

IZAZOVI ZADOVOLJSTVA POSLOM PROBACIJSKIH SLUŽBENIKA - ŠTO MOŽEMO NAUČITI IZ INOZEMNE POLITIKE I PRAKSE?

SNJEŽANA MALOIĆ¹, NEVEN RICIJAŠ²

¹Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, Sektor za probaciju – Središnji ured, Uprava za kazneno pravo i probaciju, Zagreb, Hrvatska

²Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Odsjek za poremećaje u ponašanju, Zagreb, Hrvatska

Primljeno: 30.12. 2013.
Prihvaćeno: 14.02. 2014.

Pregledni rad
UDK: 159.9.

Sažetak: Prvi profesionalni probacijski službenici u Hrvatskoj započeli su s radom u lipnju 2011. godine otvaranjem probacijskih ureda. Preliminarni rezultati istraživanja doživljaja posla hrvatskih probacijskih službenika provedenog sredinom 2012. godine ukazali su na zadovoljavajuću inicijalnu motivaciju probacijskih službenika, na odgovarajuće zadovoljstvo poslom koji obavljaju, kao i na relativno nizak doživljaj profesionalnog stresa. Temeljni cilj ovog rada je pružiti pregled rezultata inozemnih empirijskih istraživanja u području doživljaja posla, motivacije, stresa i sagorijevanja te ih staviti u kontekst aktualne hrvatske prakse. Time inozemna iskustva, politika i praksa postaju platforma za učenje na tuđem iskustvu, što neposredno može biti svrhovito za unaprjeđivanje i preveniranje nepoželjnih učinaka u našem radnom okruženju. Zaključno autori pružaju opće smjernice i preporuke za hrvatski kontekst temeljem analize inozemne politike i prakse.

Ključne riječi: probacija, probacijski službenici, motivacija, zadovoljstvo poslom, stres

UVOD

Prvi profesionalni probacijski službenici u Hrvatskoj su s radom započeli u lipnju 2011. godine otvaranjem probacijskih ureda. U okviru istraživanja doživljaja posla hrvatskih probacijskih službenika (Ricijaš, Maloić i Rajić, 2012) provedenog tijekom 2012. godine, ispitana je motivacija probacijskih službenika za posao koji obavljaju, njihovo zadovoljstvo poslom te intenzitet doživljenog stresa na poslu. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 42 zaposlenika Sektora za probaciju, što je 76,4% svih zaposlenih, odnosno populacije. Rezultati pokazuju zadovoljavajuću inicijalnu percepciju posla probacijskih službenika, pri čemu su oni najzadovoljniji subjektivnim značenjem posla, stečenim kompetencijama i edukacijama koje su prošli, te jasnim očekivanjima u okviru radnog okruženja. U području motivacije, najviše je izražena intrinzična motivacija, dok je kod probacijskih službenika koji su pomažućih profesija, u odnosu na nepomažuće, više izražena integrirana motivacija (posao je dio

mene i mojeg života) te identifikacijska motivacija (kroz posao ostvarujem osobne ciljeve i odabrani životni stil). Interesantno, iako razina doživljenog stresa kod probacijskih službenika nije jako izražena, ona je nešto veća kod onih koji imaju više godina ukupnog radnog staža, odnosno kod starijih zaposlenika. S obzirom na prilično pozitivne rezultate navedenog istraživanja kojim je obuhvaćen uzorak prvih probacijskih službenika u Hrvatskoj, autore ovog rada zanimalo je što bi, s obzirom na aktualna svjetska iskustva, moglo ugroziti početni zadovoljavajući doživljaj posla hrvatskih probacijskih službenika u budućnosti. Stoga je osnovni cilj ovog rada pružiti pregled rezultata različitih inozemnih istraživanja o doživljaju posla, motivaciji, stresu i sagorijevanju na poslu probacijskih službenika, te ih staviti u kontekst aktualne hrvatske probacijske prakse sa svrhom učenja i ukazivanja na potencijalne buduće rizike.

Dosadašnja istraživanja doživljaja posla (Brayfield i Crockett, 1995; Iaffaldano i Muchinsky,

1985; Wright i Cropanzano, 2000 i drugi) provedena u okviru različitih djelatnosti pokazala su da dobra motivacija i zadovoljstvo poslom ne moraju nužno voditi i prema boljem radnom učinku. S druge strane, dokazana je povezanost između smanjene motivacije i nezadovoljstva poslom, kao i slabijeg radnog učinka/učinka unutar organizacije (Judge i sur., 2001; Mullins, 2002; Lather i Jain, 2005; Kim, 2006; Drake, Wong i Salter, 2007; Włodarczyk, 2011, 24; Lambert, Kelley i Hogan, 2013). Iako određena razina stresa može doprinijeti boljem radnom učinku, odnosno on može biti poticajan (Slate, Wells i Johnson, 2003; Pitt, 2007), učestali doživljaj stresa na poslu nerijetko je jedan od glavnih štetnih čimbenika koji utječe na zadovoljstvo i radni učinak (Cherniss, 1980, 29; Mullins, 2002, 244; Park, 2007; Stinson, 2010). Posebno negativan učinak individualnim postignućima na radnom mjestu ima sagorijevanje na poslu kao oblik teške reakcije na trajnu izloženost stresu (Simmons, Cochran i Blount, 1977; Pitts, 2008; Mikšaj-Todorović i Novak, 2008). Istraživanja kvalitete profesionalnog života na profesionalnu učinkovitost pokazuju različit utjecaj kod pojedinih profesija, pri čemu je negativan utjecaj veći kod profesija koje neposredno rade s ljudima, a naročito je prisutan kod profesija koje pomažu ljudima u rješavanju njihovih životnih problema tj. kod pomažućih profesija (Kišak Gverić, 2013). Istraživanja probacijskih službenika nisu utvrdila značajan utjecaj individualnih obilježja na njihov doživljaj posla, dok je potvrđen značajniji utjecaj organizacijskih čimbenika (Leonardi i Frew, 1991; White i sur., 2005; Matthews 2009; Lee, Joo i Johnson, 2009). Doživljaj stresa probacijskih službenika povezan je s njihovim obiteljskim statusom i razinom percipirane socijalne podrške, ali također uz niz dominantnih organizacijskih stresora koji, osim na doživljaj stresa, doprinose i sagorijevanju na poslu (Wells, Collbert i Slate; 2006, Pitts, 2007)

Analizom recentne svjetske literature u području probacije moguće je zaključiti da se pad motivacije i zadovoljstva poslom, kao i rast razine stresa probacijskih službenika, najčešće pripisuju određenim pristupima i načinima organizacije rada u okviru probacijskih službi, a posebno nizu promjena koje se od kraja 20. stoljeća događaju u okviru pojedinih probacijskih organizacija (Finn i Kuck, 2003; Farow,

2004; Wells, Collbert i Slate, 2006; Annison, Eadie i Knight, 2008; Matthews, 2009; Collins, Coffey i Cowe, 2009). S obzirom da postojeća inozemna istraživanja potvrđuju značajan učinak načina organizacije rada i osmišljavanja poslova na doživljaj posla službenika i njihov radni učinak, ciljevi ovog rada su (1) istražiti potencijalne prijetnje postojećoj dobroj motivaciji i zadovoljstvu poslom hrvatskih probacijskih službenika, kao i čimbenike koji bi potencijalno mogli dovesti do povećanja profesionalnog stresa, prije svega s organizacijskog aspekta i aktualnih iskustava u svijetu i (2) ponuditi opće smjernice s ciljem zadržavanja zadovoljavajuće razine motivacije, zadovoljstva poslom i profesionalnog stresa hrvatskih probacijskih službenika. Autori se u ovom radu neće posebno baviti motivacijom, zadovoljstvom poslom i profesionalnim stresom iz teorijske perspektive, budući da su ovi konstrukti u kontekstu pomažućih profesija i struka, kao i onih koji rade s počiniteljima kaznenih djela, već opisani u domaćoj literaturi (Mejovšek, 2002; Friščić, 2006; Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008; Tot, 2008, 2010; Mikšaj-Todorović i Novak, 2008; Kišak Gverić, 2013; Habazin, 2013), već će se prije svega posvetiti empirijskim spoznajama o suvremenim organizacijskim promjenama u pojedinih probacijskim službama i utjecaju tih promjena na doživljaj posla probacijskih službenika.

AKTUALNE INOZEMNE REFORME U RADU PROBACIJSKIH SLUŽBI

Kako bismo pobliže prikazali mogući utjecaj organizacijskog segmenta na probacijske službenike, nužno je najprije opisati suvremene promjene u radu probacijskih službi, koje se donekle događaju i kao posljedica općenitih promjena u načinima funkcioniranja javnog sektora. Naime, u mnogim europskim državama, te u Americi i Australiji, od kraja prošlog stoljeća, a posebno posljednje desetljeće, događaju se velike promjene u okviru probacijskih politika i praksi (Buchanan i Millar, 1997; Schloss i Alarid, 2007). Pojedine se probacijske službe radikalno mijenjaju u smislu organizacijskih struktura i ciljeva rada, pa time i s obzirom na način na koji se postupa i radi s počiniteljem kaznenog djela.

Od 70-ih i ranih 80-ih godina prošlog stoljeća, u okviru engleske probacije, ali i u probacijskim

službama drugih država, jača menagerijalistički pristup (*eng. managerialism*) (Philips, 2011; Maloić, 2013). U to se vrijeme općenito smatralo da su postojeće organizacije javnog sektora zastarjele te da im je potrebna reforma, da u okviru privatnog sektora postoje dokazane ideje i tehnike menadžmenta kojima se ta reforma može provesti, a što će kao posljedicu imati utjecaj na veću učinkovitost i fleksibilnost ovih organizacija (Pollitt, 1998, 56). Zbog tradicionalnih načina na koji su bili navikli raditi, kao i zbog određenih otpora promjenama, u Sjedinjenim Američkim Državama, Velikoj Britaniji, Kanadi i Novom Zelandu javni službenici su u tom vremenskom razdoblju često bili prikazivani kao prepreka pozitivnim promjenama, to jest kao dio problema (Pollitt, 1998, 72).

Novi managerializam (*eng. new managerialism*) ili tzv. novi javni menadžment (*eng. new public management*) podrazumijeva uvođenje tržišne orijentacije i poslovne (*eng. business*) prakse u javni sektor, kao načina povećavanja učinka, usluga i profita, kroz redukciju troškova, povećanu regulaciju (propisima, uputama, standardima i sl.) i menadžment utemeljen na dokazima (Cunliffe, 2009, 18). U literaturi se ističe nekoliko najbitnijih obilježja novog menadžmenta javnog sektora (Hood 1991, 1995, prema Dent, Chandler i Barry, 2004; Kickert, 2008; Manojlović, 2010).

1. „razbijanje“ tradicionalne hijerarhijske strukture javnog sektora formiranjem većeg broja organizacija kojima se odvojeno upravlja,
2. jačanje kompeticije; korištenje menagerijalističkih tehnika u okviru javnog sektora,
3. naglašavanje discipline i štedljivosti u korištenju resursa,
4. veća usmjerenost na klijenta,
5. usvajanje mjerljivih standarda i učinaka,
6. unaprijed zadana mjerila učinkovitosti.

U reformi javnog sektora cilj je bio odmak od administracije usmjerene na pravila (*eng. rules bounded administration*) prema administraciji usmjerenoj na učinak (*eng. performance bounded administration*) i rad po načelu ‘sa što manje, učiniti što više’. Managerijalističkim se pristupom u probaciji, kao i na drugim područjima, teži povećanju ekonomičnosti i učinkovitosti upravljanjem resursima i uvođenjem tržišnih načela u pružanju usluga (Philips, 2011).

Iako se ističu određeni pozitivni učinci ovakvog pristupa u okviru javnog sektora, pa i u okviru kaznenopravnog sustava kojem pripadaju probacijske službe (Slate, Johnson i Colbert, 2007; Maloić, 2013), s vremenom se ovom pristupu sve više zamjera jačanje značaja organizacijskih, u odnosu na profesionalne ciljeve, te stavljanje prioriteta na raspolaganje vremenom i novcem, kao glavnim resursima. Naročito se kritizira primarna usmjerenost na nadzor i regulaciju javnog sektora kroz mehanizme kao što su kontrola i nadzor (*eng. audit and inspection*), koji se u pravilu provode sa stajališta korištenja resursa, uz sve manju usmjerenost na stručnost i kvalitetu rada (Hood, 1999, prema Dent, Chandler i Barry, 2004; Pitts, 2007). Ovom se pristupu posebno zamjera i marginalizacija profesionalizma tj. profesionalnih znanja, etike i iskustva (Pearson i Svensson, 2011), uz upozorenja da se na taj način mogu ugroziti vrijednosti kao što su poštivanje zakona, odgovornost prema zajednici, pouzdanost, jednakost i socijalna pravda (Caiden, 1991). Istaknuto je kako se u okviru menagerijalističkog pristupa profesionalni prioriteti, potrebe i aspiracije zaposlenika stavljaju u drugi plan, dok se od njih se očekuje konformizam u odnosu na imperativ komercijalnog učinka i stavljanje postizanja ostvarenja strateških ciljeva iznad svih drugih prioriteta (Fryer, 2009, 75). Od zaposlenika se sve više očekuje prihvaćanje vrijednosti koje su karakteristične primjerice za japansko društvo: (1) radna etika – raditi naporno i puno sati, (2) konformizam – jaka potreba za pripadanjem i strah od izolacije, (3) izbjegavanje srama – propust da se ispune obveze u skladu s pravilima može donijeti sram i može rezultirati izolacijom (McKenna i Beach, 2008, 145), pri čemu se u značajnoj mjeri zanemaruje da su individualističke kulture karakteristične za anglo-europske zemlje, a da narodi koji se smatraju kolektivističkim dolaze iz Azije i Latinske Amerike, kao i drugih regija svijeta (Kišak Gverić, 2013, 88). Dodatno se zanemaruju socijalne i kulturološke razlike između samih država te otpori koje neprestano smanjivanje službeničkih prava izaziva. Zanemarivanje perspektive zaposlenika u implementaciji novih strategija stoga često dovodi do direktnog ili indirektnog opiranja zaposlenika željama menadžmenta (Wilczek, 2008, 7), što se neposredno reflektira na intrinzičnu motivaciju i zadovoljstvo poslom.

U okviru ovog pristupa do tada dominantne vrijednosti u radu s počiniteljima kaznenih djela (kao što je primjerice briga za pojedinca) počinju se smatrati zastarjelima i zamjenjuju se kazneno-managerialističkim pristupom, kojem se prilagođava svaki strateški dokument, obrazac rada i praktični alat (Gregory, 2011). Sve se više usvaja administrativni pristup kriminologiji u okviru kojeg se počinitelja vidi kao racionalnog subjekta čija tendencija da počinii kazneno djelo treba biti izmjerena i kontrolirana (Young, 1994, prema Gregory, 2011). Promjene uključuju i odmak od prakse usmjerene na počinitelja kaznenog djela prema više tehničkom i propisanom pristupu zadacima, te usmjerenost prema standardiziranim pristupima, aktuarskim alatima procjene rizika, grupnom radu i akreditiranim programima umjesto rada jedan-na-jedan (Annison, Eadie i Knight, 2008). Primjerice, numerički rezultati procjene rizika u okviru aktuarskog pristupa postaju glavno načelo postupanja s počiniteljem kaznenog djela u Engleskoj i Walesu, unatoč mnogim primjedbama praktičara na takav pristup. Ističe se da uloga procjene rizika nije samo osmišljavanje plana upravljanja rizikom, već se koristi i za raspodjelu resursa, uz mnoštvo provjera, revizija i inspekcija (Philips, 2011). Ciljevi organizacije općenito su više usmjereni na aktivnosti i rezultate nego na ljude, često izvan kontrole stručnjaka, natjecateljski, prinudni i pojednostavljeni (Whitehead, 2007, prema Philips, 2011). Naglasak se stavlja na kvantitetu budući da je u ovom području kvalitetu teže definirati i mjeriti. Glavni klijent probacijske službe prestaje biti počinitelj kaznenog djela, već se naglasak stavlja na zajednicu (tj. na sigurnost zajednice) i osiguravanje usluga sudovima u smislu dostave informacija i izvješća (Brown, 1993; Rhine i sur., 2001; Farrow, 2004; Raynor i Robinson, 2009).

Utjecaj managerialističkih tehnika nije jednako prisutan u svim europskim probacijskim službama, to jest jači je u anglo-saksonskim i skandinavskim zemljama. U Velikoj Britaniji dolazi do zaista radikalnih strateških zaokreta, reorganizacije sustava i strukture, promjena sustava vrijednosti, uz promjenu u distribuciji moći u cijeloj organizaciji (Raynor i Robinson, 2009; Burke i Collet, 2010; Bauwens, 2011; Maloić, 2013). U Belgiji također dolazi do promjena u okviru postojećeg sustava upravljanja i praksa se sve više nastoji usmjeriti nacionalnim

standardima, smjernicama i uputama, uz uvođenje informacijskih tehnologija. Međutim, strateški ciljevi, organizacijska struktura i sustav vrijednosti ostaju isti (Bauwens, 2011). Određeni utjecaj, iako vrlo ograničen, ovaj pristup ima i u Njemačkoj, gdje je u okviru nekoliko saveznih država pokrenut postupak analize organizacijskih struktura, metoda rada i standarda kvalitete, prvenstveno vezano uz povećanje poslova i sve manja financijska sredstva koja na raspolaganju stoje probacijskim službama (European Organisation for Probation, 2010). Naime, uvođenju određenih managerialističkih tehnika u pojedinim je zemljama doprinijela i aktualna gospodarska kriza, u čijem se prevladavanju težilo rješenjima kao što su uštede u okviru javnog sektora i ostvarivanje željenih učinaka uz što manje trošenje resursa. Sve ove reforme reflektirale su se i na svakodnevni rad probacijski službenika, njihov neposredan rad s osuđenima, kao i njihov doživljaj posla.

PROMJENE U RADU PROBACIJSKIH SLUŽBENIKA

Promjene u načinima organizacije rada i obavljanju probacijskih poslova dovode i do većih ili manjih promjena u radu probacijskih službi, ovisno o snazi utjecaja managerialističkog pristupa u okviru pojedine probacijske organizacije.

Farrow (2004), temeljem istraživanja provedenog u Engleskoj i Walesu, ističe kako pojedine promjene u probacijskim organizacijama imaju velik utjecaj na rad probacijskih službenika:

1. uloga probacijskog službenika sve više podrazumijeva njegovu usmjerenost na zaštitu zajednice i provedbu sudskih odluka, s daleko manjim naglaskom na tretman i socijalnu reintegraciju počinitelja kaznenih djela,
2. smanjuje se profesionalna diskrecija, a izvršavanje probacijskih zadataka propisuje se strogim standardima i protokolima,
3. povećava se opseg posla, pri čemu se, uslijed manjka resursa, povećavanja naglaska na učinkovitost istovremeno jača pritisak da se počinitelji kaznenih djela što brže „provedu“ kroz probacijski sustav (eng. *get them in – get them out*),
4. u svrhu povećanja pouzdanosti i odgovornosti povećava se količina različitih potrebnih dokumenata (eng. *paperwork*),

5. sve je prisutnije prozivanje i posramljivanje regionalnih probacijskih ureda i područja koji u okviru organizacije postižu niže rezultate, a time i probacijskih službenika.

Matthews (2009) naglašava kako sve ove promjene probacijski službenici intenzivno osjećaju naročito vezano uz neposredan rad s počiniteljima kaznenih djela:

1. stalni rast opsega posla i sve kraći rokovi drastično su smanjili vrijeme za rad s počiniteljima,
2. usmjerenost na organizacijske i birokratske zadatke smanjuje mogućnost stvaranja odnosa između probacijskog službenika i počinitelja,
3. usmjerenost na neposredan rad s klijentom (*eng. person focused work*) zamijenjena je usmjerenosti na papir (*eng. paper based work*),
4. počinitelj više nije osoba (*eng. person*) već slučaj (*eng. case*) i promatra se uglavnom u okviru rizika koji predstavlja za društvo, što još više doprinosi depersonalizaciji osoba koje bi trebale biti središte procesa,
5. dobrim probacijskim službenikom smatra se osoba koja učinkovito popunjava obrasce, procjene i izvješća, pri čemu to rijetko kada uključuje i sposobnost razvoja profesionalnog odnosa i raporta, ključnom komponentom za postizanje promjene ponašanja počinitelja.

Prema izvješću britanskog odbora za pravosuđe (Justice Committee, 2011), probacijski su službenici, temeljem istraživanja provedenog 2008. godine, u neposrednom kontaktu s počiniteljem kaznenog djela proveli samo 24% svog vremena. Neposredan rad s počiniteljem ranije je bio glavna aktivnost probacijskih službenika s najvećim utroškom vremena, to jest više od sto godina koliko probacija postoji, odnos službenik-počinitelj kaznenog djela bio je temelj probacijskog rada (Gregory, 2011a). Za razliku od engleske, belgijska rehabilitacijska politika i praksa doživjela je samo minimalne promjene u penalnom diskursu i tehnikama, te je ostala u okviru socijalnog rada (*eng. criminal justice social work*) (Bauwens, 2011). I nadalje se zadržava pristup usmjeren na počinitelja kaznenog djela i naglašava se značaj odnosa probacijskog službenika i počinitelja, bez obveznog korištenja standardiziranih instrumenata procjene i akreditiranih grupnih programa. Iako je kontrola počinitelja kaznenih djela važan segment rada, fokus je i dalje

na usmjeravanju i pomaganju počinitelja kaznenog djela u procesu (re)integracije u zajednicu.

Pokušaji reforme probacijskog rada u Belgiji izazivaju otpore dijela probacijskih službenika, koji se manifestiraju na dva načina – ignoriranjem pojedinih managerialističkih zahtjeva ili prihvaćanje zahtjeva uz minimum participacije. Primjedbe su probacijskih službenika da se od probacijskog posla nastoji napraviti *bussines*, da se naglasak pokušava staviti samo na kvantitetu, te da se sve više razgovara o broju predmeta, a sve manje o osobama „iza tih predmeta“ (Bauwen, 2011). Dok u Belgiji slogan „savjetuj, pomogni, sprijatelji se (stvari odnos)“ (*eng. advise, assist and befriend*) ipak ostaje dominantan, u Engleskoj i Walesu sada se sve više mijenja u smjeru „upravljaj, kontroliraj i kazni“ (*eng. manage, control and punish*) (Gregory, 2011b; Pearson i Svensson, 2011). Gregory (2011b) je intervjuirao 15 iskusnih probacijskih službenika u Engleskoj, koji su završili svoje obrazovanje prije 1991. godine, tj. prije razvoja kažnjavajućeg managerialističkog načina rada. Utvrđeno je da ovi probacijski službenici i dalje zadržavaju pristup u kojem nastoje ostvariti ravnotežu između zahtjeva organizacije i brige za počinitelja kaznenog djela, demonstrirajući različite načine otpora. Nadalje, istražujući način na koji švedski probacijski službenici izrađuju izvješće tijekom suđenja, Pearson i Svensson (2011) su utvrdili očit raskorak između uputa probacijske organizacije i stvarne prakse većeg broja probacijskih službenika. Naime, iako organizacija snažno zastupa korištenje standardiziranih instrumenata procjene rizika, probacijski službenici ga u stvarnosti koriste rijetko i *rizik* kao koncept slabo je zastupljen u rječniku probacijskih službenika. Dok se upute organizacije temelje na ideji da će i pojedinci i zajednica imati štete ako se adekvatno ne odgovori na rizik, probacijski službenici pribojavaju se da reakcija društva ide u smjeru etiketiranja i jačanja kriminalnog identiteta kod počinitelja kaznenih djela i opiru se takvom pristupu.

Usporedno s pokušajima uvođenja niza promjena u rad probacijskih službenika, raste i interes i broj istraživanja koja se bave utjecajem tih promjena na motivaciju, zadovoljstvo poslom i stres probacijskih službenika, a koja potvrđuju značajan učinak ovih promjena na doživljaj posla probacijskih službenika.

MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO POSLOM PROBACIJSKIH SLUŽBENIKA

S obzirom na niz prisutnih i najavljenih promjena u engleskoj probacijskoj službi, Knight (2008) je provela istraživanje koje je obuhvatilo pristupnike (kandidate) i studente probacijskog studija u Engleskoj (*eng. Probation Studies*), pokušavajući odgovoriti na pitanje što ljude privlači radu s počiniteljima kaznenih djela. Unatoč jačanju retorike „kazne i kontrole“ u okviru probacije, rezultati istraživanja pokazali su da se, kao i u sektoru zdravstva i socijalne skrbi, osobe za ovaj posao prijavljuju jer žele raditi s ljudima i pomagati im. Osobe koje iskazuju interes za radom u probaciji žele pomagati počiniteljima kaznenih djela u postizanju životnih promjena, a probaciju prvenstveno vide kao organizaciju koja radi s ljudima i pomaže im. Istraživanje provedeno u Njemačkoj na 900 socijalnih radnika u okviru probacijske službe, vezano uz njihovu inicijalnu motivaciju da postanu probacijski službenici, pokazalo je slične rezultate, pri čemu su se nametnula dva dominantna motivacijska čimbenika: (1) rad koji obuhvaća socijalni, psihološki i obrazovni aspekt, (2) rad s ljudima (Böttner, 2004, 149).

Imajući u vidu navedena istraživanja inicijalne motivacije probacijskih službenika, važnim nam se čini istaknuti rezultate istraživanja koje je Farow (2004) provela u dva regionalna probacijska ureda u Ujedinjenom Kraljevstvu, a u koje su bili uključeni iskusni probacijski službenici s preko deset godina iskustva u obavljanju probacijskih poslova. Istraživanjem je utvrđeno da su i ti službenici u početku bili visoko privrženi počiniteljima kaznenih djela i probacijskoj službi kao organizaciji u kojoj rade. Izvor zadovoljstva u poslu i sada donekle nalaze u radu s počiniteljima, uz zadržavanje osjećaja lojalnosti prema kolegama koje ne žele razočarati, jer su svi u istoj situaciji. Međutim, dokazano je da s godinama rada privrženost organizaciji drastično slabi. Kao glavne razloge nezadovoljstva službenici su naveli stalno mijenjanje poslova probacijskog službenika, sve strože propisivanje probacijskih zadataka i sve manje profesionalne slobode za donošenje odluka, a što prema njihovom mišljenju ometa i sprječava učinkovit rad s počiniteljem u smislu njihove rehabilitacije i socijalne reintegracije. Istraživanjem je istaknuta sve

veća razlika između onog što probacijski službenici vide kao kvalitetan i učinkovit rad s počiniteljem s jedne strane, te propisane prakse opširne papirologije i različitih formulara kako je, s druge strane, vidi probacijska služba. Navedeno se ujedno pojavljuje i kao glavni izvor nezadovoljstva poslom, koje potom potkopava njihov osjećaj privrženosti organizaciji. Autorica također ističe kako se probacijski službenici žale na sve veći broj osoba za koje je zadužen jedan probacijski službenik, koji stoga ima sve manje vremena za neposredan rad s osuđenikom (5-10 minuta tjedno). Kritiziraju i specijalizirane, unaprijed strukturirane, akreditirane programe namijenjene počiniteljima kaznenih djela, smatrajući da je nužno tretirati cijelu osobu, a ne samo prestupničko ponašanje. Mišljenja su da se probacijske službenike i njihovo iskustvo nedovoljno vrednuje, a da se rad organizacije više usmjerava u okviru političke probitačnosti, a daleko manje prema praktičnoj izvodljivosti. Do trenutka provođenja istraživanja svi su probacijski službenici uključeni u istraživanje barem jedanput razmišljali o odlasku iz probacijske službe.

Možemo zaključiti kako zapravo postoji malo istraživanja koja se odnose na dobrovoljno napuštanje posla od strane probacijskih službenika. Provođenje ovih istraživanja otežava i nedovoljan značaj koji tom problemu pridaju probacijske službe, pa time i nedostatna dokumentacija koja bi se koristila kao podloga istraživanjima. Rezultati istraživanja koje su proveli Lee, Joo i Johnson (2009) za razdoblje od 2003. do 2005. godine, a koje je obuhvatilo probacijske službenike u Teksasu, pokazalo je napuštanje posla od strane probacijskih službenika u rasponu od 17 do 24% (17% za 2003.-2004. fiskalnu godinu, 20% za 2004.-2005. fiskalnu godinu, 24% za 2006.-2007. fiskalnu godinu), dok je u jednom odjelu to iznosilo čak 40% (za 2005.-2006. fiskalnu godinu) (Lee, 2008). Istraživanjem je potvrđen značaj organizacijskih čimbenika, pogotovo participatorne klime, kao glavnog uzroka koji vodi prema dobrovoljnom napuštanju posla od strane zaposlenih probacijskih službenika, a opće zadovoljstvo poslom pokazalo se kao najvažnija varijabla u predikciji napuštanja posla od strane probacijskih službenika koji neposredno rade s počiniteljima kaznenih djela. Rezultati istraživanja sugeriraju da su individualni

čimbenici daleko manje značajni u objašnjavanju napuštanja organizacije od strane probacijskih službenika. Kao glavni čimbenik u predikciji odlaska probacijskih službenika pokazala se emocionalna privrženost, dok su se internalni stresori i opće zadovoljstvo poslom pokazali ključnim varijablama u predikciji emocionalne privrženosti. Kao značajni problemi s emocionalnom privrženosti definirani su upravo internalni stresori, kao što su neadekvatna plaća, manjak mogućnosti za napredovanje i manjak prepoznavanja dobrog rada. Dakle, u situaciji kada zaposlenici osjećaju internalni stres i nezadovoljstvo poslom, razina emocionalne privrženosti opada, što za uzvrat jača intencije napuštanja probacijske organizacije.

Leonardi i Frew (1991) su, temeljem provedenog istraživanja rada probacijske službe u Pensilvaniji, zaključili kako je opće zadovoljstvo poslom značajno pozitivno povezano s osjećajem smislenosti posla, odgovornošću i informiranosti o rezultatima rada. Getahun, Sims i Hummer (2008) istraživali su zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji probacijskih službenika u Sjedinjenim Američkim Državama. Rezultati su pokazali kako su probacijski službenici najzadovoljniji kada svoj rad doživljavaju smislenim i u situaciji kada je učinkovit rad rezultat primjerene suradnje s rukovodećim službenicima. Istraživanje je potvrdilo hipotezu prema kojoj je vjerojatnije da će probacijski službenici koji doživljavaju višu razinu smislenosti svog posla i manji intenzitet stresa, osjetiti i višu razinu zadovoljstva poslom, pri čemu istraživanjem nije utvrđen utjecaj individualnih obilježja na opće zadovoljstvo poslom, dok je potvrđen utjecaj organizacijskih čimbenika.

Analizirajući percepciju probacijskog posla od strane probacijskih službenika kroz tri studije Annison, Eadie i Knight (2008) su utvrdili nezadovoljstvo probacijskih službenika utjecajem politike na praksu, orijentiranosti rukovodećeg osoblja prvenstveno na financije, a daleko manje na osoblje, mentalitetom u okviru kojeg je počinitelje važno samo što brže „provести“ kroz sustav, kontinuiranim povećanjem naglaska na praćenju, popunjavanju obrazaca i „papirologiji“ te manjkom prostora za rad, a što im sve izaziva visok stupanj frustracije i brige. Međutim, potvrđeno je da, unatoč svim poteškoćama i pritiscima, probacijski službe-

nici ipak nastavljaju prioritet stavljati na tretman-ski rad s počiniteljima kaznenih djela te da im to predstavlja najveće zadovoljstvo u poslu (ranije utvrđeno i rezultatima istraživanja koje su proveli White i sur., 2005). Literatura ranijeg datuma, iz vremena kada managerialistički pristup u pojedinim državama nije bio toliko bio prisutan, kao i literatura iz zemalja u kojima sada ovaj pristup ima manje utjecaja (primjerice Njemačka), ukazuje na daleko veću posvećenost, kreativnost i zadovoljstvo poslom probacijskih službenika, unatoč radu s „teškom“ populacijom i stresnom poslu (Reiners, 2011; Dessecker, 2012). Rezultati više studija pokazuju da to općenito vrijedi kod pomažućih profesija, to jest da pronalaženje ispunjenja u pomaganju drugima i uvjerenje da se doprinosi tuđoj dobrobiti predstavljaju važne čimbenike koji pridonose zadovoljstvu poslom, unatoč preopterećenosti ili emocionalnoj iscrpljenosti (Kišek Gverić, 2013). Nadalje, istraživanjima je potvrđeno da su probacijski službenici koji iskazuju osjećaj stresa ujedno i najnezadovoljniji svojim poslom, dok s druge strane zadovoljstvo poslom i osjećaj privrženosti poslu općenito ublažavaju negativne učinke profesionalnog stresa (Simmons, Cochran i Blount, 1997).

PROFESIONALNI STRES PROBACIJSKIH SLUŽBENIKA

Vezano uz neposredan rad s počiniteljima kaznenih djela, od osamdesetih godina prošlog stoljeća sve se češće postavlja pitanje psihičke i fizičke sigurnosti probacijskih službenika, s obzirom na njihov povećan rad s počiniteljima ozbiljnih i teških kaznenih djela, kao i ovisnicima o drogama te počiniteljima s različitim poremećajima mentalnog zdravlja. Personage i Miller (1990, prema Lindner i Born, 1996) proveli su istraživanje u više američkih država (Connecticut, Delaware, Maryland, New Jersey, New York, Pennsylvania, Vermont i District of Columbia) koje je uključivalo djelatnike probacije (probacijske službenike, supervizore, administrativno osoblje). Viktimizaciju su definirali kao rizične incidente u okviru kojih su osobe koje rade u probaciji bile napadnute ili im se prijetilo vezano uz njihov rad. Rezultati istraživanja pokazali su kako je je 62% službenika bilo viktimizirano najmanje jednom tijekom svoje karijere (karijerna prevalencija), a da ih je 35%

bilo viktimizirano tijekom posljednjih dvanaest mjeseci. Littlechild (1995) je 1992. godine proveo istraživanje u Engleskoj (Hertfordshire), ispitujući nasilje koje doživljavaju probacijski službenici. Za određenje pojma nasilja koristio je tadašnju definiciju Nacionalnog udruženja probacijskih službenika, prema kojoj nasilje uključuje raspon nezakonitih ili socijalno neprihvatljivih ponašanja, fizičkih ili psihičkih, ili su takva ponašanja percipirana kao prijeteća. Od 64% probacijskih službenika koji su popunili upitnik, istraživanje je pokazalo da je 48% službenika bilo izloženo bar jednom incidentu nasilja u prethodne tri godine. Zanimari li se verbalno nasilje, ostaje 18% probacijskih službenika koji su bili žrtve fizičkog nasilja kroz isto razdoblje, što zapravo znači jedan od pet. Imajući u vidu porast broja žena u probacijskoj službi u Engleskoj i Walesu (1992. godine 49%, 2002. godine 61%), Petrillo (2007) je istraživala perspektivu rada probacijskih službenika u kontekstu svojeg spola, koje rade s visokorizičnim počiniteljima koji su gotovo isključivo muškog spola. Jedna od prednosti ovakvog odnosa je činjenica da probacijske službenice mogu počinitelju pokazati žensku perspektivu njegovog ponašanja. Ipak, u ovom području potencijalnu poteškoću predstavlja problem muškog stereotipa o ženama, u okviru kojeg oni svoju poziciju mogu vidjeti kao dominantnu. Njihovi pokušaji preuzimanja kontrole kroz različite oblike manipuliranja, od zavoda i pokušaja flerta, do psihičkog i fizičkog zastrašivanja, za probacijske službenice mogu biti emocionalno i psihički vrlo zahtjevni i kod njih to može stvoriti osjećaj viktimizacije.

S obzirom na navedeno, moguće je očekivati da je najveći izvor stresa probacijskih službenika upravo neposredan rad s počiniteljima. Istraživanje koje su 1984. godine proveli Whitehead i Lindquest (1985) pokazalo je da gotovo polovica probacijskih službenika (49%) opisuje više nego umjeren radni stres, a da 10-20% probacijskih službenika opisuje učestale osjećaje sagorijevanja na poslu (eng. *burn-out*). Simmons, Cochran i Blount (1997) ističu rezultate istraživanja kojima je potvrđeno da dugotrajan povećani stres kod probacijskih službenika može dovesti do sagorijevanja na poslu, naročito do emocionalne iscrpljenosti, što potom dovodi do pada učinkovitosti, izostajanja s posla,

dobrovoljnog odlaska iz probacijske službe i velike fluktuacije službenika, a što potvrđuju i druga istraživanja (Pitts, 2007; Lee, Jo i Johnson, 2009 i drugi). Ovim su istraživanjem kao glavni stresori utvrđeni čimbenici povezani s načinom organizacije posla, dok je stres tek marginalno povezan s radnim zadacima, to jest počiniteljima kaznenih djela. Collins, Coffey i Cowe (2009) ističu rezultate istraživanja kojima je utvrđeno kako je stvarni rad s počiniteljima zapravo dokazan kao jedan od aspekata probacijskog rada koji najznačajnije doprinosi zadovoljstvu poslom, dok se kao stresori ponovo ističu birokratski zahtjevi za pisanim dokumentima, ograničena profesionalna diskrecija i prekomjerne intervencije rukovodećih službenika. Kao poseban problem navodi se i velika distanca između rukovodećeg kadra različitih razina s probacijskim službenicima, birokratsko praćenje, bez dovoljno brige za osoblje, odnosno rigidan administrativni pristup rukovodećeg osoblja. U okviru svog istraživanja, Finn i Kuck (2003) su istaknuli da 87% probacijskih službenika vidi svog prvog nadređenog kao glavni izvor stresa jer ne prepoznaje dobar obavljen posao i jer se probacijske službenice smatra odgovornima za ponašanje počinitelja. Iako se i u ovom istraživanju navodi da je između 39 i 35% probacijskih službenika bilo žrtvom različitih oblika nasilja, te da probacijski službenici svoj posao procjenjuju sve rizičnijim, istaknutiji stresori u najvećoj su mjeri vezani uz organizacijski rad probacijske službe, a ne uz rizičnost počinitelja. Ipak, uz organizacijske čimbenike, probacijski su službenici svakako izloženi i stresorima povezanima s prirodom svog posla, koji se uočavaju i kod zatvorskog osoblja (Schaufeli i Peeters, 2000; Lambert, Kelley i Hogan, 2013), kao i kod policijskih službenika (Tot, 2008, 2010), a odnose se na učestale kontakte s počiniteljima kaznenih djela (nedobrovoljni, manipulativni klijenti) i potencijalne opasnosti koje donosi rad s ovom populacijom vezano uz zdravlje i život. Također, probacijski službenici koji su radili s počiniteljima kaznenih djela koji su tijekom probacije počinili nasilna kaznena djela, seksualne delikte ili suicid, ili su kao probacijski službenici doživjeli prijetnje i/ili napade, pokazuju daleko veću razinu traumatskog stresa i sagorijevanja na poslu, nego probacijski službenici koji nisu imali takvo iskustvo (Littlechild, 1995; Lewis, Lewis i Garby, 2013). Nadalje, za probacijske službenice

izvor traume i stresa predstavljaju i čitanje različitih opisa kaznenih djela, analiza kriminalne i socijalne povijesti počinitelja kaznenih djela, razgovori sa žrtvama kaznenih djela i nesigurnost koju donose odlasci na teren (Lewis, Lewis i Garby, 2013).

Nizom istraživanja utvrđeno je da probacijski službenici na početku, kao i oni prema kraju karijere doživljavaju manju razinu stresa, u odnosu na probacijske službenike na sredini svojih karijera (Whitehead, 1987; Peterson, 1992; Slate, Wells i Johnson, 2003). Kod probacijskih službenika s manje iskustva prijavljuje se više stresa i depersonalizacije, dok iskusniji službenici prijavljuju više emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije (Whitehead i Lindquest, 1985). Istražujući i uspoređujući percipirani stres, Peterson (1992) je proveo istraživanje koje je obuhvatilo gotovo 4,500 policajaca i zatvorskih i probacijskih službenika. Službenici zatvorskog sustava s najmanje staža doživljavaju najmanje stresa, što se tumači manjom vjerojatnošću da će neiskusniji službenici biti stavljeni na pozicije donošenja odgovornijih odluka ili da će biti raspoređeni na opasnija mjesta u zavorima. Kod iskusnijih službenika zatvorskog sustava stres se povećava zajedno sa godinama radnog staža. Kod službenika policije i probacije najmanje stresa doživljavaju službenici koji rade manje od godinu dana, kao i najiskusniji službenici. U okviru analize rezultata ovog istraživanja, ističe se kako policijski i probacijski službenici s manjim stažem moguće još ne rade dovoljno dugo da bi im stresori postali glavna briga. Nizak stres kod najiskusnijih službenika povezuje se s vjerojatnošću odlaska u prvih deset godina rada onih službenika koji su osjećali više stresa, na način da su ostali zapravo oni koji doživljavaju manje stresa ili oni koji su razvili adekvatne tehnike nošenja sa stresom. Kod rukovodećeg osoblja sve tri grupe stres je također najmanji kod manje iskusnih i kod najiskusnijih službenika.

Temeljem provedene meta-analize istraživanja doživljaja stresa probacijskih službenika provedenih krajem 20. stoljeća, Slate, Wells i Johnson (2003) pojašnjavaju da probacijski službenici na početku karijere uživaju u svojevrsnoj situaciji „medenog mjeseca“, dok su oni prema kraju karijere više usmjereni na očekivanu mirovinu. Provedenom analizom utvrđeno je također da veće

znakove stresa pokazuju službenici koji su svjedočili napredovanjima službenika koja su po njihovoj percepciji bila temeljena na favoriziranju, politici ili jednostavno godinama staža, umjesto na kvalifikacijama, iskustvu i sposobnostima. Stresu su manje izloženi menadžeri, što se u pravilu tumači većom razinom zadovoljstva poslom, s obzirom da imaju veću moć sudjelovanja u odlučivanju, posao im je interesantniji i izazovniji te imaju manje neposrednog kontakta s počiniteljima i odgovornosti za njihovo ponašanje. Kao značajni stresori navode se i rad sa specifičnim grupama počinitelja (npr. ovisnici, seksualni prijestupnici), „papirologija“, odsutnost prikladnih nagrada na poslu, nedovoljne plaće, manjak mogućnosti napredovanja i dosada.

Uz ranije navedene čimbenike, u literaturi se kao stresori navode i neučinkovitost pravosudnog sustava, blagost i nereagirane sudaca na izvješća probacijskih službenika te kratki i nerazumni rokovi za obavljanje pojedinih poslova (Pitts, 2007; Lewis, Lewis i Garby, 2013). Kao jedan od značajnijih stresora kod probacijskih službenika ističe se ambivalentnost i konflikt uloga (Fulton i sur., 1997; Slate, Wells i Johnson, 2003; White i sur., 2005; Pitts, 2007; Lewis, Lewis i Garby, 2013). Naime, u okviru rada probacijskih službenika postoji određena dualnost uloga na više razina: (1) s jedne strane zadatak je probacijskog službenika zaštita zajednice, a s druge strane pomaganje počinitelju kaznenog djela, (2) dok se sankcije i mjere u zajednici sve više percipiraju kao kažnjavanje u zajednici, probacijski su ih službenici skloni prvenstveno doživljavati u smislu rehabilitacijskog i reintegracijskog konteksta, (3) kao poseban problem probacijski službenici ističu da su zahtjevi i ograničenja probacijskih službi (ograničavanje resursa) nerijetko u sukobu s potrebama počinitelja kaznenih djela.

Wells, Collbert i Slate (2006) navode niz istraživanja provedenih u razdoblju do 1974. do 2005. godine, kojima su potvrđeni do sada navedeni čimbenici stresa, a dodatno se ističu i niska plaća i loš imidž probacije u društvu. Naime, pojedinačni, izolirani incidenti često privlače pažnju medija i rezultiraju prozivanjem probacije zbog „preblagog“ pristupa prema počiniteljima kaznenih djela, uz posljedicu pooštavanja zakona i propisa, smanjenje resursa i restrikciju opcija postupanja pro-

bacijskih službenika u radu s počiniteljima. Vanjski stresori povezani s percepcijom javnosti o radu organizacije uočeni su i kod drugih profesija koje se bave počiniteljima kaznenih djela (Tot, 2008), kao i u okviru drugih pomažućih profesija (Friščić, 2006), dok se općenito slab socijalni status prepoznaje i kao važan prediktor stresa zatvorskog osoblja (Schaufeli i Peeters, 2000, Mikšaj-Todorović i Novak, 2008).

ZAKLJUČAK

Donošenjem Zakona o probaciji (Narodne novine, 153/09) te osnivanjem Uprave za probaciju 2009. godine, a kasnije i probacijskih ureda, u Hrvatskoj je započeo proces profesionalizacije obavljanja probacijskih poslova, uz postupno preuzimanje probacijskih poslova ovisno o kadrovskim kapacitetima (Kovčo Vukadin, Maloić i Rajić, 2012). Dok su u početku probacijski službenici izvršavali samo dvije probacijske sankcije (rad za opće dobro na slobodi i uvjetnu osudu sa zaštitnim nadzorom), donošenjem novog Zakona o probaciji (Narodne novine, 143/12) koji je stupio na snagu 01. siječnja 2013. godine, započeli su s izvršavanjem niza drugih, zakonom propisanih, probacijskih poslova:

1. vezano uz kazneni postupak:
 - nadzor izvršavanja obveza prema rješenju državnog odvjetnika kada odlučuje o kaznenom progonu prema načelu svrhovitosti,
 - izrada izvješća za izbor vrste i mjere kaznenopravne sankcije,
2. izvršavanje sankcija i mjera u zajednici:
 - izvršavanje zaštitnog nadzora i posebnih obveza izrečenih uz uvjetnu osudu i uz rad za opće dobro,
 - pribavljanje pristanka na zamjenu kazne zatvora radom za opće dobro te organiziranje i nadziranje izvršavanja rada za opće dobro,
3. tijekom izvršavanja kazne zatvora:
 - izrada izvješća zatvoru, odnosno kaznionici, vezano uz korištenje pogodnosti izlaska u mjesto boravišta/prebivališta te javljanje zatvorenika u probacijski ured tijekom pogodnosti izlaska,
 - izrada izvješća sucu izvršenja u postupku odlučivanja o prekidi izvršavanja kazne te o uvjetnom otpustu,

- nadzor osuđenika tijekom prekida kazne zatvora kada sudac izvršenja to ocijeni potrebnim,
4. nadzor uvjetnog otpusta:
 - nadzor uvjetno otpuštenih osuđenika,
 - izvršavanje zaštitnog nadzora i posebnih obveza izrečenih uz uvjetni otpust.

Rezultati uvodno prikazanog istraživanja o percepciji posla probacijskih službenika u Hrvatskoj (Ricijaš, Maloić i Rajić, 2012) ukazali su na zadovoljavajuću inicijalnu motivaciju hrvatskih probacijskih službenika, odgovarajuće zadovoljstvo poslom kao i nisku razinu profesionalnog stresa. U okviru inozemnih istraživanja, ključnima čimbenicima za negativan utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo poslom i stres probacijskih službenika pokazali su se sljedeći organizacijski čimbenici:

- velike nedavne promjene u načinu organizacije rada,
- povećanje radnog opterećenja probacijskih službenika koje šteti kvaliteti rada,
- kontinuirano ograničavanje profesionalne diskrecije,
- nedovoljno vrednovanje rada probacijskih službenika,
- jednosmjerna hijerarhijska komunikacija unutar organizacije,
- usmjerenost na štednju resursa,
- velik obim administrativnih poslova,
- obilježja populacije s kojom radi probacijska služba i loša percepcija probacijske službe u društvu.

Autori ovog rada smatraju kako bi bilo uputno već sada učiti iz inozemne prakse i razvijati strategije upravljanja hrvatskim probacijskim sustavom u svrhu preveniranja pojavnosti organizacijskih čimbenika koji bi na hrvatske probacijske službenike mogli negativno djelovati u budućnosti. Pri evaluaciji rada probacijskog sustava, odnosno probacijske službe, zadovoljstvo poslom probacijskih službenika, svakako treba biti jedan od uključenih parametara koji će se pratiti. Određene managerialističke tehnike su neosporno su dobrodošle, s time da poduzetnička načela treba oprezno i promišljeno implementirati, na način da se uvažavaju specifične svrhe i zadaci pojedinih organizacija u okviru kaznenopravnog sustava (Maloić, 2013).

Od osnivanja hrvatske profesionalne proba-

cijske službe prisutne su česte promjene vezano uz organizacijski okvir službe (Kovčo Vukadin, Maloić i Rajić, 2012). Naime, probacijski poslovi u začetku su se obavljali u okviru Uprave za probaciju, koja je u rujnu 2009. godine osnovana kao upravna organizacija u okviru Ministarstva pravosuđa. U okviru sveobuhvatne reforme pravosuđa, potom je u ožujku 2010. godine ustrojena Uprava za probaciju i podršku žrtvama i svjedocima, a probacijski su se poslovi obavljali u okviru Sektora za probaciju. Od ožujka 2012. godine, nakon posljednje reforme Ministarstva pravosuđa, ovi se poslovi obavljaju u okviru Uprave za kazneno pravo i probaciju, Sektora za probaciju. Sa stajališta značaja privrženosti službenika organizaciji, što se u inozemnoj literaturi pokazalo vrlo značajnim vezano uz zadovoljstvo poslom, problem može biti često mijenjanje strukture organizacije, kojoj se na taj način teže prepoznaje identitet pa se službenici s njom teže i identificiraju, a posljedice mogu biti i osjećaj nesigurnosti i frustriranosti uslijed čestih velikih promjena, te strah od mogućeg smanjivanja dostupnih resursa.

Prema čl. 2. Zakona o probaciji (NN, 143/12), svrha je probacijskog rada zaštita društvene zajednice od počinitelja kaznenog djela, njegova resocijalizacija i reintegracija u zajednicu utjecanjem na rizične čimbenike koji su povezani s činjenjem kaznenih djela. Ako je svrha probacijskog rada rehabilitacija i socijalna integracija počinitelja kaznenih djela, to obuhvaća i pružanje tretmanskih intervencija koje podrazumijevaju određene standarde kvalitete (koje tek valja precizno definirati), zbog čega su probacijski službenici i educirani za promjenu različitih tretmanskih metoda i tehnika. U tom smjeru bilo bi važno da rukovodeće strukture, kod postavljanja logičnog i razumljivog načela *'sa što manje, učiniti što više'*, svakako vode računa o standardima kvalitete. Na taj način će se ujedno djelomice ublažiti i konflikt uloga, kao jedan od značajnijih stresora kod probacijskih službenika.

Očito je da administrativni poslovi predstavljaju značajan čimbenik smanjivanja motivacije i povećanja razine stresa probacijskih službenika. Nije realno očekivati potpuno oslobađanje od administrativnih poslova, međutim ono treba biti primjereno potrebama svrhovitosti, a menadžment treba jasno objasniti smisao i korist ovih poslova za poči-

nitelja kaznenog djela, za same probacijske službenike, kao i za rukovodeće službenike. Pri tome je važno da administrativni poslovi budu osmišljeni na način koji će maksimalno moguće probacijskim službenicima olakšati njihovo izvršavanje (eng. *user-friendly*). Također je potrebno imati u vidu količinu vremena potrebnu za administrativne poslove, pri čemu omjer rada na dokumentaciji ne bi smio prekoračiti vrijeme namijenjeno neposrednom radu s počiniteljima kaznenih djela.

Za uspješno funkcioniranje probacijskog sustava i učinkovit rad s počiniteljima kaznenih djela važno je razvijati participativni pristup u radnom okruženju i jasnu dvosmjernu hijerarhijsku komunikaciju, uz otvaranje prostora za kontinuirani dijalog, a što sve zajedno stvara osjećaj pripadnosti i stručnosti. Nezadovoljstvo plaćom, nagradama i mogućnostima napredovanja, osim za probacijske službenike karakteristično je i za druge pomažuće profesije (Friščić, 2006; Kišak Gverić, 2013; Habazin, 2013), kao i za profesije koje se bave počiniteljima kaznenih djela (Tot, 2008; Finney i sur., 2013). S jedne strane to nam govori da je ovaj problem teško u potpunosti prevladati, dok je s druge strane to znak da mu je potrebno posvećivati stalnu pozornost. Rukovodeći službenici trebali bi biti usmjereni na prepoznavanje dobrog rada, uz razvoj materijalnih i nematerijalnih poticaja u okviru probacijske službe te jasnih kriterija nagrađivanja.

Nadalje, probacijski službenici trebaju imati mogućnost profesionalne diskrecije u kontekstu stručne autonomije prilikom procjene potreba intervencija kod pojedinog počinitelja kaznenog djela. Istovremeno im je potrebno osigurati i adekvatnu edukaciju, s obzirom da istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost između samoprocjenjene stručnosti i kompetentnosti s manjom razinom profesionalnog stresa (Pitts, 2007). Probacijskim službenicima posebno je potrebno osigurati kontinuirano stručno usavršavanje u odnosu na specifične probleme počinitelja kaznenih djela, kao i smjernice, podršku i pomoć u donošenju odluka. Na taj način će se izbjeći stres uslijed osjećaja prevelike odgovornosti i prepuštenosti sebi u obavljanju poslova, posebice kod donošenja važnih i rizičnih odluka, a što je već prepoznat problem različitih pomažućih profesija (Friščić, 2006; Pitts, 2007; Kišak Gverić, 2013).

Uz kontinuirano stručno usavršavanje, probacijskim je službenicima nužno omogućiti i primjenu stečenih znanja i vještina. Iako u okviru autorima dostupne literature nije posebno analiziran utjecaj educiranosti na stres, istraživanjem stresa u okviru policije (Zhao, He i Lovrich, 2002, prema Slate, Johnson i Colbert, 2007), utvrđeno je da višu razinu stresa zapravo verbaliziraju educiraniji službenici, žaleći se na birokratska ograničenja koja ih onemogućavaju u primjeni naučenog, kao i na manjak mogućnosti sudjelovanja u donošenju odluka u okviru organizacije, a problem manjka prostora za korištenje naučenog utvrđen je i kod zatvorskih službenika (Schaufeli i Peeters, 2000).

Bez obzira na nastojanja minimalizacije upravljačkih/rukovodstvenih stresora, oni povezani s populacijom, odnosno počiniteljima kaznenih djela, uvijek će biti prisutni, te je stoga u okviru službe nužno poticati razvoj djelotvornog sustava formalne i neformalne stručne i socijalne podrške, uz osiguranje mogućnosti supervizije svim probacijskim službenicima. Uz mogućnost dobivanja podrške u okviru službe, optimalno bi bilo osigurati i mogućnost vanjske individualne podrške na inicijativu pojedinog probacijskog službenika.

S obzirom da se bavi sankcijama i mjerama u zajednici, jedan je od zadataka probacijske službe i osigurati pozitivnu percepciju javnosti o tim sank-

cijama i mjerama, komunikacijskom strategijom kojom će se unaprijed opisati predviđene aktivnosti, naročito kod situacija koje su mediji skloni prikazivati senzacionalistički. Na ovaj način pridonosi se stvaranju pozitivnije slike o probacijskoj službi, čime se ujedno kod probacijskih službenika umanjuju vanjski stresori povezani s percepcijom probacijske službe i rada probacijskih službenika u javnosti.

Sa stajališta inozemnih iskustava, autori u okviru ovog rada nude neke opće smjernice u svrhu zadržavanja zadovoljavajuće razine motivacije, zadovoljstva poslom i profesionalnog stresa kod probacijskih službenika. Ipak, potrebno je naglasiti kako je, u okviru percepcije rezultata inozemnih istraživanja koja se navode u ovom radu, potrebno imati u vidu ograničenja koja proizlaze iz primjene različitih instrumenata, načina odabira/formiranja uzoraka (veličina, specifična obilježja), načina formuliranja varijabli i slično, kao i ograničenja uslijed različitosti vezanih uz kulturološke, sociološke i gospodarske razlike između pojedinih država (Novak, Laušić i Jandrić Nišević, 2008). Stoga će prave odgovore i smjernice moći ponuditi samo daljnja istraživanja doživljaja posla probacijskih službenika provedena u okviru specifičnosti hrvatskog konteksta.

LITERATURA

- Annisson, J., Eadie, T., Knight, C. (2008): *People First: Probation Officer Perspectives on Probation Work*. Probation Journal, 55, 3, 259-271.
- Bauwens, A. (2011): *Organisational change, increasing managerialism and social work values in the Belgian Houses of Justice, Department of Offender Guidance*. European Journal of Probation, 3, 3, 15-30.
- Böttner, Sascha (2004): *Der Rollenkonflikt der Bewährungshilfe in Theorie und Praxis*. Baden-Baden: Nomos.
- Brown, I. (1993): *The Changing Role of Probation and Parole: A View to the Future*. Florida Department of Low Enforcement.
- Buchnan, J., Millar, M. (1997): *Probation: Reclaiming a Social Work Identity*. Probation Journal, 44, 1, 32:36.
- Burke, L., Collett, S. (2010): *People are not things: What New Labour has done to Probation*. Probation Journal, 57, 3, 232-249.
- Caiden, G. E. (1991): *Administrative Reform Comes of Age*. New York: Walter de Gruyter.
- Cherniss, C. (1980): *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Collins, S., Coffey, M., Cowe, F. (2009): *Stress, support and well-being as perceived by probation trainees*. Probation Journal, 56, 3, 238:256.
- Cunliffe, A. L. (2009): *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Management*. London: Sage Publications.
- Dent, M., Chandler, J., Barry, J. (2004): *Questioning the New Public Management*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Drake, A. R., Wong, J., Salter, S. B. (2007): *Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees*. Behavioral Research in Accounting, 19, 71-89.
- Dessecker, A. (2012): *Research on offender supervision practice in Germany: a review*. Posjećeno 12.12.2013. na mrežnoj stranici <http://www.offendersupervision.eu/wp-content/uploads/2013/04/Practising-OS-in-Germany-Nov-2012.pdf>.
- European Organisation for Probation (2010): *Probation in Europe: Summaries 2009-2010*. Posjećeno 21.11.2013. na mrežnoj stranici http://www.cep-probation.org/default.asp?page_id=157&map_id=27
- Farrow, K. (2004): *Still Committed After All These Years? Morale in the Modern-Day Probation Service*. Probation Journal, 5, 3, 206-220.
- Finn, P., Kuck, S. (2003): *Addressing Probation and Parole Officer Stress*. National Institute of Justice.
- Finney C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., Dewa, C. S. (2013): *Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review*. BMC Public Health, 13:82. Posjećeno 16.12.2013. na mrežnoj stranici <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/13/82>.
- Friščić, Lj. (2006): *Čimbenici profesionalnog stresa i sagorijevanja u radu socijalnih radnika u centru za socijalnu skrb Zagreb*. Ljetopis socijalnog rada, 13, 2, 203-417.
- Fryer, M. (2009): *HRM: an ethical perspective*. In: David G. Collins and Geoffrey Wood (eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach*. Routledge: New York. 75-91.
- Fulton, B., Stichman, A., Travis, L., Latessa, E. (1997). *Moderating probation and parole officer attitudes to achieve desired outcoming*. Prison Journal, 77, 3, 295-312.
- Getahun, S., Sims, B., Hummer, D. (2008): *Job Satisfaction and Organizational Commitment among Probation and Parole Officers: A Case Study*. Professional Issues in Criminal Justice. 3 (1). Posjećeno 26.11.2013. na mrežnoj stranici <http://www.picj.org/docs/issue5>.
- Gregory, M., J. (2011a): *My Probation Career*. Probation Journal, 58, 1, 37:51.

- Gregory, M., J. (2011b): Practical Wisdom and the Ethic of Care in Probation Practice. *European Journal of Probation*, 3, 3, 60-70.
- Habazin, I. (2013): Čimbenici zadovoljstva poslom i izgaranja na poslu medicinskih sestara i tehničara zaposlenih u zdravstvenom i penalnom sustavu. Doktorska disertacija. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985): Job satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 2, 251-273.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen C. J., Patton, G. K. (2001): The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 3, 376-407.
- Justice Committee (2011): The role of the Probation Service - Eight Report- Justice Committee HC 519-I. London: The Stationery Office Limited. Posjećeno 15.11.2013. na mrežnoj stranici <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmjust/519/519i.pdf>.
- Kickert, W. J. M. (2008): The Study of Public Management in Europe and the United States. A Comparative Analysis of National Distinctiveness. *der moderne staat – dms, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 1, 1, 221-234.
- Kim, D. (2006): Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. *Seoul Journal of Business*, 12, 1, 19-35.
- Kišak Gverić, N. (2013): Lokus kontrole i zadovoljstvo poslom pomažućih profesija u zdravstvenom i penalnom sustavu. Doktorska disertacija. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Knight, C. (2002): Why Choose The Probation Service? *British Journal of Community Justice*, 5, 3, 1-4.
- Kovčo Vukadin, I., Maloić, S., Rajić, S. (2012): Policija i probacija – novi partneri u zaštiti zajednice? *Policija i sigurnost*, 21,4, 800-821.
- Lambert, E. G., Kelley, T., Hogan, N. L. (2013): Hanging on Too Long: The Relationship between Different Forms of Organizational Commitment and Emotional Burnout among Correctional Staff. *American Journal of Criminal Justice*, 38, 1, 51-66.
- Lather, A. S., Jain, S. (2005). Motivation and Job Satisfaction: A Study of Associates of Public and Private Sector. *Delhi Business Review X*, 6, 1, 77-84.
- Lee, W., Joo, H., Johnson, W. W. (2009): The Effect of Participatory Management on Internal Stress, Overall Job Satisfaction and Turnover Rate among Federal Probation Officers. *Federal Probation Journal*. 73, 1. Posjećeno 17.10.2013. na mrežnoj stranici <http://www.uscourts.gov/uscourts/federalcourtspps/fedprob/2009-06/FederalProbationOfficers.html>.
- Leonardi, T. J., Rrew, D. R. (1991): Applying Job Characteristics Theory to Adult Probation. *Criminal Justice Policy Review*, 5, 1, 17-28.
- Lewis, K. R., Lewis, L. S., Garby, T. M. (2013): Surviving the Trenches: The Personal Impact of the Job on Probation Officers. *American Journal of Criminal Justice*, 38, 1, 67-84.
- Lindner, C., Bonn, R. (1996): Probation officer victimization and fieldwork practices: Results of a national study. *Federal Probation*, 60, 2, 16-23.
- Littlechild, B. (1995): Violence against Probation Staff. *Probation Journal*, 42, 2, 95-96.
- Maloić, S. (2013): Menadžment u organizacijama kaznenopravnog sustava – vrijeme promjena. *Praktični menadžment*, 4, 2, 50-59.
- Manojlović, R. (2010): Danski model novog javnog menadžmenta – može li poslužiti kao uzor Hrvatskoj? *Hrvatska javna uprava*, 10, 4, 961-996.
- Matthews, J. (2009): People first: Probation officer perspectives on probation work – A practitioner’s response. *Probation Journal*, 56, 1, 61-67.

- McKenna, E. i Beach, N. (2008): *Human Resource Management: A Concise Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mejovšek, M. (2002): *Uvod u penološku psihologiju*. Naklada Slap, Jastrebarsko; Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb.
- Mikšaj-Todorović, L.J., Novak, T. (2008): Istraživanje emocionalnog dobrostanja i sagorijevanja na poslu zatvorskog osoblja. *Kriminologija i socijalna integracija*, 16, 1, 45-61.
- Ministarstvo pravosuđa RH (2013): Sektor za probaciju – mjesečna statistika. Posjećeno 19.12.2013. na mrežnoj stranici <http://www.mprh.hr/mjesečna-statistika>.
- Mullins, L. J. (2002): *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Novak, T., Laušić, H., Jandrić Nišević, A. (2008): Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama - pregled literature. *Kriminologija i socijalna integracija*, 16, 1, 1-126.
- Park, J. (2007): Work stress and job performance. *Perspectives on Labour and Income*. Statistics Canada Catalogue no. 75-001, 8, 12. 5-17.
- Paterson, B. (1992): Job Experience and Perceived Job Stress among Police, Correctional, and Probation/Parole Officers. *Criminal Justice and Behaviour*, 19, 3, 260-285.
- Persson, A., Svensson, K. (2011): Signs of resistance? Swedish probation officers' attitudes towards risk assessments. *European Journal of Probation*, 3,3, 95-107.
- Petrillo, M. (2007.). Power struggle: Gender issues for female probation officers in the supervision of high risk offenders. *Probation Journal*, 54, 4, 394: 406.
- Phillips, J. (2011): Target, audit and risk assessment cultures in the probation services. *European Journal of Probation*, 3, 3, 108-122.
- Pitts, W. J. (2007): Educational Competency as an Indicator of Occupational Stress for Probation and Parole Officers. *American Journal of Criminal Justice*, 32, 1-2, 57-73.
- Pollitt, C. (1998): *Managerialism Revisited*. U Peters, G. Savoie, D. J. (ur.): *Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms* (str. 47-77). Ottawa: Canadian Centre for Management Development.
- Purvis, M., Ward, T., Willis, G. (2011): The Good Lives Model in Practice: Offence Pathways and Case Management. *European Journal of Probation*, 3, 2, 4-28.
- Raynor, P., Robinson, G. (2009): Why help offenders? Arguments for rehabilitation as a penal strategy. *European Journal of Probation*, 1,1, 3-20.
- Reiners, P. (2011): *Außensicht der Innensicht - Bewährungshilfe in der Erinnerung ehemaliger Bewährungshelfer*. Köln: DHB-Fachverband für Soziale Arbeit, Strafrecht und Kriminalpolitik.
- Rhine, E. E., Hinzman, G., Corbett, R. P., Beto, D. R., Pappozzi, M. (2001): The "Broken Windows" Model of Probation: A Call for Transforming Community Supervision, *Perspectives*. 25, 2, 30-33.
- Ricijaš, N., Maloić, S., Rajić, S. (2012): Doživljaj posla probacijskih službenika u Hrvatskoj. 8. međunarodni znanstveni skup »Istraživanja u edukacijsko-rehabilitacijskim znanostima«. Zagreb, Hrvatska, 27.-29.09.2012. Posjećeno 28.12.2013. na mrežnoj stranici <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=595975>
- Schaufeli, W. B., Peeters M. C. W. (2000): Job Stress and Burnout Among Correctional Officers: A Literature Review. *International Journal of Stress Management*, 7, 1, 19-49.
- Schloss, C. S., Alarid, L. F. (2007): Standards in the Privatization on Probation Services: A Statutory Analysis. *Criminal Justice Review*, 32, 3, 233-245.
- Simmons, C., Cochran, J. K., Blount, W. R. (1997). The effects of job-related stress and job satisfaction on probation officers' inclinations to quit. *American Journal of Criminal Justice*. 21, 2, 213-229.
- Slate, R. N., Wells, T. L., Johnson, W. W. (2003): Opening the Manager's Door: State Probation Officer Stress and Perceptions of Participation in Workplace Decision Making. *Crime and Delinquency*, 49, 519-541.

- Slate, R. N., Johnson, W. W., Colbert, S. S. (2007): Police Stress: A Structural Model. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 22, 2, 102-112.
- Stinson, A. (2010): *Anxiety and Stress: How Poor Performance and Absenteeism Affect the Workplace*. Boca Raton: Universal-Publishers.
- Tot, B. (2008): Povezanost dimenzija sagorijevanja na radu i nekih samoiskazanih psiholoških tegoba u policijskih službenika. *Kriminologija i socijalna integracije*, 16, 1, 1-126.
- Tot, B. (2010): Evaluacija upitnika organizacijskih i operativnih izvora stresa na radu kod policijskih službenika. *Kriminologija i socijalna integracija*, 18, 1, 1-130.
- Trotter, C. (2009): Pro-social Modelling. *European Journal of Probation*, 1, 2, 142-152.
- Wells, T., Colbert, S., Slate R. N. (2006): Gender Matters: Differences in State Probation Officer Stress. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 22, 63-79.
- White, W., Gasperin, D., Nystrom, J., Ambrose, T., & Esarey, C. (2005): The other side of burnout: exemplary performance and health among probation officers. *Perspectives: The Journal of the American Probation and Parole Association*, 29, 2, 26–31.
- Whitehead, J., Lindquist, C. (1985): Job Stress and Burnout among Probation/Parole Officers: Perceptions and Causal Factors. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 29, 109-119.
- Whitehead, J. T. (1987): Probation officer job burnout: A test of two theories. *Journal of Criminal Justice*, 15, 1, 1–16.
- Wilczek, T. (2008): *The “Classical Model” for Practising Human Resource Management*. Munich: Grin Verlag.
- Wlodarczyk, A. Z. (2011): *Work Motivation: A systemic Framework for Multilevel Strategy*. Bloomington: AuthorHouse.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (2000): Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Educational Health Psychology*, 5, 84-94.

CHALLENGES TO PROBATION OFFICERS’ JOB SATISFACTION - WHAT CAN WE LEARN FROM INTERNATIONAL POLICY AND PRACTICE

Abstract: The first professional probation officers in Croatia began their work in June 2011 when probation offices were opened. Preliminary research results on how they perceived their work, conducted in mid 2012, showed satisfactory initial motivation, job satisfaction and a relatively low level of professional stress. The primary aim of this paper is to provide an overview of the international empirical research results in the area of work perception, experience, motivation, stress and burn-out, and placing them in the context of the current Croatian practice. This way, foreign experiences, policies and practice become a platform for learning from different experiences and may be used for improvement and prevention of various adverse effects in our working environment. In conclusion, the authors provide general guidelines and recommendations for a Croatian context.

Key words: probation, probation officers, motivation, job satisfaction, stress