisutni u realnom sektoru, a određeni su radnim mjestom i rezultatima rada, minimalno su prisutni. Međutim, suženi materijalni čimbenici obvezuju menadžment u javnom sektoru da maksimalno potenciraju mnogobrojne nematerijalne čimbenike koji su im na dispoziciji, i time u smislu motiviranja nastoje kompenzirati nedostatak materijalnih čimbenika. Dokazano je da nematerijalni čimbenici značajno utječu na motivaciju zaposlenika, stvarno i više od materijalnih, poput primjerice načina na koji se nadređeni odnose prema suradnicima, odnosno etablirane i prepoznatljive organizacijske klime izvan organizacije i kulture te međuljudskih odnosa u organizaciji. Upravo je bogatstvo nematerijalnih oblika motiviranja nepresušan izvor koji javni menadžment može učinkovito koristiti kako bi suradnici bili maksimalno posvećeni ciljevima organizacije sa svim svojim znanjima i sposobnostima. Nematerijalni čimbenici motiviranja determinirani su osobnošću, znanjima i vještinama menadžera, a ne formalnim čimbenicima, dakle, uglavnom nisu propisani i njihovo potenciranje je stvar umijeća svakog menadžera.*

*Ključne riječi: policijska organizacija, motivacija, materijalni čimbenici, nematerijalni-čimbenici, ciljevi, produktivnost, formalizacija.*

### **Abstract**

*In management theory, it is a well-known fact that only motivated and satisfied employees can give their maximum at the workplace, be effectively productive based on personal competences and contribute to the achievement of the organization's goals. It is not without reason that motivating employees as a component of leadership is one of the basic managerial tasks, i.e., cyclical functions. Leadership, among other things, includes creating a vision for employees to work towards and motivating employees to be effective. Therefore, we can state that motivating associates is a key aspect of managerial work, that is, management and motivation are*

*inseparable in a practical sense. Motivation takes place in every individual and is an incentive to do something, on the contrary, the absence of motivation leads to spontaneity and the performance of entrusted jobs and tasks with the least possible effort. Usually, employee motivation factors are classified into material and non-material. Non-material motivating factors are numerous and can be enhanced in any organization regardless of the purpose of the organization's existence, and they differ from material ones in that they are not standardized. However, when enhancing non-material motivating factors, managers must approach each employee on a case-by-case basis and recognize non-material motivating factors and ensure their satisfaction. The police organization, through belonging to the system of the Ministry of the Interior in the Republic of Croatia, i.e., state administration bodies, is directed to a high degree of formalization and regulation of relations within the organization. Formalization is also present in terms of material motivating factors and applies to all state and civil servants in public legal entities. The basis of material motivation in the police organization is the salary, which is multi-component, but unfortunately there are no variable material factors that are present in the real sector determined by the workplace and work results. However, narrowed material factors oblige management in the public sector to maximize the numerous non-material factors at their disposal, and thus, in terms of motivation, they try to compensate for the lack of material factors. It has been proven that non-material factors significantly influence employee motivation, and realistically more than material factors, such as the way superiors treat colleagues, that is, the established and externally recognizable organizational climate and culture, as well as interpersonal relations in the organization. It is precisely the wealth of non-material forms of motivation that represents an inexhaustible source that public management can effectively use so that employees are maximally dedicated to the goals of the organization with all their knowledge and abilities. Non-material factors of motivation are determined by the personality, knowledge and skills of the manager and not by formal factors, therefore, they are not prescribed, and their enhancement is a matter of skill of each manager.*

*Keywords: police organization, motivation, material factors, non-material factors, goals, productivity, formalization.*

## 1. VOĐENJE I MOTIVIRANJE

Znanstveni pristup organizaciji i menadžmentu s kraja XIX. i početkom XX. stoljeća određen je revolucionarnim promjenama u poslovanju koje se uobičajeno nazivaju prvom industrijskom revolucijom. Značajne promjene u opsegu poslovanja i veličini poslovnih subjekata nametnule su potrebu znanstvenom pristupu organizaciji i menadžmentu te proučavanju ukupnih potencijala organizacije kako bi ona postala učinkovitija i racionalnija te, u konačnici, vlasnicima priskrbila povećanje prihoda. „Sve do početka 20. stoljeća menadžment se nije izdvajao kao samostalno područje izučavanja. Smatra se da je F. W. Taylor imao najveće zasluge za menadžersko mišljenje na prijelazu u 20. stoljeće, zbog čega se on često naziva ocem znanstvenog menadžmenta. Međutim, H. Fayol\* je možda jedini pravi otac moderne teorije menadžmenta.“ (Sikavica, P., 2008.) Naime, Fayol je prepoznao menadžment kao jednu od šest ključnih funkcija u svakoj organizaciji, a sâm menadžment je promatrao kroz: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. Fayolova koncepcija, s obzirom na kontekst u kojem je nastala, dosta je kruta i obiluje vojnom terminologijom (naređivanje, kontroliranje). Ciklički pristup funkcijama menadžmenta od sredine prošlog stoljeća pojavom druge, a poglavito treće industrijske revolucije značajno se mijenja odnosom prema ljudskim potencijalima u organizaciji. „Razvojni put menadžmenta od nekadašnjeg omrznutog ‚goniča robova‘ pa do suvremenog kooperativnog menadžmenta imao je za posljedicu i mijenjanje funkcija menadžmenta. Taj je put išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja.“ (Buble, M., 2006.)

---

\* „Iako je menadžment postojao još od staroga vijeka, mada ne pod tim nazivom, temelji teorije menadžmenta relativno su novijeg datuma, postavljeni na prijelazu iz XIX. u XX. stoljeće. Jedan od utemeljitelja i prvih teoretičara menadžmenta bio je Francuz Henry Fayol (1841. – 1925.).1916. Fayol objavljuje knjigu „Administration Industrielle et Générale“ (Industrijsko i opće upravljanje). Njegovih 14 načela menadžmenta te pet temeljnih menadžment funkcija, još se i danas, uz manje preinake, smatraju relevantnima u teoriji menadžmenta.“ Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-jos-uvijek-najbolje-opisuje-fayol>. (29. 9. 2022.)

*Tablica 1. Promjene u koncepcijama funkcijā menadžmenta.*

<i>Početak 20. stoljeća (Fayol)</i>	<i>Sredina 20. stoljeća (Drucker)</i>	<i>Dominantna koncepcija danas</i>
<i>Planiranje</i>	<i>Postavljanje ciljeva</i>	<i>Planiranje</i>
<i>Organiziranje</i>	<i>Organiziranje</i>	<i>Organiziranje</i>
<i>Naređivanje</i>	<i>Motiviranje i komuniciranje</i>	<i>Vođenje</i>
<i>Koordiniranje</i>	<i>Razvoj kadrova</i>	<i>Upravljanje ljudskim potencijalima</i>
<i>Nadziranje</i>	<i>Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata</i>	<i>Nadzor</i>

*Izvor: izradili autori.*

U odnosu na Fayola, „Druckerovu koncepciju odlikuju dva nova momenta: prvo, drugačiji stav i odnos prema ljudima (motiviranje i komuniciranje, razvoj kadrova); i drugo, kvantitativno postavljanje ciljeva (mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata).“ (Buble, M., 2006.) Danas, nakon više od stotinu godina većina autora se slaže da su cikličke funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima (razvoj ljudskih potencijala, kadrovsko popunjavanje), vođenje i nadzor. „Svi menadžeri izvršavaju menadžerske funkcije, ali vrijeme potrošeno za svaku funkciju može biti različito. Menadžeri na vrhu potroše više vremena planirajući i organizirajući nego što to čine menadžeri na nižim razinama. Na drugoj strani, vođenje oduzima mnogo vremena nadglednicima na prvoj liniji. Vrlo su male razlike u vremenu koje menadžeri na različitim razinama posvećuju kontroliranju.“ (Wehrich, H., 1998.) U svakoj organizaciji postoje najmanje tri razine menadžmenta: top-menadžment, srednji menadžment i najniža razina menadžmenta. Više razina se javlja kada postoji potreba za diferencijacijom temeljnih razinā na više razinā određenih ovlastima i odgovornostima, a poglavito određenih raščlambom srednje razine menadžmenta. Ogleđan primjer takvog pristupa razinama menadžmenta je policijska organizacija u Republici Hrvatskoj. Razine su menadžmenta u policijskoj organizaciji uvjetovane policijskim zvanjima te se može govoriti o deset razina menadžmenta: glavna razina i niža glavna r. (tzv. top-menadžment); viša srednja r, srednja r., niža srednja r., najniža srednja r. (srednji menadžment); viša najniža r., srednja najniža r., najniža r. (prva razina menadžmenta). Nastavno, Tablicom 2 prikazujemo posvećenost

pojedininim funkcijama menadžmenta s obzirom na razinu menadžmenta u policijskoj organizaciji. Utrošak vremena posvećen pojedinim funkcijama stupnjevali smo ocjenama od 1 do 5, na sljedeći način: maksimalna posvećenost (1); izrazita posvećenost (2); srednja posvećenost (3); relativna posvećenost (4); najmanja posvećenost (5).

*Tablica 2. Posvećenost funkcijama menadžmenta u policijskoj organizaciji.*

<i>RAZINA MENADŽMENTA/FUNKCIJA MENADŽMENTA</i>	<i>PLANI-RANJE</i>	<i>ORGANI-ZIRANJE</i>	<i>UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</i>	<i>VOĐENJE</i>	<i>NADZOR</i>
<i>TOP-MENADŽMENT: Glavni ravnatelj policije, zamjenici i pomoćnici glavnog ravnatelja</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>3</i>
<i>SREDNJI MENADŽMENT: menadžment organiz. subjekata u Ravnateljstvu i načelnici PU</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>3</i>
<i>PRVA RAZINA MENADŽMENTA: menadžment organiz. jed. u PU i načelnici PP</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>3</i>

*Izvor: izradili autori.*

Od pojave menadžmenta s početka XX. stoljeća do danas, planiranje je u kontinuitetu glavna funkcija koja određuje sve druge funkcije menadžmenta te u sinergiji s nadzorom pridonosi efikasnom i efektivnom postizanju ciljeva organizacije. U zadnjih četrdesetak godina vođenje kao ciklička funkcija menadžmenta zauzima sve veću pozornost u teoriji organizacije i menadžmenta, a u skladu s novim strategijama odnosa prema ljudskim potencijalima u organizaciji. Po mnogima vođenje je najvažnija funkcija menadžmenta koja pridonosi učinkovitom i stvarnom funkcioniranju organizacije. Menadžment i vođenje vrlo se često u komuniciranju smatraju sinonimom, odnosno postoje pristupi u javnom diskursu da se radi o istoj stvari što je sasvim pogrešno. Već sama činjenica da je vođenje ciklička funkcija menadžmenta upućuje nas da se radi o odnosu cjeline i njenog dijela, a samo cjelina može biti istina a ne neki njen dio. Vođenje je uži pojam od menadžmenta, to je aktivnost koja u sinergiji s drugim menadžerskim aktivnostima dovodi do cilja. „Upravljačka (menadžerska, nap. aut.) se funkcija vodstva definira kao proces utjecanja na ljude tako da

oni pridonese organizacijskim i grupnim ciljevima.“ (Wehrich, H., 1998.) Razvidno je da se vođenje očituje kroz utjecanje na suradnike da bi maksimalno pridonijeli postizanju planiranih ciljeva tako da se ponašaju kako se to od njih očekuje. „Bit vođenja je u slijeđenju, tj. u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Vođenje je definirano kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa.“ (Sikavica, P., 2008.) Funkcija vođenja (*leadership*) određuje postojanje vođe koji djelatno provodi sadržaj vođenja u nekoj organizaciji. „Vođa (*leader*) u literaturi se najčešće definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih.“ (Buble, M., 2006.) Vođa u djelatnom smislu ima više funkcija koje u sinergiji čine vođenje kao cjelinu. „U literaturi se kao osnovne skupine funkcija navode: funkcije vezane za zadatke; kulturne funkcije; simbolične funkcije; političke funkcije; funkcije vezane za međuljudske odnose.“ (Buble, M., 2006) Kao osobitost vođenja u policijskoj organizaciji ističemo, na temelju „Uredbe o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika“\*, sistematizirana radna mjesta „voditelj organizacijskog subjekta srednje i najniže organizacijske razine“ (služba, odjel, odsjek, odnosno ekvivalenti navedenih organizacijskih subjekata). Pored voditelja, Uredbom su utvrđena radna mjesta „vođa grupe i ekipe“, u kriminalističkoj policiji te „vođa smjene, sektora i ophodnje“, u uniformiranoj policiji. Postojanje radnih mjesta koja u nazivu, eksplicite, upućuju na vođenje, ne znači da ostali menadžeri u policijskoj organizaciji nisu posvećeni, između ostalog, vođenju suradnika, što smo prethodno opisali u Tablici 2. Opisanim određivanjem radnih mjesta ukazali smo na isticanje vođenja koje je uglavnom prisutno na pojedinim radnim mjestima.

### 1.1. Pojam motivacije

Učinkovit menadžer pored znanja i kompetencija koje stekao obrazovanjem i iskustvom, mora posjedovati određene vještine, a među najvažnijim vještinama je vještina motiviranja suradnika. „Naime, ako zaposleni nisu motivirani, poduzeće nema izgleda za uspjeh na duži rok. Stoga je i razumljivo što menadžment suvremenog poduzeća mora posebnu

---

\* Dostupno na: <https://informativ.hr/zakoni/5056?v=326692>. (30. 9. 2022.)

pozornost usmjeriti zaposlenima u smislu njihova pokretanja k ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Pritom se ne misli samo na puko obavljanje poslova već na entuzijazam\* koji stvara više od toga.“ (Buble, M., 2010.) Menadžeri se zateku u situaciji kada je nužno postaviti nekoliko pitanja. „Prvo, zašto su neki djelatnici maksimalno posvećeni ciljevima organizacije, dok drugi rade samo one poslove koje ne mogu izbjeći? Drugo, što je razlog da se neki djelatnici s vremenom značajno mijenjaju te su im rezultati rada u stalnom padu? Treće, kako i koliko kao menadžer mogu utjecati na promjene ponašanja djelatnika?“. (Sikavica, P. 2008.) Odgovori se nalaze u domeni motivacije i njenog poimanja. Što je, dakle, motiv\*, odnosno motivacija\* koja znači elementarnu podlogu u ponašanju neke osobe unutar organizacije? „Motivacija je općenit pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Reći da menadžeri motiviraju svoje podređene znači reći da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.“ (Wehrich, H., 1998.) Uspješna motivacija počiva, dakle, na tome da nadređeni spram podređenih čine prave stvari (postupke). „Motivacija zaposlenika psihološki je proces koji ljude pokreće na djelovanje. Razlikuje se intrinzična i ekstrinzična motivacija. Ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim nagradama kao što je novac (materijalni faktori, nap. aut.), dok je intrinzična motivacija dio prirode čovjeka, a proizlazi iz unutarnjih potreba kao što su potreba za učenjem (nematerijalni faktori, nap. aut.).“\*

## 2. FAKTORI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Modaliteti stimuliranja (motiviranja) zaposlenika značajno se množe od vremena kada se posebna pozornost posvećuje ljudskim potencijalima u

---

\* „Entuzijazam (grč. *ἐνθουσιασμός*: božansko oduševljenje), zanos, oduševljenje, ushit, polet. –*Entuzijast*, zanesenjak, obožavatelj ili poštovatelj nekoga ili nečega“. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18043>. (30. 9. 2022.)

\* „Svaka pobuda koja čovjekovo ponašanje usmjerava prema određenom cilju. Pojam motiv višeznačan je, jer se u praktičnome životu, pa i u psihologiji, vrlo često zamjenjuje drugim izrazima, kao što su npr.: *potreba, želja, volja, razlog, poriv, težnja, namjera* itd.“ Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42114>. (30. 9. 2022.)

\* „Psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i ‚iznutra‘ djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam ‚volje‘. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>. (30. 9. 2022.)

\* Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/>. (30. 9. 2022.)

organizaciji. Motivacija po načelu mrkve i batine je ostatak prošlosti te je danas iznimno prisutna u manjim organizacijama s autokratskim stilom menadžmenta. Sintagma „samo novac motivira“ (*show me the money*) zabluda je koja, nažalost, i danas živi u glavama nekih menadžera. Relevantna istraživanja pokazuju da postoje poticatelji nematerijalne prirode koji potiču na djelovanje daleko više od materijalnih nagrada. „Strategije koje menadžeri koriste kako bi motivirali svoje zaposlenike je moguće podijeliti u dvije grupe: (a) materijalne strategije nagrađivanja; (b) nematerijalne strategije motiviranja.“ (Tudor, G., 2010.) Dakle, materijalni čimbenici svrstavaju se u nagrađivanje djelatnika propisano unutarnjim aktima ili kada govorimo o javnopravnim subjektima, zakonskim i podzakonskim aktima, dok se nematerijalni čimbenici, tretiraju kao alati za motiviranje djelatnika koji su određeni znanjem i osobnošću menadžera. „Pod materijalnim faktorima podrazumijevamo financijske kompenzacije za rad koje zaposlenici dobivaju ‚u novcu‘ (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija dakle ne izravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije, npr. kreditna kartica, službeno vozilo, itd, nap. aut.), zahvaljujući kojima zadovoljavaju prvenstveno svoje potrebe nižeg reda.“ (Tudor, G., 2010.) Međutim, posebno se poticajnim smatraju one materijalne nadoknade koje su usko povezane s uspjehom i rezultatima rada na poslu poznate kao promjenjiv dio plaće (varijabila), koji na žalost, nije zastupljen u policijskoj organizaciji, osim na simboličnoj razini. Promjenjivi dio plaće jako je bitan u sustavu nagrađivanja zaposlenika jer šalje izravnu poruku da su rezultati rada svakog pojedinca bitni sa stajališta organizacije u cjelini. Nepostojanje promjenjive sastavnice u sustavu nagrađivanja u javnom sektoru, upućuje na činjenicu da su rezultati rada pojedinca sporedni. Takav sustav nagrađivanja, a poglavito doživljaj samih zaposlenika mora se mijenjati. Neobičnost s tim u svezi su poznate izreke: „Radio, ne radio, plaća redovito stiže“, odnosno: „Ne mogu me malo platiti, koliko ja mogu malo raditi.“ Međutim, to ne znači da rezultati rada ne proizvode učinke koji, posljedično, idu u korist ili na štetu zaposlenika u policijskoj organizaciji. Policijski službenici podložni su na kraju svake godine ocjeni rezultata rada koje daje neposredan rukovoditelj. „Svrha ocjenjivanja je usmjeravanje policijskih službenika na kvalitetno i učinkovito obavljanje službenih zadaća sukladno propisima i pravilima struke, poticanje na osobno

ponašanje u skladu s odredbama Etičkog kodeksa policijskih službenika te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za donošenje odluke o njihovom napredovanju, nagrađivanju, školovanju, upućivanju na rad u inozemstvo i donošenju drugih odluka o njihovom radnopravnom statusu.“\* Nedostatak materijalne sastavnice motiviranja, upućuje na potrebu da se maksimalno potenciraju nematerijalni čimbenici motiviranja zaposlenika i na taj način, amortiziraju materijalni čimbenici. „Na sreću, zaposlenici su nerijetko motivirani za rad i kada njihove materijalne kompenzacije nisu previše motivirajuće. Drugim riječima, za potpuno zadovoljstvo zaposlenika na radu nisu nužne isključivo materijalne nagrade... Strategije koje su poticajne za rad pojedinaca jer zadovoljavaju potrebe višeg reda (socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i statusom, itd) su nematerijalne strategije motiviranja. Njih, osim što su intrinzične prirode, obilježava i to što ‚ne koštaju ništa‘. No to nije osnovni razlog njihove primjene u suvremenim organizacijama, niti one dugoročno mogu biti zamjena za nepostojanje adekvatnih materijalnih kompenzacija.“ (Tudor, G., 2010.) Državne i javne službe financiraju se iz državnog proračuna, a zadnjih dvadesetak godina u svim demokratskim društvima izložene su pritisku da smanje broj zaposlenih i troškove plaća, ne dovodeći u nesigurnu zonu učinkovitost u pružanju usluga građanima. Zahtjev okruženja usmjeren na racionalizaciju je dodatan razlog da se u javnom sektoru zaposlenici moraju maksimalno motivirati nematerijalnim čimbenicima te znači dodatnu odgovornost menadžmenta u cjelini. Od nematerijalnih čimbenika motiviranja posebno ističemo način na koji je posao komponiran te potrebu da se s vremenom, sadržaj posla na određenom radnom mjestu mijenja, čime se izbjegava stihija, a zadržava motivacija. S tim u svezi treba istaknuti kako je izreka: „Radi ono što voliš“, privilegij manjine i odražava socioekonomski status pojedinca, dok je većina primorana „voljeti“ ono što rade, odnosno prihvatiti kao stvarnost. U nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika ubrajamo pravovremeno i objektivno informiranje zaposlenika o rezultatima rada, odnosno priznavanje uspjeha. U zadnje vrijeme od pojave pandemije COVID-19 kao nematerijalan čimbenik motiviranja do izražaja dolaze promjenjivo radno vrijeme i rad od kuće, odnosno na izdvojenom mjestu rada. U Hrvatskoj su trenutno aktualne izmjene „Zakona o radu“ koji će

---

\* „Pravilnik o ocjenjivanju policijskih službenika“. Članak 3. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_10\\_113\\_2444.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_113_2444.html). (3.10. 2022.)

normativno regulirati rad od kuće, kao i niz drugih pitanja koja se tiču položaja i dignitetima zaposlenika.\* Nadalje, „na motivaciju zaposlenika utječe cijeli niz čimbenika vezanih uz obilježja menadžera. Kao prvo, to su osobna obilježja nadređenog iz kojih proizlazi njegov odnos prema podređenima. Smatra se da su podređeni menadžeri koji su pristupačni, empatični, iskreni, pravedni i pružaju podršku svojim podređenima, motiviraniji. Loš šef jedan je od najčešće navođenih razloga odlaska iz organizacije.“ (Tudor, G., 2010.) U teoriji menadžmenta sva ta obilježja mogu se svesti pod zajednički nazivnik, a to je stil vođenja u ostvarenju uloga menadžmenta. U vrijeme kada je sve više „radnika znanja“, uspješni menadžeri okrenuti zadovoljstvu suradnika, preferiraju demokratski, odnosno participativan stil vođenja suradnika. „Demokratski stil vođenja antipod je autokratskom stilu (čvrste ruke, nap. aut.). U demokratskom stilu menadžer se konzultira s podređenima ili ih uključuje u proces odlučivanja te poklanja veliku pozornost međuljudskim odnosima. Zbog pretežne uporabe metode dogovora i participacije podređenih, podređeni imaju osjećaj da je to njihova odluka i ne pružaju otpor u njezinoj provedbi.“ (Jurina, M., 2011.) Podređeni imaju visok stupanj samostalnosti u obavljanju povjerenih poslova, participiraju u procesu odlučivanja i definiranja ciljeva organizacije. Ciljevi i odluke se ne nameću „odozgo“ nego se svaka inicijativa s niže razine, pažljivo razmatra i uvažava. Svaki čovjek ima određene potrebe i čini sve što može da ih zadovolji. U teoriji menadžmenta, iako je prošlo gotovo osamdeset godina, i danas je aktualna Maslovljeva hijerarhija (piramida) ljudskih potreba objavljena u radu „Teorija čovječje motivacije“ („A Theory of Human Motivation“, 1943.).\* Iz piramide je razvidno da potrebe moraju biti ispunjene hijerarhijskim redom: (1) dno piramide: osnovne fiziološke potrebe, tj. hrana, voda, zrak i zaštita od atmosferskih (ne)prilika; (2) viši temelj: sigurnost, pouzdanost i zaštita od

---

\* „Rad na izdvojenom mjestu rada definiran je kao rad koji se ne obavlja u prostoru poslodavca, već se obavlja od kuće radnika ili na daljinu. Rad od kuće radnika je rad koji se obavlja u domu radnika ili nekom drugom prostoru koji je određen temeljem dogovora radnika i poslodavca. Rad na daljinu je rad koji se uvijek obavlja putem informacijsko komunikacijske tehnologije, pri čemu poslodavac i radnik ugovaraju pravo radnika da samostalno određuje svoje mjesto rada, koje je promjenjivo i ovisi o volji radnika“. Dostupno na: <https://www.minimax.hr/novi-zakon-o-rad-u-i-rad-od-kuce-sto-nas-uskoro-ceka/>. (3. 10. 2022.)

\* Dostupno na: [https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslovljeva\\_hijerarhija\\_potreba](https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslovljeva_hijerarhija_potreba). (3. 10. 2022.)

stresa iz okoline; (3) sredina: ljubav, pripadanje, obitelj (4) toranj: samopoštovanje, samopouzdanost, cijenjenost, nezavisnost i sloboda; (5) vrh: samo-aktualizacija, maksimizacija svojih potencijala kao ljudskog bića.\*

### 3. MOTIVIRANJE U POLICIJSKOJ ORGANIZACIJI

Policijska organizacija u Republici Hrvatskoj je javna služba Ministarstva unutarnjih poslova u čijem su djelokrugu rada, između ostalog, poslovi policije definirani Zakonom.\* Policijske poslove i poslove usko povezane s policijskim poslovima, obavljaju policijski službenici primjenom policijskih ovlasti. Misija, odnosno poslanje policijske organizacije u svim demokratskim društvima, identična je i odnosi se na održavanje reda u društvu te je kao takva, temeljni oslonac sigurnosti države i građana. Prethodno smo u radu, gdje je to bilo primjereno, naglasili djelatne vidove materijalne i nematerijalne motivacije u policijskoj organizaciji. Materijalne sastavnice nagrađivanja i motiviranja policijskih službenika definirane su zakonskim i podzakonskim aktima i odnose se na sve državne službenike u sustavu državne službe u Republici Hrvatskoj. Naime, svi policijski službenici kumulativno su i državni službenici u sustavu državne službe. „Plaće javnih službenika u pravilu se utvrđuju službeničkim zakonodavstvom i kolektivnim pregovaranjem između sindikata i političke vlasti.“ (Marčetić, G., 2007.) Plaća policijskih službenika je višeslojna, a sastoji se od osnovne plaće i dodatka za rad na poslovima s posebnim uvjetima. „Osnovnu plaću policijskog službenika čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta na koje je policijski službenik raspoređen i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku godinu navršenoga radnog staža. Koeficijent složenosti poslova radnog mjesta policijskog službenika sastoji se od osnovnog koeficijenta uvećanog za postotak za specifičnost policijske službe.“\*\* Osnovicu za izračun plaće policijskih službenika utvrđuje Vlada Republike Hrvatske „Odlukom o materijalnim i nematerijalnim pravima, drugim naknadama te visini osnovice za obračun

---

\* Dostupno na: <https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/>. (3. 10. 2022.) Prilagodili autori.

\* „Zakon o policijskim poslovima i ovlastima“. Članak 3. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/173/Zakon-o-policijskim-poslovima-i-ovlastima>. (03.10.2022.)

\* „Zakon o policiji“. Članak 78. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>. (4. 10. 2022.)

plaće državnih službenika i namještenika“.\* Osnovica za obračun plaće za državne službenike i namještenike utvrđuje se u visini od 6.044,51 kune bruto i primjenjuje se počevši s plaćom za mjesec veljaču 2022., što je u odnosu na prethodnu osnovicu (5809,71) povećanje osnovice za 4,04%. Bitno je istaknuti kako je definirana osnovica za obračun plaća policijskih službenika produkt pregovaranja i potpisivanja „Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike“\* koji su zaključili predstavnik Vlade (ministar rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike) i reprezentativni sindikati državne službe (Sindikata policije Hrvatske, Nezavisni sindikat djelatnika Ministarstva unutarnjih poslova). Na temelju Uredbe\* koeficijent složenosti poslova policijskih službenika utvrđuje se u rasponu od 0,8 (policijski službenik prometne policije – operater na mjernim uređajima) do 3,511 (glavni ravnatelj policije), odnosno u omjeru najnižeg i najvišeg koeficijenta 1/4,4. Normiranje plaće glavnog ravnatelja policije na temelju Uredbe, problematično je zbog toga što je glavni ravnatelj na temelju Zakona\* svrstan u kategoriju državnih dužnosnika u tijelima državne vlasti. „Plaća dužnosnika utvrđuje se množenjem osnovice za obračun plaće s koeficijentom utvrđenim za određene dužnosnike.“\* Koeficijenti državnih dužnosnika kreću se u rasponu od 4,26 do 9,30, a za glavnog ravnatelja policije utvrđen je koeficijent 5,50. S obzirom da je policijska služba normativno definirana kao specifična služba u sustavu državne službe, „specifičnost policijske službe uključuje dodatke za: povećanu opasnost za život i zdravlje policijskog službenika, osobno policijsko zvanje, odgovornost u sustavu hijerarhije rukovođenja.“\* „Dodatci za povećanu opasnost za život i zdravlje policijskog službenika i

---

\* Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022\\_02\\_16\\_158.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022_02_16_158.html). (4. 10. 2022.)

\* Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_05\\_56\\_799.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_05_56_799.html). (4.10. 2022.)

\* „Uredba o plaćama policijskih službenika“. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_01\\_7\\_66.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_01_7_66.html). (4. 10. 2022.)

\* „Zakon o obvezama i pravima državnih dužnosnika“. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/519/Zakon-o-obvezama-i-pravima-dr%C5%BEavnih-du%C5%BEnosnika>. (4. 10. 2022.)

\* „Zakon o obvezama i pravima državnih dužnosnika“. Članak 12. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/519/Zakon-o-obvezama-i-pravima-dr%C5%BEavnih-du%C5%BEnosnika>. (4. 10. 2022.)

\* „Zakon o policiji“. Članak 79. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>. (4. 10. 2022.)

odgovornost u sustavu hijerarhije rukovođenja stalni su, isplaćuju se mjesečno u osnovnoj plaći.“\* Dodatci su svrstani u tri skupine. Prvoj skupini pripadaju policijski službenici kojima su utvrđeni dodatci u rasponu od 20% do 35% od osnovnog koeficijenta radnog mjesta, od 40% do 60% u drugu skupinu te od 75% do 90% u treću skupinu.\* Osobitost policije su zvanja policijskih službenika utvrđena „Uredbom o policijskim zvanjima“, kojih je u hrvatskoj policiji dvanaest (12). Dodatci na plaću policijskih službenika na temelju stečenih osobnih policijska zvanja, „utvrđuju se u postotku od osnovice za izračun plaće policijskog službenika, a kreću se u rasponu od 2,32% (viši policajac) do 20,68% (glavni policijski savjetnik).“\* Prethodno opisano, možemo označiti kao izravne materijalne nadoknade za rad policijskih službenika u vidu plaće i dodataka na plaću. Materijalno nagrađivanje policijskih službenika na temelju rezultata rada, normirano je također Zakonom. „Radi iznimnih radnih rezultata, poticanja uspješnosti rada te priznanja za istaknuto djelovanje u zaštiti temeljnih ustavnih prava i sloboda građana i drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti, policijskom službeniku (ili skupni, nap. aut.) dodjeljuju se: godišnja nagrada, prigodna nagrada, ...“\* Godišnja nagrada se isplaćuje u visini jedne osnovice za izračun plaće za državne službenike u Republici Hrvatskoj. Prigodna nagrada dodjeljuje se pojedincu ili skupini (tri do deset policijskih službenika) za djelo ili izvedenu akciju kojima se osobito pridonosi obavljanju temeljnih policijskih poslova u visini 20% osnovice za izračun plaće za državne službenike u Republici Hrvatskoj te svakom članu skupine također u visini 20% osnovice za izračun plaće za državne službenike u Republici Hrvatskoj.\* Dio materijalnih čimbenika te nematerijalni čimbenici motiviranja policijskih službenika, pored stila

---

\* „Uredba o plaćama policijskih službenika“. Članak 4. stavak 1. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_129\\_2581.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_129_2581.html). (4. 10. 2022.)

\* „Prilog 1, 2 i 3 Uredbe o plaćama policijskih službenika“. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_129\\_2581.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_129_2581.html). (4. 10. 2022.)

\* Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_01\\_7\\_68.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_01_7_68.html). (4. 10. 2022.)

\* „Uredba o plaćama policijskih službenika“. Članak 4. stavak 3. i članak 5. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_129\\_2581.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_129_2581.html). (4. 10. 2022.)

\* „Zakon o policiji“. Članak 84. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>. (4. 10. 2022.)

\* „Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele“. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_08\\_95\\_1422.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_08_95_1422.html). (4. 10. 2022.)

vođenja nadređenih, uzročno-posljedično su vezani uz rezultate rada (mogućnost napredovanja, upućivanje na školovanje), dok su ostali nematerijalni čimbenici uređeni, već spomenutim aktom koji se odnosi na kolektivno pregovaranja Vlade i sindikata državnih službi. Ispregovarani materijalni čimbenici odnose se na „uvećanje osnovnih plaća službenika i namještenika za svaki sat rada, i to: za rad noću 40 %; za prekovremeni rad 50 %; za rad subotom 25 %; za rad nedjeljom 35 %; za rad blagdanom, neradnim danom utvrđenim zakonom i na Uskrs 150 %; za rad u drugoj smjeni ukoliko službenik ili namještenik radi naizmjenično ili najmanje dva dana u tjednu u drugoj smjeni 10 %; za dvokratni rad s prekidom rada dužim od 90 minuta 10 %; za rad u turnusu 5 %; za rad organiziran na drugačiji način 5 %“.\* Ugovorom su regulirani i drugi materijalni čimbenici koji se isplaćuju policijskim službenicima povodom određenih događaja. Nematerijalni čimbenici određeni Kolektivnim ugovorom odnose se na vremensku dimenziju korištenja odmora, godišnjeg odmora te plaćeni dopust jednog ili više slobodnih dana po različitim osnovama, npr. slobodni dani pri polaganju ispita ili Završnog rada itd. „Nenovčane nagrade (nematerijalni faktori motiviranja, nap. aut.), kao što su sigurnost posla, priznanje na radnom mjestu ili veća odgovornost i samostalnost pri obavljanju radnih zadataka, nemaju izravnu novčanu vrijednost, ali mogu biti mnogo važnije za zaposlenike od novčanih nagrada. Neki autori ističu da je sigurnost radnog mjesta postala bitna nenovčana nagrada tijekom 1990-ih.“ (Marčetić, G., 2001.) O sigurnosti/nesigurnosti posla koja utječe na planiranje životnih aktivnosti na duže vrijeme, u javnosti poznata kao „prekarijat“, sve se više javno komunicira, odnosno govori. „Prekarijat\*, prekarni rad i prekarna klasa su pojmovi koji su posljednjih godina sve učestaliji u javnom diskursu. Popularizaciji pojma prekarijata je pridonijela knjiga Guya Standinga „Prekarijat, nova opasna klasa“ te ga sve češće koriste i drugi akademski,

---

\* „Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike“. Članak 38. stavak 1. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_05\\_56\\_799.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_05_56_799.html). (8. 10. 2022.)

\* „Prekarijat je po jednom određenju teška opstojnost na poslu bez predvidljivosti ili sigurnosti, koji utječe na materijalno i psihičko stanje radnika. To je neologizam (novostvorena riječ, nap. a.) nastao kombinacijom latinske riječi ‚precarius‘, što znači nesiguran i završetka -ijati iz pojma proletarijat.“

Dostupno na: <https://odgovorno.hr/osvrt-znate-li-sto-je-prekarni-rad-suprotno-od-dostojanstvenog-rada-i-sto-nam-u-tom-kontekstu-danas-znace-17-ciljeva-odrzivog-razvoja/> (11. 10. 2022.)

sindikalni i politički akteri“.\* U policijskoj organizaciji možemo govoriti o visokoj sigurnosti radnih mjesta, osim dijela menadžerskih koja imaju vremensku dimenziju, jer se policijski službenici zapošljavaju planski, za nadolazeće razdoblje, uzimajući u obzir različite čimbenike, a jedan od bitnih su proračunska sredstava koja se osiguravaju za zapošljavanje policijskih službenika.

#### 4. ZAKLJUČAK

Misija, odnosno poslanje policijske organizacije u svim demokratskim društvima je ista te se odnosi na održavanje reda u društvu. Policijski službenici obavljaju zahtjevne i složene poslove koji su zakonom određeni kao policijski poslovi i poslovi usko povezani s policijskim poslovima. Osobitost policijske profesije jest, između ostalih, da osobe koje se primaju u policiju moraju „imati posebnu psihičku i tjelesnu zdravstvenu sposobnost, propisanu razinu tjelesne motoričke sposobnosti, biti osobno dostojne za obavljanje policijske službe i ne smiju biti član političke stranke (niti politički djelovati u Ministarstvu unutarnjih poslova, nap. aut.)“\*. Ovo posljednje možemo označiti kao zanimljivost hrvatske policije u 21. stoljeću te je u opreci s Ustavom zagaraniranim „općim i jednakim biračkim pravom“. Nastavno, policijskim službenicima, a na temelju Ustava može se ograničiti pravo na štrajk. Kao posebno osobito ističemo spremnost policijskih službenika u obavljanju policijskih poslova na izlaganje tjelesnim ugrozama do granice opasne po život. U radu su izloženi materijalni čimbenici definirani na razini policijske organizacije, za sve policijske službenike, koji su više nego skromni. Izravni i neizravni materijalni čimbenici ne mogu biti prevladavajući motivirajući čimbenici u obavljanju policijskih poslova. Stoga smatramo da su policijski službenici u velikoj mjeri posvećeni poslanju policijske organizacije motivirani primarno nematerijalnim čimbenicima. Pored navedenih nematerijalnih čimbenika, možemo istaknuti da na opredjeljenje za rad u policijskoj organizaciji djelomično utječe općeprihvaćeno javno stajalište da je policijski posao human i plemenit. Međutim, u zadnje vrijeme policijska organizacija je

---

\* Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/190902>. (11. 10. 2022.)

\* Zakon o policiji. Članak 47. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>. (11. 10. 2022.)

suočena s nedostatkom potencijalnih kandidata za rad u policiji, koji u sustav ulaze kroz „Program srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka.“ Tome u prilog govore izmjene Zakona o policiji\* u kojima se kao jedan od uvjeta za prijam u policiju, navodi završena srednja škola u trogodišnjem ili četverogodišnjem trajanju, dok je prethodno zakonsko određenje uvjetovalo završenu srednju školu u četverogodišnjem trajanju. Namjera ovih izmjena je povećanje opsega potencijalnih kandidata za prijam u policiju.

---

\* „Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o policiji“. Članak 10. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_66\\_1296.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_66_1296.html). (11. 10. 2022.)

## **LITERATURA**

1. Buble, M., 2006. „Osnove menadžmenta“. Zagreb: Sinergija.
2. Buble, M., 2010. „Menadžerske vještine“. Zagreb: Sinergija.
3. Jurina, M., 2011. „Organizacija i menadžment“. Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaporešić.
4. Marčetić, G., 2007. „Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi“. Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu.
5. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N., 2008. „Temelji menadžmenta“. Zagreb: Školska knjiga.
6. Tudor, G., 2010. „Vođenje i motiviranje ljudi“. Zagreb: M. E. P. d. o. o.
7. Weihrich, H., Koontz, H., 1998. „Menadžment“. Zagreb: Hrvatska tiskara, d. d.