

# Unapređenje rada stručnjaka zatvora i probacije kroz projekt supervizije u RH

---

**Pongrac, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Education and Rehabilitation Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:158:801544>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Education and Rehabilitation Sciences - Digital Repository](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

**Diplomski rad**

Unapređenje rada stručnjaka zatvora i probacije kroz projekt supervizije u  
Republici Hrvatskoj

Marija Pongrac

Zagreb, srpanj 2021.

Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

**Diplomski rad**

Unapređenje rada stručnjaka zatvora i probacije kroz projekt supervizije u  
Republici Hrvatskoj

Marija Pongrac

Mentor:  
doc. dr.sc. Tihana Novak

Zagreb, srpanj 2021.

### Izjava o autorstvu rada

Potvrđujem da sam osobno napisala rad „*Unapređenje rada stručnjaka zatvora i probacije kroz projekt supervizije u Republici Hrvatskoj*“ i da sam njegova autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima jasno su kao takvi označeni i adekvatno navedeni u popisu literature.

**Ime i prezime:** Marija Pongrac

**Mjesto i datum:** Zagreb, srpanj 2021.

## SAŽETAK

**Naslov rada:** „Unapređenje rada stručnjaka zatvora i probacije kroz projekt supervizije u Republici Hrvatskoj“

**Ime i prezime studentice:** Marija Pongrac

**Ime i prezime mentorice:** doc.dr.sc. Tihana Novak

**Program/modul:** Socijalna pedagogija/Odrasli (Počinitelji kaznenih djela)

### Sažetak rada:

Rezultati ovog istraživanja proizlaze iz evaluacije projekta „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ Udruge za kreativni socijalni rad Zagreb kojeg je provela u razdoblju od studenog 2019. do svibnja 2021. godine u suradnji s Edukacijsko-rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu kao prvu superviziju provedenu u hrvatskom penalnom sustavu. Predviđeno trajanje bilo je 11 mjeseci, međutim, isto se odužilo te provelo s višemjesečnim pauzama obzirom na situaciju s pandemijom koronavirusa koja se javila u drugoj polovini provedbe projekta. Istraživanjem se nastojao dati detaljan uvid u specifičnosti teškoća i izazova stručnog penalnog osoblja u Hrvatskoj te procijeniti učinkovitost supervizijskog procesa, kao jednog od pristupa smanjenju profesionalnog stresa u penalnim institucijama.

Studijom je obuhvaćeno 78 službenika zatvorskog sustava i probacije iz različitih dijelova Hrvatske. Instrumenti korišteni za procjenu zadovoljstva poslom, organizacijskog stresa, sagorijevanja i autonomije na poslu su: Upitnik zadovoljstva poslom (*Job Satisfaction Survey* - Spector, 1985), Inventar sagorijevanja (*Maslach Burnout Inventory* – Maslach i Jackson, 1981) te Upitnik razine organizacijskog stresa (*Organizational Police Stress Questionnaire* – McCreary i Thompson, 2006) i Skala autonomije na poslu (*Factual Autonomy Scale* – Spector i Fox, 2003). Evaluacija je provedena online upitnikom poslanom od strane Uprave za zatvorski sustav i probaciju na adrese stručnjaka koji su sudjelovali u projektu.

Rezultati nakon provedbe projekta mogu se smatrati isključivo odgovorom na krizu nastalu pandemijom koronavirusa te brojne promjene nastale u životu i radu stručnjaka kao posljedica iste, ali ne i procjenom učinkovitosti projekta.

Naime, rezultati ukazuju kako su stručnjaci najviše nezadovoljni materijalnim aspektima posla (plaća, nagrade, mogućnost napredovanja, materijalni resursi za rad), a najzadovoljniji prirodom posla, suradništvom i odnosom s nadređenima. Pojavom pandemije koronavirusa, novi problemi nisu uočeni, međutim, oni već postojeći su postali izraženiji, a snage su ojačale (primjećuje se porast zadovoljstva suradništvom, odnosom s nadređenima i doživljajem smisla posla, a nezadovoljstva plaćom, nagradama i materijalnim resursima). Izazovi organizacijskog karaktera koji doprinose doživljaju stresa odnose se na previše „papirologije“ i posla za računalom, nedostatnu opremu i potrebne resurse, nedostatne stručne treninge te stalne promjene u politici i zakonodavstvu, a krizom izazvanom koronavirusom nisu uočene

promjene. Ispitivanjem sagorijevanja ističe se problem smanjenja osjećaja osobnog postignuća čija se učestalost znatno povećala nastalom krizom. Rezultati studije govore o autonomiji srednje visoke do vrlo visoke razine, a nastalom krizom nisu detektirane promjene.

Zaključuje se kako su se postojeći problemi u penalnim sustavima intezivirali, ali i snage i resursi ojačali. Supervizija je kao način profesionalog vođenja neophodna u radu osoblja u zatvorskom sustavu i probaciji jer doprinosi lakšem nošenju i suočavanju stručnjaka s profesionalnim izazovima, a samim time i unapređenju njihovog rada.

#### **KLJUČNE RIJEČI:**

**zatvorski sustav, probacija, supervizija, zadovoljstvo poslom, organizacijski stres, sagorijevanje, autonomija**

## **SUMMARY**

**Title:** „Developing professional work in prison and probation through supervision in Croatia“

**Student:** Marija Pongrac

**Mentor:** doc.dr.sc. Tihana Novak

**Program/module:** Social pedagogy/Adults

### **Summary:**

Results of this study are the evaluation of the project „Support to work and prison officers through supervision“ created by Association for creative social work Zagreb. The project was implemented from November 2019 until May 2021 in cooperation with Faculty of Educational and Rehabilitation Sciences, University of Zagreb like first supervision implemented in Croatian prison system. Duration of the project should have been 11 months, but it lasted longer with several months breaks because of the coronavirus pandemic which appeared in the middle of the project implementation. The study lay out detailed insight into specifics of difficulties and challenges of professional penal staff in Croatia and assess the effectiveness of the supervision process, as one of the approaches of reducing organizational stress in penal institutions.

Study includes 78 prison and probation officers from Croatia. Instruments applied for assess job satisfaction, organizational stress, burnout and autonomy are: Questionnaire of job satisfaction (Spector, 1985), Inventory of burnout (Maslach and Jackson, 1981) Questionnaire of level of organizational stress (McCreary and Thompson, 2006) and Scale of autonomy at work (Spector and Fox, 2003). Evaluation was conducted by online questionnaire which prison and probation administration sent to e-mail addresses of officers who participated in the project.

Results after the implementation of the project can be considered only as a response to crisis caused by coronavirus pandemic and numerous changes that occurred in life and work of officers as a consequence of crisis, but not by assessing the effectiveness of the project.

Results indicate that officers are most dissatisfied with material aspects of work (salary, rewards, promotion possibility, material resources for work) and most satisfied with the nature of work, cooperation and relations with superiors. With the crisis caused by coronavirus pandemic, new problems were not noticed. However, the existing ones became more pronounced, and the forces strengthened (there is an increase in satisfaction with cooperation, relationships with superiors and the sense of work and dissatisfaction with salaries, rewards and material resources). Organizational challenges that contribute to the experience of organizational stress relate to too much "paperwork" and computer work, insufficient equipment and resources, insufficient professional training and constant changes in policy and legislation. But, no changes have been observed with the coronavirus crisis. Results of burnout highlights the problem of reducing feelings of personal accomplishment and the frequency of reduced personal accomplishment has increased significantly with the coronavirus crisis. The results of the study show autonomy of a medium to very high level and no changes in autonomy were detected with the coronavirus crisis.

It is concluded that existing problems in penal systems have intensified, but also forces and resources have strengthened. Supervision is a method of professional guidance which is necessary for prison and probation staff because it contributes to improve their professional work.

**KEY WORDS:**

**prison system, probation, supervision, job satisfaction, organizational stress, burnout, autonomy**



## **SADRŽAJ**

<b>1. UVOD</b> .....	5
<b>2. HRVATSKI ZATVORSKI I PROBACIJSKI SUSTAV</b> .....	6
2.1. Hrvatski zatvorski sustav.....	6
2.1.1. Osoblje zatvorskog sustava .....	7
2.2. Hrvatski probacijski sustav .....	8
2.2.1. Probacijski službenici.....	9
<b>3. ZADOVOLJSTVO POSLOM</b> .....	9
3.1. Pojmovno određenje.....	10
3.2. Teorijsko-konceptualni okviri .....	10
<b>4. STRES</b> .....	13
4.1. Pojmovno određenje.....	13
4.2. Teorijsko-konceptualni okviri .....	13
<b>5. PROFESIONALNI ILI RADNI STRES</b> .....	15
5.1. Pojmovno određenje.....	15
5.2. Teorijsko-konceptualni okviri .....	15
<b>6. SINDROM SAGORIJEVANJA - BURNOUT</b> .....	16
6.1. Pojmovno određenje.....	16
6.2. Teorijsko-konceptualni okviri .....	17
<b>7. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA</b> .....	19
7.1. Zadovoljstvo poslom .....	19
7.2. Profesionalni stres .....	23
7.3. Sindrom sagorijevanja - burnout .....	28
<b>8. ISTRAŽIVANJA U HRVATSKOJ</b> .....	30
<b>9. PRISTUPI SMANJENJU RADNOG STRESA OSOBLJA U PENALNIM INSTITUCIJAMA</b> .....	33
9.1. Pristupi usmjereni na pojedinca.....	33
9.2. Pristupi usmjereni na organizaciju .....	34
<b>10. PRIKAZ PROJEKTA „PODRŠKA SLUŽBENICIMA ZATVORSKOG SUSTAVA I PROBACIJE KROZ SUPERVIZIJU“</b> .....	35
<b>11. PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA</b> .....	36
<b>12. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA</b> .....	37
12.1. Sudionici.....	37
12.2. Instrumentarij .....	39
12.3. Način provedbe.....	41
<b>13. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	41

13.1. Zadovoljstvo poslom, organizacijski stres i sagorijevanje stručnjaka penalnih ustanova i probacije uoči projekta .....	41
13.2. Zadovoljstvo poslom, organizacijski stres i sagorijevanje stručnjaka penalnih ustanova i probacije – razlike nakon provedenog projekta, odnosno razlike s pojavom pandemije koronavirusa .....	48
<b>14. RASPRAVA .....</b>	<b>51</b>
<b>15. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>58</b>
<b>16. LITERATURA .....</b>	<b>60</b>
16.1. Mrežni izvori .....	65
<b>17. PRILOZI .....</b>	<b>67</b>

## 1. UVOD

Područje zadovoljstva poslom, doživljavanja stresa i sagorijevanja kod osoblja u kaznenim tijelima već je godinama predmetom istraživanja velikog broja stručnjaka, što nije iznenađujuće uzimajući u obzir činjenicu da se posao osoblja u kaznenim tijelima smatra jednim od najstresnijih zanimanja (Lambert, Hogan i Barton, 2002). Rad s počiniteljima kaznenih djela obilježen je velikim brojem neočekivanih i stresnih situacija zbog same specifičnosti zatvoreničke populacije i zatvorskog radnog okruženja te se kao takav može okarakterizirati kao izrazito zahtjevan, rizičan i izazovan. Izloženost takvom obliku rada, popraćenog velikim brojem stresora, kod osoblja u penalnim ustanovama i probacijskom sustavu se često odražava značajnim narušavanjem njihovog emocionalnog dobrostanja koje uključuje aspekte profesionalnog stresa, zadovoljstva poslom, sagorijevanja i autonomije na poslu. Osvrćući se na rizičnost rada u kaznenim tijelima te posljedica koje isti ostavlja na zaposleno osoblje, od značajne je važnosti stručnom kadru pružiti mogućnost sudjelovanja u kvalitetnim intervencijama koje doprinose povećanju zadovoljstva radom, poboljšanju strategija suočavanja s profesionalnim izazovima te smanjenju sagorijevanja i stresa.

Osviještenost navedene problematike među pomažućim profesijama u Hrvatskoj sve više dobiva na značaju posljednjih godina čemu u prilog ide činjenica da se povećava broj istraživanja koji naglasak stavljaju upravo na istaknute elemente emocionalnog dobrostanja pomagača. Što se tiče situacije u hrvatskom penalnom sustavu, problemi stručnog osoblja postoje, međutim, prisutna je nedovoljna angažiranost ključnih tijela koja su zadužena za preuzimanje odgovornosti i iniciranje promjene.

U stranoj su literaturi, s druge strane, istraživanja profesionalnog stresa, sagorijevanja i zadovoljstva poslom prisutna već dugi niz godina te nude uvid u specifičnosti teškoća stručnog osoblja u kaznenom sustavu. Također, postoji velik broj smjernica za rješavanje istoga u vidu programa, edukacija i supervizija usmjerenih kako na osoblje, tako i na nadređene.

Pandemija koronavirusa, čijim je posljedicama pogođeno čitavo stanovništvo na svim sferama života, znatno se odrazila i na zatvorski sustav. Pokrenula je val nezadovoljstva među zatvorenicima diljem svijeta koji su navedenu situaciju iskoristili kao novu priliku da se pozovu na neadekvatne uvjete u kojima odslužuju svoje kazne pokrenuvši brojne prosvjede i bijegove. Osim što su već postojeći, aktualni problemi postali izraženiji, na površinu su „isplivale“ i druge teškoće sustava te postoji mogućnost da će cjelokupna situacija pandemije ostaviti dugoročne posljedice na kazneni sustav. Obzirom na izloženost rizičnim karakteristikama zatvorskog

okruženja, koronavirus kod osoblja u zatvorskom sustavu može rezultirati značajnim narušavanjem fizičkog i mentalnog zdravlja. S tim u vezi, situacija pandemije koronavirusa koja je dovela do velikih promjena i odricanja u svakodnevnim životima, može utjecati na povećanje stresora kojima je izloženo osoblje u zatvoru i dovesti do povećanja stresa uzrokovanog poslom, sagorijevanja te nezadovoljstva poslom.

## **2. HRVATSKI ZATVORSKI I PROBACIJSKI SUSTAV**

Radi boljeg razumijevanja cjelokupnog konteksta istraživanja, važno je u početku razjasniti samu strukturu i obilježja te uloge stručnog osoblja penalnog i probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj.

### **2.1. Hrvatski zatvorski sustav**

Ustrojstvene jedinice Uprave za zatvorski sustav i probaciju čine Središnji ured za zatvorski sustav, zatvori, kaznionice, odgojni zavodi, Centar za dijagnostiku, Centar za izobrazbu, Odjel za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava i probacije te Sektor za probaciju s probacijskim uredima.

Temeljna organizacija koja je iznad svih penalnih institucija u Hrvatskoj je Središnji ured Uprave za zatvorski sustav i probaciju pod nadležnošću Ministarstva pravosuđa i uprave. Pod ustrojstvo Ureda spadaju Služba za unutarnju kontrolu, Sektor za financije, gospodarske aktivnosti i rad zatvorenika, Sektor za upravne poslove zatvorskog sustava, Sektor osiguranja te Sektor tretmana<sup>1</sup>.

Tijela zatvorskog sustava čini dvadeset pet ustrojstvenih jedinica među koje pripadaju kaznionice, zatvori, odgojni zavodi i centri. Njihova funkcija ogleda se u velikom broju elemenata među kojima Mihoci (2006) ubraja izvršavanje mjere pritvora, pojam zatvora i kazne zatvora kao elementa generalne prevencije te ostvarivanje svrhe izvršavanja kazne zatvora tretmanskim radom, liječenjem i pripremom zatvorenika za život na slobodi u skladu s društvenim normama.

---

<sup>1</sup> REPUBLIKA HRVATSKA, Ministarstvo pravosuđa i uprave 2021  
<https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju/6307>  
(18.05.2021.)

U kaznionicama se izdržavaju kazne zatvora dulje od šest mjeseci te sigurnosne mjere obaveznog psihijatrijskog liječenja i liječenja od alkohola i droge. U Hrvatskoj postoji sedam kaznionica koje se razlikuju prema stupnju sigurnosti (Glina, Lepoglava, Lipovica-Popovača, Požega, Turopolje, Valutra, Zatvorska bolnica u Zagrebu). Jedina kaznionica u kojoj žene izvršavaju kaznu zatvora je kaznionica u Požegi u kojoj se u posebnim odjelima izvršava i kazna maloljetničkog zatvora (Babić, Josipović i Tomašević, 2006).

U Hrvatskoj postoji četrnaest zatvora (u Bjelovaru, Dubrovniku, Gospiću, Karlovcu, Osijeku, Požegi, Puli, Sisku, Splitu, Šibeniku, Varaždinu, Zadru i Zagrebu) u kojima se se izvršavaju mjere pritvora, kazne zatvora izrečene u kaznenom postupku do šest mjeseci, kazne zatvora izrečene u prekršajnom postupku te kazne zatvora kojom je zamijenjena izrečena novčana kazna (Babić, Josipović i Tomašević, 2006).

Odgojnu mjeru upućivanja u Odgojni zavod sudovi izriču maloljetnim počiniteljima kaznenih djela. Maloljetnice ju izvršavaju u Odgojnom zavodu Požega, a maloljetnici u Turopolju.

Uloga Centra za dijagnostiku u Zagrebu je medicinska socijalna, psihološka i kriminološka obrada zatvorenika koju obavljaju stručnjaci različitih profila (psiholozi, socijalni radnici, psihijatri, socijalni pedagozi) u svrhu ostvarivanja načela individualizacije kazne i izrade prijedloga programa izvršavanja kazne zatvora s prijedlogom kaznionice ili zatvora u kojem će zatvorenik nastaviti izdržavati kaznu. Centar za izobrazbu obavlja kontinuiranu stručnu izobrazbu svih državnih službenika kaznenih tijela<sup>2</sup>.

Odjel za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava i probacije po potrebi provodi selekciju prilikom zapošljavanja i tijekom rada zaposlenika, bavi se praćenjem i identificiranjem negativnih utjecaja obavljanja poslova službenika na njihovo psihičko i fizičko zdravlje, pruža psihološku potporu i pomoć službenicima koji su posredno ili neposredno bili izloženi vrlo stresnim kriznim situacijama te ispituje njihovo zadovoljstvo sa svrhom unapređenja njihovog rada (Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa i uprave, NN 97/20, čl. 146. st. 10.1.)

### **2.1.1. Osoblje zatvorskog sustava**

Rad osoblja zatvorskog sustava može se zbog specifičnosti radnih uvjeta te karakteristika zatvoreničke populacije opisati kao izrazito zahtjevan i dinamičan. Ono što se prije svega ističe

---

<sup>2</sup> Središnji državni portal 2021

<https://gov.hr/moja-uprava/pravna-drzava-i-sigurnost/pravna-zastita/izvršavanje-kazne-zatvora/1711>  
(18.04 2021.)

kao njihov temeljni zadatak je zaštita društva i smanjenje potencijalne opasnosti od počinitelja kaznenih djela (Babić, Josipović i Tomašević, 2006). U hrvatskom penalnom sustavu razlikuje se osoblje osiguranja, osoblje tretmana te osoblje za rad i strukovnu izobrazbu.

Uloga *osoblja osiguranja* je održavanje sigurnosti unutar zatvora kontrolom kretanja zatvorenika te opažanjem njihovog ponašanja, redovitim prebrojavanjem, pretraživanjem ćelija, vođenjem evidencija te pisanjem izvješća (Novak, 2009).

*Tretmansko osoblje* u penalnom sustavu ima ključnu ulogu u rehabilitaciji zatvorenika. Njihova uloga ogleda se u provođenju tretmanskog rada koji obuhvaća sve postupke kojima se nastoji postići resocijalizacija počinitelja kaznenih djela sa svrhom što kvalitetnije reintegracije u društvo prilikom izlasku na slobodu. Osoblje tretmana pomoću individualnih i grupnih oblika savjetovanja te pružanja pomoći i podrške nastoji ostvariti tretmanske ciljeve kroz opće i posebne programe tretmana koji uključuju razvoj moralnih crta ličnosti, stjecanje i unapređenje radnih navika i psihosocijalnih vještina, stjecanje obrazovanja te kvalitetno provođenje slobodnog vremena (Jukić i Sabljo, 2017). Osim tretmanske komponente, poslovi osoblja uključuju i poslove prijema i otpusta zatvorenika te administrativne poslove u suradnji s ostalim zaposlenicima i vanjskim suradnicima (Buđanovac, 1991; prema Novak, 2009).

*Osoblje rada i strukovne izobrazbe* zaduženo je za poslove osposobljavanja zatvorenika za rad u različitim gospodarskim djelatnostima te njihovo radno osposobljavanje i školovanje (Novak, 2009).

## **2.2. Hrvatski probacijski sustav**

Koncept probacije obuhvaća sve aktivnosti koje se vežu uz provođenje sankcija i mjera u zajednici (Kovčo Vukadin, Rajić i Balenović, 2009). Probacijska služba u Hrvatskoj profesionalna je i specijalizirana služba unutar kaznenog pravosuđa čiji je cilj zaštita javnosti od počinitelja kaznenih djela te smanjenje rizika od recidivizma rehabilitacijom i reintegracijom počinitelja u društvo. Prvi Zakon o probaciji u Hrvatskoj donesen je 2009. godine, a od 2011. godine probacijski uredi započinju s radom.

Sektor za probaciju ustrojen je unutar Uprave za zatvorski sustav i probaciju Ministarstva pravosuđa, a sastoji se od Središnjeg ureda i 14 probacijskih ureda nadležnih za županijska

područja (Bjelovar, Dubrovnik, Gospić, Osijek, Požega, Pula, Rijeka, Sisak, Split, Varaždin, Vukovar, Zadar, Zagreb I i Zagreb II)<sup>3</sup>.

Poslovi probacijske službe uključuju aktivnosti prije pokretanja i tijekom kaznenog postupka, izvršavanja sankcija i mjera u zajednici (rad za opće dobro, zaštitni nadzor uz uvjetnu osudu/rad za opće dobro, nadzor izvršavanja posebnih obveza i sigurnosnih mjera) te izvršavanja kazne zatvora<sup>4</sup>.

### **2.2.1. Probacijski službenici**

Probacijski službenici u Hrvatskoj državni su službenici s obrazovanjem iz područja socijalne pedagogije, psihologije, socijalnog rada, pravnih znanosti te drugih društvenih i humanističkih znanosti. Glavne zadaće službenika su procjena rizika i potreba osuđenika, osiguravanje pravovremenih informacija državnim tijelima, brza reakcija u slučaju neprimjerenog ponašanja osuđenika ili neostvarivanja obveza, resocijalizacija i reintegracija osuđenika u lokalnu zajednicu te suradnja s policijom i službama u svrhu povezivanja osuđenika s dostupnim resursima u zajednici (Kovčo Vukadin, Maloić i Rajić, 2012). Kompetencije koje se smatraju važnima za kvalitetan rad probacijskih službenika su vještine vođenja razgovora i interpersonalne komunikacije, suočavanje i nošenje s osjećajima osuđenika te poznavanje resursa u lokalnoj zajednici (Bracken, 2003; prema Maloić i Ricijaš, 2014).

## **3. ZADOVOLJSTVO POSLOM**

Kako bi smo lakše spoznali i proučavali različite aspekte bilo kojeg koncepta, pa tako i emocionalnog dobrostanja, odnosno zadovoljstva poslom, stresa i sagorijevanja, potrebno se najprije usmjeriti na njihovo definiranje i teorijske okvire unutar kojih ih proučavamo.

---

<sup>3</sup> REPUBLIKA HRVATSKA Ministarstvo pravosuđa i uprave 2021  
<https://mpu.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/probacijska-sluzba/o-nama-14654/sto-je-probacija-14671/14671>  
(18.04.2021.)

<sup>4</sup> REPUBLIKA HRVATSKA Ministarstvo pravosuđa i uprave 2021  
<https://mpu.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/probacijska-sluzba/o-nama-14654/probacijski-poslovi/14672>  
(18.04.2021.)

### 3.1. Pojmovno određenje

Unatoč širokoj rasprostranjenosti i upotrebi koncepta zadovoljstva poslom, još uvijek ne postoji njegova jedinstvena definicija. Jedno od starijih objašnjenja zadovoljstva poslom je Lockeovo (1976; prema Novak, 2009) prema kojemu je zadovoljstvo poslom pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat pojedinčeve procjene posla ili radnog iskustva. Lofquist i Davis (1991; prema Novak, 2009) ga slično definiraju opisujući ga kao emocionalnu reakciju pojedinca prema radnom okruženju koja proizlazi iz njegove procjene kako to okruženje zadovoljava njegove potrebe i očekivanja. Prema Cranny, Smith i Stone (1992; prema Lambert, Paoline i Hogan, 2015) zadovoljstvo poslom predstavlja afektivan odgovor zaposlenika koji proizlazi iz njegove funkcije u organizaciji u kojoj je zaposlen. Može se primijetiti da je autorima zajedničko definiranje zadovoljstva poslom kao emocionalnog odgovora, odnosno reakcije zaposlenika na svoje zaposlenje koja nastaje kao ishod osobnih očekivanja i doživljenih iskustava na poslu.

### 3.2. Teorijsko-konceptualni okviri

Proučavajući literaturu o zadovoljstvu poslom ističu se tri teorijska okvira unutar kojih se najčešće objašnjava, a riječ je o sadržajnim, procesnim i situacijskim teorijama. Njihov detaljniji pregled bit će prikazan kako bi se stekao uvid u obilježja zadovoljstva poslom kao jedne od komponenti emocionalnog dobrostanja pojedinca koje je u fokusu ovog istraživačkog rada.

**Sadržajne teorije**, teorije motivacija i potreba, naglašavaju kako se zadovoljstvo poslom ostvaruje kada pojedinac pomoću posla ispunjava svoje potrebe za rastom, razvojem i samoaktualizacijom. Teorije naglašavaju kako zadovoljenjem vlastitih potreba pojedinac postaje motiviraniji za obavljanje svoje profesionalne uloge (Novak, 2009).

Istražujući karakteristike ljudske motivacije gotovo je nemoguće izbjeći *teoriju hijerarhije potreba* Abrahama Maslowa koji je ljudsku motivaciju promatrao kroz proces zadovoljenja potreba. U svojoj teoriji razlikuje potrebe nedostataka (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću) i metapotrebe ili motive rasta (potreba za pripadanjem i ljubavlju, potreba samopoštovanja, potreba samoaktualizacije). Navedene potrebe gradiraju od nižih (fizioloških) prema višim (samoaktualizacija) te najprije moraju biti zadovoljene niže potrebe da bi se moglo težiti potrebama višeg reda (Lester, 2013). U kontekstu zadovoljstva poslom značajna je potreba za samoaktualizacijom koju Maslow definira opisujući pojedince koji su ostvarili maksimum



svojih potencijala (Miljković i Rijavec, 2007), čime se ističe poveznica ljudskih potreba i zadovoljstva poslom - razina zadovoljstva poslom povećava se zadovoljenjem potreba višeg reda.

Jedna od teorija usko vezanih uz Maslowljevju je McClellandova *motivacijska teorija* (Seo, Feldman-Barett i Bartunek, 2004; prema Novak, 2009) čija je pretpostavka da zadovoljenje motivacijskih potreba (potreba za moći, potreba za postignućem, potreba za pripadanjem) rezultira povećanjem razine zadovoljstva poslom i motiviranosti istim. Potreba za moći karakterizira osobe koje su motivirane da utječu na druge i preuzimaju odgovornost za njihovo ponašanje, potreba za postignućem specifična je za osobe koje teže ostvarenju poslovnog uspjeha, dok potreba za pripadanjem kao temeljnog motivatora ističe sklonost radu u timu (Varga, 2011).

Herzberg u svom *dvo faktorskom modelu* razlikuje ekstrinzične, odnosno „higijenske“ faktore te intrinzične faktore ili motivatore. „Higijenski“ faktori sprječavaju nezadovoljstvo poslom, a čine ih radni uvjeti, odnosi s kolegama i nadređenima, beneficije, sigurnost te politika organizacije. Intrinzični faktori predstavljaju motivatore koji doprinose zadovoljstvu, a prikazani su u obliku ljudskih potreba - izazovnost posla, postignuće, odgovornost, samoostvarenje i napredovanje (Batijarević-Šiber, 1999; prema Pintar, 2017). Herzberg svojom dvo faktorskom teorijom ukazuje na neposrednu povezanost radne uspješnosti i zadovoljstva poslom te ističe kako posao treba biti što kreativniji, poticati odgovornost, razvoj sposobnosti i samopotvrđivanja kako bi se djelovalo na motivaciju zaposlenika (Varga, 2011).

**Procesne teorije** skreću pažnju s koncepta potreba na vrijednosti, percepciju i očekivanja pri objašnjavanju radne motivacije te se dotiču procesa razvoja različitih vrsta motivacija (Campbell i sur., 1970; prema Pintar, 2017). Polaze od pretpostavke kako zaposlenici u nastojanju zadovoljenja vlastitih potreba odabiru ponašanja na poslu koja su u skladu s njihovim vrijednostima te se radi toga označavaju i kao kognitivne teorije jer naglašavaju svjesnu odluku pojedinca (Bahtijarević i Šiber, 1999; prema Pintar, 2017).

Jednu od procesnih teorija čini Adamsova *teorija pravednosti* koja najvažnijom komponentom motivacije smatra percepciju zaposlenika da se s njim postupa nepravedno u odnosu na kolege, što može značajno utjecati na njihovu produktivnost (Varga, 2011). Nejednakost za pojedinca predstavlja nesrazmjer „inputa“, odnosno ulaganja (znanje, dob, iskustvo, vještine sposobnosti) te „outputa“, odnosno ishoda (plaća, beneficije, status, zadovoljstvo, napredovanje) u odnosu na druge (Bahtijarević-Šiber, 1999; prema Pintar, 2017).

Vroomov *kognitivni model* polazi od očekivanja zaposlenika o njihovom nagrađivanju i vrednovanju na poslu te pretpostavlja da se motivacija za radnim angažmanom pojavljuje kada krajnji ishod stvara osjećaj zadovoljstva. Sukladno tome, ukoliko se zaposlenicima ne ostvare očekivanja, odnosno ako je krajnji ishod manji od onog kojeg su očekivali, javlja se osjećaj nezadovoljstva i nepravde (Vroom, 1964; prema Novak, 2009), dok će, s druge strane, ukoliko za dostignuti željeni cilj dobiju neku vrijednost, zaposlenici biti motiviraniji i efikasniji u svom daljnjem profesionalnom radu (Marušić, 2006; prema Lugomer, 2020).

Porter i Lawler u svom *modelu očekivanja* integriraju dosadašnje Vroomove spoznaje. Uz motivaciju kao osnovnog elementa poslovnog uspjeha teoriju proširuju na način da obuhvaćaju sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepciju radne uloge i zadovoljstva na poslu (Buble, 2006; prema Babić, 2017). Prema modelu uloženi trud zaposlenika ne dovodi izravno do uspjeha, odnosno zadovoljstva, već o njemu ovisi međuodnos sposobnosti, osobina i percepcije pojedinca.

**Situacijske teorije** polaze od pretpostavke kako su situacijski čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom rezultat karakteristika posla.

Prema *teoriji situacijskih okolnosti* zadovoljstvo poslom determinirano je situacijskim karakteristikama i situacijskim okolnostima. O karakteristikama zaposlenici promišljaju prije nego što počnu raditi, a one se odnose na plaću, radne uvjete, mogućnosti napredovanja i sl., dok okolnosti „analiziraju“ kada počnu raditi, a one uključuju slobodne dane, godišnje odmone, odnose s kolegama i nadređenima i sl. (Quarstein, McAffe i Glassman, 1992; prema Novak, 2009).

*Model karakteristika posla* Hackmana i Oldhama ističe pet temeljnih karakteristika posla – raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomiju i povratne informacije, koje posao čine intrinzično motivirajućim te potiču zadovoljstvo kod zaposlenika (Fried i Ferris, 1987; Šimić Šašić, Klain i Grbin, 2013; prema Matijević, 2020). Karakteristike djeluju na tri psihološka stanja osobe (doživljaj posla smislenim, odgovornost i poznavanje rezultata radnih zadataka) koja utječu na ishode povezane s radnim angažmanom pojedinca (Slišković, Burić i Knežević, 2016; prema Matijević, 2020).

## 4. STRES

### 4.1. Pojmovno određenje

Stres predstavlja fenomen koji je u današnje doba sveprisutan u svim sferama ljudskog života. Bio visokog ili niskog intenziteta, svakodnevno ga doživljava velik broj ljudi, a o samoj stresnoj reakciji ovisi međuodnos individualnih karakteristike osobe te okolinskih čimbenika.

Jedan od prvih i najpoznatijih teoretičara stresa, Hans Selye, proučavao ga je s biološkog stajališta definirajući ga pritom kao nespecifičan sklop tjelesnih promjena kao odgovor na štetne podražaje iz okoline kojima je pojedinac izložen, a koji od njega zahtijevaju prilagodbu (Selye, 1974; prema Novak, 2009). Tjelesne promjene je nazvao „općim adaptacijskim sindromom“, sve unutarnje i vanjske podražaje koji zahtijevaju prilagodbu organizma ili njegovu pojačanu aktivnost stresorima, a reakciju organizma na stresor biološkim stresom (Selye, 1936). Odmičući se od Selyevog objašnjenja stresa isključivo s fiziološkog aspekta, Arambašić (2000; prema Novak, 2009) integrira fiziološke reakcije s emocionalnim, misaonim i bihevioralnim pod pojam stres, a smatra kako do njih dolazi zbog pojedinčeve procjene situacije kao potencijalno opasne i ugrožavajuće. Prema spoznajama Dorhenwneda i Dorhenwnenda, stres je odgovor pojedinca na okolinska zbivanja s kojima se on pomoću svojih sposobnosti prilagodbe ne može suočiti (Arambašić, 1996; prema Šipura, 2015), dok je prema Havelki (1998; prema Šipura, 2015), s druge strane, stres odraz neravnoteže psihofizičkog sustava. Autor stresore dijeli na psihološke (konflikti u obitelji i na radnom mjestu, unutarnji konflikti i frustracije, doživljeni neuspjesi), fizičke (prirodne nepogode, buka, hladnoća) i socijalne (socijalne promjene, velike svjetske krize, ratovi).

### 4.2. Teorijsko-konceptualni okviri

U dostupnoj literaturi koja se odnosi na teoretiziranje stresa autori koji se bave navedenom tematikom najčešće govore o Selyeovoj teoriji, teoriji „životnih zbivanja“ i Lazarusovoj teoriji stresa koje pristupaju definiraju pojma stresa, njegovim uzrocima i posljedicama uzimajući u obzir različite perspektive.

Kao što je prethodno spomenuto prilikom definiranja stresa, Hans Selye u svojoj *reakcijskoj teoriji* pojmom „opći adaptacijski sindrom“ opisuje stres kao slijed fizioloških pojava koje se javljaju kao reakcija tijela na različite štetne podražaje (Havelka, 1998; prema Šipura, 2015). Dugotrajna izloženost takvim podražajima uz neadekvatnu prilagodbu organizma može izazvati

bolesti koje Selye naziva bolestima prilagodbe, a karakterizira ih pad imunološkog sistema i nastanak strukturalnih oštećenja različitih organskih sustava (Debogović, 2015).

Odmičući se od uskog definiranja stresa kroz tjelesne reakcije razvija se *teorija životnih zbivanja ili životnih promjena* koju su razradili Dorhenwend i Dorhenwend (1970; prema Debogović, 2015). Jedan od prvih autora koji je govorio o sličnom konceptu je Adolf Meyer koji je smatrao kako je uloga životnih promjena presudna pri razvoju različitih bolesti. Homles i Rahre daljnje su razradili koncept kreirajući skalu životnih zbivanja kojom su uspjeli utvrditi značajnu korelaciju životnih događaja i pojave tjelesnih poremećaja i bolesti (Havelka, 1998; prema Šipura, 2015). Naglasak je, dakle, na psihološkim reakcijama pojedinca na velike životne promjene poput smrti bliske osobe, sklapanja braka, rođenja djeteta i sl. koje od njega zahtijevaju prilagodbu na novonastale uvjete. Ono što se zamjeralo ovom modelu bilo je naglašavanje situacijskih čimbenika uz potpuno zanemarivanje uloge individualne komponente i osobnih karakteristika ljudi.

Lazarusov *transakcijski model* spada među suvremenije teorije te je jedan od najprisutnijih modela u istraživanjima problematike stresa, a osnova mu je u dinamičkim procesima pojedinca i okoline kao glavnim čimbenicima stresa. Lazarusova teorija naziva se i kognitivnom jer se temelji na kognitivnoj procjeni situacije kao ugrožavajuće (Lazarus i Folkman, 1987). Naime, kod pojedinca se javljaju osjećaji straha i tjeskobe ukoliko putem spoznajnih procesa svakodnevne situacije vidi kao prijeteće (Lazarus i Folkman, 2004; prema Gugić, 2012), stoga su procjena i izravno suočavanje sa stresnim događajem osnovni elementi koji određuju vrstu i intenzitet stresne reakcije (Šipura, 2015). Vodeći se, dakle, kognitivnim rasvjetljavanjem pojma stresa, stres je osobni, unutrašnji doživljaj, a stresori vanjski, okolinski čimbenici.

U novije vrijeme sve se više naglašava multidimenzionalni psihološki pristup konceptualizaciji stresa koji obuhvaća kognitivne procjene pojedinca, ali i transakcijski odnos između pojedinca i okoline. Stoga su moderna shvaćanja stresa većinom kognitivna i interakcionistička jer osim fiziološkog stresa, govore o njegovoj psihološkoj dimenziji koja uključuje subjektivnu procjenu štetnih vanjskih podražaja iz okoline (Hudek-Knežević i Kardum, 2005; prema Gugić, 2012).

## 5. PROFESIONALNI ILI RADNI STRES

### 5.1. Pojmovno određenje

Profesionalni stres se prema velikom broju karakteristika uklapa u opći koncept stresa, međutim, postoje određene specifičnosti koje ga izdvajaju kao zasebni fenomen. Prema Ajduković i Ajduković (1996; prema Novak, 2009) neusklađenost radnih zahtjeva i okoline, odnosno nemogućnost da pojedinac svojim mogućnostima i sposobnostima udovolji navedenim zahtjevima, rezultira pojavom profesionalnog stresa. Iz navedene definicije može se uočiti specifičnost profesionalnog stresa koja se očituje u njegovom isključivom izvoru u radnoj okolini.

### 5.2. Teorijsko-konceptualni okviri

U literaturi se spominju četiri osnovne teorije profesionalnog stresa koje opisuju načine na koje osoba prepoznaje stresne situacije, kako na njih reagira i s njima se suočava te kako one djeluju na njeno fizičko i mentalno zdravlje i odnose s drugim osobama (Hassard i Cox, 2011; prema Čečura, 2020). Teorije se dijele na strukturalne – teorija (ne)usklađenosti osobe i okoline, teorija zahtjeva posla i kontrole posla, model neuravnoteženosti uloženog napora i očekivanih nagrada te procesne među koje se ubraja Lazarusov transakcijski model.

Prema *teoriji neusklađenosti osobe i okoline* u podlozi nastanka stresa je nedostatak usklađenosti među dostupnim resursima, mogućnostima i vještinama pojedinca te zahtjeva koje okolina pred njega stavlja. Može se manifestirati na tri načina - radni zahtjevi nadilaze zaposlenikove mogućnosti, radna okolina ne zadovoljava potrebe zaposlenika te kombinacija prethodna dva načina (Caplan i Van Harrison, 1993).

*Teorija zahtjeva posla i kontrole posla/model napora na poslu* ili *The Job Demand-Control* ističe kako su podložniji nastanku stresa oni pojedinci čiji psihološki zahtjevi na radnom mjestu nadilaze njihovu mogućnost kontrole istih te imaju nedovoljno resursa iz radnog okruženja. Dimenzija kontrole odnosi se na mogućnost pojedinca da donošenjem odluka vezanih uz posao, preuzimanjem odgovornosti, autonomijom u obavljanju posla, vještinama, znanjem i iskustvom utječe i upravlja svojim radom (Karasek i Theorell, 1990; prema Novak, 2009). Prema teoriji dugotrajna izloženost radnim zahtjevima, pri kojima se najčešće govori o opsegu posla, specifičnije neusklađenosti u količini zadataka i dostupnom vremenu, ali i kognitivnim i

emocionalnim zahtjevima, uz nemogućnost njihove kontrole i slabu podršku iz socijalne okoline, znatno utječe na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika te se smatra najrizičnijim radnim okruženjem za nastanak stresa (Karasek i Theorell, 1990; prema Novak, 2009).

Polazište *modela neuravnoteženosti uloženog napora i očekivanih nagrada* je u neproporcionalnosti uloženog truda zaposlenika i dobivene nagrade, što može kod zaposlenika rezultirati emocionalnom uznemirenošću popraćenom stresnom reakcijom organizma i rizikom za razvoj bolesti (Siegrist, 1999; prema Čečura, 2020). Nagrade, osim novčanih beneficija, mogu biti prikazane i u obliku vrednovanja i poštovanja od strane poslodavca. Zaključak teorije je da se kod zaposlenika, čiji trud nije kompenziran određenom vrstom nagrade, povećavaju šanse za nastanak stresa i suočavanje s neželjenim posljedicama istog.

Uloga *transakcijskog modela* već je prethodno opisana u teorijama općeg stresa, a ono što naglašava značajnim pri konceptualiziranju profesionalnog stresa je da osoba doživljava stres kada procijeni da radni zahtjevi na poslu nadilaze njene sposobnosti i resurse. Važnost modela ogleda se i u njegovom naglašavanju štetnog utjecaja stresnih podražaja ne samo na zaposlenika, već na njegovo čitavo radno okruženje (Čečura, 2020).

Suvremene teorije radnog stresa udaljavaju se od tradicionalnog koncepta usmjerenog isključivo na unutrašnji doživljaj osobe, neovisnog o vanjskim podražajima te onog usmjerenog isključivo na okolinsko djelovanje, neovisnog o percepciji osobe te se usmjeravaju na njegovo promatranje kroz međuodnos pojedinca i okoline, obuhvaćajući na taj način i psihosocijalnu dimenziju, što je slučaj i kod teorija općeg stresa (Cox i sur., 2010; prema Čečura, 2020).

## **6. SINDROM SAGORIJEVANJA - BURNOUT**

### **6.1. Pojmovno određenje**

Postoji velik broj definicija kojima autori rasvjetljavaju fenomen profesionalnog sagorijevanja, a ono što im je svima zajedničko je da se sagorijevanje manifestira u odnosu zaposlenika prema svome radnom okruženju. Opis kojim se obuhvaća čitava kompleksnost sindroma sagorijevanja dana je u Brilllovoj definiciji (1984, prema Enache, 2013: 172): „Profesionalno sagorijevanje fenomen je koji se javlja u radnom okruženju te ispoljava u obliku depresivnih i disfunkcionalnih simptoma i to kod osoba koje su prije javljanja simptoma sagorijevanja imale

zadovoljavajuću razinu radne učinkovitosti te su bile emocionalno stabilne u odnosu prema svom zaposlenju, ali se trenutno nisu sposobne vratiti u takvo stanje bez odgovarajuće pomoći ili promjene vlastitog odnosa s profesionalnim okruženjem.“

Christina Maslach, kao jedna od najpoznatijih stručnjakinja u području profesionalnog stresa, u svojim spoznajama navodi tri temeljne dimenzije prema kojima se koncept profesionalnog sagorijevanja teoretizira, a one su depersonalizacija, emocionalna iscrpljenost i smanjeno osobno postignuće (Maslach i Leiter, 2016). Dimenzija depersonalizacije manifestira se smanjenim kapacitetom pojedinca da bude na kognitivnoj, emocionalnoj i socijalnoj razini integriran u svoje radno okruženje, a karakterizira ju ciničan odnos prema drugima iskazan „neosjetljivošću“ za tuđe probleme. Smanjeno osobno postignuće opisuje pojedince koji sumnjaju u vlastitu vrijednost i smatraju se nedovoljno kompetentnima za suočavanje s izazovima na poslu. Sama srž dimenzije emocionalne iscrpljenosti govori o nepostojanju adekvatnih mehanizama za suočavanje sa stresnim situacijama što kod pojedinaca rezultira smanjenjem sposobnosti za efikasno rješavanje problema na poslu (Maslach i Jackson, 1981; Maslach, 1982; Bandura, 1986; prema Lee i Ashforth, 1990).

## 6.2. Teorijsko-konceptualni okviri

U teorijskom pregledu sagorijevanja bit će prikazan slijed tradicionalnih teorija koje su prethodile razvoju suvremenih okvira čija je osnova na teoriji profesionalnog stresa i konceptu ravnoteže.

Jedno od široko prihvaćenih teorijskih polazišta sindroma sagorijevanja je „Multidimenzionalna teorija“ Maslach. *Tradicionalni modeli* koji se temelje na njenim dimenzijama nastoje opisati njihov uzročno-posljedični odnos polazeći potom od pretpostavke kako se one ne javljaju istovremeno, već postoji određen slijed njihovog razvoja. Na taj način se omogućava prepoznavanje prvih znakova sagorijevanja te preventivno djelovanje na eskalaciju istoga. Ono što je svim tradicionalnim modelima zajedničko je da na sagorijevanje gledaju kao razvojni proces (Puhalić i Deretić, 2020).

U prvu skupinu tradicionalnih modela ubraja se *procesni model* kojeg su utemeljile Maslach i Leiter prema kojemu je sagorijevanje odgovor na doživljene visoke razine stresa na poslu. Faza koja se najprije javlja odnosi se na dimenziju emocionalne iscrpljenosti kao odgovora pojedinca na previsoke radne zahtjeve. Drugu fazu, depersonalizaciju, karakterizira povlačenje i negativni

interpersonalni odnosi na poslu, a opisuje se kao način suočavanja s doživljenim stresom. Posljednja faza se pod utjecajem depersonalizacije, zbog nemogućnosti obavljanja radnih zadataka, manifestira kroz smanjeno osobno postignuće, specifičnije doživljaj neuspjeha i manjak radne produktivnosti (Taris i sur., 2005; Houkes i sur., 2011; prema Puhalić i Deretić, 2020).

*Konceptualni model* Golembievskog spada pod drugu kategoriju tradicionalnih teorijskih okvira, odnosno fazne modele sagorijevanja. Za razliku od procesnog modela, Golembievski smatra depersonalizaciju fazom koja se prva javlja u procesu sagorijevanja te navodi kako je određeni oblik psihološkog distanciranja (kao što je depersonalizacija) neophodan kod pomagačkih profesija, pogotovo u počecima njihovog profesionalnog djelovanja. Depersonalizacija uvjetuje smanjenje osobnog postignuća što posljedično izaziva emocionalnu iscrpljenost te utječe na kvalitetu rada pomagača (Taris i sur., 2005; Houkes i sur., 2011; prema Puhalić i Deretić, 2020).

U zadnjih nekoliko godina pri objašnjavanju problematike profesionalnog sagorijevanja ističu se modeli kojima je polazište na *konceptu neravnoteže*, za koju se ujedno smatra da je glavni uzrok pojavi stresa. Prvi takav model činio je prekretnicu tradicionalnim modelima i modelima stresa i neravnoteže, a riječ je o već ranije spomenutom teorijskom konceptu općeg i radnog stresa, *transakcijskom modelu*, koji se također zasniva na tri faze (Maslach i Leiter, 2016). Polazište mu je u neravnoteži između pojedinčevih resursa i radnih zahtjeva, što je ujedno i njegova prva faza, a ispoljava se psihičkim „naprežanjem“ pojedinca. Drugu fazu karakterizira pojava anksioznih simptoma i emocionalne iscrpljenosti. Defanzivni mehanizmi suočavanja predstavljaju posljednju fazu transakcijskog modela, a manifestiraju se promjenom u stavovima i ponašanjima pojedinca kao posljedica depersonalizacije (Maslach i Leiter, 2016).

Osvrćući se na prethodno opisane modele, primjećuje se njihova isključiva usmjerenost objašnjavaju samog tijeka razvoja profesionalnog sagorijevanja, bez teorijskog uporišta o konkretnim rizičnim čimbenicima koji uvjetuju njegov nastanak. Stoga se istraživači novijeg vremena usmjeravaju na organizacijske izvore stresa, a prikazuju ih modelima profesionalnog stresa i neravnoteže među pojedinčevim psihosocijalnim čimbenicima i radnim zahtjevima (Puhalić i Deretić, 2020). Neki od modela već su ranije opisani u teorijama radnog stresa (teorija zahtjeva posla i kontrole posla i model neuravnoteženosti uloženog truda i očekivanih nagrada), a među njih Chirico (2016; prema Puhalić i Deretić, 2020) ubraja i *medijacijski model* Maslach



i Leiter. Prema modelu se profesionalno sagorijevanje ne opisuje samo pomoću osnovne tri dimenzije, već se koncept proširuje na šest područja radnog života za koje se pretpostavlja kako utječu na postojeće dimenzije i među kojima se također može javiti neravnoteža (Maslach i Leiter, 2016). U šest područja radnog života ubrajaju se radno opterećenje, nedovoljna ili niska kontrola i autonomija pojedinca nad poslom, izostanak nagrađivanja za dobro odrađene radne zadatke, nezdrava socijalna okolina na radnome mjestu, nepravednost i nepoštenje prema zaposlenicima te konflikt među vlastitim vrijednostima i radnim zahtjevima (Maslach i Leiter, 2016).

Svaki od navedenih konceptualnih okvira daje svoje gledište razumijevanja procesa sindroma profesionalnog sagorijevanja, međutim, složene međusobne interakcije svih relevantnih dionika procesa, odnosno pojedinca i radnog okruženja, ističu se u svakom od njih.

## **7. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

### **7.1. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom pod utjecajem je situacijskih čimbenika koji proizlaze iz radne okoline i dispozicijskih, odnosno individualnih karakteristika osobe (Labuschagne, Bosman i Buitendach, 2005; prema Furjan, 2018). U literaturi se spominju dva modela zadovoljstva poslom iz kojeg navedeni čimbenici proizlaze, a to su „Importation-Differential Experiences“ model i „Work Role-Prisonization“ model (Castle, 2008). „Importation-Differential Experiences“ model odnosi se na utjecaj individualnih i sociodemografskih čimbenika na iskustvo pojedinca na poslu i percepciju radnog okruženja, a nastao je na temelju ranijih istraživanja kojima se nastojala objasniti adaptacija zatvorenika na zatvaranje. „Work Role-Prisonization“ model uključuje organizacijske elemente zatvorskog okruženja (Castle, 2008).

**Individualna obilježja** svaki pojedinac donosi u radno okruženje, a ona utječu na način na koji će on percipirati svoj posao. Osvrćući se na istraživanja koja ispituju povezanost između zadovoljstva poslom te *spola, bračnog statusa i rase* kod osoblja u penalnim ustanovama, rezultati iako nisu konzistentni, uglavnom upućuju na to da ne postoji značajna povezanost među istima (Carlson, Anson i Thomas, 2003; Holmes Norton, 2003; prema Novak, 2009; Lambert, Paoline, Logan i Baker, 2007; Paoline, Lambert i Hogan, 2015; Leip, Stinchcomb i Schiff, 2017; Sigurbjörg, 2018). Primjerice, i muški i ženski zaposlenici prema istraživanjima

većinom iskazuju slične razine zadovoljstva poslom, ali razlozi koji doprinose njihovom (ne)zadovoljstvu variraju prema spolu (žene su značajno nezadovoljnije aspektom socijalne podrške koju dobivaju od nadređenih od muških ispitanika) (Paoline, Lambert i Hogan, 2015).

Što se tiče *utjecaja dobi* na zadovoljstvo poslom, rezultati provedenih istraživanja se ne podudaraju, odnosno ukazuju na postojanje pozitivne i negativne korelacije te na izostanak iste (Holmes Norton, 2003; prema Novak, 2009; Lambert i sur., 2007). Isti rezultati pripisuju se i *povezanosti stupnja obrazovanja* sa zadovoljstvom poslom, pri čemu neka istraživanja upućuju na njihovu pozitivnu korelaciju (Grossi i Berg, 1991; Grossi, Keil i Vito, 1996; Lindquist i Whitehead, 1986; prema Leip, Stinchcomb i Schiff, 2017), dok je drugima utvrđena negativna povezanost (Camp i Steiger, 1995; Griffin, 2001; prema Leip, Stinchcomb i Schiff, 2017; Castle, 2008; Armstrong i sur., 2015; Abderhalden, Baker i Gordon, 2019).

Studije daju nekonzistentne rezultate i za povezanost *duljine radnog staža* sa zadovoljstvom poslom. Sigurbjörg (2018) u svom istraživanju provedenom na islandskom penalnom osoblju utvrđuje kako duljina radnog staža nije značajan prediktor zadovoljstva poslom. Iako je osoblje zaposleno manje od 10 godina u zatvoru zadovoljnije poslom nego zaposlenici s duljim radnim stažem, ta razlika u studiji nije statistički značajna. Dok, s druge strane, Byrde i suradnici (2000; prema Sigurbjörg, 2018) dolaze do rezultata kako zaposlenici s duljim radnim stažem u zatvoru iskazuju znatno nižu razinu zadovoljstva poslom.

***Radno okruženje*** pojedinca se najčešće svodi na dva temeljna čimbenika, a to su ***struktura organizacije i karakteristike posla***.

Sam pojam ***strukture organizacije*** nam govori kako se radi o načinu na koji je organizacija vođena, odnosno kako ista funkcionira, obavlja i nadzire aktivnosti zaposlenih (Lambert, Hogan i Barton, 2002; prema Novak, 2009). Pregledom istraživanja o utjecaju organizacijskih čimbenika na zadovoljstvo poslom osoblja u penalnim ustanovama uviđa se velik broj mogućih prediktora, međutim, kao najčešći problem strukture organizacije ističu se nezadovoljstvo osoblja mogućnostima u načinu obavljanja radnih obveza te odnosom s nadređenima i njihovom načinom rukovođenja.

Mnogi autori (Stohr, Lovrich, Monke i Zupan, 1994; prema Abderhalden, Baker i Gordon, 2019; Lindquist i Whitehead, 1986; Tewksbury i Higgins, 2006; prema Novak, 2009; Hepburn i Knepper, 1993; Paoline, Lambert i Hogan, 2015) u svojim studijama upućuju na problem izazvan *nedovoljnom autonomijom*, odnosno uključenosti osoblja u donošenje odluka koje se odnose na izvršavanje njihovih obveza. Lambert i suradnici (2002; prema Novak, 2009)

otkrivaju kako osjećaj nezadovoljstva kod službenika izaziva *nadzor nadređenih* te kako je istima rad otežan ukoliko se striktno pridržavaju danih pravila i ne odstupaju od njih, dok su, s druge strane, pojedini autori došli do rezultata kako je snažnije vjerovanje u pravne procedure i poštivanje pravila povezano s većim zadovoljstvom poslom (Abderhalden i sur., 2019).

Lambert i suradnici (2003) navode kako nadređeni osoblje smatraju nekompetentnim i nestručnim ukoliko zatraže pomoć te im, sukladno tome, ne pružaju dovoljno pomoći u problemskim situacijama. Penalno osoblje je nezadovoljno *upravljačkom strukturom* te ističe nepravdu prilikom određivanja privilegija (Welch, 1998; prema Novak, 2009) čemu u prilog idu spoznaje pojedinih autora da promaknuće i mogućnosti napretka na poslu povećavaju razinu zadovoljstva poslom (Yang, Brown i Moon, 2011; Paoline, Lambert i Hogan, 2015). Nastavno na već prepoznate probleme s nadređenima, u nekim istraživanjima ističu se *poteškoće komunikacije* s istima. Osjećaj nezadovoljstva proizlazi iz manjka relevantnih informacija koje se pružaju zaposlenicima te nejasno definiranih ciljeva (Lambert, Hogan i Allen, 2006). Nedosljedno upućivanje radnih obveza može zbog nejasnih očekivanja „prerasti“ u konflikt uloge koji službenici „nose“ sa sobom kući, što utječe na razinu zadovoljstva poslom (Lambert i sur., 2006; Michel, Kotarba, Mitchelson, Clark i Baltes, 2011; prema Aberhalden i sur., 2019). Tome u prilog idu i rezultati pojedinih istraživanja da su zatvorski službenici koji vjeruju da su njihovi privatni problemi kod kuće odraz njihovog posla manje zadovoljni poslom (Armstrong i sur., 2015; Abderhalden i sur., 2019).

Sumirajući prediktore zadovoljstva poslom organizacijskog karaktera može se primijetiti kako je temelj istih u neorganiziranosti sustava, pri čemu se ističe stil vođenja nadređenih. Naj snažnijim prediktorima zadovoljstva poslom Aberhalden i sur. (2019) smatraju transformacijsko vodstvo. Pojam transformacijsko vodstvo odnosi se na teoriju liderstva u kojoj vođa radi s timovima kako bi identificirao potrebne promjene stvarajući pritom viziju koja će voditi promjeni koju će postići zajedno s članovima tima (Gotal, 2013). Važno je naglasiti da u transformacijskom vodstvu vođa brine o potrebama i motivima svojih članova. U kontekstu zatvorskog sustava takav oblik vodstva ima znatan utjecaj na percepciju zadovoljstva poslom kod službenika te predstavlja interakciju među zaposlenima i nadređenima kroz zajedničko usmjeravanje ciljevima (Pillai, Schriesheim i Williams, 1999; Baker, Gordon i Taxman, 2015; prema Abderhalden i sur., 2019). Istraživanjima je utvrđeno da su podrška i briga nadređenih, kontinuirana supervizija te pozitivne i osnažavajuće veze s kolegama na poslu povezane s višim razinama zadovoljstva poslom (Yang, Brown i Moon, 2011; Armstrong i sur., 2015; Butler i sur., 2019; Aberhalden i sur., 2019) što također ističe prednosti transformacijskog vodstva koje,

između ostalog, uključuje navedene elemente. Iako veza između transformacijskog vodstva i zadovoljstva poslom još nije dovoljno istražena, pojedini autori naglašavaju taj koncept kao podržavajući element zadovoljstvu poslom te preporučuju njegovo proučavanje u daljnjim studijama.

Druga temeljna značajka radnog okruženja, *karakteristike posla*, razlikuje se po radnim mjestima na način da svaki posao ima svoje specifične karakteristike među kojima se ističu karakteristike potrebnih vještina, očekivanog znanja, poslovnih zadataka i sl. (Welch, 1998; Lambert i sur. 2002; prema Novak, 2009).

*Fizički elementi* u zatvorima poput visoke ograde, rešetki i zaključanih prostorija koje pružaju sigurnost te striktno pridržavanje propisanih regulativa i stroga kontrola utječu na smanjenje napetosti i sukoba među službenicima unutar institucija (Novak, 2009). Sukladno tome, strah koji može izazvati sama fizička struktura penalne ustanove nema utjecaj na zadovoljstvo poslom prema rezultatima pojedinih studija (Grossi i Berg, 1991; Grossi i sur., 1996; prema Abderhalden i sur., 2019). Međutim, mnogi autori (Dignam, Barrera i West, 1986; Launay i Fielding, 1989; O'Donnell i Stephens, 2001; prema Novak, 2009) se slažu kako je, unatoč navedenim elementima koji smanjuju negativne utjecaje, osoblje u penalnim ustanovama izloženo specifičnim uvjetima rada koji stvaraju nezadovoljstvo, napetost i uznemirenost te kako se dugotrajna izloženost takvim uvjetima manifestira smanjenjem motivacije i produktivnosti (Savicki, Cooley i Gjesvold, 2003). Za rad osoblja u zatvorima neizbježni dio svakodnevice odnosi se na provođenje vremena sa zatvorenicima, stoga je, unatoč strogo kontroliranim uvjetima i specifičnostima zatvorske populacije, potencijalno opasne situacije teško izbjeći.

Prema Bierieu (2012), karakteristike okruženja u zatvorima poput *buke, nereda i nedostatka privatnosti* imaju ključnu ulogu oblikovanju fizičkog i psihološkog zdravlja zaposlenog osoblja. Zaposlenici koji rade u lošijim zatvorskim uvjetima su skloniji pijenju i pušenju, zabrinutiji su oko privatnog života, imaju značajno više problema psihološkog (koncentracija, depresija) i fizičkog zdravlja (glavobolje) te također više koriste bolovanje.

Iako Aberhalden i suradnici (2019) navode kako organizacijski čimbenici imaju značajniji utjecaj na zadovoljstvo poslom osoblja u penalnim ustanovama od individualnih čimbenika, što je u skladu s dosadašnjim spoznajama, utjecaj individualnih čimbenika nipošto nije zanemariv. Zadovoljstvo poslom subjektivna je procjena pojedinca, međutim, očigledno je da većina zatvorskog osoblja zadovoljstvo pripisuje sličnim čimbenicima.

## 7.2. Profesionalni stres

Profesionalni stres definira se kao snažan emocionalni odgovor pojedinca koji se javlja kada su zahtjevi na poslu veći od njegovih mogućnosti i resursa (Brown, 1987) te se u najvećem broju slučajeva javlja kod zanimanja koja se odnose na direktan rad s ljudima, specifičnije na pomoć osobama u rješavanju njihovih životnih problema što od pomagača zahtijeva uživanje u tuđa emocionalna stanja i stvara psihičko opterećenje (Cuculić, 2006). Takvoj vrsti posla zbog svoje zahtjevne prirode pripada rad tretmanskog osoblja u kaznenim tijelima, a obilježen je velikim brojem rizičnih i nepredvidivih situacija te je dugotrajna izloženost takvim stresnim okolnostima jedan od razloga zašto se osoblje u kaznenim institucijama smatra „ranjivijim“ te podložnijim stresu i sagorijevanju (Whitehead, 1987; Wozniak, 2002; Slate, Wells i Johnson, 2003; prema Novak, 2009;).

Temeljni razlog istraživanja prediktora profesionalnog stresa u penalnom sustavu predstavljaju fizički i psihološki učinci koje isti dugoročno ostavlja na osoblju. Tražeći odgovor koji su sve uzroci stresa kod osoblja u penalnim ustanovama te na koji se način isti manifestira, autori su u svojim istraživanjima stekli uvid u različite rizične čimbenike.

Već spomenuta teorija zahtjeva posla i kontrole posla, kao jedan od teorijskih uporišta profesionalnog stresa, objašnjava kako čimbenici radnog okruženja povezani s resursima na poslu i radnim zahtjevima (kao što su primjerice instrumentalna komunikacija, uključenost u donošenje odluka, kvaliteta supervizije, jasnoća i opterećenost uloga, strah i viktimizacija na poslu) utječu na profesionalni stres kod osoblja u zatvorima (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001; Bakker i Demerouti, 2007; prema Lambert i sur., 2019). Radni zahtjevi koje zaposlenik ne može izbjeći ili ima malu kontrolu nad njima rezultiraju psihološkim naprezanjem koje povećava razinu stresa (Lambert i sur., 2019). K tome u prilog, Steiner i Wooldredge (2015; prema Lambert i sur., 2019) izvješćuju kako službenici u zatvoru imaju malu kontrolu nad svojim poslom, kao primjerice u suočavanju sa nasilnim zatvorenicima, te su podložniji doživljavanju stresa djelovanjem teorije zahtjeva posla i kontrole posla.

Rezultati istraživanja Lamberta i suradnika (2019) podržavaju teoriju zahtjeva posla i kontrole posla kao prediktora profesionalnog stresa. Među ispitanicima su radni zahtjevi povezani s višom razinom stresa, a resursi s nižom. Sukladno tome, dat će se pregled istraživanja profesionalnog stresa na temelju navedene teorije, odnosno kroz podjelu na radne zahtjeve i radne resurse.

## **Radni zahtjevi**

### *Opterećenje uloga*

Prema Lambertu i suradnicima (2019) opterećenje uloga ima najveći utjecaj na stres od svih ispitanih varijabli, a traženje od zaposlenika da rade više od očekivanog u zadanim vremenskim okvirima ili bez adekvatne „opreme“ također rezultira višom razinom stresa. Nadovezujući se na rečeno, Whitehead (1987; prema Novak, 2009) navodi kako većina osoblja u zatvorskom sustavu ima osjećaj kontinuiranog pritiska kojeg pripisuje preopterećenosti poslom, a Kommer (1990; prema Novak) smatra kako nedovoljno vremena za obavljanje velikog broja zadataka, premalo slobodnih dana, prekratke pauze te pritisak da se istovremeno rješava veći broj zadataka utječe na doživljaj posla opterećujućim.

### *Prekovremeni rad i rad u smjenama*

Prekovremeni rad i rad u smjenama česta su pojava među zatvorskim službenicima stoga ne čudi da je stalna promjena smjena za osoblje vrlo stresna, ima značajan utjecaj na njihov privatni život te smanjuje produktivnost u obavljanju radnih (Kauffman, 1988; Cornelius, 1994; prema Finn, 1998). U istraživanju provedenom u Bosni i Hercegovini (Radeta, 2009; prema Paleksić, 2020) 55% pritvorskih službenika izjavilo je da je pod stresom, a njih 41% stres pripisuje radu u smjenama i prekovremenom radu kao najznačajnim izvorima, što je konzistentno rezultatima koje je dobila Paleksić (2020) u Srbiji. Prema Viotti (2014) rad u tri smjene, uključujući noćna dežurstva te prekovremeni rad i odricanje slobodnih dana, uzrokuje nesanicu i umor kod službenika što pogoduje razvoju stresa.

### *Zahtjevni socijalni kontakti*

U radu osoblja u penalnim ustanovama direktan i čest kontakt sa zatvorenicima predstavlja svakodnevnicu. Imajući na umu specifičnost zatvorske populacije jasno je da su odnosi osoblja i zatvorenika nerijetko konfliktni te mogu predstavljati prediktore pojavi stresa i sagorijevanja. Tome u prilog idu rezultati Whiteheadove studije (1987; prema Novak, 2009) u kojoj utvrđuje kako broj sati provedenih u neposrednom kontaktu sa zatvorenicima i pojava sagorijevanja pozitivno koreliraju. Iako istraživanja uglavnom ukazuju na negativne ishode koji proizlaze iz komunikacije osoblja sa zatvorenicima, Dignam i suradnici (1986) u svom istraživanju izvješćuju o pozitivnim stranama navodeći kako ti odnosi rezultiraju zadovoljstvom osoblja s postignutim rezultatom u tretmanu, dok se negativne strane odnose na osjećaj razočaranosti nakon uloženog truda u izgradnju odnosa koji nije doveo do nikakvog rezultata.

Viotti (2014) izvješćuje o osjećaju preplavljenosti zahtjevima zatvorenika kod ispitanika. Zatvorski službenici navode kako je zahtjeva previše i prečesti su te smatraju da na njih ne mogu adekvatno odgovoriti jer nemaju potrebne resurse, što stvara osjećaj nemoći iz kojeg naposljetku proizlazi stres. Osim toga, zahtjevnost kontakata se prepoznaje i prilikom svakodnevnog suočavanja s emocionalnim krizama zatvorenika i njihovim agresivnim ponašanjem, pri čemu stres proizlazi iz osjećaja straha i brige za vlastitu sigurnost te mogućnosti neadekvatne reakcije zbog gubitka kontrole nad situacijom (Viotti, 2014).

### *Zatvoreničko nasilje*

Nasilje među zatvorenicima je u zatvorskom sustavu nerijetka pojava te sama svijest o postojanju mogućnosti za izbijanje raznih oblika sukoba i prisustvovanje istima rezultira stresom velikog broja zatvorskog osoblja (Freeman, 1997; prema Finn, 1998). Isto potvrđuju Paoline, Lambert i Hogan (2015) prema čijim su rezultatima službenici koji doživljavaju više razine opasnosti u radnom okruženju podložniji stresu. Potencijalna mogućnost izbijanja fizičkih sukoba među osobljem i zatvorenicima u studiji Shamira i Drorya (1982; prema Novak, 2009) od strane 75% osoblja prepoznata kao jedna od najstresnijih aspekata posla. Negativna iskustva i kritični događaji (napadi, neredi, pokušaj samoubojstva i samoozljeđivanje zatvorenika) mogu osoblju predstavljati traumatična iskustva i stvarati osjećaj krivnje da su mogli ranije reagirati te doprinosti strahu za vlastitu sigurnost. K tome u prilog idu rezultati Millsona (2000; prema Korda, 2018) prema kojemu se percepcija osobne sigurnosti pokazala najvažnijim izvorom stresa za službenike kaznenih tijela. Zabrinutost zbog mogućnosti bivanja žrtvom zatvorenika može snažno djelovati na psihi osoblja te posljedično utjecati na povećanje razine stresa, stoga *strah od viktimizacije*, kao jedna od varijabli zahtjeva na poslu, ima značajnu pozitivnu korelaciju sa stresom (Armstrong i Griffin, 2004; Steiner i Wooldredge, 2015; Triplett i sur., 1996; prema Lambert i sur., 2019).

## **Radni resursi**

### *Nedostatak autonomije*

O autonomiji na poslu govore Dollard i Winefield (1998; prema Novak, 2009) te navode kako nedostatak autonomije uz previsoke zahtjeve nadređenih predstavlja najznačajniji izvor profesionalnog stresa kod zatvorskog osoblja, a ispoljava se slabim postignućem na poslu. Nedostatak autonomije u donošenju odluka i prema Whiteheadu (1987; prema Novak, 2009)

predstavlja značajan prediktor u nastajanju sagorijevanja kod osoblja u korekcijskim ustanovama te on u svojoj studiji utvrđuje da osoblje koje ima supervizorske odgovornosti izražava manje profesionalnog stresa. K tome u prilog idu rezultati Finneya i suradnika (2013) prema kojima je neuključenost u donošenje odluka jedan od najsnažnijih organizacijskih čimbenika koji utječe na stres zaposlenika u zatvorima te Lamberta i suradnika (2019) koji dolaze do zaključka kako je uključenost u donošenje odluka radni resurs koji ima najznačajniji utjecaj na povećanu razinu stresa u odnosu na ostale ispitane varijable.

### *Konflikt radne uloge*

Problemi uloga čest su problem kod osoblja u kaznenim tijelima. Kommer (1990; prema Novak, 2009) u svojoj studiji izvješćuje kako 80% osoblja smatra da je jedan od njihovih najvažnijih zadataka očuvanje mira i tišine u ustanovi, dok se njih 74% slaže kako je to pomoći zatvoreniku iz čega se primjećuje kako se radni zadaci za koje osoblje smatra da spadaju pod njihovu profesionalnu ulogu ne podudaraju. Za nejasnoću svoje uloge tretmansko osoblje smatra odgovornim nadređene jer nisu dovoljno jasno postavili pravila. Cheek i Miller (1983; prema Novak, 2009) navode kako problemi uloga koji rezultiraju neadekvatnim vođenjem nadređenih visoko koreliraju sa radnim stresom. S druge strane, u nekim istraživanjima dolazi do oprečnih rezultata te se izvješćuje kako doživljeni stres na poslu uvjetuje probleme uloga osoblja (Poole i Reglioli, 1980).

Problemi uloga očituju se i pri pitanju tretmanskog rada sa zatvorenicima. Naime, Armstrong i Griffin (2004) navode kako je osoblje pod rizikom za konflikt uloge jer treba provoditi tretman s klijentima koji su nerijetko nedobrovoljni i pružaju otpor. Osim toga, osoblje često nije sigurno što zatvorenici od njih očekuju u vidu tretmanskog rada, a tomu sve više doprinosi utjecaj velikog broja stručnjaka izvan zatvorskog sustava koji kreiraju različite specifične programe tretmana koji se provode (Novak, Laušić i Nišević, 2008).

Prema Viotti (2014) se problemi uloga javljaju kada su službenici između ponašanja kojeg posao zahtjeva, odnosno kako njihov posao nalaže da se ponašaju prema zatvorenicima i afektivnog automatskog odgovora do kojeg specifična situacija sa zatvorenikom dovodi.

### *Traženje pomoći*

Traženje pomoći i podrške od kolega i nadređenih kod osoblja u penalnim ustanovama u istraživanjima pokazuje različite rezultate. Poole i Reglioli (1980) navode kako se među osobljem u kaznenim tijelima traženje pomoći smatra nekompetentnošću za obavljanje



profesionalne uloge. U nekim istraživanjima traženje pomoći predstavlja zaštićen čimbenik za razvoj stresa i želju za unapređenjem znanja i vještina (Dollard i Winefield, 1998; prema Novak, 2009), dok rezultati drugih istraživanja upućuju da utječe na razvoj osjećaja inferiornosti u odnosu na supervizore ili kolege koji nude pomoć te rezultira stresom (Peeters i sur., 1995; prema Novak, 2009). Armstrong i Griffin (2004) izvješćuju kako osjećaj kompetentnosti u odnosu na ostale kolege u izvršavanju radnih zadataka te izostanak potpore u kritičnim situacijama sa zatvorenicima povećavaju razinu stresa među zaposlenim osobljem u zatvoru. Sukladno tome, autori (Steiner i Woolredge, 2015; Paoline, Lambert i Hogan, 2015) izvješćuju kako su jače veze s kolegama na poslu povezane s nižom razinom stresa.

Prema Viotti (2014) odnos s nadređenima okarakteriziran neuvažavanjem osoblja predstavlja značajan izvor stresa, a Setti i Argentero (2015) izvješćuju kako tome doprinosi i nedostatak relevantnih informacija od nadređenih. U pojedinim istraživanjima dolazi do rezultata kako se najvećim organizacijskim stresorom smatra „favoriziranje“ (Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato i Dewa, 2013) koje se odnosi na činjenicu da na istom radnom mjestu pravila nisu jednaka za sve zaposlenike te da kod pojedinaca dolazi do nezasluženi privilegija.

### *Suradnici i supervizori*

Postojeća istraživanja koja se bave tematikom izvora stresa kod osoblja u penalnim ustanovama često probleme sa vanjskim suradnicima prepoznaju kao potencijalne uzroke stresa. Marston (1993; prema Finn, 1998) u svom istraživanju navodi kako 22% osoblja u zatvorima smatra svoje suradnike drugim najvećim izvorom stresa, nakon problema s nasilnim zatvorenicima.

Supervizori u kaznenim tijelima su često pod stresom zbog nezadovoljstva različitim uvjetima rada, primjerice pritiskom za odrađivanje velikog broja radnih zadataka u kratkom roku i pripisanom velikom odgovornošću za rješavanje konfliktnih situacija zbog čega su skloni čestim bolovanjima i napuštanju posla (Cullen i sur., 1985; prema Finn, 1998), što potvrđuju spoznaje iz Lambertovog istraživanja (2019) kako kvaliteta supervizije znatno djeluje na razinu stresa.

### *Zdravlje*

Izloženost stresnim uvjetima rada u penalnim ustanovama u velikom broju slučajeva dovodi do ugrožavanja fizičkog i psihičkog zdravlja. Mnogi autori izvještavaju o prisutnosti ozbiljnih zdravstvenih problema poput visokog krvnog tlaka i kolesterola, dijabetesa, srčanih,

gastrointestinalnih i respiratornih problema (Dowden i Tellier, 2004; Swenson, 2008; prema Korda, 2018). Verhagen (1986; prema Novak, 2009) u svojoj studiji dolazi do rezultata kako 75% osoblja penalnih ustanova izražava simptome depresije i respiratorne tegobe zbog čega je često na bolovanju, a Check i Miller (1982; prema Dignam i sur., 1986) navode da se 60% bolovanja pripisuje srčanim problemima i ovisnosti o alkoholu. U istraživanju provedenom u francuskim korekcijskim ustanovama utvrđeno je da službenici izražavaju simptome post-traumatskog stresnog poremećaja koji prema zastupljenosti odgovaraju razini kliničkih simptoma pacijenata s akutnim stresnim poremećajem (Boudoukha, Altintas, Rusinek, Fantini-Hauwel i Hautekeete, 2013). Prema Kochanecku (2015; prema Lambert i sur., 2019) stopa samoubojstva kod službenika u zatvorskom sustavu je 39% veća od ostale zaposlene populacije.

Sažimajući navedene rezultate, profesionalni stres povezan je sa sagorijevanjem, manjom privrženosti organizaciji, smanjenim zadovoljstvom poslom, većim rizikom za konzumaciju sredstava ovisnosti i fizička i mentalna oboljenja, nižim zadovoljstvom životom općenito, više izostanka s posla te radnim neuspjehom (Cheek i Howard, 1984; Cheek i Miller, 1983; Dowden i Tellier, 2004; Finn, 1998; Stack i Tsoudis, 1997; prema Lambert i sur., 2019). Može se primijetiti kako su organizacijski čimbenici i okruženje najviše povezani sa stresom službenika u zatvorskom sustavu pri čemu dominiraju neuključenost u donošenje odluka te nedostatak podrške od nadređenih (Finney, Stragiopoulos, Hensel, Bonato i Dewe, 2013).

### **7.3. Sindrom sagorijevanja - burnout**

Sindrom sagorijevanja definira se kao reakcija na kontinuiranu izloženost stresu na poslu, a karakteriziraju ga tri osnovne dimenzije - emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i smanjeno osobno postignuće (Maslach, 1981; Maslach i Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli, i Leiter, 2001; prema Castiglione, Rampullo i Giovinco, 2017). Pojava sagorijevanja česta je u pomažućim profesijama koje uključuju direktan rad s ljudima (Garland, 2002; prema Novak, 2009; Griffin, Hogan i Lambert, 2012; Pines i Aronson, 1988; Prati i Boldrin, 2011; prema Castiglione i sur., 2017), a u studiji koju su proveli Keinan i Maslach-Pines (2007; prema Lambert i sur., 2012) zatvorsko je osoblje, kao jedna od pomagačkih struka, pokazivalo značajno više razine sagorijevanja od ostale radne populacije.

### *Radno opterećenje*

Istraživanjima je dokazana povezanost preopterećenosti poslom i sindroma sagorijevanja kod osoblja u penalnim ustanovama. Utvrđeno je da osoblje koje radi u smjenama i osjeća preopterećenost poslom više manifestira simptome sagorijevanja, najčešće emocionalnu iscrpljenost, u odnosu na osoblje koje ne radi u smjenama (Dignam i sur., 1986). Prema Andersenu i suradnicima (2017) su zatvorski službenici koji su radno opterećeni, odnosno imaju previše radnih zahtjeva koje trebaju obaviti u kratkom vremenskom roku, podložniji sagorijevanju od kolega kod kojih izostaje opterećenje.

### *Nedostatak autonomije i konfliktnost uloga*

Garland (2002: prema Novak, 2009) navodi kako su *organizacijski čimbenici* temelj koji određuje učestalost i razinu sagorijevanja osoblja u penalnim institucijama. Tome u prilog idu i spoznaje istraživanja velikog broja autora kako organizacijski čimbenici poput nedovoljne uključenosti u donošenje odluka te nedostatne podrške nadređenih, supervizora i kolega imaju naj snažniji utjecaj na pojavu sagorijevanja kod osoblja u zatvorima (Dollard i Winefield, 1998; Cieslak i sur., 2008; Garland, 2002; prema Novak, 2009; Lambert, Altheimer i Hogan, 2010; Neveu, 2007; Savicki i sur., 2003; prema Lambert, Barton-Bellessa i Hogan, 2015; Cieslak, Korczynska, Strelau i Kaczmarek, 2008; Lambert, Hogan i Jiang, 2010; prema Lambert i sur., 2015). Istraživanje provedeno u kanadskom zatvorskom sustavu uzroke sagorijevanja prepoznaje u *konfliktnosti uloga* kod mladih djelatnika, dok se kod starijih, osim s konfliktnošću uloge, ono povezuje s *nedovoljnom autonomijom u donošenju odluka* (Garland, 2002; prema Novak, 2009). *Nejasnoća i problemi uloge* povećavaju rizik za sagorijevanjem, a *podrška i aktivna uključenost* u posao ga smanjuju (Andersen, Andersen, Gadegaard, Høgh, Prieur i Lund 2017), što upućuje na zaključak kako je autonomija iznimno bitna u zaštiti osoblja od sagorijevanja.

### *Zahtjevni socijalni kontakti*

Svakodnevni stresni kontakti sa zatvorenicima predstavljaju značajan prediktor sagorijevanja (Lambert i sur., 2012; Setti i Argentero, 2013). Suočavanje i direktan doticaj s osobnim problemima zatvorenika te činjenica da njihov posao ponekad zahtijeva skrivanje vlastitih osjećaja i prakticiranje ponašanja koje nije u skladu s njihovim emocijama utječe na povećanje rizika od sagorijevanja kod osoblja (Andersen i sur., 2017). Lindquist i Whitehead (1986; prema Novak, 2009) navode kako se 1/5 pravosudne policije odnosi depersonalizirano prema

osuđenicima, 1/3 manifestira emocionalnu iscrpljenost, dok ih ¼ više puta mjesečno izražava smanjenje produktivnosti i postignuća negativnom samoevaluacijom.

### *Zdravlje*

Uz sindrom sagorijevanja vežu se i mnoge *fizičke* (glavobolje, nesanice) i *psihološke* (depresija, smanjenje samopoštovanja) *smetnje* (Garland, 2002; prema Novak, 2009) koje imaju znatan utjecaj na učinkovitost tretmanskog rada. Osoblju njihova svakodnevnica postaje zahtjevna na psihičkoj i emocionalnoj razini te njihova nezainteresiranost za rad sa zatvorenicima kod njih može stvoriti otpor. U zatvorima na Srednjem Zapadu od 320 ispitana zatvorska službenika njih više od 50% ima simptome posttraumatskog-stresnog poremećaja te je utvrđeno da je sagorijevanje značajan prediktor istoga (Jaegers, Matthieu, Vaughn, Werth, Katz i Ahmad, 2019).

Vidljivo je, dakle, da su strana istraživanja zatvorskog osoblja brojna te da je emocionalno dobrostanje fenomen koji je već dugi niz godina predmet istraživanja stručnjaka tog područja. Rezultati prikazanih studija zadovoljstva poslom, profesionalnog stresa i sindroma sagorijevanja uglavnom upućuju na slične aspekte koji se pokazuju kao njihovi prediktori, pri čemu znatno dominira stil vođenja nadređenih i organizacijske karakteristike posla. Rezultati postojećih istraživanja trebali bi utjecati na podizanje svjesnosti o nužnosti kontinuirane supervizije penalnog osoblja te promjena u organizacijskom smislu ustanova.

## **8. ISTRAŽIVANJA U HRVATSKOJ**

Istraživanja penalnog osoblja su se relativno kasno pojavila u Hrvatskoj u odnosu na strana, međutim, u posljednjih nekoliko godina broj istraživanja navedene tematike se povećava obzirom na sve veću osviještenost izraženih problema među osobljem u kaznenom sustavu. Jedno od prvih istraživanja proveo je Buđanovac 1991. godine (prema Novak, 2009) u Kazneno popravnom domu u Lepoglavi gdje je ispitivao razlike među tretmanskim osobljem, osobljem osiguranja i osobljem zaduženog za rad i izobrazbu u motivaciji za odabirom posla, konativnim karakteristikama te socijalnim vrijednostima. Tretmansko osoblje prema rezultatima ima najmanje izražene konformističke i humanističke vrijednosti, pri odabiru posla im najmanju motivaciju predstavlja prednost i pogodnost od posla, a najveći samoaktualizacija, dok su kod osoblja osiguranja i osoblja zaduženog za rad i strukovnu izobrazbu dobiveni suprotni rezultati.

Šarić (2007; prema Novak, 2009) je u svome istraživanju ispitivao s kojim se obimom problema susreću pravosudne policajke u penalnim ustanovama u svakodnevnom obavljanju svoje radne uloge. Nezadovoljstvo se kod ispitanica istaknulo u niskoj plaći i osjećaju nemogućnosti napredovanja, dok su relativno povoljno ocijenile organizaciju svog posla te podršku od nadređenih u specifičnim situacijama.

Prvo istraživanje koje obuhvaća emocionalno dobrostanje osoblja penalnog sustava u Hrvatskoj provela je Novak 2009. godine. Autorica je studijom prikazala teškoće s kojima se zaposleno osoblje u penalnim institucijama susreće identifikacijom incidencije pojave simptoma sagorijevanja te elemenata nezadovoljstva poslom i organizacijskog stresa. Pri tome je nastojala ispitati razlike među skupinama penalnog osoblja obzirom na njihovu funkciju, spol i duljinu radnog staža te autonomiju i učinak koji ima na pojavu simptoma sagorijevanja. Rezultati govore kako je ispitano osoblje najmanje zadovoljno mogućnostima promocije i plaćom te vrednovanjem i nagradama, odnosno materijalnim dobitcima i šansom za napredovanjem. Čak 84,5% ispitanika smatra da je povišica premalo i previše rijetko, gotovo 50% ispitanika nije zadovoljno mogućnostima povećanja plaće, a njih 70% smatra da su vrlo male mogućnosti napredovanja na poslu. Aspekti poput prirode posla, zatim komunikacije, supervizije i suradništva ističu se kao oni kojima je osoblje najzadovoljnije. Organizacijski uzrokovanom stresu najviše doprinosi odnos s nadređenima i vrednovanje rada osoblja, a način vođenja osoblja ističe se kao značajan problem s naglaskom na nepoštenje, nedosljednost, različita pravila i nejednaku raspodjelu odgovornosti, dok su s druge strane, rezultati na skalama autonomije u organizaciji rada izrazito visoki. Stres je više izražen kod osoblja ženskog spola, a povećava se duljim radnim stažem. Dimenzija sagorijevanja koja je kod ispitanika najizraženija je smanjenje osobnog postignuća pri čemu se rjeđe od jednom mjesečno osjeća energično zbog posla 1/2 ispitanika. Ambivalentnost stavova očituje se u nekoliko ispitanih aspekata - u vezi sa suradnjom, komunikacijom i supervizijom, vođenjem osoblja te prirodom posla (primjerice, ispitanici su najzadovoljniji tim aspektima posla, dok oni s druge strane pripadaju skupini problema za koju osoblje izražava visoku razinu stresa). Navedene kontradiktornosti mogu upućivati na nejasnu sliku osoblja o istome ili na njihovu nespremnost i strah za iskazivanje tih problema, međutim, važno je napomenuti kako se radi o subjektivnoj procjeni svake osobe.

Istraživanjem provedenim 2015. godine Kišak Gverić, Mikšaj-Todorović, Doležal i Habazin nastojali su ispitati i usporediti zadovoljstvo poslom zaposlenika pomagačkih profesija zaposlenih u zatvorskom i zdravstvenom sustavu. Rezultati pokazuju da su pomagači iz oba

sustava najzadovoljniji prirodom posla, a najmanje plaćom, nagradama i mogućnostima napredovanja, što je u skladu s rezultatima koje je dobila Novak (2009). Razlike su dobivene na dimenzijama zadovoljstva nadređenima, suradnjom i organizacijom posla pri čemu su pomagači zaposleni u zatvorskom sustavu značajno nezadovoljniji prirodom i organizacijom posla što je moguće pripisati specifičnostima rada u zatvorskom sustavu – zahtjevnim socijalnim kontaktima s rizičnijim klijentima te čvršćim pravilima i regulativama. Nadalje, može se primijetiti kako rezultati idu u prilog rezultatima postojećih istraživanja koji upućuju na postojanost indikatora da je zatvorsko osoblje općenito nezadovoljnije poslom u odnosu na slična zanimanja za koje je potreban jednak stupanj edukacije i koja su jednako plaćena, kao i istraživanjima koja ističu specifičnost zatvorskog radnog okruženja (Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008; Savicki i sur., 2003; Fagan, 2003; prema Kišak Gverić i sur., 2015).

Korda (2018) je u svojoj studiji ispitivala psihosocijalne aspekte posla poput dobrobiti, zadovoljstva i stresa zatvorskih službenika te na temelju dobivenih rezultata zaključuje da su službenici više zadovoljni nego nezadovoljni ispitivanim aspektima posla. Ističu se problemi u komunikaciji i suradnji s nadređenima, što je sukladno spoznajama dosadašnjih istraživanja i upućuje na važnost rada na unapređenju podrške i supervizije koju službenici primaju od svog odjela i nadređenih. Promatrajući dobivene rezultate istraživanja u cjelini, osoblje je općenito zadovoljno poslom, postignućima i odnosima s drugima. Razina radnog stresa kojoj su izloženi procijenjena je umjerenom, ali višom od prosjeka skale, međutim, isto ne čudi obzirom da kod ispitanika prevladava zadovoljstvo poslom te životom u cjelini, stoga niža razina doživljenog stresa nije upitna.

U posljednjih desetak godina hrvatski penalni sustav često je predmetom rasprave u medijima u vidu problema s kojima se susreće, međutim, nedovoljan angažman ključnih institucija i ljudi ne dovodi do njegovog unapređenja. Rezultati provedenih istraživanja u hrvatskim zatvorskim ustanovama upućuju na postojanje teškoća kroz različite aspekte rada te ukazuju na nužnost uvođenja promjena u politiku funkcioniranja čitavog kaznenog sustava kako bi se moglo utjecati na povećanje zadovoljstva poslom te smanjenje stresa i sagorijevanja kod službenika.

## **9. PRISTUPI SMANJENJU RADNOG STRESA OSOBLJA U PENALNIM INSTITUCIJAMA**

Osvrćući se na rezultate prikazanih istraživanja, točnije velik broj stresora kojima je izloženo zatvorsko osoblje te posljedica koje isto ostavlja na svim sferama njihovog života, očigledna je važnost pružanja kontinuirane podrške i pomoći službenicima penalnog sustava razvijanjem intervencija usmjerenih na prevenciju i smanjenje profesionalnog stresa.

Općeprihvaćena podjela intervencija profesionalnog stresa uključuje dva pristupa, individualni i organizacijski (Quick i sur., 1997; prema Schaufeli i Peters, 2000). Prvi pristup usmjeren na pojedinca odnosi se na pomoć zaposlenicima da se uz razvoj novih te usavršavanje postojećih vještina, sposobnosti i znanja djelotvornije nose i suočavaju sa stresnim situacijama, dok se pristup na organizacijskoj osnovi odnosi na postizanje promjena u radnoj okolini kako bi se utjecalo na smanjenje intenziteta ili uklanjanje stresora.

### **9.1. Pristupi usmjereni na pojedinca**

Schaufeli i Peeters (2000) razlikuju dvije strategije nošenja pojedinca s radnim stresom u penalnim ustanovama, a one su suočavanje i trening vještina. Umjesto aktivnog suočavanja s problemom i negativnim emocijama, strategije suočavanja koje prakticiraju zatvorski službenici su najčešće pasivne, a odnose se na slušanje glazbe, razgovor s bližnjima, smanjenje radne produktivnosti i izbjegavanje razgovora o poslu (Stalgaitis, Meyers i Krisak, 1982; prema Schaufeli i Peeters, 2000). Kada je riječ o treningu, Stalgaitis i suradnici (1982; prema Schaufeli i Peeters, 2000) navode kako je većina treninga namijenjena redukciji stresa kod službenika kaznenih tijela bazirana na bihevioralnoj dimenziji i razvoju vještina za suočavanje sa specifičnim stresnim situacijama. Sukladno tome, autori predlažu model koji se temelji na teoriji socijalnog učenja Alberta Bandure, a uključuje kognitivno restrukturiranje, vježbe opuštanja i vježbe načina reagiranja na stresne situacije. Vrlo raširen oblik intervencija koje se se provode u zatvorskim sustavima su supervizijske grupe kao oblik profesionalne podrške i vođenja, a sastoje se od edukativnog dijela, međusobne razmjene iskustava i razmišljanja o profesionalnom radu i izazovima s kojima se osoblje susreće, grupne pomoći i potpore te unapređenja postojećih i stjecanja novih vještina i znanja (Pedder, 2011; prema Winship, Shaw i Haigh, 2019). Winship i suradnici (2019) naglašavaju superviziju kao pristup unapređenju emocionalnog dobrostanja i mentalnog zdravlja penalnog osoblja u kojemu ističu prednost grupe kao poticaja za postizanjem promjena i rada na sebi jer se temelji na međusobnom

razumijevanju, potpori i davanju savjeta. Osim što ima terapijski učinak na službenike, supervizijom se stvara „zdrava“ psihosocijalna klima u zatvorima.

## **9.2. Pristupi usmjereni na organizaciju**

Schaufeli i Peeters (2000) govore o tri razine pristupa smanjenju profesionalnog stresa usmjerenih na organizaciju, odnosno kaznenena tijela. Prva razina temelji se na unapređenju selekcije i regrutacije zatvorskih službenika, a smatra se kako je istima prije zapošljavanja potrebno dati realan uvid u buduću radnu ulogu te ispitati njihove vještine suočavanja sa stresnim situacijama. Druga razina obuhvaća rad na rješavanju problema s preklapanjem uloga osoblja osiguranja i tretmana na način da se navedene uloge kombiniraju ili potpuno razgraniče. Promjene u radnoj okolini odnose se na treću razinu, a naglasak se stavlja na poboljšanje komunikacije među službenicima i nadređenima, pri čemu se pažnja usmjerava na prakticiranje timskog rada, održavanje redovnih sastanaka sa supervizorima za pomoć i podršku službenicima u specifičnim situacijama te dobivanje povratne informacije od supervizora i kolega (Kommer, 1990; prema Novak 2009).

Pojedini autori govore o problemima vezanim uz provedbu intervencija kod penalnog osoblja. Naime, Brower (2013; prema Evers, Ogloff, Trounson i Pfeifer, 2019) ističe da većinu programa namijenjenih pomoći osoblju provode vanjski suradnici, odnosno stručnjaci izvan zatvorskog konteksta, koji su nedovoljno upoznati sa složenošću i problematikom teškoća s kojima se zaposleno osoblje svakodnevno susreće. Nadalje, empirijski rad na intervencijama u penalnim ustanovama vrlo je rijedak, stoga Trounson i Pfeifer (2017) ukazuju na važnost evaluiranja postojećih intervencija kako bi se mogli razvijati sveobuhvatni programi utemeljeni na znanstvenim dokazima. Evers i suradnici (2019) proveli su metanalizu u kojoj su nastojali dati uvid u učinkovitost intervencijskih programa namijenjenih unapređenju emocionalnog dobrostanja osoblja u zatvorskom sustavu. Programi koji su bili obuhvaćeni metaanalizom uključivali su psihoedukativne grupe usmjerene na upravljanje stresom i njegovo smanjenje (tehlike upravljanja emocijama, vještine suočavanja sa stresnim situacijama, razmjena iskustava, podrška) kroz individualne, obiteljske i grupne seanse te putem vježbanja. Generalno govoreći, autori zaključuju da ispitani programi značajno ne doprinose dobrobiti pojedinca, posebice u odnosu na stres i psihopatologiju.

Može se primijetiti kako svaki od navedenih pristupa, na individualnoj i organizacijskoj osnovi, ima svoje prednosti, međutim, da bi došlo do vidljivih i dugoročnih promjena, nužno je postizanje promjena s obje strane.



## **10. PRIKAZ PROJEKTA „PODRŠKA SLUŽBENICIMA ZATVORSKOG SUSTAVA I PROBACIJE KROZ SUPERVIZIJU“**

Projekt „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ nastao je kao ideja Udruge za kreativni socijalni rad Zagreb kojeg je provela u suradnji s Edukacijsko-rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu kao prvu superviziju provedenu u hrvatskom penalnom sustavu. Ciljana skupina projekta bili su stručni suradnici (socijalni pedagozi, socijalni radnici, psiholozi) zaposleni u zatvorima, kaznionicama i probacijskim uredima upravo zbog specifičnosti svoje profesije i radnog mjesta, odnosno svakodnevnih zahtjevnih socijalnih kontakata koje ostvaruju sa zatvoreničkom populacijom te susretanja s njihovim teškim životnim pričama i problemima, što sve uz konfliktnost uloge, preopterećenost poslom te monotoniju posla utječe na povećanje razina nezadovoljstva poslom, profesionalnog stresa i sagorijevanja. Predviđeno trajanje supervizije bilo je 11 mjeseci, međutim, isto se odužilo te provelo s višemjesečnim pauzama obzirom na situaciju s pandemijom koronavirusa koja se javila u drugoj polovini provedbe projekta.

Supervizijom se nastojala pružiti profesionalna podrška službenicima zatvora i probacije kako bi se lakše nosili sa svakodnevnim izazovima na poslu s posebnim naglaskom na očuvanje njihovog mentalnog zdravlja, smanjenje profesionalnog stresa i prevenciju sagorijevanja. Stjecanjem novih znanja te usavršavanjem postojećih profesionalnih kompetencija usmjeravalo se na poboljšanje kvalitete rada stručnjaka te samim time i usluga koje pružaju svojim korisnicima. Supervizijske grupe su jednom mjesečno u trajanju od 3 sata provodili licencirani stručnjaci, vanjski suradnici s dugogodišnjim iskustvom provođenja supervizije i psihoterapije korištenjem različitih metoda usmjerenih na osobni i profesionalni rast i razvoj (igranje uloga, asocijativne karte)<sup>5</sup>.

Rezultati istraživanja koji slijede proizlaze upravo iz evaluacije navedenog projekta, međutim, važno je imati na umu kako je tijekom projektnih aktivnosti rad morao biti prekinut uslijed epidemioloških mjera uvjetovanih pandemijom koronavirusa što se znatno odrazilo i na rezultate evaluacije.

---

<sup>5</sup> Natječaj projekta „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ Udruge za kreativni socijalni rad Zagreb (interni materijal) (17.05.2021.)

## 11. PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Istraživački problem je razumijevanje učinkovitosti programa podrške kroz superviziju za stručnjake penalnih ustanova i probacije.

Ciljevi su:

1. Utvrditi aspekte zadovoljstva poslom, organizacijskog stresa, autonomije i sagorijevanja osoblja penalnih ustanova i probacije uoči projekta podrške kroz superviziju
2. Utvrditi eventualne razlike u pojedinim aspektima zadovoljstva poslom, organizacijskog stresa, autonomije i sagorijevanja nakon provedenog jednogodišnjeg programa podrške kroz superviziju

U skladu s ciljevima postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Osoblje penalnih ustanova i probacije najmanje zadovoljstva iskazuje plaćom i vrednovanjem rada

H2: Osoblje penalnih ustanova i probacije najzadovoljnije je komunikacijom

H3: Osoblju penalnih ustanova i probacije najviše stresa predstavljaju administrativni poslovi i nedostatna oprema te edukacija

H4: Najviša razina sagorijevanja kod osoblja penalnih ustanova i probacije je na području emocionalog iscrpljenja, a vrijednosti se kreću u okvirima viših prosječnih vrijednosti

H5: Najmanje autonomije osoblje penalnih ustanova i probacije ima u odabiru i korištenju slobodnih sati i dana

H6: Nakon provedene jednogodišnje stručne podrške kroz superviziju značajno su se unaprijedile suradnja, komunikacija i priroda posla

H7: Nakon provedene jednogodišnje stručne podrške kroz superviziju značajno se smanjilo emocionalno iscrpljenje

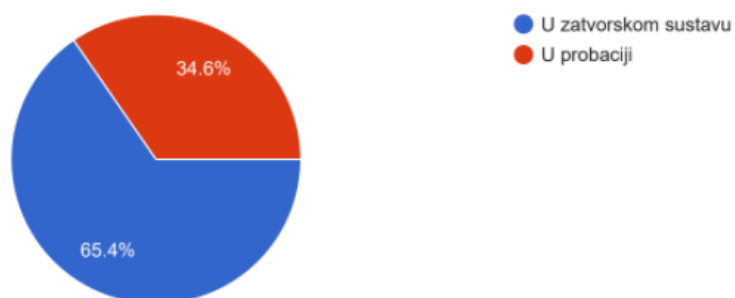
## 12. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

### 12.1. Sudionici

Istraživanjem je obuhvaćeno 78 službenika hrvatskog zatvorskog sustava i probacije, od kojih je 34,6% (N=27) zaposleno u probaciji, a 65,4% (N=51) u zatvorskom sustavu.

Gdje je Vaš trenutni posao:

78 responses

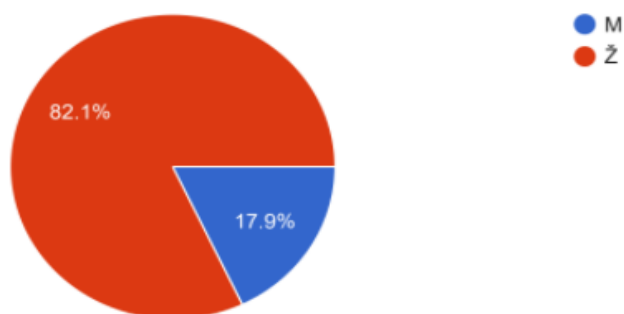


Slika 1. Udio ispitanika prema radnome mjestu

Što se tiče podjele po spolu, 82,1% su žene (N=64), a 17,9% (N=14) čine muški ispitanici.

Spol :

78 responses

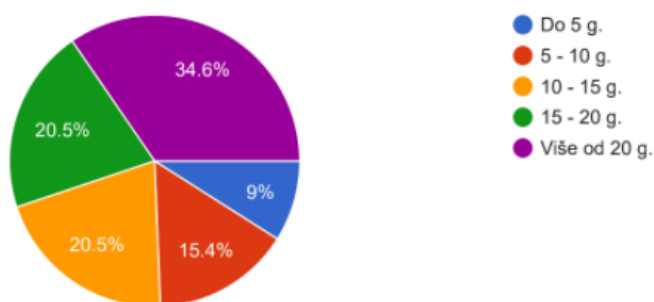


Slika 2. Udio muških i ženskih ispitanika

Od ukupnog broja službenika, najveći je broj zaposlenih u struci više od 20 godina N=27 (34,6%), zatim slijede zaposleni 15 do 20 godina N=16 (20,5%), 10 do 15 godina N=16 (20,5%), 5 do 10 godina N=12 (15,4%) pa do 5 godina N=7 (9%). Kada se govori o duljini radnog staža na trenutnoj poziciji, 42,9% (N=34) ih je zaposleno na njoj do 5 godina, 33,8% (N=26) 5 do 10 godina, 10,4% (N=8) 10 do 15 godina, 9,1% (N=7) više od 20 godina, a najmanje, 3,8% (N=3), 15 do 20 godina.

Dužina Vašeg ukupnog rada u struci:

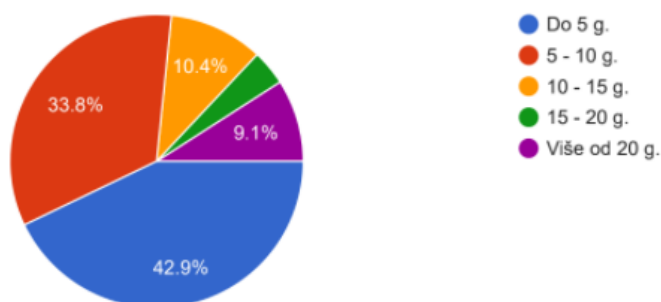
78 responses



Slika 3. Udio ispitanika prema dužini radnog staža

Dužina Vašeg radnog staža na sadašnjoj poziciji:

77 responses

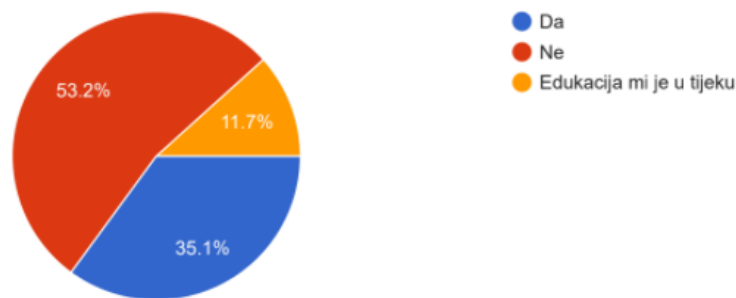


Slika 4. Udio ispitanika prema dužini radnog staža na sadašnjoj poziciji

Vezano uz edukaciju u području psihoterapije, 35,1% (N=24) je educirano u nekom od postojećih psihoterapijskih pravaca, njih 11,7% (N=9) je edukacija trenutno u tijeku, dok ih najveći broj, njih 53,2% (N=41), nije educirano.

Da li ste educirani u području neke psihoterapijske škole?

77 responses



Slika 5. Udio ispitanika po edukaciji u području psihoterapijske škole

## 12.2. Instrumentarij

U svrhu istraživanja koristili su se sljedeći instrumenti:

- 1) Upitnik zadovoljstva poslom (*Job Satisfaction Survey* - Spector, 1985)
- 2) Inventar sagorijevanja (*Maslach Burnout Inventory* – Maslach i Jackson, 1981)
- 3) Upitnik razine organizacijskog stresa (*Organizational Police Stress Questionnaire* – McCreary i Thompson, 2006)
- 4) Skala autonomije na poslu (*Factual Autonomy Scale* – Spector i Fox, 2003)
- 5) Upitnik socio-demografskih obilježja

### 1) Upitnik zadovoljstva poslom (*Job Satisfaction Survey* - Spector, 1985)

Razina zadovoljstva poslom procijenjena je upitnikom koji se sastoji od 36 tvrdnji te 9 subskala: plaća (čestice 1,10,19,28), promocija (čestice 2,11,20,33), supervizija (čestice 3,12,21,30), nagrade (čestice 4,13,22,29), vrednovanje (čestice 5,14,23,32), pravila i procedure (čestice 6,15,24,31), suradništvo (čestice 7,16,25,34), komunikacija (čestice 9,18,26,36) i priroda posla (čestice 8, 17, 27, 35). Skala odgovora je od 1 do 6 između "uopće se ne slažem" do "u potpunosti se slažem". Obrnute čestice su 2,4,6,8,10,12,14,16,18,19,21,23,24,26,29,31,32,34,36.

### 2) Inventar sagorijevanja (*Maslach Burnout Inventory* – Maslach i Jackson, 1981)

Skala inventara sagorijevanja sastoji se od 22 čestice koje su prikazane u obliku izjava o vlastitim osjećajima i ponašanjima na poslu te 3 aspekta, odnosno subskale koje se odnose na temeljne dimenzije sindroma sagorijevanja: emocionalno iscrpljenje (čestice 1,2,3,6,8,13,14,16,20), depersonalizacija (čestice 5,10,11,15,20) i osjećaj smanjenja osobnog

postignuća (čestice 4,7,9,12,17,18,21). Skala odgovora je od 1 do 7 na kontinuumu od „nikada“, „nekoliko puta godišnje“, „jednom mjesečno ili manje“, „nekoliko puta mjesečno“, „jednom tjedno“, „nekoliko puta tjedno“ do „svaki dan“. Upitnikom se ispitanike upita koliko često su se zbog posla osjećali iscrpljeno, frustrirano, bez osjećaja prema drugima i slično.

### **3) Upitnik razine organizacijskog stresa (*Organizational Police Stress Questionnaire* – McCreary i Thompson, 2006)**

Broj čestica upitnika je 20, a njima se mjere teškoće i problemi organizacijskog karaktera koji posao čine stresnim, a neke od njih odnose se na nedostatak potrebne opreme, teškoće u suradnji i komunikaciji sa nadređenima i suradnicima, probleme u birokratskom smislu, previše „papirologije“ i slično. Na skali od 1 do 7 između „nije stresno“ i „izrazito stresno“ ispitanici procjenjuju koliko se pojedini aspekti odnose na njih.

### **4) Skala autonomije na poslu (*Factual Autonomy Scale* – Spector i Fox, 2003)**

Skala autonomije na poslu sastoji se od ukupno 10 čestica, 7 čestica odnosi se na pitanje „Na trenutačnom radnom mjestu kako često trebate tražiti dozvolu za odlazak na pauzu/raniji odlazak s posla...“, a preostale tri postavljaju pitanje „Koliko ste često u situaciji da Vam netko govori kako/kada...“. Skala odgovora kreće se od 1 do 6: „nikada“, „rijetko“, „ponekad“, „često“ i „vrlo često“.

Navedeni instrumenti korišteni su u prvoj i trećoj fazi procesa vrednovanja rezultata i postignuća projekta te daju odgovore na pitanja jesu li projektnim aktivnostima postignute više razine zadovoljstva poslom i percipirane autonomije te smanjene razine organizacijskog stresa i sagorijevanja stručnjaka uključenih u projekt.

### **5) Upitnik socio-demografskih obilježja**

Pitanja o socio-demografskim obilježjima ispitanika obuhvaćena su online upitnikom koji sadržava prethodno navedene instrumente, a pitanja koja uključuje odnose se na *radno mjesto, spol, duljinu radnog staža, duljinu radnog staža na sadašnjem poslu* i sl.

### **12.3. Način provedbe**

Istraživanje je dio projekta „Podrška službenicima zatvorskog sustava i probacije kroz superviziju“ koji je kreiran od Udruge za kreativni socijalni rad Zagreb kao prva supervizija provedena u hrvatskom penalnom sustavu. Glavne aktivnosti projekta, odnosno supervizija, provedene su u prostoru Udruge. Održano je 40 supervizijskih grupa s višemjesečnim prekidima zbog pandemije koronavirusa koja se pojavila u drugoj polovici provedbe projekta, stoga se samo trajanje projekta produžilo s predviđenih 11 mjeseci na 17. Projekt je proveden u razdoblju od studenog 2019. do svibnja 2021. godine te je, sukladno tome, i evaluacija supervizije u dvije etape provedena u navedenom periodu.

Partner projekta, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, formirao je instrumente za procjenu zadovoljstva poslom, radnog stresa, sagorijevanja i autonomije ciljane skupine, odnosno stručnjaka zatvorskog i probacijskog sustava. Način provedbe istraživanja je online upitnikom koji sadrži prethodno navedene instrumente (poslanim od strane Uprave za zatvorski sustav i probaciju na adrese stručnjaka zaposlenih u institucijama na području cijele Hrvatske koji su ujedno i sudjelovali u projektu) pri čemu su sudionici zamoljeni da dobrovoljno i anonimno sudjeluju.

Upitnik je primijenjen u prvoj i posljednoj fazi supervizijskog procesa te se evaluacijom nastojalo odgovoriti na pitanje jesu li projektnim aktivnostima postignute više razine zadovoljstva poslom i percipirane autonomije te smanjene razine organizacijskog stresa i sagorijevanja stručnjaka koji su sudjelovali u projektu

## **13. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

### **13.1. Zadovoljstvo poslom, organizacijski stres i sagorijevanje stručnjaka penalnih ustanova i probacije uoči projekta**

Aspekti rada kojima se procijenjivalo zadovoljstvo poslom stručnjaka zatvorskog sustava i probacije odnose se na *plaću, (ostale) nagrade, promociju, superviziju (vođenje od strane nadređenih), vrednovanje, pravila i procedure, suradništvo, komunikaciju te prirodu posla.*

Zadovoljstvo je ispitano na način da su službenici pitani koliko se slažu od 1 do 5 s navedenim izjavama. U Tablici 1. prikazani su rezultati te slijedi njihova interpretacija.

**Tablica 1. Distribucija frekvencija na Upitniku zadovoljstva poslom (N=78); mogući ukupni raspon od 1 do 5 (1 – Uopće ne, 2 – Uglavnom ne, 3- Nisam siguran/na, 4 – Uglavnom da, 5 - Da u potpunosti)**

Faktori	Čestice	1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
PLAĆA	Povišica je premalo i previše rijetko.	0,0	7,7	6,4	23,1	62,8
	Zadovoljan/na sam s mogućnostima povećanja plaće.	51,3	28,2	14,1	3,8	2,6
	Osjećam se nedovoljno cijenjenim/om kad pomislim na to koliko me plaćaju.	2,5	24,4	11,5	32,1	29,5
PROMOCIJA	Vrlo je malo mogućnosti za napredovanje u mom poslu.	0,0	10,3	12,8	50	26,9
	Onaj tko radi dobro ima odgovarajuće šanse biti promaknut	28,2	35,9	28,2	7,7	0,0
	Ljudi ovdje napreduju kao na bilo kojem drugom poslu.	25,6	37,2	29,5	7,7	0,0
	Zadovoljan/na sam s vlastitim mogućnostima napredovanja u poslu.	28,2	29,5	20,5	17,9	3,9
SUPERVIZIJA	Moj nadređeni je kompetentan u obavljanju svog posla.	9,1	3,8	18,2	40,3	28,6
	Moj nadređeni je nepošten prema meni.	44,2	23,4	20,8	6,3	5,3
	Moj nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih zaposlenika.	31,6	28,9	10,5	21,1	7,9
	Moj nadređeni mi je drag.	5,3	9,2	28,9	34,2	22,4
NAGRADE	Nisam zadovoljan/na sa načinom nagrađivanja.	4,0	17,9	17,9	26,9	33,3
	Nagrade koje dobivamo jednako su dobre kao i u većini drugih organizacija.	34,6	25,6	34,6	5,2	0,0
	Način nagrađivanja koji imamo je odgovarajući.	47,4	37,2	14,1	1,3	0,0
	Ovdje nema nagrada kojih bi trebalo biti.	6,3	6,5	10,3	41	35,9
VREDNOVANJE	Kada dobro radim posao to je prepoznato i vrednovano.	14,1	28,2	23,1	33,3	1,5
	Ne osjećam da se posao koji radim cijeni.	3,8	20,5	24,4	37,2	14,1
	Malo je nagrada za one koji ovdje rade.	1,3	5,1	14,1	47,4	32,1
	Smatram da moj trud nije adekvatno nagrađen.	0,0	12,8	17,9	46,2	23,1
PRAVILA I PROCEDURE	Mnoga pravila i procedure čine teškim zapravo dobar posao.	3,8	14,1	16,7	51,3	14,1
	Moji napori da napravim posao dobro, zaustavljeni su „kao pred zidom“.	5,1	38,5	30,8	21,8	3,8
	Uvijek imam previše za raditi.	1,2	21,8	20,5	46,2	10,3
	Imam previše papirologije.	1,3	6,3	6,5	52,6	33,3
	Volim ljude s kojima radim.	0,0	9,0	16,7	56,4	17,9
	Smatram da moram više raditi zbog toga što moji suradnici ne rade dobro.	24,4	42,3	12,8	16,7	3,8



<b>SURADNIŠTVO</b>	Uživam u suradnji.	0,0	6,5	11,5	61,5	20,5
	Previše je prepreka i borbe na poslu.	1,3	25,6	23,1	35,9	14,1
<b>KOMUNIKACIJA</b>	Komunikacija se čini dobra u ovoj organizaciji.	14,1	17,9	29,5	32,1	6,4
	Meni nisu potpuno jasni ciljevi organizacije u kojoj radim	20,5	30,8	24,4	17,9	6,4
	Radni zadaci uglavnom nisu dobro objašnjeni.	10,3	46,2	19,2	21,8	2,5
<b>PRIRODA POSLA</b>	Ponekad osjećam da je moj posao besmislen.	14,1	47,4	14,1	16,7	7,7
	Volim raditi ono što radim na poslu.	0,0	6,7	14,1	57,7	21,8
	Osjećam ponos pri obavljanju svog posla.	7,7	12,8	35,9	34,6	9,0
	Moj posao je zadovoljavajući.	2,5	6,5	26,9	53,8	10,3

Kao što je vidljivo u Tablici 1., *plaća i drugi sustavi nagrađivanja* predstavljaju aspekte kojima je ispitano stručno osoblje najmanje zadovoljno, s čime uglavnom ili u potpunosti nije zadovoljno oko 2/3 stručnjaka, dok je kod preostale 1/3 više onih nesigurnih od onih koji su ovim aspektima zadovoljni. Ono što se također ističe kao prediktor visoke razine nezadovoljstva poslom odnosi se na *količinu papirologije* koja spada pod pravila i procedure, a 85,9% stručnjaka ju smatra pretjeranom.

Stručnjaci izražavaju nezadovoljstvo i *mogućnostima promocije i vrednovanja*, međutim, navedenim aspektima su ipak zadovoljniji nego plaćom i drugim oblicima nagrađivanja. Tome u prilogu idu rezultati prema kojima između polovine i 2/3 stručnjaka nije zadovoljno svojim mogućnostima napredovanja na poslu (oko 65%), oni nesigurni zauzimaju 1/3, dok je zadovoljnih uglavnom manje od 1/4.

*Pravila i procedure* predstavljaju izvor nezadovoljstva za oko 65% stručnjaka koji ih prepoznaju kao problem, dok 1/3 nije sigurna. Stručnjaci smatraju kako zbog pravila i procedura ne mogu dovoljno dobro obavljati svoj posao, s čime se slaže 1/4 stručnjaka. Više od polovice ih smatra kako ima previše posla (56%), dok ih oko 20% nije sigurno. Oko 1/3 stručnjaka pravila i procedure ne prepoznaje kao izvore nezadovoljstva poslom.

Aspekti posla koji su procijenjeni većim udjelom zadovoljnjih stručnjaka spadaju pod *vrednovanje*, a uključuju stavove o prepoznavanju i odgovoru stručnjaka na njihov rad i trud. Više od 1/3 (35-40%) stručnjaka zadovoljno je kako su njihov trud i rad prepoznati i cijenjeni, dok se 1/3 izjašnjava nesigurno. Zadovoljstvo se u većoj mjeri odnosi na prepoznavanje truda, nego na njegovo nagrađivanje.

Gotovo polovina stručnjaka procijenjuje **komunikaciju** zadovoljavajućim aspektom posla što pripisuje razumijevanju ciljeva organizacije te zadovoljstvu informacijama o zbivanjima i komunikacijom u cjelini, što navodi 1/3 stručnjaka. Ono čime su manje zadovoljni su objašnjenja radnih zadataka pri čemu ih navedenim aspektom nije zadovoljna ¼ stručnjaka, dok ih 20-25% nije sigurno.

**Prirodom posla, suradništvom i odnosima s nadređenima** su ispitani stručnjaci najzadovoljniji, a navedeno potvrđuju sljedeći rezultati:

- Svoj posao besmislenim ponekad smatra oko ¼ (24,4%) stručnjaka, 14,1% ih nije sigurno, a 61,5% ga ne smatra besmislenim.
- Svoj posao voli raditi 78,5% stručnjaka, a 14,1% nije sigurno.
- Ponos pri obavljanju posla osjeća 43,6% stručnjaka, a nije ih sigurno 35,9%.
- Svoj posao smatra generalno zadovoljavajućim 64,1% stručnjaka, dok 26,9% nije sigurno, odnosno 9% stručnjaka svoj posao ne smatra zadovoljavajućim.

**O odnosu s nadređenima** govore stavovi stručnjaka koji smatraju:

- 68,9% stručnjaka smatra kako su njihovi nadređeni kompetentni u obavljanju posla dok ih nedovoljno kompetentnim smatra 12,9%, a 18,2% nije sigurno,
- kako su poštjeni prema njima smatra 67,6%, s time se ne slaže 11,6%, a nije sigurno 20,8%,
- kako imaju interes za osjećaje svojih suradnika smatra njih 60,5%, da nemaju 29%, a 10,5% nije sigurno,
- dok svoje nadređene dragim smatra 56,6% stručnjaka, 1/3 nije sigurna, a 14,5% ih ne smatra dragima.

**74,3% stručnjaka izjavilo je da voli ljude s kojima radi, a njih 82% uživa u zajedničkoj suradnji**, međutim, polovina smatra kako je previše prepreka na poslu, dok ih 23,1% oko toga nije sigurno. S izjavom kako moraju raditi više jer suradnici ne rade dobro nije se složilo 66,7% stručnjaka, a 12,8% u to nije sigurno.

Profesionalni stres je u istraživanju ispitivan u odnosu na organizaciju rada i učestalost doživljaja stresa zbog pojedinih aspekata organizacije.

Osvrćući se na dobivene rezultate u domeni profesionalnog stresa primjećuje se kako se oni kreću unutar srednjih vrijednosti, odnosno srednje umjerene učestalosti pojave stresa. Usprkos tome, određeni aspekti su ukazali na nešto više prosječne razine stresa: *previše administrativnih poslova, nedostatni stručni treninzi i nova oprema, nedostatak potrebnih resursa, neadekvatna oprema, previše posla za računalom te stalne promjene u politici organizacije i zakonodavstvu*, dok nižim prosječnim razinama stresa doprinosi *suradnja s kolegama i nadređenima, unutarnja kontrola, pritisak na volonterski rad te negativna percepcija bolovanja*.

Detaljniji prikaz rezultata slijed u Tablicama 2. i 3.

**Tablica 2. Distribucija frekvencija na Upitniku razine organizacijskog stresa (N=78); mogući ukupni raspon je od 1 do 7 (1 – nikada do 7 – svakodnevno)**

Čestice	1	2	3	4	5	6	7
	%	%	%	%	%	%	%
Suradnja s kolegama.	9,0	28,2	17,9	17,9	11,5	11,5	3,8
Osjećaj da za različite ljude vrijede različita pravila (neki imaju privilegije).	17,9	15,4	16,7	11,5	5,1	17,9	15,4
Osjećaj kao da se Vi uvijek morate dokazivati.	20,5	17,9	16,7	15,4	6,4	11,5	11,5
Pretjerani administrativni poslovi.	5,1	9,0	10,3	14,1	19,2	16,7	25,6
Stalne promjene u politici i zakonodavstvu.	11,5	6,4	19,2	21,8	17,9	11,5	11,5
Previše posla za kompjuterom.	9,0	10,3	10,3	17,9	15,4	17,9	19,2
Nedostatno stručnih treninga i nove opreme.	3,9	11,7	11,7	22,1	10,4	20,8	19,5
Pritisak na volonterski rad u slobodno vrijeme.	61,8	23,7	5,3	2,6	5,3	1,3	0,0
Suradnja sa supervizorima.	16,7	29,5	14,1	5,1	11,5	12,8	10,3
Nedosljedan način vođenja od strane nadređenih.	14,3	24,7	14,3	2,6	16,9	11,7	15,6
Nedostatak potrebnih resursa.	1,3	14,5	15,8	14,5	13,2	26,3	14,5
Nejednaka raspodjela radnih odgovornosti.	15,6	22,1	7,8	9,1	15,6	15,6	14,3
Ako se dogodi bolest ili ozljeda suradnici na to gledaju jako loše.	42,1	21,1	11,8	9,2	3,9	6,6	5,3
Nadređeni pretjeruju u negativnostima (evaluaciji supervizora, javnim pritužbama i sl.).	29,9	24,7	5,2	15,6	9,1	3,9	11,7
Unutarnja kontrola i ispitivanja.	31,2	27,3	7,8	13	6,5	7,8	6,5
Nošenje sa sudstvom.	14,1	16,7	16,7	16,7	17,9	10,3	7,7

Velika odgovornost na ovom poslu.	7,7	12,8	19,2	24,4	23,1	12,8	0,0
Neadekvatna oprema.	1,3	16,7	16,7	19,2	12,8	12,8	20,5

**Tablica 3. Aritmetičke sredine i standardne devijacije na Upitniku razine organizacijskog stresa (N=78); mogući ukupni raspon je od 1 do 7 (1 – nikada do 7 – svakodnevno)**

Čestice	M	SD
Pretjerani administrativni poslovi.	4,85	1,84
Nedostatno stručnih treninga i nove opreme.	4,63	1,80
Nedostatak potrebnih resursa.	4,60	1,73
Previše posla za kompjuterom.	4,51	1,92
Neadekvatna oprema.	4,46	1,80
Stalne promjene u politici i zakonodavstvu.	4,09	1,79
Nejednaka raspodjela radnih odgovornosti.	3,90	2,12
Osjećaj da za različite ljude vrijede različita pravila (neki imaju privilegije).	3,85	2,14
Velika odgovornost na ovom poslu.	3,80	1,46
Nedosljedan način vođenja od strane nadređenih.	3,80	2,11
Nošenje sa sudstvom.	3,69	1,82
Osjećaj kao da se Vi uvijek morate dokazivati.	3,50	2,02
Suradnja s nadređenima.	3,45	2,03
Suradnja s kolegama.	3,44	1,66
Nadređeni pretjeruju u negativnostima.	3,08	2,06
Unutarnja kontrola i ispitivanja.	2,86	1,91
Ako se dogodi bolest ili ozljeda suradnici na to gledaju jako loše.	2,52	1,84
Pritisak na volonterski rad u slobodno vrijeme.	1,70	1,18

Poznavajući temeljne dimenzije sindroma sagorijevanja, provedenim upitnikom nastojao se dati odgovor o učestalosti njegove pojave, odnosno emocionalnog iscrpljenja, smanjenja osobnog postignuća te depersonalizacije kod stručnjaka penalnog sustava. Učestalost se procijenjivala vremenskim okvirom koji se sastojao od „*nikada*“, „*par puta godišnje*“, „*jednom mjesečno ili manje*“, „*par puta mjesečno*“, „*svaki tjedan*“, „*više puta tjedno*“ i „*svaki dan*“ (Tablica 4.). Detaljniji prikaz dobivenih rezultata na aspektu sagorijevanja prikazan je u Tablici 5.

**Tablica 4. Aritmetičke sredine i standardne devijacije na faktorima Inventara sagorijevanja (N=76), mogući ukupni raspon je od 1 do 7 (1 – Nikada, 2 – Par puta godišnje, 3 – Jednom mjesečno ili manje, 4 – Par puta mjesečno, 5 – Svaki tjedan, 6 – Više puta tjedno, 7 – Svaki dan)**

FAKTOR	M	SD
Smanjenje osobnog postignuća (OP)	4,65	0,93
Emocionalno iscrpljenje (EI)	3,58	1,2
Depersonalizacija (D)	2,29	0,93

**Tablica 5. Distribucija frekvencija na Inventaru sagorijevanja (N=78); mogući ukupni raspon je od 1 do 7**  
(1 – Nikada, 2 – Par puta godišnje, 3 – Jednom mjesečno ili manje, 4 – Par puta mjesečno, 5 – Svaki tjedan, 6 – Više puta tjedno, 7 – Svaki dan)

Faktori	Čestice	0	1	2	3	4	5	6
		%	%	%	%	%	%	%
<b>EMOCIONALNO ISRCPLJENJE</b>	Osjećam se iscrpljeno od posla.	3,8	23,1	14,1	23,1	14,1	14,1	7,7
	Osjećam se potrošeno na kraju radnog dana.	2,5	10,4	11,5	26,9	17,9	21,8	9,0
	Osjećam se umorno ujutro kada treba ustati i suočiti se s još jednim radnim danom.	12,8	15,4	15,4	17,9	14,1	19,2	5,2
	Raditi sa zatvorenicima cijeli dan, zaista je veliki napor za mene.	10,4	31,2	20,8	19,5	9,1	2,7	6,3
	Osjećam pregorijevanje zbog posla.	10,3	37,2	12,8	12,8	9,0	11,5	6,4
	Osjećam se frustrirano zbog posla.	0,0	28,2	19,2	21,8	14,1	9,0	7,7
	Smatram da previše radim na poslu.	1,3	21,8	10,3	23,1	23,1	10,1	10,3
	Izravan rad sa zatvorenicima stvara mi previše stresa.	26,9	32,1	15,4	16,7	1,3	3,8	1,3
	Osjećam se kao «na kraju užeta».	27,3	35,1	16,9	8,1	2,5	2,5	7,6
<b>SMANJENJE OSOBNOG POSTIGNUĆA</b>	Mogu razumjeti (predočiti si) kako se osjećaju zatvorenici.	5,1	6,3	7,8	16,7	20,5	20,5	23,1
	Vrlo djelotvorno rješavam probleme zatvorenika.	1,3	1,3	3,8	10,8	27,3	37,7	18,2
	Osjećam da kroz svoj posao pozitivno utječem na život zatvorenika.	2,6	14,3	7,8	23,4	19,5	19,5	13,0
	Osjećam se vrlo energično zbog posla.	12,8	21,8	9,0	15,4	21,8	12,8	6,4
	Mogu lako napraviti opuštenu atmosferu sa zatvorenicima.	2,5	1,3	5,2	9,1	20,8	42,9	18,2
	Osjećam se ushićeno nakon bliskog rada sa zatvorenicima.	22,1	16,9	7,8	31,2	13,0	6,5	2,6
	Učinio sam mnoge vrijedne stvari na ovom poslu.	2,2	7,8	9,1	23,4	20,8	26,0	11,7
	Na svom poslu se nosim s problemima vrlo mirno.	0,0	5,1	6,5	25,6	14,1	21,8	26,9
<b>DEPERSONALIZACIJA</b>	Čini mi se da neke zatvorenike tretiram kao predmete.	50,0	30,8	11,5	3,8	0,0	3,9	0,0
	Postao/la sam neosjetljiv/a prema drugim ljudima.	44,9	29,5	11,5	10,1	4,0	0,0	0,0
	Zabrinut/a sam da me posao «otvrđnjava».	32,1	32,1	9,0	14,1	6,3	6,4	0,0
	Nije me briga što će se dogoditi nekim zatvorenicima.	51,3	30,8	5,1	9,0	2,5	1,3	0,0
	Osjećam da me zatvorenici krive za neke svoje probleme.	22,4	26,3	7,9	17,1	14,5	3,9	7,9

Dimenzija koja se istaknula kao ona kroz koju stručnjaci izražavaju najviše elemenata sagorijevanja je **osjećaj smanjenja osobnog postignuća** pri čemu je njegova učestalost između „par puta mjesečno“ i „svaki tjedan“. Što se tiče preostalih dimenzija, stručnjaci emocionalno iscrpljenje prosječno dožive u rasponu od „jednom mjesečno“ ili „manje od par puta mjesečno“, dok je depersonalizacija najrjeđa pojava te se pojavljuje od „jednom mjesečno“ do „par puta godišnje“.

Autonomija na poslu se kao ispitani aspekt emocionalnog dobrostanja u rezultatima studije pokazala visokom, što je vidljivo iz Tablice 6. Odgovori se većinom kreću u vremenskom okviru između „ponekad“ i „rijetko“ za sve aspekte dopuštenja prilagodbe radnih zadataka.

**Tablica 6. Aritmetičke sredine i standardne devijacije na Skali autonomije na poslu (N=78); mogući ukupni raspon je od 1 do 5 (1 – Nikad, 2- Rijetko, 3 – Ponekad, 4 – Često, 5 – Gotovo uvijek)**

Čestice	M	SD
...ŠTO raditi	3,05	1,07
...KADA završiti posao	2,81	1,18
... raniji odlazak s posla	2,79	1,29
...slobodne sate/dane	2,74	1,39
...KAKO raditi posao	2,62	1,19
...promjenu radnog vremena	2,45	1,46
...napuštanje radnog mjesta	2,41	1,47
...kašnjenje na posao	2,28	1,43
...odmor	2,05	1,16
...pauzu za ručak/obrok	1,52	0,94

### **13.2. Zadovoljstvo poslom, organizacijski stres i sagorijevanje stručnjaka penalnih ustanova i probacije – razlike nakon provedenog projekta, odnosno razlike s pojavom pandemije koronavirusa**

Ono što se istaknulo najznačajnijom razlikom nakon završetka projekta koji se odvio s višemjesečnim prekidima zbog pandemije koronavirusa je sindrom sagorijevanja, odnosno **statistički značajno pogoršanje u osjećaju smanjenja osobnog postignuća** (Tablice 7. i 8.), dok su razine emocionalnog iscrpljenja i depersonalizacije ostale jednake.

**Tablica 7. Aritmetičke sredine i standardne devijacije uoči i nakon projekta na faktorima Inventara sagorijevanja (emocionalno iscrpljenje, osobno postignuće, depersonalizacija)**

Etapa 1	EI	OP	D
M	3,58	4,65	2,29
N	76	76	76
SD	1,21	0,93	0,93
Etapa 2			
M	3,51	4,21	2,38
N	59	60	61
SD	1,30	0,85	1,01

**Tablica 8. Testiranje razlika na faktorima Inventara sagorijevanja uoči i nakon projekta Kruskal-Wallis metodom**

	EI	OP	D
Hi <sup>2</sup>	0,097	10,631	0,002
Asymp.Sig.	,756	<b>,001</b>	,964

Faktori	Čestice	M rang	M rang	Asymp.Sig.
PLAĆA	Povišica je premalo i previše rijetko.	97,96	35,96	,000
	Zadovoljan/na sam s mogućnostima povećanja plaće.	62,20	80,94	,004
	Osjećam se nedovoljno cijenjenim/om kad pomislim na to koliko me plaćaju.	83,47	52,77	,000
PROMOCIJA	Vrlo je malo mogućnosti za napredovanje u mom poslu.	95,78	37,03	,000
	Onaj tko radi dobro ima odgovarajuće šanse biti promaknut.	67,13	73,67	,322
	Ljudi ovdje napreduju kao na bilo kojem drugom poslu.	66,03	76,13	,125
	Zadovoljan/na sam s vlastitim mogućnostima napredovanja u poslu.	67,37	74,44	,291
SUPERVIZIJA	Moj nadređeni je kompetentan u obavljanju svog posla.	71,22	68,48	,678
	Moj nadređeni je nepošten prema meni.	52,19	92,12	,000
	Moj nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih zaposlenika.	65,03	74,98	,134
	Moj nadređeni mi je drag.	72,51	65,81	,308
NAGRADE	Nisam zadovoljan/na sa načinom nagrađivanja.	90,26	45,64	,000
	Nagrade koje dobivamo jednako su dobre kao i u većini drugih organizacija.	69,58	71,65	,752
	Način nagrađivanja koji imamo je odgovarajući.	66,53	74,43	,216
	Ovdje nema nagrada kojih bi trebalo biti.	92,26	43,13	,000
VREDNOVANJE	Kada dobro radim posao to je prepoznato i vrednovano.	68,94	72,47	,597
	Ne osjećam da se posao koji radim cijeni.	80,76	57,60	,001
	Malo je nagrada za one koji ovdje rade.	95,94	38,50	,000
	Smatram da moj trud nije adekvatno nagrađen.	90,54	45,29	,000

<b>PRAVILA I PROCEDURE</b>	Mnoga pravila i procedure čine teškim zapravo dobar posao.	88,96	47,28	,000
	Moji napori da napravim posao dobro, zaustavljeni su „kao pred zidom“.	67,35	74,46	,283
	Uvijek imam previše za raditi.	86,71	50,11	,000

S pojavom pandemije koronavirusa utvrđene su statistički značajne razlike na pojedinačnim aspektima zadovoljstva poslom. Nakon provedbe projekta kod službenika je došlo do povećanja nezadovoljstva **plaćom** („Osjećam se nedovoljno cijenjeno kad pomislim na to koliko me plaćaju.“, „Povišica je premalo i previše rijetko.“), **moogućnostima napredovanja** („Vrlo je malo mogućnosti za napredovanje u mom poslu.“), **nagradama** („Nisam zadovoljan/na načinom nagrađivanja.“, „Ovdje nema nagrada kojih bi trebalo biti.“, „Malo je nagrada za one koji ovdje rade.“, „Smatram da moj trud nije adekvatno nagrađen.“), **vrednovanjem** („Ne osjećam da se posao koji radim cijeni.“) i **prirodom posla** („Mnoga pravila i procedure čine teškim zapravo dobar posao.“, „Uvijek imam previše za raditi.“, „Imam previše papirologije.“, „Previše je prepreka i borbe na poslu.“).

Međutim, osim povećanja razine nezadovoljstva pojedinim aspektima, primjećuje se povećanje zadovoljstva **odnosom i komunikacijom s nadređenima, suradništvom u raspodjeli poslova, smislom posla te mogućnostima povećanja plaće**.

Detaljniji prikaz rezultata slijedi u Tablici 9.

**Tablica 9. Razlike na česticama Skale zadovoljstva poslom uoči i nakon projekta Mann-Whitney metodom**

<b>Faktori</b>	<b>Čestice</b>			
		M rang	M rang	Asymp.Sig.
<b>PLAĆA</b>	Povišica je premalo i previše rijetko.	97,96	35,96	,000
	Zadovoljan/na sam s mogućnostima povećanja plaće.	62,20	80,94	,004
	Osjećam se nedovoljno cijenjenim/om kad pomislim na to koliko me plaćaju.	83,47	52,77	,000
<b>PROMOCIJA</b>	Vrlo je malo mogućnosti za napredovanje u mom poslu.	95,78	37,03	,000
	Onaj tko radi dobro ima odgovarajuće šanse biti promaknut	67,13	73,67	,322
	Ljudi ovdje napreduju kao na bilo kojem drugom poslu.	66,03	76,13	,125
	Zadovoljan/na sam s vlastitim mogućnostima napredovanja u poslu.	67,37	74,44	,291
	Moj nadređeni je kompetentan u obavljanju svog posla.	71,22	68,48	,678



<b>SUPERVIZIJA</b>	Moj nadređeni je nepošten prema meni.	52,19	92,12	,000
	Moj nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih zaposlenika.	65,03	74,98	,134
	Moj nadređeni mi je drag.	72,51	65,81	,308
<b>NAGRADE</b>	Nisam zadovoljan/na sa načinom nagrađivanja.	90,26	45,64	,000
	Nagrade koje dobivamo jednako su dobre kao i u većini drugih organizacija.	69,58	71,65	,752
	Način nagrađivanja koji imamo je odgovarajući.	66,53	74,43	,216
	Ovdje nema nagrada kojih bi trebalo biti.	92,26	43,13	,000
<b>VREDNOVANJE</b>	Kada dobro radim posao to je prepoznato i vrednovano.	68,94	72,47	,597
	Ne osjećam da se posao koji radim cijeni.	80,76	57,60	,001
	Malo je nagrada za one koji ovdje rade.	95,94	38,50	,000
	Smatram da moj trud nije adekvatno nagrađen.	90,54	45,29	,000
<b>PRAVILA I PROCEDURE</b>	Mnoga pravila i procedure čine teškim zapravo dobar posao.	88,96	47,28	,000
	Moji napori da napravim posao dobro, zaustavljeni su „kao pred zidom“.	67,35	74,46	,283
	Uvijek imam previše za raditi.	86,71	50,11	,000

Što se tiče aspekata profesionalnog stresa, razlike su se pojavile obzirom *na neadekvatnu opremu*, odnosno, primjećuje se kako se učestalost stresa vezanog uz taj aspekt smanjila.

Razlika u autonomiji **nema**.

## 14. RASPRAVA

Aspekti zadovoljstva poslom kojima su stručnjaci ovog istraživanja najmanje zadovoljni su *plaća i drugi sustavi nagrađivanja*, s čime uglavnom ili u potpunosti nije zadovoljno oko 2/3 stručnjaka, dok je kod preostale 1/3 više nesigurnih od onih koji su ovim aspektima zadovoljni. *Pravila i procedure* predstavljaju izvor nezadovoljstva za oko 65% stručnjaka koji ih prepoznaju kao problem, dok 1/3 oko toga nije sigurna. Stručnjaci smatraju kako zbog pravila i procedura ne mogu dovoljno dobro obavljati svoj posao, s čime se slaže 1/4 stručnjaka. Više od polovice ih smatra kako ima previše posla (56%), oko 20% ih nije sigurno, a čak njih 85,9% smatra *količinu papirologije* pretjeranom. Između polovine i 2/3 stručnjaka nije zadovoljno svojim *mogućnostima napredovanja na poslu* (oko 65%) te su *mogućnosti promocije i vrednovanje* također prepoznati kao aspekti kojima stručnjaci izražavaju nezadovoljstvo, međutim, njima su ipak zadovoljniji nego plaćom i drugim oblicima nagrađivanja. Navedenim

se može zaključiti kako je postavljena hipoteza H1 da osoblje penalnih ustanova i probacije najmanje zadovoljstva iskazuje plaćom i vrednovanjem rada djelomično potvrđena.

Dobiveni rezultati se u velikoj mjeri podudaraju s rezultatima hrvatskih istraživanja navedene problematike. U studiji koju je provela Novak (2009) osoblje u hrvatskim penalnim ustanovama je najmanje zadovoljno mogućnostima promocije i plaćom te vrednovanjem i nagradama, odnosno materijalnim dobicima i šansom za napredovanjem. Rezultati govore kako 84,5% ispitanika smatra da je povišica premalo i previše rijetko, gotovo 50% ispitanika nije zadovoljno mogućnostima povećanja plaće, a njih 70% smatra da su vrlo male mogućnosti napredovanja poslu. Nadalje, Kišak Gverić, Mikšaj-Todorović, Doležal i Habazin (2015) koji su ispitivali zadovoljstvo poslom zaposlenika pomagačkih profesija zaposlenih u zatvorskom i zdravstvenom sustavu navode kako su pomagači iz oba sustava najmanje zadovoljni plaćom, nagradama i mogućnostima napredovanja, s time da su stručnjaci zaposleni u zatvorskom sustavu značajno nezadovoljniji prirodom i organizacijom posla. Može se primijetiti kako je unazad 10 godina u hrvatskom penalnom sustavu zaposleno stručno osoblje nezadovoljno istim aspektima posla što ukazuje na to kako u sustavu ne dolazi do unapređenja niti postizanja promjena na dobrobit osoblja.

Aspekti posla kojima su stručnjaci u ovome istraživanju najzadovoljniji uključuju *prirodu posla, suradništvo i odnose s nadređenima*. Tome u prilog govore rezultati kako svoj posao voli raditi 78,5% stručnjaka, a generalno zadovoljavajućim ga smatra 64,1%. Nadalje, prediktorom zadovoljstva veći udio stručnjaka smatra *vrednovanje* koje se odnosi na prepoznavanje i odgovor na njihov rad i trud. Više od 1/3 (35-40%) stručnjaka zadovoljno je kako su njihov trud i rad prepoznati i cijenjeni. Gotovo 50% stručnjaka procijenjuje *komunikaciju* zadovoljavajućim aspektom posla što pripisuje razumijevanju ciljeva organizacije te zadovoljstvu informacijama o zbivanjima i komunikacijom u cjelini, što navodi 1/3 stručnjaka. 74,3% stručnjaka izjavilo je da voli ljude s kojima radi, a njih 82% uživa u zajedničkoj suradnji. S izjavom kako moraju raditi više jer suradnici ne rade dobro nije se složilo 66,7% stručnjaka, a 12,8% u to nije sigurno. *Odnos s nadređenima* se ističe izrazito zadovoljavajućim, čemu u prilog ide da 68,9% stručnjaka smatra kako su njihovi nadređeni kompetentni u obavljanju posla, 67,6% da su poštteni prema njima, 60,5% da imaju interes za osjećaje svojih suradnika, a dragima ih smatra 56,6% stručnjaka. Predstavljanjem rezultata aspekata zadovoljstva poslom zaključuje se kako je druga postavljena hipoteza H2 da je osoblje penalnih ustanova i probacije najzadovoljnije komunikacijom djelomično potvrđena.

Povlačeći paralelu s rezultatima postojećih hrvatskih istraživanja, prediktorima zadovoljstva ističu se gotovo isti aspekti posla, a to su priroda posla (Novak, 2009; Kišak Gverić i sur., 2015), komunikacija, supervizija i suradništvo (Novak, 2009). Korda (2018) je u svojoj studiji ispitala neke psihosocijalne aspekte posla poput dobrobiti, zadovoljstva i stresa zatvorskih službenika te dolazi do zaključka da su službenici više zadovoljni nego nezadovoljni ispitivanim aspektima, a ističu se problemi u komunikaciji i suradnji s nadređenima. Promatrajući dobivene rezultate u cjelini, autorica zaključuje kako je osoblje općenito zadovoljno poslom, postignućima i odnosima s drugima.

Vidljivo je, dakle, kako se aspekti kojima su stručnjaci u hrvatskom penalnom sustavu zadovoljni, odnosno nezadovoljni, jednaki. S druge strane, pregledom stranih istraživanja o utjecaju organizacijskih čimbenika na zadovoljstvo poslom osoblja u penalnim ustanovama kao najčešći problem strukture organizacije ističe se nezadovoljstvo osoblja mogućnostima u načinu obavljanja radnih obveza te odnosom s nadređenima i njihovim načinom rukovođenja, što je u provedenim hrvatskim istraživanjima procijenjeno izrazito zadovoljavajuće. Lambert i suradnici (2002; prema Novak, 2009) navode da osjećaj nezadovoljstva proizlazi iz nadzora nadređenih te kako je osoblju rad otežan ukoliko se striktno pridržavaju danih pravila i ne odstupaju od njih. Najčešći uzrok problema s nadređenima pripisuje se nepravdi pri određivanju privilegija (Welch, 1998; prema Novak, 2009), teškoćama u komunikaciji i manjku informacija (Lambert, Hogan i Allen, 2006), nepružanju dovoljno pomoći u problemskim situacijama te nejasno definiranim ciljevima (Lambert i sur., 2003). Istraživanjima je utvrđeno da su podrška i briga nadređenih, kontinuirana supervizija te pozitivne i osnažavajuće veze s kolegama na poslu povezane s višim razinama zadovoljstva poslom (Yang, Brown i Moon, 2011; Armstrong i sur., 2015; Butler i sur., 2019; Aberhalden i sur., 2019), što je poveznica s rezultatima provedenog istraživanja pri čemu su sudionici najzadovoljniji suradništvom i odnosom s nadređenima.

Među stručnjacima se u procjeni zadovoljstva poslom velik udio izjasnio nesigurnim te se za gotovo svaki element zadovoljstva poslom 1/3 stručnjaka izjasnila da ne može odgovoriti. Interpretacija navedenog može biti različita i ne može sa sigurnošću na nju odgovoriti.

Učestalost pojave organizacijskog stresa nije se pokazala značajnom u provedenom istraživanju te se prema rezultatima radi o srednje umjerenoj učestalosti pojave. No, unatoč tome, pojedinim aspektima su iskazane više prosječne razine stresa, a ti se aspekti odnose na *previše administrativnih poslova, nedostatne stručne treninge i novu opremu, nedostatak potrebnih resursa, neadekvatnu opremu, previše posla za računalom te stalne promjene u politici*

*organizacije i zakonodavstvu.* Nižim prosječnim razinama stresa doprinosi *suradnja s kolegama i nadređenima, unutarnja kontrola, pritisak na volonterski rad te negativna percepcija bolovanja.* Sukladno tome, autori (Steiner i Woolredge, 2015; Paoline, Lambert i Hogan, 2015) navode kako su jače veze s kolegama na poslu povezane s nižom razinom stresa. Postavljena treća hipoteza H3 kojom se navodi kako osoblju penalnih ustanova i probacije najviše stresa predstavljaju administrativni poslovi, nedostatna oprema i edukacija može se smatrati potvrđenom.

Razina radnog stresa kojoj je penalno osoblje u Hrvatskoj izloženo procijenjena je umjerenom, ali višom od prosjeka skale prema studiji koju je provela Korda (2018). Novak (2009) je u svome istraživanju došla do rezultata da organizacijski uzrokovanom stresu najviše doprinosi odnos s nadređenima i vrednovanje rada osoblja te se način vođenja ističe se kao značajan problem s naglaskom na nepoštenje, nedosljednost, različita pravila i nejednaku raspodjelu odgovornosti. Navedeni aspekti, iako nisu značajno izraženi u ovome istraživanju, postoje, ali doprinose nešto nižim prosječnim razinama stresa. Već spomenuti pojam transformacijskog vodstva gdje vođa brine o potrebama i motivima svojih članova u kontekstu zatvorskog sustava ima znatan utjecaj na percepciju zadovoljstva poslom kod službenika te predstavlja interakciju među zaposlenima i nadređenima kroz zajedničko usmjeravanje ciljevima (Pillai, Schriesheim i Williams, 1999; Baker, Gordon i Taxman, 2015; prema Abderhalden i sur., 2019). Takav oblik vođenja preporuča se u svim zatvorskim sustavima radi preveniranja stresa te stvaranja pozitivnog i „zdravog“ psihosocijalnog okruženja.

Stranim istraživanjima su aspekti poput opterećenja i konflikta radne uloge, prekovremenog rada i rada u smjenama, zahtjevnih socijalnih kontakata, nedostatka autonomije, traženja pomoći od nadređenih i zatvoreničkog nasilja istaknuti kao oni koji najviše doprinose organizacijski uvjetovanom stresu, što, kao što je vidljivo, nije slučaj u hrvatskom penalnom sustavu. Navedeno ne čudi obzirom na različite načine funkcioniranja i rukovođenja zatvora u svijetu. Prema Lambertu i suradnicima (2019) radno opterećenje ima najveći utjecaj na stres, a traženje od zaposlenika da rade više od očekivanog u zadanim vremenskim okvirima ili bez adekvatne „opreme“ također rezultira višom razinom stresa, što je sukladno rezultatu u provedenom istraživanju kako višim prosječnim razinama stresa doprinosi neadekvatna oprema. Prema Viotti (2014) odnos s nadređenima okarakteriziran neuvažavanjem osoblja predstavlja značajan izvor stresa, a Setti i Argentero (2015) izvješćuju kako tome doprinosi i nedostatak relevantnih informacija od nadređenih. U pojedinim istraživanjima dolazi do

rezultata kako se najvećim organizacijskim stresorom smatra „favoriziranje“ (Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato i Dewa, 2013) koje se odnosi na činjenicu da na istom radnom mjestu pravila nisu jednaka za sve zaposlenike te da kod pojedinaca dolazi do nezasluženih privilegija. Rezultati stranih studija koji se odnose na odnos s nadređenima podudaraju se s rezultatima koje je dobila Novak (2009).

Najviše elemenata sagorijevanja sudionici istraživanja doživljavaju *osjećajem smanjenja osobnog postignuća* pri čemu je učestalost njegovog javljanja između „*par puta mjesečno*“ i „*svaki tjedan*“. Emocionalno iscrpljenje prosječno dožive u rasponu od „*jednom mjesečno*“ ili „*manje od par puta mjesečno*“, dok je depersonalizacija najrjeđa pojava te se pojavljuje od „*jednom mjesečno*“ do „*par puta godišnje*“. Prema navedenim rezultatima na dimenziji sagorijevanja može se zaključiti kako četvrta postavljena hipoteza H4 prema kojoj je najviša razina sagorijevanja kod osoblja penalnih ustanova i probacije na području emocionalnog iscrpljenja, a vrijednosti se kreću u okvirima viših prosječnih vrijednosti, nije potvrđena.

Navedeni rezultati su u skladu s onima koje je dobila Novak (2009) prema kojima najlošiji rezultati na faktorima Inventara sagorijevanja pripadaju smanjenju osobnog postignuća.

Pojava sagorijevanja česta je u pomažućim profesijama koje uključuju direktan rad s ljudima (Garland, 2002; prema Novak, 2009; Griffin, Hogan i Lambert, 2012; Pines i Aronson, 1988; Prati i Boldrin, 2011; prema Castiglione i sur., 2017), a u studiji koju su proveli Keinan i Maslach-Pines (2007; prema Lambert i sur., 2012) zatvorsko je osoblje, kao jedna od pomagačkih struka, pokazivalo značajno više razine sagorijevanja od ostale radne populacije. Pregledom stranih istraživanja dobiva se uvid u različite aspekte posla koji doprinose sindromu sagorijevanja općenito, bez naglašavanja dimenzije koja je najizraženija, stoga se ti rezultati s provedenim istraživanjem na taj način ne mogu usporediti i interpretirati. Ono što najviše doprinosi manifestiranju sindroma sagorijevanja je prema stranim studijama radno opterećenje (Dignam i sur., 1986; Andersen i sur., 2017), nedostatak autonomije, izostanak podrške od nadređenih i supervizora (Dollard i Winefield, 1998; Cieslak i sur., 2008; Garland, 2002; prema Novak, 2009; Lambert, Altheimer i Hogan, 2010; Neveu, 2007; Savicki i sur., 2003; prema Lambert, Barton-Bellessa i Hogan, 2015; Cieslak, Korczynska, Strelau i Kaczmarek, 2008; Lambert, Hogan i Jiang, 2010; prema Lambert i sur., 2015) te svakodnevni zahtjevni i stresni kontakti sa zatvorenicima (Lambert i sur., 2012; Setti i Argentero, 2013; Anderesen i sur., 2017).

Autonomija na poslu se u rezultatima studije pokazala izrazito visokom, a odgovori se većinom kreću u vremenskom okviru između „ponekad“ i „rijetko“ za sve aspekte dopuštenja prilagodbe radnih zadataka (raniji odlazak s posla, slobodni sati/dani, napuštanje radnog mjesta, kašnjenje na posao i sl.). Postavljena peta hipoteza H5 da najmanje autonomije osoblje penalnih ustanova i probacije ima u odabiru i korištenju slobodnih sati i dana nije potvrđena.

Rezultati koje je dobila Novak (2009) se podudaraju s navedenim te autorica izvješćuje kako je autonomija na poslu na skalama autonomije u organizaciji rada vrlo visoka.

Prema rezultatima stranih istraživanja zaključuje se kako je autonomija izrazito bitna u zaštiti osoblja od stresa i sagorijevanja. Finney i suradnici (2013) te Lambert i suradnici (2019) izvješćuju kako je nedovoljna autonomija, odnosno neuključenost u donošenje odluka, jedan od najsnažnijih organizacijskih čimbenika koji utječe na stres zaposlenika u zatvorima. Dollard i Winefield (1998; prema Novak, 2009) navode kako nedostatak autonomije, uz previsoke zahtjeve nadređenih, predstavlja najznačajniji izvor profesionalnog stresa kod zatvorskog osoblja koji se ispoljava slabim postignućem na poslu, dok sudionici ovog projekta uz visok stupanj autonomije na poslu izražavaju najintenzivniji osjećaj slabog osobnog postignuća koji se krizom koronavirusa još više izrazio, a autonomija je ostala nepromijenjena.

Pandemija koronavirusa, koja je utjecala na sve sfere ljudskog života, odrazila se i na rezultate istraživanja obzirom da se pojavila u drugoj polovini provedbe projekta.

Nakon završetka projekta, odnosno pojavom koronavirusa, utvrđene su statistički značajne razlike na pojedinim aspektima zadovoljstva poslom. Primjećuje se kako su problemi koji su dominirali postali još izraženiji - povećalo se nezadovoljstvo materijalnim aspektima, a snage su ojačale – dolazi do povećanja razine zadovoljstva odnosom i komunikacijom s nadređenima, suradništvom u raspodjeli poslova i smislom posla. Navedenim se može potvrditi postavljena šesta hipoteza H6 kako su se nakon provedene jednogodišnje stručne podrške kroz superviziju značajno unaprijedile suradnja, komunikacija i priroda posla.

U domeni profesionalnog sagorijevanja istaknula se najznačajnija razlika, odnosno vidljivo je statistički značajno pogoršanje u osjećaju smanjenja osobnog postignuća, dok su razine emocionalnog iscrpljenja i depersonalizacije ostale jednake, stoga posljednja postavljena hipoteza H7 da se nakon provedene jednogodišnje stručne podrške kroz superviziju značajno smanjilo emocionalno iscrpljenje stručnjaka nije potvrđena.

Promjene su obzirom na organizacijski stres uočljive na način da se učestalost stresa vezanog uz neadekvatnu opremu smanjila. Razlike u autonomiji prije i nakon projekta nisu primjećene.

Iako je prvotni cilj projekta bio procjena zadovoljstva poslom, organizacijskog stresa i sagorijevanja prije i na kraju samog supervizijskog procesa, rezultati se na taj način ne mogu interpretirati obzirom na situaciju s koronavirusom koja se pojavila tijekom provedbe projekta. Uočene razlike obzirom na krizu uvjetovanu koronavirusom ne iznenađuju obzirom da se radi o stresnoj okolnosti koja je u velikoj mjeri utjecala na mentalno zdravlje ljudi te unijela velik broj, kako pozitivnih, tako i negativnih promjena u živote ljudi. Primjećuje se kako je u kontekstu zatvorskog sustava doprinijela jačanju povezanosti među zaposlenicima i nadređenima, dok je s druge strane utjecala na povećanje smanjenja osobnog postignuća kod stručnjaka.

## 15. ZAKLJUČAK

Emocionalno dobrostanje osoblja u penalnom sustavu problematika je koja u stranim istraživanjima ima dugu tradiciju, dok je u Hrvatskoj tek zadnjih nekoliko godina dobila više na značaju. Naime, zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje se u najvećem broju slučajeva javljaju kod zanimanja koja se odnose na direktan rad s ljudima, specifičnije na pomoć osobama u rješavanju njihovih životnih problema što od njih zahtijeva uživljavanje u tuđa emocionalna stanja i stvara psihičko opterećenje (Cuculić, 2006). Takvoj vrsti posla zbog svoje zahtjevne prirode pripada rad tretmanskog osoblja u kaznenim tijelima, a obilježen je velikim brojem rizičnih i nepredvidivih situacija te je dugotrajna izloženost takvim stresnim okolnostima jedan od razloga zašto se osoblje u kaznenim institucijama smatra „ranjivijim“ te podložnijim stresu i sagorijevanju (Whitehead, 1987; Wozniak, 2002; Slate, Wells i Johnson, 2003; prema Novak, 2009). Sukladno navedenom, uviđa se potreba za pružanjem supervizijske pomoći stručnjacima penalnog sustava diljem svijeta, a posebice našem sustavu, obzirom da supervizija kao oblik profesionalne podrške do ovog projekta u hrvatskom penalnom sustavu nije provedena, a potreba za istom je očigledna.

Ciljevi ovog diplomskog rada bili su utvrditi aspekte zadovoljstva poslom, organizacijskog stresa, autonomije i sagorijevanja osoblja penalnih ustanova i probacije uoči projekta podrške kroz superviziju te utvrditi eventualne promjene i razlike u pojedinim ispitanim aspektima nakon provedenog jednogodišnjeg programa podrške kroz superviziju. Međutim, važno je napomenuti kako se rezultati nakon projekta mogu smatrati isključivo odgovorom na nepredviđene okolnosti uzrokovane pandemijom koronavirusa koja se javila u drugoj polovini provedbe projekta te brojne promjene u životima i radu stručnjaka koje je ista donijela, ali ne i procjenom učinkovitosti projekta.

Rezultati ukazuju kako su stručnjaci zatvora i probacije najnezadovoljniji materijalnim aspektima posla, dok su prirodom posla, suradništvom i odnosima s nadređenima najzadovoljniji. Organizacijski stres kreće se u okvirima srednjih prosječnih vrijednosti, a aspekti koji doprinose višim srednjim prosječnim vrijednostima odnose se na pretjerane administrativne poslove, nedostatne stručne treninge, nedostatak potrebnih resursa, neadekvatnu opremu, previše posla za kompjuterom te stalne promjene u politici i zakonodavstvu. Dimenzija sagorijevanja koja je najizraženija odnosi se na osjećaj smanjenja osobnog postignuća te se ističe relativno visok udio njene pojave. Rezultati govore o autonomiji srednje visoke do vrlo visoke razine. Ispitivanjem navedenih aspekata na kraju projekta,



odnosno pojavom krize uzrokovane koronavirusom, novi problemi se nisu pojavili, no oni već postojeći su se „produbili“.

Teškoće identificirane u ovom istraživanju se u velikoj mjeri podudaraju s rezultatima koje je dobila Novak 2009. godine u svome istraživanju koje je bilo prvo istraživanje navedene problematike u Hrvatskoj. Autorica je nastojala prikazati probleme s kojima se zaposleno osoblje u penalnim institucijama susreće istraživanjem pojave simptoma sagorijevanja i elemenata zadovoljstva poslom i organizacijskog stresa.

Može se primijetiti kako su u hrvatskom zatvorskom sustavu problemi s kojima se zaposleni stručnjaci suočavaju već gotovo desetljeće jednaki te ne dolazi do unapređenja njihovog rada. Izraženi problemi su podložni promjenama, stoga se provedba ove supervizije pokazala korakom k postizanju pozitivnih promjena kod osoblja našeg penalnog sustava, iako se ista zbog pandemije koronavirusa kao takva ne može interpretirati. Trounson i Pfeifer (2017) navode kako je empirijski rad na intervencijama u penalnim ustanovama vrlo rijedak te ukazuju na važnost evaluiranja postojećih intervencija kako bi se mogli razvijati sveobuhvatni programi utemeljeni na znanstvenim dokazima, što ide u prilog provedenoj evaluaciji te predstavlja smjernicu za daljnji razvoj sveobuhvatnih znanstveno utemeljenih intervencija u hrvatskom zatvorskom sustavu.

## 16. LITERATURA

1. Abderhalden, F. P., Baker, T. i Gordon, J. A. (2019). The Impact of Individual and Organizational Factors on Correctional Officer's Job Satisfaction. *Corrections: Policy, Practice and Research*.
2. Andersen, D. R., Andersen, L. P., Gadegaard, C. A., Høgh, A., Prieur, A. i Lund, T. (2017). Burnout among Danish prison personnel: A question of quantitative and emotional demands. *Scandinavian Journal of Public Health*, 45 (8), 824–830.
3. Armstrong, G. S. i Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32, 577-592.
4. Armstrong, G. S., Atkin-Plunk, C. A. i Wells, J. (2015). The relationship between work–family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 42 (10), 1-17.
5. Babić, V., Josipović, M. i Tomašević, G. (2006). Hrvatski zatvorski sustav i zaštita ljudskih prava zatvorenika. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, 13 (2), 685-743.
6. Babić, M. (2017). Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM trgovina d.o.o. (Diplomski rad). Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
7. Bierie, D. M. (2012). The impact of prison conditions on staff well-being. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 56 (1), 81–95.
8. Boudoukha, A. H., Altintas, E., Rusinek, S., Fantini-Hauwel, C. i Hautekeete, M. (2013). Inmates-to-staff assaults, PTSD and burnout: Profiles of risk and vulnerability. *Journal of Interpersonal Violence*, 28 (11), 2332–2350.
9. Brown, P. W. (1987). Probation officer burnout. *Federal Probation*, 51 (3), 17-21.
10. Butler, H. D., Tasca, M., Zhang, Y. i Carpenter, C. (2019). A systematic and meta-analytic review of the literature on correctional officers: Identifying new avenues for research. *Journal of Criminal Justice*, 60, 84-92.
11. Caplan, R. D. i Van Harrison, R. (1993). Person-Environment Fit Theory: Some History, Recent Developments and Future Directions. *Journal of Social Issues*, 49 (4), 253-275.

12. Castiglione, C., Rampullo, A. i Giovinco, C. (2017). Self-representations, burnout syndrome, and job satisfaction among correctional officers. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24 (4), 571-581.
13. Castle, L. T. (2008). Satisfied in the Jail? Exploring the Predictors of Job Satisfaction Among Jail Officers. *Criminal Justice Review*, 33 (1), 48-63.
14. Cuculić, A. (2006). Stres i burn-out sindrom kod djelatnika penalnih institucija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 15 (2), 61-78.
15. Čečura, K. (2020) Profesionalni stres među logopedima u Republici Hrvatskoj (Diplomski rad). Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
16. Debogović, S. (2015). Stres na radnom mjestu i njegovi učinci na zdravlje medicinskih sestara i tehničara (Završni rad). Odjel za sestrinstvo Sveučilišta Sjever, Sveučilini centar Koprivnica.
17. Dignam, J. T., Barrera M. i West, S. G. (1986). Occupational Stress, Social Support, and Burnout among Correctional Officers. *American Journal of Community Psychology*, 14 (2), 177-193.
18. Enache, R. (2013). Burnout Syndrome and Work Accidents. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 78, 170-174.
19. Evers, T. J., Ogloff, J. R. P., Trounson, J. S. i Pfeifer, J. E. (2019). Well-being Interventions for Correctional Officers in a Prison Setting: A Review and Meta-Analysis. *Criminal Justice and Behavior*, 47 (1), 3-21.
20. Finn, T. (1998). Correctional Offices Stress – A Cause for Concern and Additional Help. *Federal Probation Journal*, 62 (2), 65-74.
21. Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. i Dewe, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BCM Public Health*, 13 (82), 1-13.
22. Furjan, B. (2018). Aspekti zadovoljstva poslom medicinskih sestara (Završni rad). Odjel za sestrinstvo Sveučilišta Sjever, Sveučilišni centar Koprivnica.
23. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7 (4), 405-413.
24. Gugić, K. (2012). Uloga stresa u razvoju psihosomatskih bolesti (Završni rad). Filozofski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.

25. Hepburn, J. R. i Knepper, P. E. (1993). Correctional officers as human services workers: The effect on job satisfaction. *Justice Quarterly*, 10 (2), 315-337.
26. Hughes, G. V. i Zamble, E. (1993). A profile of Canadian correctional workers. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 37, 99-113.
27. Jaegers, L. A., Matthieu, M. M. Vaughn, M. G., Werth, P., Katz, I. i Ahmad, S. O. (2019). Posttraumatic Stress Disorder and Job Burnout Among Jail Officers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61 (6), 505-510.
28. Jukić, R. i Sabljo, M. (2017). Penološka andragogija – Zatvorski tretman i mogućnost resocijalizacije zatvorenika. *Andragoški glasnik: Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*, 2 (1-2), 27-36.
29. Kišak Gverić, N., Doležal, D., Mikšaj-Todorović, Lj. i Habazin, I. (2015). Zadovoljstvo poslom pomagačkih profesija u bolničkom i zatvorskom sustavu. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 23 (1), 1 – 15.
30. Korda, M. (2018). Dobrobiti, zadovoljstvo poslom i izloženost stresu zatvorskih službenika (Diplomski rad). Fakultet hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
31. Kovčo Vukadin, I., Rajić, S. i Balenović, M. (2009). Uspostava probacijskog sustava – novi izazovi za Hrvatsku? *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, 16 (2), 711-751.
32. Kovčo Vukadin, I., Maloić, S., Rajić, S. (2012). Policija i probacija – novi partneri u zaštiti zajednice? *Policija i sigurnost*, 4, 800 – 821.
33. Lambert, E. G., Hogan, N. L. i Allen, R. I. (2006 a). Correlates of Correctional Officer Job Stress: The Impact of Organizational Structure. *American Journal of Criminal Justice*, 30 (2), 227-244.
34. Lambert, E. G., Keena, L. D., Haynes, S. H., May, D. i Leone, M. C. (2019). Predictors of Job Stress Among Southern Correctional Staff. *Criminal Justice Policy Review*, 31 (2), 1-23.
35. Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M. i Hogan, N. L. (2015). The Consequences of Emotional Burnout Among Correctional Staff. *SAGE Open*, 5 (2).

36. Lambert, E. G., Hogan, N. L., Cheeseman Dial, K., Jiang, S. i Khondaker, M. I. (2012). Is the Job Burning Me Out? An Exploratory Test of the Job Characteristics Model on the Emotional Burnout of Prison Staff. *The Prison Journal*, 92 (1), 3-23.
37. Lambert, E. G., Paoline, E. A. i Hogan, N. L. (2003). The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study. *Criminal Justice Studies*, 19 (1), 23-44.
38. Lambert, E. G., Paoline, E. A., Hogan, N. L. i Baker, D. N. (2007). Gender Similarities and Differences in Correctional Staff Work Attitudes and Perception of the Work Environment. *Western Criminology Review*, 8 (1), 16-31.
39. Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1 (3), 141–169.
40. Lee, R. T. i Ashforth, B. E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 743 -747.
41. Leip, L. A., Stinchcomb, J. i Schiff, M. (2017). Job Satisfaction and Work-Related Stress: Results From a National Survey of Prison Wardens. *Criminal Justice Review*, 42 (4), 1-11.
42. Lester, D. (2013). Measuring Maslow's Hierarchy of Needs. *Psychological Reports*, 113 (1), 15–17.
43. Lugomer, T. (2020). Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika (Završni rad). Odjel za poslovanje i menadžment Sveučilišta Sjever, Sveučilišni centar Koprivnica.
44. Maloić, S. i Ricijaš, N. (2014). Kompetencije i profesionalni razvoj probacijskih službenika. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), 511-540.
45. Maslach, C. i Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
46. Maslach, C. i Leiter, M. P. (2016). Understandig the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15 (2), 103-111.
47. Matijević, K. (2020). Zadovoljstvo poslom, doživljaj smislenosti posla i socijalna podrška kod logopeda u Hrvatskoj. *Logopedija*, 10 (1), 7-14.
48. McCreary, D. R. i Thompson, M. M. (2006). Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The Operational and Organizational Police Stress Questionnaires. *International Journal of Stress Management*, 13, 494-518

49. Mihoci, M. (2006). Sigurnost kaznionica i zatvora. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, 13 (2), 879-905.
50. Miljković, D. i Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija - odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP.
51. Novak, T. (2009). Neki psihosocijalni aspekti zadoovljstva poslom, profesionalnog stresa i sagorijevanja penalnog osoblja (Doktorski rad). Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
52. Novak, T., Laušić, H. i Nišević, A. J. (2008). Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama – pregled literature. *Kriminologija i socijalna integracija*, 16 (1), 109-126.
53. Paoline, E. A., Lambert, E. i Hogan, L. N. (2015). Job Stress and Job Satisfaction Among Jail Staff: Exploring Gendered Effects. *Woman & Criminal Justice*, 25 (5), 1-21.
54. Pintar, M. (2017). Zadovoljstvo zaposlenika – specifičnosti neprofitnih organizacija (Diplomski rad). Stručni studij menadžment turizma i sporta Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Čakovec.
55. Poole, E. D. i Reglioli, R. M. (1980). Role stress, custody orientation and disciplinary actions. *Criminology*, 18, 215-226.
56. Puhalić, A. i Deretić, T. (2020). Teorijsko-konceptualni modeli profesionalnog sagorijevanja. *Beogradska defektološka škola – Belgrade School of Special Education and Rehabilitation*, 26 (3), 67-82.
57. Savicki, V., Cooley E. i Gjesvold J. (2003). Harassment as a Predictor of Job Burnout in Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 30 (5), 602-619.
58. Schaufeli, W. B. i Peeters, M. C. W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, 7 (1), 19-48.
59. Selye, H. (1936). A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *Nature*, 138, 32.
60. Setti, I. i Argentero, P. (2015). Prison Personnel: Burnout, Stress Reactions and Intent to Quit. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (3), 612-623.
61. Sigurbjörg, O. J. (2018). Job Satisfaction among Correctional Officers in Iceland (Završni rad). Reykjavík University.

62. Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13* (6), 693-713.
63. Spector, P. E. i Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: Development of the factual autonomy scale, FAS. *Journal of Organizational Behaviour, 24*, 417-432.
64. Steiner, B. i Wooldredge, J. (2015). Individual and environmental sources of work-stress among prison officers. *Criminal justice and behavior, 42* (8), 800-818.
65. Šipura, R. (2015). Stres i tjelesno zdravlje (Diplomski rad). Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.
66. Trounson, J. S. i Pfeifer, J. E. (2017). Corrections officer wellbeing: Training challenges and opportunities. *The New Zealand Corrections Journal, 5* (1), 22-28.
67. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa i uprave. *Narodne novine, 97/20*.
68. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2* (1), 152-169.
69. Verhagen, J. (1986). Stress in de werksituatie van bewaarders (Job stress among correctional staff). *Balans, 9*, 20-22.
70. Viotti, S. (2014). Work-related stress among correctional officers: A qualitative study. *Work, 53* (4), 871-884.
71. Winship, G., Shaw, S. i Haigh, R. (2019). Group supervision for prison officers: an orthopedagogical approach to emotional management. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology, 30* (6), 1006-1020.
72. Yang, S. B., Brown, G. C. i Moon, B. (2011). Factors Leading to Corrections Officers' Job Satisfaction. *Public Personnel Management, 40* (4), 359-369.

## 16.1. Mrežni izvori

1. REPUBLIKA HRVATSKA, Ministarstvo pravosuđa i uprave 2021, <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju/6307>  
Pristupljeno 18. svibnja 2021. godine

2. Središnji državni portal 2021,  
<https://gov.hr/moja-uprava/pravna-drzava-i-sigurnost/pravna-zastita/izvrsavanje-kazne-zatvora/1711>  
Pristupljeno 18. travnja 2021. godine
  
3. REPUBLIKA HRVATSKA, Ministarstvo pravosuđa i uprave 2021,  
<https://mpu.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/probacijska-sluzba/o-nama-14654/sto-je-probacija-14671/14671>  
<https://mpu.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/probacijska-sluzba/o-nama-14654/probacijski-poslovi/14672>  
Pristupljeno 18. travnja 2021. godine



## **17. PRILOZI**

***Prilog 1:*** Upitnik zadovoljstva poslom (*Job Satisfaction Survey* - Spector, 1985)

***Prilog 2:*** Inventar sagorijevanja (*Maslach Burnout Inventory* – Maslach i Jackson, 1981)

***Prilog 3:*** Upitnik razine organizacijskog stresa (*Organizational Police Stress Questionnaire* – McCreary i Thompson, 2006)

***Prilog 4:*** Skala autonomije na poslu (*Factual Autonomy Scale* – Spector i Fox, 2003)

**Prilog 1.****Kako se slažete s navedenim tvrdnjama?**

	1	2	3	4	5
	Uopće ne	Uglavnom ne	Nisam siguran/na	Uglavnom da	Da u potpunosti
Smatram da sam pošteno plaćen/a za posao koji radim.	1	2	3	4	5
Povišica je premalo i previše rijetko.	1	2	3	4	5
Zadovoljan/na sam s mogućnostima povećanja plaće.	1	2	3	4	5
Osjećam se nedovoljno cijenjenim/om kad pomislim na to koliko me plaćaju.	1	2	3	4	5
Vrlo je malo mogućnosti za napredovanje u mom poslu.	1	2	3	4	5
Onaj tko radi dobro ima odgovarajuće šanse biti promaknut	1	2	3	4	5
Ljudi ovdje napreduju kao na bilo kojem drugom poslu.	1	2	3	4	5
Zadovoljan/na sam s vlastitim mogućnostima napredovanja u poslu.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni je kompetentan u obavljanju svog posla.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni je nepošten prema meni.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih zaposlenika.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni mi je drag.	1	2	3	4	5
Nisam zadovoljan/na sa načinom nagrađivanja.	1	2	3	4	5
Nagrade koje dobivamo jednako su dobre kao i u većini drugih organizacija.	1	2	3	4	5
Način nagrađivanja koji imamo je odgovarajući.	1	2	3	4	5
Ovdje nema nagrada kojih bi trebalo biti.	1	2	3	4	5
Kada dobro radim posao to je prepoznato i vrednovano.	1	2	3	4	5
Ne osjećam da se posao koji radim cijeni.	1	2	3	4	5
Malo je nagrada za one koji ovdje rade.	1	2	3	4	5
Smatram da moj trud nije adekvatno nagrađen.	1	2	3	4	5
Mnoga pravila i procedure čine teškim zapravo dobar posao.	1	2	3	4	5
Moji napori da napravim posao dobro, zaustavljeni su „kao pred zidom“.	1	2	3	4	5
Uvijek imam previše za raditi.	1	2	3	4	5
Imam previše papirologije.	1	2	3	4	5
Volim ljude s kojima radim.	1	2	3	4	5

Smatram da moram više raditi zbog toga što moji suradnici ne rade dobro.	1	2	3	4	5
Uživam u suradnji.	1	2	3	4	5
Previše je prepreka i borbe na poslu.	1	2	3	4	5
Komunikacija se čini dobra u ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5
Meni nisu potpuno jasni ciljevi organizacije u kojoj radim	1	2	3	4	5
Često osjećam da ne znam što se događa u organizaciji.	1	2	3	4	5
Radni zadaci uglavnom nisu dobro objašnjeni.	1	2	3	4	5
Ponekad osjećam da je moj posao besmislen.	1	2	3	4	5
Volim raditi ono što radim na poslu.	1	2	3	4	5
Osjećam ponos pri obavljanju svog posla.	1	2	3	4	5
Moj posao je zadovoljavajući.	1	2	3	4	5

**Prilog 2:****Koliko često ste se osjećali zbog posla kao što je navedeno, u posljednja 3 mjeseca?**

	Nikada	Par puta godišnje	Jednom mjesечно ili manje	Par puta mjesечно	Svaki tjedan	Više puta tjedno	Svaki dan
Osjećam se emocionalno iscrpljeno od posla.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam se potrošeno na kraju radnog dana.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam se umorno ujutro kada treba ustati i suočiti se s još jednim radnim danom.	1	2	3	4	5	6	7
Mogu razumjeti (predočiti si) kako se osjećaju zatvorenici.	1	2	3	4	5	6	7
Čini mi se da neke zatvorenike tretiram kao predmete.	1	2	3	4	5	6	7
Raditi sa zatvorenicima cijeli dan, zaista je veliki napor za mene.	1	2	3	4	5	6	7
Vrlo djelotvorno rješavam probleme zatvorenika.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam pregorijevanje zbog posla.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam da kroz svoj posao pozitivno utječem na život zatvorenika.	1	2	3	4	5	6	7
Postao/la sam neosjetljiv/a prema drugim ljudima.	1	2	3	4	5	6	7
Zabrinut/a sam da me posao emocionalno «otvrđjava».	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam se vrlo energično zbog posla.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam se frustrirano zbog posla.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam da previše radim na poslu.	1	2	3	4	5	6	7
Nije me briga što će se dogoditi nekim zatvorenicima.	1	2	3	4	5	6	7
Izravan rad sa zatvorenicima stvara mi previše stresa.	1	2	3	4	5	6	7

Mogu lako napraviti opuštenu atmosferu sa zatvorenicima.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam se ushićeno nakon bliskog rada sa zatvorenicima.	1	2	3	4	5	6	7
Učinio sam mnoge vrijedne stvari na ovom poslu.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam se kao «na kraju užeta».	1	2	3	4	5	6	7
Na svom poslu se nosim s emocionalnim problemima vrlo mirno.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećam da me zatvorenici krive za neke svoje probleme.	1	2	3	4	5	6	7

**Prilog 3:****Molimo Vas prisjetite se u posljednja 3 mjeseca koliku količinu stresa su izazvali pojedini aspekti vašeg posla!**

Brojevi označavaju jačinu stresa od potpuno bez stresa do izrazit stres, kao što je prikazano:

U potpunosti bez stresa			Stres srednje jakosti				Velika količina stresa
1	2	3	4	5	6	7	

Suradnja s kolegama.	1	2	3	4	5	6	7
Osjećaj da za različite ljude vrijede različita pravila (neki imaju privilegije).	1	2	3	4	5	6	7
Osjećaj kao da se Vi uvijek morate dokazivati.	1	2	3	4	5	6	7
Pretjerani administrativni poslovi.	1	2	3	4	5	6	7
Stalne promjene u politici i zakonodavstvu.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak kadra.	1	2	3	4	5	6	7
Birokratska ograničenja.	1	2	3	4	5	6	7
Previše posla za kompjuterom.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatno stručnih treninga i nove opreme.	1	2	3	4	5	6	7
Pritisak na volonterski rad u slobodno vrijeme.	1	2	3	4	5	6	7
Suradnja s nadređenima.	1	2	3	4	5	6	7
Nedosljedan način vođenja od strane nadređenih.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak potrebnih resursa.	1	2	3	4	5	6	7
Nejednaka raspodjela radnih odgovornosti.	1	2	3	4	5	6	7
Ako se dogodi bolest ili ozljeda suradnici na to gledaju jako loše.	1	2	3	4	5	6	7
Nadređeni pretjeruju u negativnostima (evaluaciji, javnim pritužbama i sl.).	1	2	3	4	5	6	7
Unutarnja kontrola i ispitivanja.	1	2	3	4	5	6	7
Nošenje sa sudstvom.	1	2	3	4	5	6	7
Velika odgovornost na ovom poslu.	1	2	3	4	5	6	7
Neadekvatna oprema.	1	2	3	4	5	6	7

**Prilog 4:**

Koliko često na Vašem radnom mjestu trebate tražiti dopuštenje za...?

	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Gotovo uvijek
...odmor	1	2	3	4	5
...pauzu za ručak/obrok	1	2	3	4	5
... raniji odlazak s posla	1	2	3	4	5
...promjenu radnog vremena	1	2	3	4	5
...napuštanje radnog mjesta	1	2	3	4	5
...kašnjenje na posao	1	2	3	4	5
...slobodne sate ili dane	1	2	3	4	5

Kako su česte slijedeće situacije na Vašem trenutnom poslu?

	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Gotovo uvijek
Kako često ste na poslu u situaciji da Vam netko govori što trebate raditi?	1	2	3	4	5
Kako često ste na poslu u situaciji da Vam netko govori kada trebate završiti posao?	1	2	3	4	5
Kako često ste na poslu u situaciji da Vam netko govori kako trebate raditi svoj posao?	1	2	3	4	5