

SVEUČILIŠTE SJEVER
POSLIJEDIPLOMSKI DOKTORSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
MEDIJI I KOMUNIKACIJA



Izidora Radek

**PREDIKTORI ZADOVOLJSTVA
POLICIJSKIH SLUŽBENIKA
KOMUNIKACIJOM S RUKOVODITELJIMA I
KOLEGAMA NA NJHOVOM RADNOM
MJESTU**

DOKTORSKI RAD

Koprivnica, 2024.

SVEUČILIŠTE SJEVER
POSLIJEDIPLOMSKI DOKTORSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
MEDIJI I KOMUNIKACIJA



Izidora Radek

**PREDIKTORI ZADOVOLJSTVA
POLICIJSKIH SLUŽBENIKA
KOMUNIKACIJOM S RUKOVODITELJIMA I
KOLEGAMA NA NJHOVOM RADNOM
MJESTU**

Mentor: izv. prof. dr. sc. Nikša Sviličić
Komentor: doc. dr. sc. Krunoslav Borovec

Koprivnica, 2024.

UNIVERSITY NORTH
UNIVERSITY POSTGRADUATE STUDIES IN MEDIA AND
COMMUNICATION



Izidora Radek

**PREDICTORS OF POLICE OFFICERS'
SATISFACTION WITH COMMUNICATION
WITH SUPERIORS AND COLLEAGUES AT
THEIR WORKPLACE**

DOCTORAL THESIS

Koprivnica, 2024

Mentor rada: izv. prof. dr. sc. Nikša Sviličić

Komentor: doc. dr. sc. Krunoslav Borovec

Doktorski rad obranjen je dana _____ u/na _____
_____, pred povjerenstvom u sastavu:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ZAHVALA

Zahvaljujem svojim mentorima, izvanrednom profesoru dr. sc. Nikši Sviličiću i doc. dr. sc. Krunoslavu Borovcu, na trudu i podršci kroz ovo iznimo izazovno i plodonosno znanstveno putovanje. Također zahvaljujem kolegama koji su djelovali na projektu „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom, policijskog legitimiteta i integriteta te samopoštovanja policijskih službenika“, iz čega se i rodila ideja za temu ove doktorske disertacije. Mojoj obitelji i svim dragim ljudima zahvaljujem na neizmornoj podršci i motivaciji za rad, a kao dokaz da je *riječ* Radekima u genima, citirala bih jednu od najljepših pjesama svog oca Ladislava Radeka.

REČI RIEČ (Ladislav Radek)

reči rieč	rieč pikečo
reči čistu	rieč bolečo
reči bistru	
kak BOG zapoveda	rieč je takša
a či treba	kakša je je
nek grmi	za ono kaj je tre
od zemle	nek z miseli zvira
do neba	nek pred sobom
nek zvoni	dela tira
nek se zlevle	nek pogne se
kak slap	pred suzom
ki z mehlina	nek prigne se
pod kamen roni	pred tugom
	nek prestre
reči rieč	smeha širom
reči zagod	nek išče srečo
ne prekesno	z mirom
kaj rieč je ne	
za gdagod	rieč reči
	z duše
reči rieč	a ne
zlehka reči	kak veter puše
rieč gorečo	

rieč se ne šteči
rieč se pusti
pusti se med ljude
pusti se
teči

reči rieč
kaj ne bo gift
kaj bo vračtvo
basnovito
ko se ne da ftrti
niti pak zatrti.

Sažetak

Predmet ovog istraživanja bilo je zadovoljstvo policijskih službenika komunikacijom s nadređenima i kolegama na radnom mjestu. Uz to, istraženo je i zadovoljstvo policijskih službenika internom komunikacijom u odnosu na pripadnost generacijama X, Y i Z te njihovom rukovodnom statusu. U radu se koristio mješoviti istraživački pristup te je nakon kvantitativnog istraživanja provedeno i kvalitativno istraživanje metodom fokus grupe na uzorku policijskih službenika Policijske uprave međimurske.

Kvantitativno istraživanje temelji se na podacima prikupljenim u sklopu projekta „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom, policijskog legitimiteta i integriteta te samopoštovanja policijskih službenika“ iz 2020. godine, koje je obuhvatilo 1373 policijska službenika iz svih uprava Republike Hrvatske. Za prikupljanje podataka korišten je Upitnik procjene zadovoljstva internom komunikacijom, koji su 2009. godine sastavile Ana Tkalac Verčič, Nina Pološki Vokić i Dubravka Sinčić Ćorić. Upitniku su pridodane čestice koje se odnose na sociodemografska obilježja ispitanika, obilježja njihovih karijera, Rosenbergova skala samopoštovanja, čestice koje se odnose na broj bliskih prijatelja koji jesu/nisu policijski službenici te učestalost interakcije s njima.

Analiza rezultata pokazala je da su sociodemografska obilježja u neznatnoj mjeri povezana sa zadovoljstvom policijskih službenika komunikacijom s nadređenima i kolegama na radnom mjestu. Nadalje, nešto više tu povezanost objašnjava razina samopoštovanja i broj bliskih prijatelja koji su policijski službenici, a najveći doprinos objašnjenju daju dimenzije interne komunikacije. Istraživanje potvrđuje i razlike u percepciji zadovoljstva internom komunikacijom u odnosu na pripadnost generacijama i rukovodni status u policiji. Dopunsko istraživanje metodom fokus grupa potvrdilo je važnost kvalitetne vertikalne i horizontalne komunikacije te njihovu povezanost s ostalim dimenzijama interne komunikacije. Ovo znanstveno istraživanje pridonijet će boljem razumijevanju interne komunikacije u policiji, a posebno komunikacije s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu. Izvedeni zaključci mogu poslužiti kao temelj planiranja budućih revizija i strategija interne komunikacije u policijskoj organizaciji u Hrvatskoj.

Abstract

The subject matter of this research was police officers' satisfaction with communication with superiors and peers at the workplace. In addition, the satisfaction of police officers with internal communication in relation to belonging to generations X, Y and Z and their managerial status was also investigated. The paper used a mixed research approach, and after the quantitative research, a qualitative research was conducted using the focus group method on a sample of police officers from Međimurje County Police Administration.

The quantitative research is based on data collected as part of the project "Assessment of satisfaction with internal communication, police legitimacy and integrity, and self-esteem of police officers" from 2020, which included 1,373 police officers from all police administrations of the Republic of Croatia. The Internal Communication Satisfaction Questionnaire, compiled in 2009 by Ana Tkalac Verčič, Nina Pološki Vokić, and Dubravka Sinčić Ćorić, was used for collecting data. Items related to the socio-demographic characteristics of the respondents, characteristics of their careers, Rosenberg's self-esteem scale, items related to the number of close friends who are/are not police officers and the frequency of interaction with them were added to the questionnaire.

The analysis of the results showed that socio-demographic characteristics are slightly related to the satisfaction of police officers with communication with superiors and colleagues at the workplace, furthermore, the level of self-esteem and the number of close friends who are police officers explain this connection somewhat more, and the dimensions of internal communication make the biggest contribution to the explanation.

The research also confirms differences in the perception of satisfaction with internal communication in relation to generations and to the managerial status in the police. Supplementary research using the focus group method confirmed the importance of quality vertical and horizontal communication and their connection with other dimensions of internal communication. This scientific research will contribute to a better understanding of internal communication in the police, especially communication with superiors and peers at the workplace. The conclusions drawn can serve as a basis for planning future audits and internal communication strategies in the police organization in Croatia.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. TEORIJSKI OKVIR.....	4
2.1. Organizacijska kultura i interna komunikacija	4
2.1.1. Organizacijska kultura.....	5
2.1.2. Razine organizacijske kulture.....	7
2.1.3. Oblici i karakteristike organizacijske kulture	8
2.1.4. Organizacijska kultura u policiji	12
2.1.5. Promjene unutar policijske kulture.....	18
2.2. Interna komunikacija.....	20
2.2.1. Funkcije interne komunikacije	21
2.2.1.1. Organizacijska odanost i pravednost.....	24
2.2.1.2. Organizacijska odanost i pravednost u policijskoj organizaciji.....	25
2.2.2. Interna komunikacija u policiji.....	28
2.2.3. Vertikalna i horizontalna komunikacija	31
2.2.4. Vertikalna i horizontalna komunikacija u policiji	35
2.2.5. Neformalni odnosi i komunikacija	40
2.2.6. Razina samopoštovanja i komunikacija	42
2.2.7. Generacijske razlike u odnosu na komunikaciju na radnom mjestu.....	43
3. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA	48
3.1. Instrumenti komunikacijske revizije	48
3.2. Istraživanja zadovoljstva kvalitetom komunikacije među rukovoditeljima i policijskim službenicima	51
4. PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	55
4.1. Problem istraživanja	55
4.2. Ciljevi istraživanja.....	55
4.3. Hipoteze	56
5. METODE RADA - KVANTITATIVNO ISTRAŽIVANJE.....	58
5.1. Uzorak sudionika.....	58
5.2. Mjerni instrument	64
5.3. Metodologija prikupljanja i obrade podataka.....	66
5.3.1. Istraživačka etika	68
6. METODE RADA - KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE.....	69
6.1. Protokol kvalitativnog istraživanja.....	69
6.2. Teme.....	70
6.3. Fokus grupe.....	70

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	73
7.1. Rezultati kvantitativnog istraživanja.....	73
7.1.1. Deskriptivna analiza	73
7.1.2. Utvrđivanje faktorske valjanosti i metrijskih svojstava upitnika	81
7.1.3. Faktorska analiza.....	83
7.1.4. Čimbenici zadovoljstva internom komunikacijom.....	94
7.1.4.1. Sociodemografska obilježja policijskih službenika kao prediktori njihova zadovoljstva komunikacijom s nadređenim i kolegama.....	94
7.1.4.2. Karakteristike karijere policijskih službenika kao prediktori zadovoljstva policijskih službenika komunikacijom s nadređenim i kolegama na njihovom radnom mjestu.....	99
7.1.4.3. Razina samopoštovanja i broj bliskih prijatelja kao prediktori zadovoljstva policijskih službenika komunikacijom s rukovoditeljima i komunikacijom s kolegama na radnom mjestu.....	106
7.1.4.4. Povezanost dimenzija interne komunikacije sa zadovoljstvom komunikacijom koju policijski službenici imaju s rukovoditeljima i kolegama na njihovu radnom mjestu.....	113
7.1.4.5. Razlike u percepciji zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom s obzirom na pripadnost generacijama Z, Y i X.....	119
7.1.4.6. Razlike u percepciji zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom u odnosu na njihov rukovodni status.....	132
7.2. Rezultati kvalitativnog istraživanja	139
8. RASPRAVA.....	155
8.1. Rasprava o rezultatima istraživanja.....	158
9. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	169
10. OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS.....	177
11. LITERATURA:	179
12. PRILOZI.....	201
12.1. Popis tablica	201
12.2. Popis slika.....	203

1. UVOD

Komunikacija, bilo verbalna ili neverbalna, izravna ili neizravna, jedna je od temeljnih ljudskih aktivnosti. Njome se bave različite znanstvene grane i discipline poput lingvistike, psihologije, sociologije, matematike, informatike i drugih, svaka promatrajući taj fenomen sa svog stajališta. Matematičare poput Claudea E. Shannona (1948) u *Matematičkoj teoriji komunikacije* zanimala je mjerljivost i način prijenosa informacija, dok je rad sociologa Roberta E. Parka (1938) *Promišljanja o komunikaciji i kulturi* bio usmjeren na društvenu funkciju komunikacije, odnosno na stvaranje i održavanje razumijevanja i kulturne solidarnosti među pojedincima i društvima. Sama činjenica da je komunikacija pobudila interes širokog spektra znanstvenih istraživanja, govori nam o njenoj važnosti za ljude. Ona je bitna za međuljudske odnose u svim aspektima života pa tako i u poslovnom okruženju, gdje se očekuje usklađeno djelovanje većeg broja ljudi, njihovo međusobno razumijevanje i razmjena informacija. Brojna istraživanja dokazuju povezanost prirode organizacijske komunikacije s odnosom zaposlenika prema organizaciji i učincima njihova rada, tako da bi svaka organizacija koja teži izvrsnosti trebala posvetiti pažnju i internoj i eksternoj komunikaciji.

Kao što je već istaknuto, kvaliteta komunikacije unutar organizacije povezana je s nizom pozitivnih učinaka, kao što su zadovoljstvo zaposlenika i organizacijska predanost, koja predstavlja privrženost i identificiranje zaposlenika s organizacijom u kojoj rade. Analizirajući organizacijsku predanost Bambacas i Patrickson (2008) istaknuli su važnost adekvatne komunikacije na razini rukovoditelj – zaposlenik, koja predstavlja iznimno važnu dimenziju interne komunikacije. Blundel i Ippolito (2008) ističu složenost organizacija, iz čega proizlazi i specifičnost komunikacije unutar njih zbog formalne organizacijske strukture, različitosti u organizacijskim procedurama, načina rukovođenja, sastava zaposlenika i drugih dionika, različitih vrsta pritisaka na organizacije itd.

Downs i Adrian (2004: 2) smatraju da organizacije trebaju pratiti koliko kvalitetno zaposlenici komuniciraju jer često sam opstanak organizacije ovisi o sposobnosti zaposlenika za razmjenom i koordinacijom informacija, pri čemu poseban značaj pridaju protočnosti komunikacije te povratnim informacijama.

Nerazmjer u dijeljenju informacija može dovesti do lošijih poslovnih rezultata, a kao primjer može se navesti jedna studija slučaja. Iz te studije na poduzeću Candy Inc., koju su proveli Brown i Starkey (1994: 823), jedan od zaključaka može se poopćiti na organizacije slične

strukture i kulture. Naime, rigidna hijerarhija stvara menadžersku elitu koja raspolaže velikom količinom informacija, ali prema dolje filtrira, tj. prosljeđuje samo one osnovne, potrebne zaposlenicima za odrađivanje poslova. To je u konkretnom slučaju rezultiralo manjkom informacija na nižim razinama i općenitom nezainteresiranošću nižih rukovoditelja za prikupljanje vrijednih znanja.

Stil komunikacije u određenoj organizaciji pod utjecajem je dominantne organizacijske kulture, što potkrepljuju Brown i Starkey (1994: 809), koji smatraju da su „poimanje kulture, kao žive metafore za razumijevanje ponašanja i događaja unutar organizacije, i komunikacije, kao simbola ili proizvoda kulture, neraskidivo povezani“.

Kakav utjecaj različiti oblici organizacijske kulture imaju na komunikaciju unutar organizacije, može se objasniti kroz četiri varijable (Grunig i sur. 2002: 484, prema Hage 1980): centralizacija, stratifikacija, formalizacija i složenost. Hage smatra da centralizacija inhibira komunikaciju, dok decentralizacija potiče disperziju informacija i donošenja odluka unutar organizacije. Stratifikacija se odnosi na način nagrađivanja u organizaciji i u korelaciji je s niskim stupnjem komunikacije. Formalizacija se odnosi na važnost pravila i stupanj njihova provođenja, a složenost, tj. broj različitih specijalizacija radnih mjesta ima snažnu korelaciju s komunikacijom odozdo prema gore. Grunig (1992) toj teoriji dodaje petu strukturalnu varijablu – sudjelovanje u donošenju odluka.

Harkness (1999: 91) smatra da je poslovno okruženje u stalnom procesu promjena, stoga internu komunikaciju treba periodično revidirati kako bi se vidjelo zadovoljava li ona zacrtana očekivanja i potrebe za promjenom. Prema njemu, prvi je korak interno istraživanje komunikacijskog plana da bi se na kraju o novim strategijama educirali svi zaposlenici i u prvi plan postavili novi prioriteti organizacije.

Policijska organizacija počiva na birokratskoj kulturi i strogoj hijerarhiji, pa je stoga i interna komunikacija doživljavana kao jednosmjerna, obilježena izdavanjem uputa i naredbi od gore prema dolje (engl. *top-down*), s čime se slaže Innes (2002: 68) ustvrdivši da su organizacije poput policije složeni entiteti, u kojima je raspodjela znanja među članovima asimetrična. Ipak, veličina sustava i raznolikost policijskih poslova, novi zahtjevi javnosti i veći monitoring nad policijskim djelovanjem, daju prostora promjenama, koje su zamijetili i Gorenak i Pagon (2006: 247) zaključivši da su policijske organizacije počele posvećivati pažnju komunikaciji s građanima, ali i komunikaciji unutar same policijske organizacije tek nakon promjene filozofije njihova postupanja i prihvatanja novih paradigmi u policijskom djelovanju. Hijerarhija i

birokracija u tradicionalnim policijskim sustavima ometaju efikasnu komunikaciju pa se stoga nove paradigme policijskog djelovanja (engl. *Community Policing*, *Neighbourhood Policing*, *Problem-oriented Policing*, *Intelligence-led Policing*, *Compstat model*) sve više udaljavaju od birokratiziranog sustava utemeljenog na izdavanju i izvršavanju zapovjedi te integriraju u svoj rad suradnički pristup utemeljen na timskom radu, dijeljenju resursa, prikupljanju, analizi i razmjeni informacija te kvalitetnoj dvosmjernoj komunikaciji i participaciji u donošenju odluka. Ipak, novi pristup internoj komunikaciji nije jednako prisutan u svim dijelovima policijske organizacije, što će jasnije biti prikazano u teorijskom dijelu rada.

U ovom radu istražuje se priroda interne komunikacije u policijskoj organizaciji, posebice zadovoljstvo komunikacijom rukovoditelja i policijskih službenika. U teorijskom dijelu objašnjavaju se složeni konstrukti, u kojima komunikacija, posebno vertikalna, ima nezaobilaznu ulogu. Konkretno su to organizacijska obilježja poput organizacijske kulture i interne komunikacije, organizacijske pravednosti i odanosti, a zatim i njihovi specifični pojavni oblici karakteristični za policijske organizacije. Nadalje, detaljno se definiraju i analiziraju vertikalna i horizontalna komunikacija, neformalni odnosi u organizacijama, obilježja generacijskih kohorti te utjecaj samopoštovanja i rukovodnog statusa na zadovoljstvo komunikacijom u policijskoj organizaciji. U idućem dijelu disertacije navedeni su ciljevi i hipoteze istraživanja, opis metodologije, a zatim slijedi rasprava dobivenih rezultata kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja, zaključna razmatranja, očekivani znanstveni doprinosi te literatura i prilozi.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Organizacijska kultura i interna komunikacija

„Odnos organizacijske kulture i poslovne komunikacije isprepleten je i dinamičan. Komunikacija konstruira i prenosi kulturu dok kultura oblikuje većinu organizacijskih komunikacija.“ (Mayfield i sur. 2020: 78)

Kako bismo uopće mogli analizirati internu komunikaciju, potrebno ju je pozicionirati unutar okvira organizacijske kulture kao najutjecajnijeg mehanizma djelovanja na njen oblik i razvoj u organizacijama. U organizacijama se svakodnevno kreiraju, kodiraju, odašilju, primaju i dekodiraju poruke, u formalnim i neformalnim interakcijama zaposlenika, u horizontalnom i vertikalnom smjeru, između dviju ili više osoba, putem govora ili drugih raspoloživih medija komuniciranja. Intenzitet i vrsta komunikacije ovise o okruženju unutar kojeg se ona odvija, a to okruženje čini skup ljudi koji na određenom prostoru i u određenom vremenu funkcioniraju unutar zadanih smjernica ponašanja i obavljanja poslova, pa se na neki način izdvajaju od drugog skupa ljudi koji djeluje u drugom okruženju. Zbroj vidljivih i nevidljivih karakteristika spomenutog okruženja, odnosno jedne takve organizirane poslovne sredine, jedinstvene od organizacije do organizacije, nazivamo organizacijskom kulturom. Dominantna kultura za sobom povlači karakteristične oblike internog komuniciranja, pa tako participativne kulture preferiraju simetričnu komunikaciju, dok autoritarne kulture prednost daju asimetričnoj komunikaciji. „Simetrična komunikacija znači da je svaki sudionik u komunikacijskom procesu jednako u mogućnosti utjecati na drugoga“ (Hallahan i sur. 2007: 21). Obilježja takve komunikacije jesu dvosmjernost, otvorenost, uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka, davanje povratnih informacija i zaniteresiranost za zaposlenikovu dobrobit na radnome mjestu. Nasuprot tome, „asimetrična komunikacija u organizacijama, općenito je jednosmjerna, odozgo prema dolje, i osmišljena da kontrolira ponašanje zaposlenika“ (Grunig i Dozier 2003: 487).

U sljedećim poglavljima analizirat će se pojam organizacijske kulture, njeni oblici i karakteristike te specifičnosti organizacijske kulture u policiji. Paralelno s time objasniti će se kakav utjecaj navedene pojavnosti imaju na internu komunikaciju.

2.1.1. Organizacijska kultura

Organizacije su dugo strategije i analize poslovanja temeljile na svom „hardveru“ (strategija, sustav i struktura), a „softver“ organizacije, odnosno sustav zajedničkih vrijednosti, zaposlenici, njihove vještine i znanja te stil upravljanja, dobivaju na važnosti tek krajem 20. stoljeća, kada postaju predmet intenzivnijeg znanstvenog interesa i neizostavna komponenta izvrsnosti kompanija. Ta jezgra svake organizacije sažeta je pod pojmom organizacijska kultura. Ona je prisutna u svim poslovnim organizacijama, ali je s aspekta znanosti relativno mlado istraživačko područje.

Organizacijska kultura uz organizacijsku strukturu i resurse čini internu okolinu organizacije. Iako novije istraživačko područje, postoje brojne definicije organizacijske kulture domaćih i stranih autora, pa je tako prema Grunig i sur. (2002: 482) „kultura zbroj zajedničkih vrijednosti, simbola, značenja, uvjerenja, pretpostavki i očekivanja koja organiziraju i spajaju grupu ljudi koja zajedno radi“.

Rupčić (2018: 99) objedinjuje funkciju, manifestaciju i pojmovno određenje organizacijske kulture unutar definicije prema kojoj organizacijska kultura povezuje poduzeće i njegovo okruženje, određuje načine njihove interakcije i predstavlja sustav vrijednosti i uvjerenja, a njene se značajke odražavaju u obrascima ponašanja članova organizacije te organizacijskim rutinama.

Schneider i sur. (2013: 362) za organizacijsku kulturu kažu da je definiraju „zajedničke osnovne pretpostavke, vrijednosti i uvjerenja koja karakteriziraju određeno okruženje i koja se, kao ispravan način razmišljanja i osjećanja, prenose novim članovima putem mitova i priča o tome kako je organizacija postala ono što je sad dok je rješavala probleme povezane s eksternom prilagodbom i internom integracijom“. Sikavica (1999: 596) smatra da je „organizacijska kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobitosti i karaktera poduzeća“.

Tomulić i Grmuša (2017: 195) organizacijsku kulturu definiraju kao vrstu mikro zajednice sačinjene od određenih normi ponašanja. Ona u širem smislu predstavlja način života i rada u poduzeću, stoga joj se zaposlenici trebaju prilagođavati i usvajati je isto kao i radne postupke.

U definicijama organizacijske kulture naglašena je vrijednosno-bihevioralna dimenzija u vidu zajedničkih vrijednosti, shvaćanja i uvjerenja, što ovaj pojam čini kompleksnim i dodatno

apstraktnim, a to potvrđuje i Sušan (2005: 36) zaključujući “da organizacijsku kulturu ne prati pojamovna jasnoća i preciznost“.

Iako ne postoji jedinstveno pojamovno određenje organizacijske kulture, manje-više sve definicije proizlaze iz opće definicije kulture razvijene u okviru antropologije. Raznolikost u definiranju organizacijske kulture proizlazi iz multidisciplinarnog pristupa ovoj temi pa ćemo pokušati testirati adaptabilnost općih definicija kulture u kontekstu organizacije uz supstituciju pojedinih riječi. Antropolog Haviland (2004: 33) smatra da „kulturu čine apstraktne vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta koji su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u ponašanju. Ti su elementi zajednički članovima određene društvene zajednice, a njihovo očitovanje stvara ponašanje razumljivo ostalim članovima toga društva“. Zamijene li se u navedenoj definiciji riječi društvena zajednica i društvo riječju organizacija, riječ svijet riječima organizacija i njena okolina, zapravo se dolazi do još jedne od mogućih definicija organizacijske kulture. Prema autorima Haralambosu i Holbornu, kultura je „ukupnost načina života nekog društva“ (Haralambos i Holborn 2002: 884). Analogno tome, možemo reći da je organizacijska kultura ukupnost načina života zaposlenika neke organizacije.

Nakon navođenja i analize definicija pojma organizacijske kulture valja se osvrnuti i na njezinu ulogu, koja je djelomično i spomenuta u nekim definicijama prema kojima kultura funkcionira kao spojnica organizacije i eksterne javnosti određujući načine njihove interakcije, a istovremeno uređuje način rada i ponašanje unutar same organizacije. Prema Frostu i sur. (1991: 15), ona „stabilizira i normalizira događanja i tako omogućuje svakodnevno funkcioniranje“. Janićijević (2013) smatra da organizacijska kultura određuje način na koji članovi organizacije doživljavaju i tumače svoju okolinu, kao i način na koji se u njoj ponašaju.

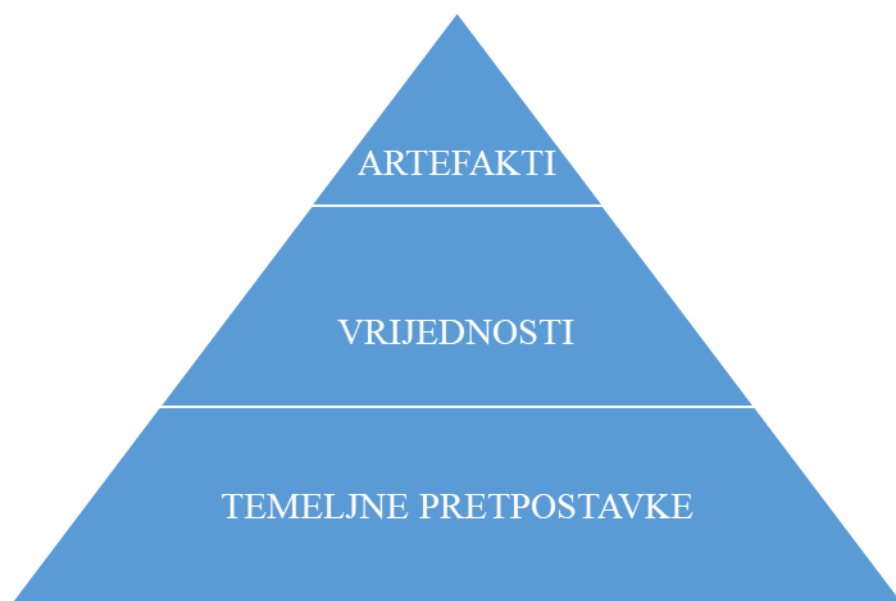
Sikavica i sur. (2008: 128) smatraju da „organizacijska kultura definira ponašanje zaposlenika u internoj okolini, a također pomaže organizaciji u adaptaciji na vanjsku okolinu“. Peters i Waterman (1982) te Sikavica i Novak (1999) slažu se u tvrdnji da jake organizacijske kulture doprinose djelotvornosti i izvrsnosti poduzeća. Sikavica i sur. (2008) u isticanju važnosti jake organizacijske kulture čak tvrde da je ona glavna komponenta djelotvornosti organizacije. Janićijević (2013: 37) dodaje da ako u organizaciji postoji jaka kultura, svi će članovi organizacije donositi odluke, djelovati ili ulaziti u interakcije na sličan i predvidljiv način. Warrick (2017: 396) na jednostavan način objašnjava ulogu organizacijske kulture jer ona može izvući najbolje u ljudima i stvoriti izvrsna okruženja za rad ili pak može iznijeti najgore u ljudima i stvoriti disfunkcionalna okruženja ispunjena stresom i napetošću. Zaključno, važnost

organizacijske kulture najbolje opisuje jedan od najuspješnijih biznismena koji su bili na čelu IBM-a, Lou Gerstner. U svojoj knjizi on je ustvrdio da „kultura nije samo jedan aspekt igre – ona jest igra. Na kraju, organizacija nije ništa više doli kolektivne sposobnosti njenih ljudi da stvaraju vrijednost“ (Gerstner 2003: 182).

Pregledom navoda značaja i funkcije organizacijske kulture, jasno je da, ako se organizacija može osloniti na kolektivnu usmjerenost vrijednostima koje promovira, tada organizacijska kultura u velikoj mjeri doprinosi njenoj stabilnosti. Zdrava organizacijska kultura olakšava funkcioniranje organizacije, njenu prilagodbu okolini i doprinosi djelotvornosti i kvaliteti međuljudskih odnosa.

2.1.2. Razine organizacijske kulture

Organizacijska kultura sastoji se od nekoliko razina, a Schein u svom djelu *Organizational culture* iz 1988. godine spominje tri razine: artefakti, vrijednosti i temeljne pretpostavke (slika 1). Artefakti su sve ono što pojedinac osjeća, opaža i bilježi svim osjetilima kada ulazi u novu kulturu. Koliko god ti znakovi bili jasni i opipljivi, teško ih je dešifrirati a da se ne pita upućene što oni znače. Vrijednosti su svi prihvaćeni ciljevi, ideali, norme, standardi, moralna načela i druge neprovjerljive premise, dok su temeljne pretpostavke na razini nesvjesnog, nešto što se uzima zdravo za gotovo, perceptivni običaji, načini na koji se razmišlja i osjeća unutar organizacije.



Slika 1. Autoričin prikaz razina organizacijske kulture prema Scheinu (1988: 9).

Analizirajući navedene sastavnice organizacijske kulture, može se zaključiti da iz naših temeljnih pretpostavki proizlaze vrijednosti, a artefakti su krajnji manifest tih vrijednosti i temeljnih pretpostavki.

Autori Sikavica i Novak (1999: 598) spominju dvije razine na kojima se manifestira kultura poduzeća temeljeći podjelu prema znakovima koji pripadaju svakoj razini. Prva razina sastoji se od vidljivih znakova kulture: simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja i slično, a druga od nevidljivih znakova koju čine zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavovi i osjećaji.

Tench i Yeomans (2009: 274-277) također navode dvije razine, tj. dva aspekta organizacijske kulture – one vidljive aspekte poput eksplicitnih pravila, misije, procedura, PR-a, marketinških komunikacija te sustava i stilova upravljanja i manje vidljive aspekte među kojima su i oni komunikacijski: prevladavajući tip komunikacije u organizaciji i razina formalnosti, odnosno neformalnosti u komunikaciji i personalnim interakcijama.

2.1.3. Oblici i karakteristike organizacijske kulture

Kulturu organizacije definira stil upravljanja, njene strategije i ciljevi, ali i okolina, što ističe i Pende (2008: 21) ustvrdivši da „društveno okruženje određuje vrijednosti i ugrađuje norme ponašanja u svakodnevni život organizacije – omogućuje stvaranje pozitivnog ili negativnog organizacijskog identiteta i povoljnog ili nepovoljnog organizacijskog imidža“.

Pri navođenju uloge organizacijske kulture spomenut je pojam jake organizacijske kulture, koja se manifestira kroz jedinstvo oko nekih specifičnih zajedničkih vrijednosti. Za razliku od nje, u slaboj organizacijskoj kulturi zajedničke vrijednosti nisu u tolikoj mjeri disperzirane i internalizirane unutar radnog kolektiva. Prednost je jake organizacijske kulture brzina donošenja odluka, a njezina je najveća slabost rezistentnost promjenama (Marker 2009: 733). Organizacije sa slabom kulturom ne posluju nužno loše, no budući da je kod njih niska razina prihvaćanja i usklađenosti sa zajedničkim vrijednostima, kontrola se mora provoditi opsežnim postupcima i birokracijom, smatraju Stolyarova i Stolyarova (2012: 141). Warrick (2017: 399) navodi da je u jakim kulturama jasno koje su organizacijske vrijednosti i norme, dok u slabim kulturama norme i poslovna praksa nisu dobro poznati ili su zbunjujući i nedosljedni. Organizacijska kultura može biti i jaka, ali nezdrava, što opet vodi do nezadovoljavajućih poslovnih rezultata. Uz podjelu na jaku i slabu organizacijsku kulturu, Sikavica i Novak (1999:

601-602) nadalje dijele oblik organizacijske kulture na dominantnu kulturu i supkulturu navodeći da bi svako poduzeće trebalo imati dominantnu kulturu, što ne priječi postojanje supkultura zastupljenih u različitim omjerima. Supkulture čine kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno skupina unutar organizacije. Lošim upravljanjem, kojim se stvara nerazumijevanje, potiče neetičnost i neprijateljstvo, supkulture se množe i poprimaju dezintegrirajuće obilježje (Pende 2008). Sikavica i Novak (1999: 603-606) u nastavku razlikuju sljedeće kategorije: jasna i nejasna kultura, odlična (izvrsna) i užasna, postojana i prilagodljiva te participativna i neparticipativna. Kod jasnih kultura izražena je prepoznatljivost unutar i izvan organizacije na temelju svojstvenih simbola, dok kod nejasnih ta prepoznatljivost izostaje, tj. ni zaposlenici ni menadžeri ne prepoznaju specifične karakteristike kulture organizacije. Izvrsne kulture odlikuje jasno planiranje, osjećaj pripadnosti organizaciji i dobra horizontalna i vertikalna komunikacija, a u organizacijama s užasnom kulturom klima među zaposlenicima je loša uz opću konfuziju u organiziranju aktivnosti. Postojana kultura karakteristična je za poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini, za razliku od prilagodljive kulture, koja je orijentirana na okolinu zbog velikih i čestih promjena. U participativnoj kulturi sve linije rada uključene su u donošenje odluka, dok u neparticipativnoj kulturi odluke isključivo donosi menadžment.

Za analizu organizacijske kulture zanimljiv je model temeljen na pristupu suparničkih vrijednosti koji opisuje Sušan (2005) prema Quinnovom modelu iz 1988. Prema toj teoriji, postoje četiri tipa kultura: grupna (kultura klana), razvojna (adhokracija), racionalna (tržišna) i hijerarhijska. Grupna kultura u prvi plan stavlja podršku, razvojna inovaciju, racionalna ciljeve, a hijerarhijska pravila. Ovaj model, prikazan u tablici 1, opisuje karakteristike svakog oblika kulture kroz nekoliko dimenzija: prema kriteriju efikasnosti, strukturi i usmjerenosti, organizacijskoj teoriji, vrijednostima, organizacijskoj usmjerenosti, ulozi rukovoditelja, stilu rukovođenja, komunikaciji i karakteristikama klime.

Tablica 1. Tipovi kulture. Prikaz autorice prema Sušnju (2005).

TIP KULTURE	GRUPNA (KLAN)	RAZVOJNA (ADHOKRACIJA)	RACIONALNA (TRŽIŠNA)	HIJERARHIJSKA
VRIJEDNOSTI	Podrška	Inovacija	Ciljevi	Pravila
KARAKTERISTIKE	Orijentacija prema unutarnjoj okolini	Orijentacija prema vanjskoj okolini Adaptabilnost Kreativna klima	Orijentacija prema vanjskoj okolini Produktivnost	Orijentacija prema unutarnjoj okolini Stabilnost

	Participacija Otvorenost Timski pristup, Kooperacija, Topla radna klima Podržavajući stil rukovođenja	Prihvaćanje promjene Brzo donošenje odluka Participativni stil rukovođenja	Jasnoća ciljeva Racionalna klima, Praćenje uspješnosti Oprezno donošenje odluka Stil rukovođenja orijentiran na zadatke i rezultate	Kontrola Upravljanje informacijama Propisi Hladna klima Naglašavanje strukture i autoriteta Sporost u donošenju odluka Formalni, direktivni stil rukovođenja
KOMUNIKACIJA	Verbalna, Neformalna Dvosmjerna	Neformalna U svim smjerovima	Verbalna U većoj mjeri silazna Usmjerena prema cilju	Neverbalna Silazna Formalna

Rupčić (2018: 101) dijeli organizacijsku kulturu na birokratsku, inovativnu i kulturu postignuća te timsku ili pomagačku kulturu na temelju dominantnih značajki poduzeća, tj. organizacija, koje su u mnogočemu definirane okolinom u kojoj posluju.

Grunig i sur. (2002: 482) objašnjavaju razlike između autoritarne (engl. *authoritarian culture*) i sudioničke kulture (engl. *participative culture*), koje će u kasnijem poglavlju biti značajne za objašnjavanje organizacijske kulture u policiji. Autori navode da je donošenje odluka u organizacijama u kojima je dominantna autoritarna kultura centralizirano na razini izvršnih direktora i nekoliko top menadžera koji uživaju povjerenje, a zaposlenici smatraju da nemaju prilike sami dati inovativan doprinos radu.

U sudioničkim kulturama naglasak je na timskom radu. „Svi odjeli u takvim organizacijama slijede opće ciljeve organizacije i funkcioniraju kao dobro uigrani stroj“ (Grunig i sur. 2002: 483). Odgovornost za formiranje kvalitetne i jedinstvene kulture prema nekim je istraživanjima u rukama menadžmenta, a to potvrđuje Rupčić (2018), koja smatra da menadžment mora razvijati specifičnu i unikatnu kulturu organizacije koja će klijente asociirati na tu konkretnu organizaciju.

Na ovom je mjestu važno još jednom istaknuti da organizacijsku kulturu bitno određuju njena okolina i stil rukovođenja, koji mogu utjecati na promjene unutar same kulture, a to potvrđuju Tench i Yeomans (2009) navodeći da na organizacijsku kulturu utječu njezini ciljevi, misija i opća strategija, odnosno neposredni organizacijski ciljevi i vrsta taktika koje organizacija primjenjuje za njihovo ostvarivanje.

Strategiju, misiju i ciljeve u organizacijama formira menadžment, a njihova operacionalizacija ovisi o potrebama i klimi u okolini u kojoj te organizacije djeluju.

Promjene poput reorganizacije u jednom velikom uhodanom sustavu podrazumijevaju kvalitetne analize, dobro komunicirane planove i smjernice koje neminovno imaju utjecaj na kulturu organizacije. Kao primjer možemo navesti promjenu logotipa određenog poduzeća koji pripada vidljivim obilježjima organizacijske kulture i najprepoznatljiviji je simbol tog branda. Iza promjene loga vjerojatno stoji rebrendiranje koje uključuje i promjenu strategija i vizija organizacije, pa samim time i utječe na organizacijsku kulturu. Tako je njemačka medijska kuća RTL promijenila boje svog logotipa, tj. na svakoj je platformi u sastavu logotipa drukčiji raspored i odabir boja, čime ta kuća želi naglasiti „raznolikost sadržaja, priča i ljudi“. Zaposlenici RTL-a mogu čak izraditi i osobni RTL logo u svojim omiljenim bojama – svaku posjetnicu, svaki potpis e-pošte mogu dizajnirati prema vlastitim željama.¹ Tim potezom RTL objavljuje novu marketinšku strategiju i individualniji pristup gledateljima, pa su vrijednosti koje naglašavaju – raznolikost, relevantnost, zajedništvo i održivost.

U prikazanom primjeru logo je finalna manifestacija sveobuhvatnih promjena poslovne filozofije unutar tvrtke koja djeluje na izrazito zahtjevnom i dinamičnom tržištu medija. Da je tvrtka samo promijenila logo, ne bismo mogli govoriti o promjeni kulture. Žele li menadžeri uvesti suštinske promjene u organizacijsku kulturu, moraju na to pripremiti svoje zaposlenike, uvjeriti ih da su promjene potrebne i jasno im objasniti što se od njih očekuje. Uspješan menadžer mora biti spreman na dijalog i analizu povratnih informacija svojih zaposlenika kako bi izbjegao stres, nesigurnost i nezadovoljstvo koje generira stanje neinformiranosti.

Izazovnost uvođenja promjena temeljnih stavova i vrijednosti te ustaljenih normi proizlazi iz činjenice da je organizacijska kultura prema Scheinu (1996: 231) „jedna od najsnažnijih i najstabilnijih sila koje djeluju u organizacijama“. Štoviše, Denning (2011: 2) smatra da je to jedan od najvećih izazova za menadžment zbog toga što kulturu organizacije sačinjava

¹ RTL. Dostupno na: <https://media.rtl.com/meldung/RTL-praesentiert-neuen-Markenauftritt/>

isprepleten skup ciljeva, uloga, procesa, vrijednosti, komunikacijske prakse, stavova i pretpostavki koji se po svojoj inerciji suprotstavljaju promjenama. Warrick (2017: 399) smatra da je kultura najveće bogatstvo organizacije, ali je istovremeno vrlo osjetljiva i može se lako narušiti u slučajevima kada rukovoditelji nisu svjesni njene važnosti i ne vode računa o mogućim prijetnjama i promjenama koje utječu na poslovne prakse i stavove.

U svrhu ilustracije zamislimo fiktivnu situaciju prelaska neke organizacije A iz razvojne u hijerarhijsku kulturu. Zamislimo i da je taj prelazak posljedica promjene rukovodnog kadra. Kako bi se ta promjena mogla manifestirati uzevši u obzir pojedine karakteristike obiju kultura? Nije teško zamisliti štetu kakvu, u kratkom roku, može prouzročiti novi rukovoditelj čiji je stil rukovođenja sličniji formalnom autoritativnom stilu u odnosu na njegova prethodnika koji je podržavao participativni stil rukovođenja. Djelatnici koji su do sada djelomično sudjelovali u kreiranju nekih poslovnih koncepata, čije su se vještine i sposobnosti adekvatno vrednovala, koji su uživali visok stupanj nezavisnosti u radu, komunikaciju u svim smjerovima (što je nedvojbeno utjecalo na njihovu motivaciju i kreativnost), odjednom su pod monitoringom, dobivaju direktive, odlučivanje je centralizirano, uskraćene su im povratne informacije, ne uvažava se njihovo mišljenje, a praćenje pravila postaje važnije od sadržaja posla. Naravno da je u današnje vrijeme vjerojatniji obrnuti tijek promjene, no u prikazanom bi slučaju organizacija A mogla izgubiti dio kadra koji traži poticajno i kreativno radno okruženje u kojem može ostvariti svoj inovativni doprinos, koji će se u konačnici vrednovati mogućnošću napredovanja na radnom mjestu ili u vidu neke nagrade za rad.

2.1.4. Organizacijska kultura u policiji

Organizacijska kultura u policiji često je opisivana u negativnom svjetlu (Linklater 2022), u najranijim istraživanjima pripisivala su joj se obilježja poput cinizma, autoritarizma, rasizma, seksizma, sumnjičavosti, izolacije i solidarnosti (Cordner 2017: 11).

Povijesno gledano, policija u svijetu jedna je od najdugovječnijih institucija, no temelji znanstvenog bavljenja policijskom kulturom sežu tek u pedesete godine prošlog stoljeća, smatraju Paoline i Gau (2018), koji su u povijesnom pregledu policijske kulture istaknuli istraživanja Williama Westleyja i Jeromea Skolnicka, pionira bavljenja tim područjem. Westley (1970) je policiju definirao kao usko povezanu izoliranu zajednicu, a ta karakteristika proizlazi iz opasnog i neprijateljskog vanjskog okruženja u kojem policija djeluje. Skolnick (1966) je šezdesetih došao do sličnih zaključaka, a uz neprijateljsko vanjsko okruženje dodaje jednako

stresno i neprijateljsko radno okruženje unutar same policijske organizacije, u kojem policijski službenici konstantno dokazuju nadređenima svoju učinkovitost (prema Paoline i Gau 2018: 3-4). Na tragu tih istraživanja, Paoline (2003: 202) korelira izazovne uvjete radnog okruženja policijskih službenika i policijsku kulturu na način da radni uvjeti, u obliku dvaju izazovnih i stresnih okruženja, utječu na formiranje obrazaca ponašanja i obrambenih mehanizama policijskih službenika. Prvo je eksterno okruženje, koje se odnosi na interakciju policijskih službenika i građana (engl. *occupational environment*), a drugo, interno okruženje, koje se odnosi na interakciju policijskih službenika s nadređenima (engl. *organizational environment*).

Loftus (2009: 4) smatra da je akademski interes za policijsku kulturu bio potaknut dvama faktorima. Prvi se odnosi na zabrinutost za ljudska prava i kritičko gledanje na državne agencije uvjetovano policijskom brutalnošću i korupcijom tijekom društvenih nemira šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a drugi faktor, koji se paralelno događao, bile su teorijske i metodološke promjene u društvenim znanostima. Znanstvenici su uočili raskorak između onog kako se policija želi prikazati javnosti i stvarnog načina obavljanja svakodnevnog policijskog posla.

Turner i Jenkins (2018: 154) objašnjavaju da je istraživanje policije problematično zbog zatvorene prirode organizacije. Autori tu situaciju slikovito opisuju na način da je „velik dio policijske kulture skriven 'iza zida od opeke'. Možete ukloniti jednu ciglu, ali nećete moći vidjeti puno više“. Autori su se bavili policijskom organizacijom u Velikoj Britaniji.

U Njemačkoj je godina 1973. obilježila prekretnicu u istraživanju policijske kulture, kada je tamošnje Ministarstvo unutarnjih poslova zatražilo stručnu analizu poslovnog profila njemačke policije. To je bilo prvo empirijsko istraživanje određenja identiteta i poslovanja policije kao službe koja pruža usluge građanima.²

Teze o problematičnosti analize policijske kulture mogle bi se primijeniti i na policijsku organizaciju u Hrvatskoj, no pokušat ćemo izdvojiti neka od glavnih obilježja policijske kulture i predstaviti rezultate prijašnjih istraživanja na tu temu.

Na temelju prepoznatljivosti policije u javnosti (ovdje prvenstveno mislimo na vidljive aspekte organizacijske kulture kao što su odora, oprema, način komunikacije s građanima), policiju bismo mogli ubrojiti u organizacije s jasnom kulturom (stalna uporaba specifičnih simbola,

² Dokument, tj. stručna analiza nosila je radni naziv *Das Saarbrücker Gutachten*. Informacije raspoložive na: https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft_und_Forschung/SIAK-Journal/SIAK-Journal-Ausgaben/Jahrgang_2013/files/Behr_1_2013.pdf

prepoznatljivost). Ulazeći u tematiku policijske kulture, pitanje koje si možemo postaviti jest nalazi li se izvor kulture unutar same policijske organizacije ili je ona produkt proizašao iz obilježja njenih članova. Odgovor nam može ponuditi Sušan (2005) kroz tumačenje dvaju pristupa kulturi. Prvi pristup objašnjava kulturu kao nezavisnu i eksternu varijablu, dakle nešto uvezano u organizaciju izvana putem njenih članova. Drugi pristup koji autor navodi jest viđenje kulture kao interne i zavisne varijable, pristup koji proizlazi iz koncepta kulture kao adaptivno-regulatornog mehanizma prema kojem „članovi organizacije uče kroz radno iskustvo i prilagođavaju se okolinskim uvjetima kako bi osigurali opstanak“ (Sušan 2005: 39). Prema toj teoriji, kultura dobiva obris pod utjecajem strukture i pravila posredovanih rukovoditeljima unutar organizacije. Potonji pristup kulturi bio bi primjereniji za analizu policijske kulture ako policiju sagledavamo u tradicionalnom smislu, kao organizaciju obilježenu strogom hijerarhijom, inertnom prema vanjskim utjecajima i promjenama. Jedna od specifičnosti policije jest to što velik dio policijskih službenika ulazi u policijsku organizaciju već tijekom školovanja, pa samim time uče o temeljnim vrijednostima i prilagođavanju budućoj radnoj okolini (engl. *onboarding*). To se odnosi na one policijske službenike koji pohađaju srednjoškolsko policijsko obrazovanje (nekada 4 razreda srednje škole, u novije vrijeme treći i četvrti razred srednje škole) i one koji su prošli jednogodišnji program srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka. Tijekom školovanja, slično kao na vojnim učilištima, budući policijski službenici provode velik dio vremena unutar Policijske akademije „Prvi hrvatski redarstvenik“, te na nastavi i kroz cjelodnevne aktivnosti usvajaju poželjne obrasce ponašanja, ceremonije, običaje i rituale te ostale vidljive znakove organizacijske kulture, no isto se tako od njih očekuje prihvaćanje nevidljivih znakova kulture poput stavova, vrijednosti i vjerovanja. Temeljna obuka na Policijskoj akademiji slična je obuci na vojnim akademijama, tako da slična opažanja o kulturi možemo naći kod Kozine (2019: 59), koji navodi da obrasce ponašanja prema nadređenima i kolegama te vojne operativne vještine proizlaze iz razumijevanja organizacijske kulture i misije, a sve se to stječe putem obrazovanja na vojnim akademijama. Autor također navodi da, što je tradicija duža, kultura je očitija i prepoznatljivija te je lakše definirati vrijednosti koje promiče. Policijska akademija u Hrvatskoj utemeljena je sedamdesetih godina 20. stoljeća, a oblici temeljne obuke sežu i dalje u prošlost te se može zaključiti da u našoj zemlji postoji duga tradicija policijskog obrazovanja. Zaposlenici koji nisu prošli temeljno policijsko obrazovanje na Policijskoj akademiji usvajaju karakteristike organizacijske kulture kroz rad, opažanje i komunikaciju s kolegama kreirajući mehanizme prilagođavanja i preživljavanja u radnoj sredini.

Prema osnovnoj tipologiji organizacijske kulture, koju navodi Sušan (2005), u policiji u Hrvatskoj dominira hijerarhijska kultura, čija su obilježja: stabilnost, kontrola, upravljanje informacijama, propisi, naglašavanje strukture i autoriteta, sporost u donošenju odluka, formalni stil rukovođenja i neverbalna, silazna i formalna komunikacija.

Policijska organizacijska kultura u Hrvatskoj djelomično je uređena zakonima i pravilnicima (Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika NN 20/2022, Etički kodeks, Zakon o policiji NN 66/2019, Pravilnik o načinu obavljanja provjere osobne dostojnosti za obavljanje policijske službe NN 98/2012), gdje se propisuju primjereni obrasci ponašanja te navode neki od vidljivih aspekata te kulture.

Korporacije su primorane evoluirati i adaptirati svoje poslovne prakse u skladu s potrebama tržišta kako bi zadržale svoju poziciju i konkurentnost, dok policija u svom „poslovanju“ ima određeni monopol pa potreba za promjenama ne proizlazi iz mogućeg gubitka „tržišta“, već iz zahtjeva eksternih javnosti za većim pristupom informacijama i kvalitetnijom uslugom u svim segmentima policijskog posla.

U mnogim organizacijama zbog njihove veličine, složenosti i specifičnosti poslova koji se obavljaju, specijalizacije i sastava zaposlenika, kultura nije monolitna, već postoje brojne supkulture pod okriljem dominantne kulture. Policija se, prema širokom spektru poslova koje obavlja, prema broju zaposlenika i različitosti njihovih funkcija te prema dislociranosti ustrojstvenih jedinica, ubraja u velike organizacije, pa i ne čudi što u njoj postoje supkulture, koliko god se izvana, zbog stereotipnog viđenja, činilo da je ona jednoličan državni aparat. Priroda posla (uz preventivno, još uvijek dominantno represivno djelovanje policije) i povezanost između članova organizacije rezultirali su stavom „mi protiv njih“ prema okolini, no unutar same organizacije postoje razlike koje ukazuju na postojanje supkultura. Stavom „mi protiv njih“ policija funkcionira kao cjelina i kolektivno se ograđuje od svih izvan organizacije (prisjetimo se Paolineove teorije o neprijateljskom vanjskom okruženju). Opisivanje policije kao homogenog entiteta s kojim se identificiraju svi članovi uspjeva na vrlo apstraktnoj razini ili u slučaju tragičnih događaja, kada policijski službenik pogine na dužnosti (uslijed kaznenog djela ili nesreće) – tada se svi kolege u cijeloj zemlji osjećaju pogođenima³ (Behr 2023: 9).

³ Nastavni materijal za stručni i specijalistički studij policijskog usmjerenja (2023). Dostupno na: <https://akademie-der-polizei.hamburg.de/resource/blob/490214/3b43392b283212ea953afa938766dbe0/polizei-kultur-gewalt-studienbrief-zur-polizeiforschung-2016-data.pdf>

Fragmentacija unutar policijske kulture, prema Paolineu (2003: 207), proizlazi iz nekoliko mogućih izvora. Među utjecajima koji formiraju organizacijsku kulturu može biti različita prioritizacija glavnih policijskih zadaća, pa će tako u određenim sredinama biti važnije represivne aktivnosti, a u drugima suradnja sa zajednicom. Kultura može ovisiti i o tipu sredine u kojoj jedinica radi (urbana ili ruralna). Zatim, na kulturu utječu razlike u policijskim zvanjima, tj. rukovodnom statusu (policijski službenici, srednji menadžment, top menadžment), pa čak i dominantni stil obavljanja poslova, koji tumači Worden (1995: 57-60) kroz tipologiju policajaca. Prema njemu, postoji pet tipova policijskih službenika, od kojih svaki ima drukčije prioritete i načine obavljanja poslova te pristupa zajednici, kolegama i nadređenima. Tipologija obuhvaća policijske službenike od onih koji zadržavaju ciničan stav i često su u konfliktu s građanima i nadređenima, nije im strano prekoračenje ovlasti te nisu zainteresirani za „trivijalne“ poslove poput suradnje sa zajednicom pa sve do policijskih službenika koji dobro surađuju sa zajednicom, rade po pravilima službe i zanima ih kako je došlo do određenog problema i kako ga riješiti. Raznolikost unutar policije, uvjetovana sastavom i poslovima pojedinih jedinica, može se prikazati na primjeru različitosti poslova u hrvatskoj policiji pa će tako specijalne i interventne policijske jedinice, koje obavljaju visokorizične operacije, rješavaju talačke krize ili osiguravaju okupljanja zasigurno dijeliti drukčije zajedničke vrijednosti i stavove od policijskih službenika koji rade u policiji u zajednici. Prvo spomenute jedinice su, prema strukturi, slične vojnim jedinicama, u njima prevladava muška populacija, među članovima je izraženo zajedništvo, a način obavljanja poslova karakterizira usmjerenost na provođenje zapovijedi. S druge strane, pripadnici policije u zajednici samostalniji su u svom radu i okrenuti eksternoj javnosti, s kojom moraju uspostaviti kooperativan odnos rješavajući probleme i donoseći odluke na licu mjesta.

U znanstvenim istraživanjima postoje brojne potvrde navedenih opažanja, pa tako Nhan (2013: 1) navodi da se policijska kultura sastoji od normativnih vrijednosti koje usmjeravaju ponašanje policijskih službenika u radnoj okolini u kojoj zajednička percepcija vanjskih prijetnji dodatno ojačava veze između pojedinaca u organizaciji. Percepcija prijetnji razlikuje se u odnosu na status policijskog službenika, što je već navedeno u Skolnickovom prikazu opasnog radnog okruženja u kojem se niže rangirani policijski službenik konstantno mora dokazivati, i time dolazimo do nove raščlambe unutar kulture u policijskoj organizaciji. Na jukstapoziciju kulture pozornika (engl. *street cop culture*) i kulture menadžmenta (engl. *management cop culture*), u kojima su šefovi naklonjeniji socijalnim i političkim strukturama menadžmenta te time stvaraju razdor u policijskom sustavu, upozorava Reuss-Ianni (1983: 121), dodajući da je kultura

pozornika kultura policije nekad, u vrijeme kada su policijski službenici i njihovi nadređeni pripadali istoj „obitelji“. Policijski službenici uživali su povjerenje nadređenih i smatralo ih se profesionalcima, koji znaju obavljati svoj posao. S vremenom su se rukovoditelji sve više usmjerili na upravljanje i mjerljive rezultate te je time narušeno jedinstvo unutar kulture i stvorena podjela prema rukovodnom statusu i zvanju.

Gerspacher (2014) pregledom literature u svom radu također zaključuje da se policijska kultura često sastoji od podjele između policijskih službenika koji neposredno obavljaju policijske poslove na terenu i njihovih rukovoditelja, a upravo ta podjela slabi organizaciju i potiče nezadovoljstvo među njenim članovima.

Odnosi unutar organizacije neminovno utječu i na njen vanjski ugled i percepciju građana, što potvrđuju starija istraživanja naglašavajući rigidnost, centralizaciju i birokratiziranost policijskih organizacija. U istraživanju Applegatea i suradnika (1989) ukazuje se na strogo definirane operativne procedure i hijerarhijski poredak u policijskim organizacijama, a komunikacija policijskih službenika opisana je kao bezlična, proceduralna, kruta i autokratska. Prenzler (1997: 47) navodi da se „razvila stereotipna slika o policijskom seksizmu, rasizmu, tajnovitosti, antiintelektualizmu, brutalnosti, korupciji, pristranom provođenju zakona i politizaciji. Navodna 'policijska kultura' u suprotnosti je sa svim temeljnim etičkim načelima javne službe“.

Borovec i sur. (2011: 20) objašnjavaju organizacijsku kulturu u policiji u Hrvatskoj i potvrđuju tezu da su prisutna oba oblika organizacijske kulture, onaj autoritarni (koji je još uvijek dominantan u Ministarstvu unutarnjih poslova, obilježen hijerarhijskom strukturom i strogo formalnim načinom komuniciranja prilikom izdavanja uputa i zapovijedi s vrha) i sudionički (kada se od policijskih službenika očekuje da na terenu donose odluke u suradnji sa zajednicom).

Postojanjem dviju organizacijskih kultura koje se prema karakteristikama ekstremno razlikuju, dolazimo do tzv. „birokratskog paradoksa“ koji objašnjavaju Johnson i Vaughn (2016: 158-159). Naime, s jedne strane postoji birokratska organizacijska struktura, koja nadzor i upravljanje pretpostavlja donošenju odluka te nameće formalna pravila, a s druge se strane od policijskih službenika na terenu očekuje postupanje u specifičnim situacijama koje je gotovo nemoguće svesti pod formalna organizacijska pravila. Takve policijske organizacije, koje teže formalizaciji postupanja i nadzora rada policije, u direktnom su konfliktu s prirodom policijskog posla.

Ukratko, pregledom istraživanja o kulturi unutar policijske organizacije, možemo zaključiti da se ona prenosi na dva načina na nove zaposlenike: tijekom njihova školovanja na policijskim akademijama ili opažanjem i prilagodbom nakon što se osoba iz civilstva zaposli u policiji. Nadalje, kultura nije monolitna već fragmentirana, a na fragmentaciju utječe rukovodni status policijskih službenika (top menadžment, srednji menadžment i policijski službenici), stil rukovođenja, interno i eksterno okruženje te vrsta poslova koje policijski službenici obavljaju, tj. prioritete ustrojstvene jedinice u kojoj djeluju (ovisno o različitom omjeru represivnih i preventivnih djelatnosti te jedinice). U policijskoj kulturi još je uvijek dominantan hijerarhijski oblik, obilježen autoritarnim pristupom, a sve veće potrebe za sudioničkim pristupom generiraju nezadovoljstvo i nesigurnost kod dijela policijskih službenika koji su u rascijepu između strogog poštivanja pravila i samostalnosti oko donošenja odluka u pojedinim postupanjima.

2.1.5. Promjene unutar policijske kulture

Rigidni policijski sustav s vremenom se morao otvoriti javnosti i primijeniti sve više elemenata sudioničke kulture kako bi bio učinkovitiji. Zapravo, prema istraživanjima, najveći utjecaj na promjenu kulture unutar policijske organizacije imaju društvena očekivanja (Linklater 2022). Usporedimo li policijsku organizaciju s nekom velikom poslovnom organizacijom, jasno je da policija ima „korisnike i poslovne partnere“, a to su eksterne javnosti (vladine i nevladine agencije, neprofitne organizacije, udruge, građani) i „proizvod“ – sigurnost i povjerenje. Uspješno poslovanje – u ovom slučaju jamčenje sigurnosti, smanjivanje prijetnji i efikasno provođenje zakona – pod sve većim je povećalom i zbog razvoja tehnologije (društvene mreže, aplikacije na mobilnim uređajima) sve je teže prikriti određena postupanja. Iz tih su razloga za modernu policiju bitni odnosi s javnošću, čija je zadaća izgraditi povjerenje javnosti, objasniti svrhu i ciljeve postupanja policije te povećati ugled policije.

U prijašnjem poglavlju spomenuto je kako se prvi doticaj budućih policijskih službenika s policijskom kulturom događa za vrijeme školovanja na akademijama, pa se može pretpostaviti da su akademije i prvo mjesto otpora prema promjenama, barem je to, prema navodima Whitea (2006: 397), slučaj u Velikoj Britaniji i Walesu. Autor je analizirao „skriveni kurikulum“ u policijskoj obuci u te dvije zemlje i zaključio da policijska obuka jača tradicionalne kulturne predrasude i koči programe velikih promjena, što vjerojatno proizlazi iz nemogućnosti dogovora menadžmenta o pristupu koji bi u policiji trebao imati prioritet – prvi pristup usmjeren

je održavanju mira (engl. *keeping the peace*), a drugi održavanju reda (engl. *keeping order*). Karp i Stenmark (2011) potkrepljuju tu teoriju navodima iz međunarodnih istraživanja (Kiely i Peek 2002; Marks 2004) u kojima je istaknuta još uvijek dominantna konzervativna struja koja oblikuje kulturu i otežava reforme. Karp i Stenmark (2011) proveli su istraživanje u švedskoj policiji i kroz razgovore sa službenicima došli do saznanja da se npr. policijski službenici koji rade u ophodnji „ponekad osjećaju pod pritiskom zbog različitih interesa, susreću se s kontradiktornim mišljenjima o tome na što bi se policijske ophodnje trebale usredotočiti i kako policija treba obavljati svoj posao“ (Karp i Stenmark 2011: 11).

Borovec i Dunaj (2022), u istraživanju poželjnih kompetencija policijskih službenika, uočili su da i u Hrvatskoj postoji sve veća potreba za prilagođavanjem policije na nove okolnosti poput dinamičnog sigurnosnog okruženja, novih opasnosti i prijetnji te suvremenih oblika kriminaliteta. Policija u zajednici (engl. *Community Policing*) predstavlja veliku transformaciju unutar policijskih organizacija jer ovlašćuje policijske službenike na terenu za rješavanje problema u zajednici, što je u suprotnosti s tradicionalnom policijskom kulturom budući da pretpostavlja novi fleksibilan stil rukovođenja (Walsh 2001). Policijski službenici morali bi moći zaobići tradicionalni hijerarhijski zapovjedni lanac, koji ih je ograničavao u praćenju zadatka do kraja i donošenju odluka u svezi s njime (Dantzker 1999: 21). Nove društvene pojavnosti iziskuju drukčije kompetencije policijskih službenika, a to objašnjavaju Cajner Mraović i sur. (2003) na primjeru poželjnih karakteristika policijskih službenika koji rade u policiji u zajednici. Prema njihovu zaključku, za policiju u zajednici važne su osobine poput: kulturološke različitosti, kreativnosti, posredovanja, pristupačnosti, neovisnosti, kritičkog razmišljanja, sposobnosti analitičkog pristupa, vještine organiziranja, donošenja odluka, rješavanja problema, timskog rada, ophođenja s ljudima te socijalne i interpersonalne vještine.

Demokratski pristup i nove poželjne kompetencije policijskih službenika globalna su tema u znanstvenom diskursu, pa tako Marenin (2004) ističe važnost povezivanja demokratskih vrijednosti s pravilima rada policije na način da to ima smisla za policijske službenike. Demokratske norme postat će pravila rada za policijske službenike i voditi ih u svakodnevnom odlučivanju samo ako su uključene u formalnu i neformalnu policijsku kulturu, što zahtijeva prije svega promjenu organizacijske kulture u policiji, zaključuje autorica.

Borovec (2011: 7) u Strategiji odnosa s javnošću ističe da su „identitet, imidž i ugled ministarstva i policije u neraskidivoj vezi, jer temeljem stvorenog identiteta, javnost stvara dojam, a ukoliko je imidž dobar i predstavlja općeprihvaćena vrijednosna načela društvene

zajednice, ministarstvo/policija će stvoriti i ugled. Stoga je za stvaranje ugleda od presudne važnosti koordinirana komunikacija“.

Uz policiju u zajednici postoji niz modela koji promoviraju otvorenije, suradničke pristupe policije prema zajednici, koji ujedno podrazumijevaju i drukčiji pristup internoj i eksternoj komunikaciji.

Neighbourhood policing engleska je inačica policije u zajednici, a građani su u istraživanju koje je proveo HM Inspectorate of Constabulary⁴ izjavili da im direktna komunikacija licem u lice s policijskim službenicima povećava osjećaj sigurnosti. I druga istraživanja kao preduvjet uspješnoj komunikaciji s građanima pretpostavljaju usavršavanje komunikacijskih vještina službenika, posebice u području interpersonalne komunikacije i komunikacije preko društvenih mreža (Longstaff i sur. 2015). Zaključno treba naglasiti da demokratizacija policije ne znači samo promjenu komunikacijskog stila prema eksternim javnostima, čak naprotiv, važnije su promjene u internim odnosima i komunikaciji unutar organizacije.

2.2. Interna komunikacija

„U modernim organizacijama nije dovoljno biti informiran, radnici moraju imati pravo i sami informirati, kako svoje kolege na istoj hijerarhijskoj razini, tako i one na višim položajima“ (Pende 2008: 84).

U literaturi se pronalaze brojne definicije interne komunikacije. Tako na primjer, Stauss i Hoffmann (2000: 143) navode da „interna komunikacija predstavlja planirano korištenje komunikacijskih procesa radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika određene organizacije“.

Yeomans i FitzPatrick (2017) govore o internoj komunikaciji kao o upravljanom komunikacijskom sustavu unutar organizacije, koji je odraz njene organizacijske kulture i pridonosi kvaliteti poslovanja zbog diseminacije informacija i povratnih informacija, što je važno općenito, a još važnije kada organizacija prolazi procese poput upravljanja promjenama.

Keyton (2010: 13) za internu komunikaciju koristi sinonim organizacijska komunikacija i tumači je kao složen proces putem kojeg članovi organizacije stvaraju, održavaju i mijenjaju

⁴ Policijski inspektorat u čijoj je nadležnosti nadzor i procjena učinkovitosti rada policije u Engleskoj, Walesu i Sjevernoj Irskoj.

organizaciju. U toj komunikaciji, koja uključuje svu formalnu i neformalnu interakciju, sudjeluju svi članovi organizacije.

Carriere i Bourque (2009: 31) smatraju da internu komunikaciju čini širok spektar komunikacijskih aktivnosti, na formalnoj i neformalnoj razini, koje poduzimaju članovi organizacije radi širenja informacija jednoj ili više publika unutar te organizacije.

Prema Mast (2014: 1123), interna korporativna komunikacija uključuje sve komunikacijske procese između zaposlenika različitih odjela i hijerarhijskih razina u jednoj organizaciji.

Kalla (2005: 304) internu komunikaciju definira „kao integriranu internu komunikaciju, odnosno svu formalnu i neformalnu komunikaciju koja se odvija interno na svim razinama organizacije“.

Interna komunikacija složeni je konstrukt koji su Tkalac Verčič i sur. (2009) podijelile u osam dimenzija: povratne informacije, komunikacija s nadređenim, horizontalna komunikacija, neformalna komunikacija, korporativna informiranost, komunikacijska klima, kvaliteta medija komunikacije i komunikacija na sastancima, te izradile pouzdan i validirani mjerni instrument – Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom.

Temeljem pregleda literature nedvojbeno se može ustvrditi kako je interna komunikacija unutar organizacija dobro definirano i važno istraživačko područje te je u zavisnosti od organizacijskih specifičnosti i prirode organizacijske kulture. Saževši bitne odrednice interne komunikacije iz prethodno navedenih definicija, može se zaključiti da je interna komunikacija upravljana razmjena informacija u formalnim i neformalnim interakcijama između dionika svih razina organizacije, a definira je oblik postojeće organizacijske kulture.

2.2.1. Funkcije interne komunikacije

„Interna komunikacija ne samo da je ključna varijabla u odnosu na organizacijsku uspješnost već je i prekursor za opstanak organizacije“ (Kitchen i Daly 2002: 47).

Buchholz (2000: 3) svrhu interne komunikacije objašnjava na sljedeći način: osigurati da je svaki zaposlenik usmjeren prema ciljevima organizacije te „da prava informacija dođe u pravo vrijeme na pravo mjesto u izvornoj kvaliteti i opsegu, kako bi se odluke mogle donositi brzo i precizno“. Autorica također ističe da prikupljanje i evaluacija stalne i strukturirane povratne informacije pridonosi uspješnoj internoj komunikaciji. Antolović i Sviličić (2020: 89) smatraju da povratna informacija „kontrolira komunikacijski proces ne dozvoljavajući pritom da se isti

udalji od razumijevanja temeljnog sadržaja uslijed eventualnih šumova u komunikacijskom kanalu“.

Downs i Adrian (2004: 61) doprinos interne komunikacije vide u izgrađivanju poveznica na način da su članovi organizacije informirani, identificiraju se s organizacijom, surađuju u njenim procesima i osjećaju ponos što rade za nju.

Nelke (2022) tvrdi da učinkovita organizacijska komunikacija⁵ pridonosi vidljivosti i ugledu kod eksterne i interne publike.

Za Mast (2014: 1123) interna komunikacija omogućuje dostupnost znanja, zajedničkih vrijednosti i korporativnih ciljeva svim zaposlenicima u svim situacijama – od uobičajenih svakodnevnih do onih kriznih.

Pored svakodnevnih poslovnih procesa poput donošenja odluka i upravljanja promjenama, Berger (2008) smatra da interna komunikacija također pruža zaposlenicima važne informacije o organizaciji i okruženju te može pomoći motivirati, izgraditi povjerenje, stvoriti zajednički identitet i potaknuti angažiranost zaposlenika.

Lalić i sur. (2020) istraživale su povezanost interne komunikacije i angažiranosti zaposlenika te subjektivnog osjećaja sreće povezanog s radnim mjestom. Utvrdile su da dimenzija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim ima visoke pozitivne korelacije s dvije dimenzije angažiranosti zaposlenika (energija i posvećenost). Ti rezultati sugeriraju da rukovoditelji koji su dostupni svojim zaposlenicima i imaju razumijevanja za njihove probleme, pozitivno utječu na angažiranost zaposlenika na način da su zaposlenici energičniji i posvećeniji poslu. Dimenzija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom ima jaku pozitivnu korelaciju s dimenzijom angažiranosti zaposlenika koja se odnosi na apsorpciju, što znači da su zaposlenici koji uspješno komuniciraju s kolegama uključeniji u svoj rad i u većoj se mjeri identificiraju sa svojim poslom i samim time su sretniji. Povezanost zadovoljstva internom komunikacijom potvrđuje i Tkalac Verčić (2021) navodeći da komunikacija igra ključnu ulogu u angažiranosti zaposlenika. Angažiranost se povećava kada su zaposlenici povezani s drugima, znaju što se od njih očekuje i raspolazu svim potrebnim informacijama za obavljanje posla.

Koliko je efikasna interna komunikacija važna za zaposlenike toliko je važna i za menadžment jer „putem dijaloga sa svim strukturama organizacije menadžment može dobiti saznanja o

⁵ Autorica u kontekstu organizacijske komunikacije spominje i internu i eksternu komunikaciju.

specifičnim očekivanjima, zahtjevima i zabrinutostima internih dionika i bolje im služiti jer to jača njegovo prihvaćanje i asertivnost, što se posebno isplati u krizama ili procesima promjena“ (Griepentrog 2014: 9).

Grunig i Grunig (2008) kao jedan od imperativa uspješnosti organizacije postavljaju simetričan sustav interne komunikacije u kojem se zaposleniku omogućuje pristup relevantnim informacijama i dijalog s nadređenima. Ovaj oblik komunikacije obilježje je participativnih kultura, a nosi niz dobrobiti jer se dvosmjernom komunikacijom i suradnjom u donošenju odluka povećava zadovoljstvo i organizacijska predanost zaposlenika. Yue i sur. (2021) proveli su kvantitativno istraživanje u Sjedinjenim Američkim Državama koje je potvrdilo važnost simetrične interne komunikacije na način da ona, uz uporabu motivirajućeg govora rukovoditelja, u konačnici pozitivno utječe na identifikaciju zaposlenika s organizacijom. U modelu simetrične komunikacije do izražaja dolaze interpersonalne vještine rukovoditelja i povezane su s organizacijskom predanošću zaposlenika (Bambacas i Patrickson 2008).

Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, oblik organizacijske kulture ima izravan utjecaj na internu komunikaciju pa tako, u individualističkim kulturama, u nekoj teškoj situaciji zaposlenik „može cijeniti razgovor jedan na jedan s menadžerom, dok u organizaciji u kojoj dominira kolektivistička kultura zaposlenik više cijeni podršku grupe“, smatraju Omilion-Hodges i Ptacek (2021: 152) te dodaju da razmatranje organizacijske kulture i načina na koji rukovoditelji i zaposlenici obično komuniciraju i rješavaju različite situacije može utjecati na stupanj do kojeg su neke poruke više ili manje prihvatljive.

Na kraju, Welch i Jackson (2007: 188) sažimaju ciljeve i svrhu interne komunikacije u četiri međusobno povezane točke. Interna korporativna komunikacija:

- doprinosi internim odnosima koje karakterizira predanost zaposlenika
- promiče pozitivni osjećaj pripadnosti organizaciji
- osvježuje promjene unutar dinamičnog okruženja organizacije
- objašnjava i opravdava nužnost promjena poslovne strategije zbog promjena u okruženju organizacije.

Iz svega je vidljivo da je interna komunikacija izuzetno važan segment u poslovanju jer osim što omogućava dostupnost i dijeljenje znanja, odluka, poslovnih planova, strategija i smjerova razvoja te povratnih informacija, kojima se procjenjuje učinak sveg navedenog, ona pridonosi identifikaciji zaposlenika s organizacijom, pa bismo mogli reći da je ona jedan od alata kojima se pojedinac inkorporira u kulturu organizacije.

2.2.1.1. Organizacijska odanost i pravednost

Na nekoliko mjesta naglašena je funkcija interne komunikacije kao promicatelja osjećaja pripadnosti organizaciji i motiviranja zaposlenika, što bi u konačnici trebalo utjecati na njihovu privrženost i identifikaciju s organizacijom. No, pitanje je što određuje te koncepte koje interna komunikacija promovira među zaposlenicima i na koji se način postižu privrženost, tj. odanost organizaciji i identifikacija s njome?

Kako bi organizacije pružile jedinstvene i kvalitetne proizvode i usluge, potrebni su im odani zaposlenici koji su voljni dati svoj doprinos za dobrobit organizacije (Malvić i sur. 2014). Organizacijska odanost u najširem smislu označava „emocionalnu privrženost zaposlenika organizaciji, lojalnost i identifikaciju s vrijednostima i ciljevima organizacije, te želju da ostanu njezinim članom“ (Tvarog Malvić i sur. 2014: 44). Meyer i Allen (1990: 2) definiraju organizacijsku odanost kroz tri komponente: afektivnu, instrumentalnu i normativnu. Afektivna odanost manifestira se kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacija s organizacijom i zaokupljenost njome; instrumentalna odanost odražava se u zaposlenikovo svijesti o cijeni napuštanja organizacije; dok se normativna odanost odnosi na osjećaj obveze prema organizaciji i ostanku u njoj (Tvarog Malvić i sur. 2014: 46). Kada organizacije zaposlenicima pružaju odgovarajuću količinu informacija, zaposlenici će se usredotočiti na zadatak i bit će odani organizaciji (Walden i sur. 2017). Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom pozitivno su povezani s afektivnom komponentom odanosti organizaciji (Holzwarth i sur. 2020).

Pravednost i ugled organizacije oblikuju kod zaposlenika pozitivne doživljaje organizacije, što utječe na identificiranje s njome (Zlatic i sur. 2021). Budući da je organizacijska pravednost jedan od pokretača odanosti zaposlenika, treba objasniti od čega se sastoji i u kojoj mjeri njen pojedini element utječe na željene ishode. Organizacijska pravednost višedimenzionalni je konstrukt sačinjen od distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. Distributivna pravednost odnosi se na percipiranu pravednost ishoda koju pojedinac dobiva od organizacije (raspodjela resursa, nagrada, radnih zadataka). Proceduralna pravednost odnosi se na pravednost formalnih procedura, odnosno procesa korištenih u donošenju odluka, a interakcijska pravednost definirana je kvalitetom interpersonalnog tretmana prema zaposlenicima nakon što su procedure uvedene (Colquitt 2001). Interakcijska pravednost kasnijim se istraživanjima podijelila na dvije zasebne dimenzije – informacijsku pravednost i interpersonalnu pravednost (Kutnjak Ivković i Haberfeld 2019). Jednostavno rečeno, interakcijska pravednost podrazumijeva komunikacijske aspekte interpersonalnih odnosa i

odnosi se na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Jakopec i Sušanj 2014). U raznim istraživanjima omjer je utjecaja triju dimenzija na radnu angažiranost zaposlenika različit. Zlatić i sur. (2021: 586) naglašavaju važnost percepcije organizacijske pravednosti u cjelosti jer „zaposlenici očekuju da se organizacijski resursi pravedno raspodjeljuju, žele da ih se pravedno nagrađuje, uključuje u procese donošenja za njih važnih odluka, da se pritom uvažavaju njihova mišljenja i potrebe, da im se pružaju relevantne informacije te da im se u ophođenju iskazuje poštovanje, briga, uz općenito dostojanstven tretman“. S druge su strane Tvarog Malvić i sur. (2014) u svom istraživanju dobili rezultat prema kojem jedino distributivna pravednost značajno predviđa organizacijsku odanost.

2.2.1.2. Organizacijska odanost i pravednost u policijskoj organizaciji

Tek je nekoliko istraživanja koja se dublje bave organizacijskom pravednošću u policijskim organizacijama, pa tako Wolfe i sur. (2018: 27) ističu važnost ove teme u kontekstu prirode policijskog posla. Naime, policijski službenici podnose velike žrtve na radnom mjestu, od ozbiljnih situacija u kojima postoji mogućnost fizičkog stradavanja pa sve do neugodnih interakcija s građanima i npr. činjenice da su za sve te napore potplaćeni. Oni u svom poslu vide plemeniti cilj, pa je identifikacija s organizacijom od ključne važnosti. U svjetlu opće nesigurnosti na radnom mjestu, njima je izrazito bitno pravedno postupanje nadređenih. Pravedno postupanje kod policijskih službenika učvršćuje uvjerenje da sve što žrtvuju ima opravdanja u višim ciljevima i da njihov identitet kao policijskih službenika nije ugrožen. Haas i sur. (2015) istraživali su unutarnju proceduralnu pravednost i njen utjecaj kod interakcije policijskih službenika s građanima te su ustvrdili da je implementacija unutarnje proceduralne pravednosti izrazito važna za policijske organizacije jer će policijski službenik prema kojem nadređeni postupa pravedno isti takav model ponašanja koristiti prema građanima. Autori su ipak naglasili da bi buduća istraživanja trebala uključiti i dimenziju distributivne pravednosti kako bi se dobila šira slika po pitanju angažiranosti policijskih službenika. Njihove rezultate o povezanosti interne proceduralne pravednosti (odnosi unutar organizacije) i eksterne proceduralne pravednosti (odnosi s građanima) potvrđuju Van Craen i Skogan (2017: 5) te dodaju da uz preslikavanje pozitivnog modela ponašanja postoji i preslikavanje negativnog modela ponašanja na način da verbalno agresivno ponašanje nadređenih može navesti službenike da vjeruju kako je takva vrsta ponašanja prikladan način nametanja autoriteta građanima i rješavanja problema. Jedno od negativnih obilježja policijske kulture navedeno u potpoglavlju Organizacijska kultura u policiji obuhvaća i cinizam, a Bradford i Quinton (2014:

1041) došli su do zaključka da „policijski službenici koji su se susreli s organizacijskom nepravdom imaju veću tendenciju prema ciničnom i autoritativnom ponašanju“, što dodatno potkrjepljuje razvoj loših obrazaca komunikacije utemeljenih na percepciji organizacijske pravednosti kod policijskih službenika.

Wolfe i Piquero (2011) proučavali su organizacijsku pravednost u kontekstu nedoličnog ponašanja policijskih službenika. Istraživanje su proveli na uzorku od 483 policijska službenika policijske uprave u Philadelphiji. Istraživanje je pokazalo da doživljaj organizacijske pravednosti ima utjecaja na smanjenje određenih oblika nedoličnog ponašanja policijskih službenika, pa tako autori zagovaraju menadžerske strategije koje se podudaraju s karakteristikama organizacijske pravednosti kako bi se umanjila incidencija nedoličnog ponašanja. Njihove su preporuke sljedeće (Wolfe i Piquero 2011: 349):

- rukovoditelji su odgovorni za pravednu distribuciju nagrada i zadataka (distribucijska i proceduralna pravednost)
- policijskim službenicima trebalo bi argumentirati zašto su određene odluke donesene, bilo da se radi o unaprjeđenju i nagradi ili pokretanju disciplinskog postupka (informacijska pravednost)
- pravila i propisi trebaju biti jasno navedeni, a nadređeni bi trebali osigurati svakom policijskom službeniku pristup tim informacijama (informacijska pravednost)
- u slučaju nepropisnog djelovanja policijskih službenika, disciplinska odgovornost treba biti pravedno distribuirana (distribucijska pravednost); rukovoditelji bi trebali provesti proceduralno pravedno istraživanje prijestupa (proceduralna pravednost), a policijskim službenicima trebalo bi jasno objasniti postupak i posljedice (informacijska pravednost)
- rukovoditelji bi trebali osigurati da se pravilima i propisima postignu ciljevi pravednosti (proceduralna pravednost)
- rukovoditelji bi trebali pokazati podređenim policijskim službenicima da je organizaciji stalo do njihove dobrobiti i da se njihovo mišljenje vrednuje. U situacijama kad je moguće, podređene bi trebalo uključiti u proces donošenja odluka (interpersonalna pravednost).

Roberts i Herrington (2013: 124-125) uočili su nekoliko izazova u praktičnoj primjeni predloženih strategija. Naime, policijski službenici rade na terenu te je teško uvijek zadovoljiti element interpersonalne pravednosti, a isto tako u hitnim situacijama, kada treba brzo donositi odluke, teško je rukovoditelju objasniti svaku odluku (informacijska pravednost), uključiti

policijske službenike u donošenje odluka (interpersonalna pravednost) ili pravedno raspodijeliti radne zadatke (distribucijska pravednost).

Organizacijska odanost u policiji povezana je s vrlo važnim ishodima za organizaciju, a policijski službenici s niskom razinom organizacijske odanosti skloniji su nepoželjnim ponašanjima poput izbjegavanja posla ili manipulacije, nanoseći time štetu organizaciji. Velik broj studija posvećen je odnosu afektivne komponente organizacijske odanosti, pa je tako presjek istraživanja afektivne organizacijske odanosti kod pravosudnih policajaca (Lambert i sur. 2021) pokazao da je ta komponenta snažno pozitivno povezana s varijablama radnog mjesta poput mogućnosti napredovanja, dobrog odnosa s nadređenima, davanja povratne informacije, socijalne podrške, organizacijske pravednosti, mogućnosti iznošenja vlastitog mišljenja i organizacijskog povjerenja. Isto tako, afektivna odanost u negativnoj je korelaciji s namjerom napuštanja radnog mjesta, što znači da su službenici s višim stupnjem odanosti manje skloni napustiti sustav. Studija organizacijske odanosti provedena u nizozemskoj policiji (Van Gelderen i Bik 2016) pokazala je da je afektivna odanost u pozitivnoj korelaciji s angažiranosti policijskih službenika. Beck i Wilson (1997: 191) konstatirali su, u istraživanju među australskim policajcima, da nadređeni mogu pozitivno utjecati na njihov osjećaj odanosti davanjem kvalitetne povratne informacije i uključivanjem policijskih službenika u proces donošenja odluka. Isto potvrđuju Shim i sur. (2015) u analizi više istraživanja. Naime, stupanj odanosti policijskih službenika uvelike ovisi o njihovom odnosu s nadređenim, što se podudara s rezultatima novijeg istraživanja Audenaerta i sur. (2021). Sumirajući rezultate istraživanja o povezanosti organizacijske predanosti i organizacijske odanosti s odnosom policijskih službenika prema radnom okruženju, možemo istaknuti internu komunikaciju, a posebice vertikalnu komunikaciju, kao izrazito značajan čimbenik postizanja pozitivnih ishoda i suzbijanja negativnih pojava. U vrijeme sve većih potreba vanjskih tržišta za radnom snagom, evidentno je da instrumentalna odanost (svijest o cijeni napuštanja organizacije) i normativna odanost (osjećaj obveze prema organizaciji) imaju sve manji utjecaj na zaposlenika te da se naglasak mora postaviti na afektivnu komponentu organizacijske odanosti, a to je pogotovo važno u potplaćenom i rizičnom policijskom poslu. Pravedno postupanje nadređenih, koje se prenosi primjerenom i dosljednom komunikacijom povezano je s afektivnom komponentom organizacijske odanosti. Takvo postupanje učvršćuje uvjerenje policijskog službenika u opravdanost njegovih postupaka, doprinosi kvalitetnim i transparentnim odnosima u svim smjerovima unutar organizacije, a osim toga doprinosi i odnosu prema eksternoj publici kao partneru i krajnjem korisniku policijskih usluga. Vrlo je važno sagledati pitanje

organizacijske pravednosti i odanosti u širem kontekstu. Naime, svi čimbenici koji su pozitivno povezani s njima, izravno su u doticaju s policijskom kulturom jer, kao što je navedeno u potpoglavlju Organizacijska kultura, ona određuje načine interakcije zaposlenika i manifestira se u obrascima ponašanja članova organizacije.

2.2.2. Interna komunikacija u policiji

Interna komunikacija, tj. učinkovit komunikacijski sustav „od vitalne je važnosti za osiguranje uspješne provedbe bilo koje strategije u policijskoj organizaciji i poticanje predanosti policijskih službenika“ (Gottschalk i Gudmundsen 2009: 175). Gottschalkova i Gudmundsenova tvrdnja može se proširiti i činjenicom da interna komunikacija utječe na percepciju organizacijske pravednosti policijskih službenika, a također je važna za promicanje organizacijske kulture.

Interna komunikacija u policiji pomno je planiran proces na svim razinama. Za planiranje, koordiniranje i provedbu interne komunikacije u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske zadužena je Služba za odnose s javnošću, a za njenu kvalitetnu provedbu na operativnoj razini zaduženi su rukovoditelji.

Svi radni procesi unutar policijske organizacije prožeti su komunikacijom, ona je elementarna kod pripreme za obavljanje policijskih poslova, dodjele zadataka, uputa, zapovijedi, smjernica, prilikom izvršenja zadataka te pri izvješćivanju nakon obavljanja poslova (Borovec i Balgač 2017: 11). Iz tog su razloga u nekoliko navrata načinjene upute o međusobnom ophođenju policijskih službenika u Ravnateljstvu policije, navodi Balgač (2010), prema kojima se traži međusobno pristojno oslovljavanje uz dodatak zvanja ili položaja, pogotovo u komunikaciji s nadređenima, te se propisuje način izdavanja i izvršenja naredbi. Osim navđenih uputa, način ophođenja među policijskim službenicima, u kojem se spominje i primjerena komunikacija, naveden je i u Etičkom kodeksu policijskih službenika⁶, u članku 9. Međusobni odnosi: „Odnosi između policijskih službenika temelje se na međusobnom poštovanju, uzajamnom i solidarnom pomaganju, kolegijalnosti, toleranciji, iskrenosti, međusobnom povjerenju i dostojanstvu, dobronamjernoj kritici i dobroj komunikaciji.“

⁶ Etički kodeks policijskih službenika, dostupno na:
https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_06_62_1501.html

Propisima se može odrediti nužnost poštovanja, iskrenosti, dobre komunikacije i ostalog, no važno je analizirati kako u praksi ostvariti te vrijednosti i koji su to ključni faktori koji utječu na njihovu implementaciju. Što je ključno za zadovoljstvo policijskog službenika, u kojoj mjeri na njega utječu komunikacijska klima, odnosi na radnom mjestu, povratne informacije i ostale sastavnice interne komunikacije?

Pregledom literature vidljiv je nedostatak istraživanja koja bi se isključivo i sveobuhvatno bavila internom komunikacijom u policiji. Vrlo važan iskorak na tom području u Hrvatskoj napravljen je u dva vala istraživanja zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom (2010. i 2020. godine⁷), čiji je cilj bio identificirati faktore interne komunikacije koji utječu na zadovoljstvo policijskih službenika poslom, o čemu će biti više riječi u poglavlju Prethodna istraživanja.

Na globalnoj razini interna komunikacija spominje se u literaturi o policijskoj kulturi, pa se tako u istraživanju policijske kulture u Velikoj Britaniji nedostatak komunikacije navodi kao veliki problem (Kiely i Peek 2002: 180). U istraživanju se nadalje zaključuje da su odnosi i međuljudska komunikacija među policijskim službenicima različitih zvanja prilično formalni. Potvrđeno je da formalni birokratski proces donošenja odluka ometa učinkovito donošenje odluka. Kvaliteta i cjelovitost silazne komunikacije percipirana je kao loša, iako je znatno olakšana prilika za komunikaciju prema gore u odnosu na godine prije ovog istraživanja. Za viši menadžment utvrđeno je da nije naročito dobar u komuniciranju misije i vrijednosti policijskim službenicima, a za dobivanje korisnih informacija vezanih za službu, policijski službenici često pribjegavaju neformalnim kanalima.

Funkcija interne komunikacije jest olakšavanje i usmjeravanje svakodnevnih radnih procesa, a isto bi tako putem nje policijski službenici trebali dobiti vrijedne informacije o mogućim promjenama u organizaciji (korporativna informiranost). Te promjene koje doživljavaju policijski službenici rezultat su strateških i/ili individualnih odluka. Strateške promjene u hrvatskoj policiji temelje se na promjenama koje su uvjetovane izmjenama u organizaciji samog Ministarstva unutarnjih poslova i najčešće su rezultat strateškog odlučivanja. Jedan primjer strateške odluke koja je uvjetovala promjene jest pristupanje Republike Hrvatske

⁷ Podaci istraživanja iz 2010. godine objavljeni u radu Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011): *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Zagreb. Policijska akademija. Istraživanje iz 2020. provodio je istraživački tim Visoke policijske škole u Zagrebu u sklopu projekta „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom, policijskog legitimiteta i integriteta te samopoštovanja policijskih službenika“.

schengenskom prostoru. Ukidanjem graničnih kontrola na granicama prema državama koje su također u schengenskom prostoru, policijski službenici koji su radili te vrste poslova morali su biti preraspoređeni na druga radna mjesta. Provedba strateških odluka zahtijeva promjene koje utječu na položaj policijskih službenika u organizaciji. Ove vrste promjena normativni izričaj pronalaze u Uredbi o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova⁸ i Pravilniku o unutarnjem redu Ministarstva unutarnjih poslova⁹. Oba dokumenta određuju položaj svakog pojedinačnog policijskog službenika u organizaciji cjelokupnog Ministarstva.

Poznato je da pravodobno, cjelovito i konkretno informiranje u trenucima promjena značajno utječe na zadovoljstvo policijskih službenika. Svaka reorganizacija i promjena u organizaciji može ostvariti željene rezultate samo ako se zaposlenici, odnosno policijski službenici pravodobno i cjelovito informiraju o cjelokupnom procesu. U suprotnome, strah od promjena može imati negativan učinak na zadovoljstvo, motivaciju i rezultate rada.

Osim informiranosti o događajima u radnoj okolini, policijskim službenicima treba prenijeti i ključne organizacijske vrijednosti i ciljeve, što omogućuje da se pojedinci unutar policijskog sustava osjećaju njenim važnim dijelom (Borovec i Balgač, 2017: 11). Ovaj segment komunikacije odnosi se na komunikacijsku klimu koja je definirana percepcijom zaposlenika s obzirom na kvalitetu međusobnih odnosa i komunikacije u organizaciji (Bartels i sur. 2007: 177).

Povratne informacije o tome kako pojedinac obavlja svoj posao i informacije o doprinosu uspjehu organizacije važni su motivatori svakog člana organizacije. Povratna informacija o radu konkretizirana je u godišnjoj ocjeni zaposlenika, što znači da bi neposredni nadređeni trebao biti dobro upoznat s radnim učinkom podređenog policijskog službenika. Također, policijski službenik koji se istakne iznimnim rezultatima i radom može biti nagrađen, što je propisano Pravilnikom o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele (NN 95/2022). Rukovoditelji informaciju o uspjehu svog djelatnika prosljeđuju na više instance kako bi on bio nominiran za nagradu.

U doba ekspanzije novih tehnologija, istraživanja posvećuju pažnju i medijima komunikacije u policiji, poput korištenja društvenih mreža i ostalih platformi digitalne komunikacije, no većina

⁸ Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2020_08_97_1813.html

⁹ Nije dostupno javnosti

njih usmjerena je na korištenje tih tehnologija u komuniciranju s eksternim javnostima (Fowler 2017, Dekker i sur. 2020, Hu i Lovrich 2019). U Ministarstvu unutarnjih poslova za komunikaciju s građanima koriste se sljedeće platforme i društvene mreže: Facebook, Twitter¹⁰, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn (Radić i sur. 2023: 5). U formalnoj komunikaciji u hrvatskoj policijskoj organizaciji još su uvijek najčešći komunikacijski mediji elektronička pošta, intranet mreža, javne mape, oglasna ploča, službena pismena, radiouređaji i telefon, dok u neformalnoj komunikaciji policijski službenici često koriste aplikacije poput Vibera, WhatsAppa i Messengera kako bi ubrzali protok informacija.

Izuzetak prilikom formalnog komuniciranja zabilježen je tijekom pandemije COVID-19, kada su se za sastanke i druge oblike komuniciranja koristile platforme poput Zooma, Skypea te komunikacijske opcije unutar sustava poput Moodlea i Teamsa s ciljem izbjegavanja fizičkog kontakta između sudionika razgovora.

Niz navedenih segmenata interne komunikacije ima utjecaj na motivaciju policijskog službenika, a u sljedećim potpoglavljima detaljnije će se analizirati horizontalna i vertikalna komunikacija te neformalni odnosi, samopoštovanje i generacijske razlike jer oni čine okosnicu istraživačkog dijela ove doktorske disertacije.

2.2.3. Vertikalna i horizontalna komunikacija

U svakoj organizaciji postoji hijerarhija, a najčešći tijekovi (formalne i neformalne) komunikacije u organizaciji jesu odozgo prema dolje (sve informacije koje rukovoditelji dijele sa zaposlenicima, poput uputa, naputaka, zapovijedi), odozdo prema gore (zaposlenici šalju izvješća, povratne informacije) i u horizontalnom smjeru (interakcije zaposlenika na istoj razini) (Downs i Adrian 2004: 107). „Komunikacijski procesi i praksa ključni su mehanizmi koji određuju jesu li odnosi rukovoditelja i zaposlenika te odnosi između samih zaposlenika smisleni, konstruktivni, efikasni, stimulirajući ili pak nejasni, destruktivni, birokratski i neefikasni“ (Brunetto i Farr-Wharton 2003: 48).

Različite vrste vertikalne komunikacije, poput prosljeđivanja informacija o strategiji ili ciljevima organizacije i trenutnom razvoju, pomažu zaposlenicima da odrede svoj položaj u organizaciji i identificiraju se s njome (Bartels i sur. 2010: 213). Rukovoditelji različitih razina

¹⁰ Twitter krajem lipnja 2023. godine mijenja ime u X

imaju važnu ulogu prosljeđivanja informacija dok one ne dođu do svakog zaposlenika, a zatim povratnu informaciju prosljeđuju vrhu organizacije (Men i Stacks 2014). Dijeljenjem informacija sa zaposlenicima, organizacija koja teži inovativnoj kulturi može samo profitirati jer takva interna komunikacija stvara ideje prepoznavajući potencijal motiviranih zaposlenika i koristi ga za poslovna postignuća (Linke i Zerfass 2011: 333). Menadžment koji dijeli informacije jest menadžment u koji zaposlenici imaju više povjerenja, a takva iskrena i transparentna interna komunikacija najbolje je prihvaćena kada dolazi od neposredno nadređenog (Mishra i sur. 2014: 188). „Ograničavanje komunikacije često je iracionalno i kontraproduktivno“, smatraju Sirota i Klein (2013: 207), jer su zaposlenici frustrirani zbog nedostatka informacija i osjećaju se manje vrijednima. Informacija u složenim organizacijama prolazi više razina pa, iako je moguće da zaposlenici prime e-mail od top menadžmenta, često je srednji menadžment taj koji prenosi informaciju odozgo prema dolje i zatim povratnu informaciju vraća.

Neposredni nadređeni za većinu su zaposlenika najvažniji komunikatori u organizaciji (Downs i Adrian 2004). Whitworth (2006: 206) naglašava važnost neposrednog nadređenog kao poželjnog izvora informacija jer on među zaposlenicima uživa veće povjerenje od višeg menadžmenta. Nadalje, njegova je uloga prijenosa informacija odozgo prema dolje, ali i prijenosa povratnih informacija natrag gore. Zadaća odgovornog posredovanja i stanje izloženosti interpretacijama informacija i povratnoj informaciji s obiju strana iziskuje dobre interpersonalne vještine komunikatora. Scarlett (2006) smatra da bi uspješni rukovoditelji trebali biti svjesni svojih prednosti i nedostataka, svog stila komuniciranja i znati taj stil prilagoditi situaciji. Također, moraju biti dobri komunikatori, znati kako zadobiti povjerenje zaposlenika i biti upoznati s njihovim mogućnostima i interesima, biti empatični, poštovati suradnike i pružiti im osjećaj da su dio tima, znati procijeniti kada treba tim uključiti u donošenje odluka i znati rješavati konflikte u organizaciji. Isto potvrđuje Rupčić (2018: 14) navodeći da je, unatoč neospornoj važnosti konceptijskih vještina, istraživanjem provedenim na uzorku američkih poduzeća koja djeluju u iznimno dinamičnom okruženju, utvrđeno da socijalne ili interpersonalne vještine predstavljaju najveći razlog menadžerske neuspješnosti u ostvarivanju ciljeva. Tako je neučinkovita komunikacija općenito identificirana kao vještina koja najviše pridonosi neuspjehu.

Simetrična komunikacija, tj. prijenos informacija na svim razinama u svim smjerovima poželjan je oblik komunikacije, za razliku od manipulativnog jednosmjernog komuniciranja odozgo prema dolje (Grunig i Dozier 2003). Zaposlenici koji dobivaju jasne upute i povratne

informacije bit će zadovoljniji na radnome mjestu. Kontrola i autoritet, modeli prisutni u birokratskim sustavima, ne pridonose predanosti zaposlenika već pokornosti smatra Scarlett (2006). Pokornost vodi k ogorčenosti i stvara zategnut odnos između nadređenog i zaposlenika. Dugoročno, taj odnos nije ni isplativ jer „kada zaposlenici obavljaju poslove iz osjećaja pokornosti, često je potrebno provjeriti je li zadatak obavljen i je li obavljen kako treba“ (Scarlett 2006: 216). Dijeljenje informacija u velikim organizacijama predmet je istraživanja Yanga i Maxwella (2011), koji su raščlanili taj problem u nekoliko slojeva. U prvom su sloju čimbenici koji se odnose na organizacijsku strukturu i kulturu. Rastom organizacije u vertikalnom i horizontalnom smjeru, dužnosti raspoređene na različite hijerarhije i organizacijske jedinice postaju pokretači smanjene učinkovitosti. Formalna birokratska hijerarhijska struktura koči i usporava protok informacija. Interes za razmjenu informacija i znanja može biti smanjen jer je zaposleniku ograničena autonomija djelovanja i potrebno mu je odobrenje viših razina za donošenje većine odluka. Također, do usporavanja protoka informacija dolazi ako vrijednost dijeljenja informacija nije dio organizacijske kulture ili postoje oprečni pristupi unutar supkultura. Drugi sloj čine sustav nagrađivanja (distributivna pravednost organizacije), igre moći, društveni identitet, društvena mreža i povjerenje, a sve je to povezano s čimbenicima iz prvog sloja. Posjedovanje informacija jest posjedovanje moći ili stjecanje određene prednosti pred drugima. U trećem su sloju stavovi i uvjerenje pojedinca, odnosno socijalna dilema koju definiramo kao sukob između neposrednog vlastitog interesa i dugoročnih zajedničkih interesa. Priprema informacije prije slanja od pojedinca ponekad zahtijeva dodatan napor i utrošak vremena, a tu je i strah od kritike ako je informacija nepotpuna, netočna ili nebitna (Yang i Maxwell 2011: 164-175). Istraživanja su pokazala da razlika u voljnosti dijeljenja informacija ovisi o načinu na koji članovi organizacije percipiraju informaciju. Ako se na nju gleda kao na „proizvod“ organizacije, članovi je lakše dijele jer je to vlasništvo organizacije; no ako je informacija vezana za stručnost ili vještinu, tada se dijeli teže jer je doživljena kao individualno vlasništvo (Constant i sur. 1994).

Već je u nekoliko navrata istaknuta važnost dobrih komunikacijskih vještina rukovoditelja, koja najviše dolazi do izražaja u neposrednoj komunikaciji (licem u lice). U takvim interakcijama sudionici razgovora dobivaju mnogo više signala nego što bi to bilo putem e-maila ili telefonskog razgovora. Braun i sur. (2019: 74) objašnjavaju da je spektar informacija koje se mogu efikasno i pouzdano prenositi putem e-maila relativno uzak, dok je komunikacija licem u lice mnogo razrađeniji sustav, koji rukovoditeljima olakšava prenošenje pozitivnije slike o vlastitim kompetencijama, rezultatima ostvarenim pod njihovim vodstvom te može povećati

zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. U njihovom *online* istraživanju o vrstama komunikacije u organizaciji i preferencijama zaposlenika pri odabiru komunikacijskih kanala, ispostavilo se da bi zaposlenici željeli češće komunicirati s nadređenima licem u lice, a tek onda putem e-maila i telefona. Oblik izravne komunikacije, kojim rukovoditelj može prenijeti informacije većem broju zaposlenika, svakako su sastanci i oni su često svojevrsni „test“ rukovoditeljevih interpersonalnih vještina. Sastanci su bitni sastavni dijelovi poslovne komunikacije u organizacijama, oni predstavljaju organizaciju i indikatori su stanja u njoj (Laapotti i Pennanen 2019). Važni su za donošenje odluka, postavljanje organizacijskih ciljeva, raspodjelu radnih zadataka, rješavanje problema i diseminaciju informacija (Geimer i sur. 2015). Kako bi se postigli željeni ciljevi i motivacija zaposlenika, izrazito je važna kvaliteta i svrsishodnost sastanaka. Na dobrim sastancima povjerenje zaposlenika raste, oblikuju se odnosi između rukovoditelja i zaposlenika te se na njima pozitivno upravlja grupnom dinamikom. S druge strane, loši sastanci generiraju nezadovoljstvo zaposlenika i dovode do niza negativnih ishoda u radnom okruženju, stoga bi rukovoditelji trebali dobro planirati i voditi sastanke te u njima vidjeti strateški potencijal, a ne „nužno zlo“ (Lehmann-Willenbrock i sur. 2017: 4). U mnogim je istraživanjima potvrđeno da su pritužbe na sastanke prilično uobičajene te da i najangažiraniji zaposlenici često doživljavaju smanjenu motivaciju zbog negativnih iskustava na sastancima (Romney i sur. 2019). Osim negativnih posljedica na motivaciju zaposlenika, neproduktivan sastanak u konačnici je gubitak vremena i resursa.

Horizontalna komunikacija može biti formalna, kada se odnosi na poslovne zadatke, i neformalna, kada uključuje razgovore između zaposlenika o privatnijim stvarima koje nisu osobito bitne za obavljanje zadatka (Bartels i sur. 2010: 213). Bolman i Deal (2017) ističu da ljudi provode velik dio radnog dana u interakciji s drugima te da kvaliteta interpersonalnih odnosa ima velik utjecaj na zadovoljstvo pojedinca i organizacijsku učinkovitost. Prema Papi i sur. (2008: 56), horizontalna komunikacija unosi fleksibilnost u organizacijske strukture, olakšava rješavanje problema, razmjenu informacija između raznih skupina zaposlenika i koordinaciju zadataka između odjela i projektnih timova, a za teoretičare razvoja ljudskih potencijala horizontalna komunikacija ključni je element participativnog pristupa u donošenju odluka i prilagodljivosti organizacije.

2.2.4. Vertikalna i horizontalna komunikacija u policiji

Slično kao i u poslovnim organizacijama, i u policiji profil kvalitetnog rukovoditelja obilježavaju dobre komunikacijske vještine. Schafer (2010: 644) navodi četiri ključne značajke za izvrsno rukovođenje u policiji, a to su: integritet, komunikacija, briga za zaposlenike te radna etika. Takvo rukovođenje bilo bi poticaj stvaranju radne okoline utemeljene na otvorenoj komunikaciji, zajedničkom donošenju odluka i zajedničkom rješavanju problema (Metcalf i Dick 2001: 415) . Stupanj spremnosti nadređenih da s policijskim službenicima komuniciraju otvoreno, da im informacije prosljeđuju pravovremeno i da su te informacije točne potpadaju pod informacijsku pravednost, koju smo definirali u poglavlju Funkcije interne komunikacije. Pravovremena informacija olakšava i poboljšava kvalitetu obavljanja zadataka. U policijskom poslu situacije su često hitne, nepredvidljive i traže brza rješenja, no ima i slučajeva kada informacije kasne zbog hijerarhije i birokracije. Takav slučaj opisali su Abrahamson i Goodman-Delahunty (2014: 1) u policiji u Sjevernoj Americi, gdje maladaptivni komunikacijski obrasci, vrijednosti i kultura, zajedno s neučinkovitim strukturama, tehnologijama, politikama i praksama unutar policijskog rada i dalje ometaju razmjenu informacija i znanja unutar i između policijskih jedinica. Autori su kao glavne prepreke učinkovitog dijeljenja informacija identificirali – organizacijsku strukturu i kulturu u policiji.

Policijski posao jedan je od najstresnijih zanimanja i upravo je podrška sustava koja dolazi policijskom službeniku na teren jedan od faktora motivacije za daljni rad, što su potvrdili i Gilet i sur. (2013) u dva vala istraživanja provedena na dva uzorka policijskih službenika. Naime, organizacijska podrška (prvo istraživanje) i podrška nadređenih (drugo istraživanje) u pozitivnoj su korelaciji s motivacijom policijskih službenika, koja opet utječe na predanost poslu. Autori istraživanja potvrdili su tezu da policijski službenik koji uživa podršku organizacije pokazuje višu razinu motivacije za rad, a isti rezultati dobiveni su i u istraživanju u poljskoj policiji (Piotrowski i sur. 2021), gdje je utvrđeno da potpora i pravedno postupanje nadređenih povećava angažiranost policijskih službenika i štiti ih od profesionalnog sagorijevanja.

Povratna informacija o radnom učinku i očekivanjima još je jedan aspekt podrške sustava, koji je policijskim službenicima izrazito bitan i dolazi najviše do izražaja na operativnoj razini, gdje je najčešća izravna komunikacija rukovoditelja i policijskih službenika (vertikalna komunikacija) te komunikacija među policijskim službenicima koji zajedno rade (horizontalna komunikacija). Policijski službenici žele znati koliko se njihov posao cijeni jer ako nema povratne informacije, tada policijski službenici nemaju mogućnost prilagoditi svoj rad

očekivanjima rukovoditelja te osjećaju nesigurnost i manje su zadovoljni poslom (Borovec i Balgač 2017). Johnson (2015: 1156-1157) navodi tri faktora koji otežavaju davanje korisne povratne informacije policijskim službenicima na terenu. Prvi je faktor kompleksnost policijskih zadataka. Naime, procjena primjerenog djelovanja policijskog službenika složen je proces jer svaki policijski zadatak traži individualan pristup, sve ovisi od situacije do situacije jer ista reakcija može biti prikladna za jednu situaciju, a sasvim neprikladna za drugu. Drugi faktor koji otežava davanje povratne informacije i smjernica za rad jest sukobljavanje ciljeva (preventivno – represivno djelovanje). Treći je faktor činjenica da je nadređenom teško neposredno nadzirati policijske službenike na terenu jer, iako mogu izaći u nadzor, teško da mogu pratiti svako postupanje od početka do kraja i na temelju toga dati konstruktivnu povratnu informaciju o učinkovitosti. Johnson zaključuje da većina policijskih službenika osjeća nepovjerenje prema rukovoditeljima (sukob kulture pozornika i kulture menadžmenta), no nadređeni mogu pozitivno utjecati na organizacijsku predanost policijskih službenika davanjem informacija o njihovom radu i očekivanjima.

Na već spomenutu organizacijsku predanost policijskih službenika, uz davanje povratnih informacija o učinku i očekivanjima, pozitivno bi mogla utjecati i veća uključenost u proces donošenja odluka (Metcalf i Dick 2001: 412). U pojedinim hitnim situacijama policijski službenik mora sam donijeti odluku, što može biti izuzetno stresno. U slučajevima većih kriza mijenja se uobičajeno radno okruženje policijskog službenika. Novonastala situacija može biti izazovna i zahtjevnija te često od službenika traži donošenje brzih i složenih odluka koje mogu imati ozbiljne posljedice. Uza sve to, te odluke često treba hitno priopćiti svojim partnerima, nadređenima i drugim službenicima na prvoj liniji (Hine i Bragias 2021). Što policijski službenik ima veći osjećaj prihvaćenosti i priznanja od strane rukovoditelja, to će biti otvoreniji za daljnje interakcije, a o kvaliteti tih interakcija ovisi i njegov doživljaj samolegitimnosti (engl. *self-legitimacy*), tj. osjećaj da su njegova uloga i djelovanje kao policijskog službenika opravdani (Tankebe 2019: 109). Moglo bi se reći da su kod policijskog službenika subjektivni osjećaj pripadnosti organizaciji i identifikacije s njome te osjećaj smislenosti i opravdanosti rada usko povezani, a proizlaze iz kvalitete međuljudskih odnosa, tj. osjećaja policijskih službenika da se rukovoditelji prema njemu odnose pravedno (interakcijska pravednost). Bradford i Quinton (2014: 1027) smatraju da se sposobnost policije da primjenjuje autoritet velikim dijelom temelji na „uspjehu procesa legitimacije, koji policijskim službenicima omogućava da shvate da je njihova uporaba moći (koja im je povjerena) opravdana, etička i moralna“. Kvalitetan odnos između policijskog službenika i rukovoditelja, te policijskog

službenika i njegovih kolega, Robinson (2003) povezuje s terminom socijalni kapital¹¹. U tom kontekstu odnos se gradi na sljedeći način: policijski službenici oslanjaju se na informacije, podršku i evaluaciju svog učinka od strane nadređenog, koji može dati znatan doprinos udjelu socijalnog kapitala službenika. Rukovoditelji moraju uputiti policijske službenike u misiju, ciljeve, politike i strategije organizacije, što potvrđuju Cohen i sur. (2019: 220) istaknuvši da bi „policijski rukovoditelji trebali naučiti komunicirati i djelovati na načine kojima bi policijski službenici prihvatili viziju“, a prilike za to su sastanci sa službenicima, govori prilikom prisege novih službenika i e-mailovi kroz cijelu organizaciju. Revizija interne komunikacije koju su proveli Quinn i Hargie (2004) kao jednu od glavnih točaka poboljšanja internog komuniciranja u policiji navodi potrebu za više sastanaka na kojima bi se raspravljali problemi i zatim o njima obavijestio viši menadžment, a Åkerström i sur. (2020: 82) smatraju da policijski službenici nisu skloni „pro forma“ sastancima, kojima se ne ostvaruju zadovoljavajući komunikacijski ciljevi. Svrhoviti sastanci jedan su od načina kojima bi policijski službenici prihvatili „viziju“ organizacije (Cohen i sur., 2019).

Ingram (2013) u istraživanju odnosa rukovoditelja i policijskih službenika naglašava važnost osiguravanja jasnog komuniciranja ciljeva i očekivanja policijskim službenicima preko njihovih nadređenih i važnost pozitivnih međudnosa unutar organizacije. Dvosmjerna komunikacija između nadređenih i policijskih službenika esencijalna je za odlučivanje u složenim situacijama za koje ustaljeni pravilnici i protokoli ne nude adekvatna rješenja (Brunetto i Farr-Wharton 2003: 46). Pitanje je do koje mjere je sustav željan prepustiti dio kontrole i ovlastiti policijskog službenika u rješavanje određene situacije jer uključivanje zaposlenika u donošenje odluka nije novina u poslovnom svijetu, pa je tako zaposlenik s novim idejama i rješenjima vrijedna akvizicija, a njegova uloga u radu organizacije postaje fleksibilnija. Zaposlenik je svjestan postignutog rezultata i preuzima inicijativu u rješavanju širokog spektra problema (Parker 2000, Shukla i sur. 2018), što organizaciji donosi niz dobrobiti kao što je predanost i identificiranje s njome.

Uza sve navedeno, na kraju treba opet naglasiti važnost stila rukovođenja i organizacijske kulture jer osim povratnih informacija o učinku i očekivanjima postoje delikatne poslovne situacije koje zahtijevaju od rukovoditelja savjet ili razrješenje konflikata. Tako u otvorenoj

¹¹ Socijalni kapital, prema definiciji Coleman (1988), označava resurs dostupan pojedincima koji proizlazi iz društvenih veza, a Leana i Van Buren (1999) definiraju organizacijski socijalni kapital kao resurs koji odražava karakter društvenih odnosa unutar organizacije. Prema navodu u enciklopediji Britannici, socijalni kapital jest koncept u društvenim znanostima koji uključuje potencijal pojedinaca da osiguraju koristi i iznađu rješenja za probleme kroz članstvo u društvenim mrežama (Preuzeto s <https://www.britannica.com/topic/social-capital>)

organizaciji policijski službenici mogu biti iskreni ako naprave pogreške, pitati za savjet kad se suoče s problemima povezanim s integritetom, razgovarati o dilemama oko pitanja integriteta i prijaviti devijantno ponašanje unutar organizacije (Huberts i sur. 2007: 591).

Sarver i Miller (2014) pregledom literature izdvojili su četiri dominantna stila policijskog rukovođenja: autoritativan, transformacijski, transakcijski i *laissez-faire*. Stilovi rukovođenja variraju ovisno o situaciji, ovisno o ustrojstvenoj organizaciji i njenim poslovima i o policijskom zvanju rukovoditelja te se često ne izdvaja nijedan konkretan stil rukovođenja, već je prisutan mješoviti pristup (Caless 2011).

Tradicionalni, autoritativni stil rukovođenja u policiji odlikuje militaristički pristup, obilježen dominantnom organizacijskom kulturom. Policijski službenici nisu uključeni u proces donošenja odluka, a nema ni pretjerane interakcije između rukovoditelja i policijskih službenika.

Kod transformacijskog vodstva (engl. *transformational leadership*) od rukovoditelja se očekuje stvaranje okruženja u kojem policijski službenik prihvaća određene vrijednosti i ponašanja, a također i sudjeluje u procesu donošenja odluka. Očekuje se da takvo okruženje otkloni kulturne prepreke koje postoje unutar hijerarhije policijske organizacije (Demirkol i Nalla 2020: 334). Odlike transformacijskog rukovoditelja jesu karizma, inspirativna motivacija (motivacijski utjecaj na zaposlenike tako da dijele viziju i ciljeve organizacije), intelektualna stimulacija (poticanje zaposlenika da producira kreativna i inovativna rješenja) te individualni pristup policijskom službeniku kroz otvorenu komunikaciju i brigu o njegovim potrebama i doprinosu (Swid 2014: 580). Transformacijsko rukovođenje viđeno je kao poželjni stil rukovođenja u policiji (Sarver i Miller 2014), no teško ga je implementirati u organizacijsku kulturu koja je obilježena strogom hijerarhijom (Silvestri 2007).

U transakcijskom rukovođenju nadređeni konzultira zaposlenika, ali je on taj koji donosi konačnu odluku. Takav rukovoditelj aktivno traži greške i intervenira korekcijama ako standardi posla nisu zadovoljeni ili pak nagrađuje ako su ciljevi postignuti (Bass i sur 2003: 208).

Četvrti stil rukovođenja, koji je najmanje zastupljen u policijskoj organizaciji je *laissez-faire* rukovođenje. Rukovoditelj informira zaposlenike o zadatku, a izvršenje zadatka prepušta njima, bez nadzora i uputa (Swid 2014).

Filstad i sur. (2020: 609) smatraju da najučinkovitija praksa rukovođenja u policiji uključuje „otvorena vrata“, što znači da su nadređeni dostupni policijskim službenicima i otvoreni za dijalog. Autori također navode važnost prisustvovanja nadređenih sastancima policijskih službenika, kako bi im pokazali svoju podršku, prepustili dio odgovornosti u donošenju odluka i zasluge za dobra rješenja. Autori zaključuju da takav pristup nije u koliziji s hijerarhijskim sustavom u policiji već je umijeće dobrog rukovoditelja u pronalasku manevarskog prostora da se ovakav otvoreniji pristup uklopi u sustav.

Primjere uvođenja poželjnih modela rukovođenja u praksi možemo vidjeti kod Cana i sur. (2017), koji su započeli pilot projekt u Sjedinjenim Američkim Državama s ciljem razvoja instrumenta za mjerenje karakteristika transformacijskog rukovođenja u policiji (engl. *Transformational Police Leadership Scale – TPLS*), a istraživanjem su identificirane tri dimenzije transformacijskog vodstva u policiji: jasna komunikacija, trening i suradnja te pravednost i poštenje. U Europi (Aymerich i sur. 2021), u katalonskoj policiji proveden je program obuke rukovoditelja u transformacijskom vođenju, a kasnije je cijelo istraživanje zaokruženo dubinskim intervjuima kako bi se što točnije mjerili ishodi obuke. Obuka je pokazala pozitivne ishode jer su rukovoditelji kod policijskih službenika povećali doživljaj zadovoljstva poslom i percepciju vlastite sposobnosti rukovođenja. Ti ishodi ostvareni su na način da su rukovoditelji nakon obuke posvetili više pažnje individualnim potrebama policijskih službenika u svojoj jedinici i stekli kompetencije kako ih bolje motivirati.

Horizontalna komunikacija u policiji odvija se između policijskih službenika u čijem odnosu nema hijerarhijske nejednakosti, tj. nema odnosa nadređeni-podređeni. To su službenici koji pripadaju istoj jedinici, radnoj skupini ili timu. Na formalnoj razini komunikacija se odvija s ciljem razmjene informacija vezanih za neki konkretan policijski zadatak, a u tu svrhu koriste se formalni i neformalni komunikacijski kanali. Ovaj oblik komunikacije također potiče uspostavljanje odnosa s drugim članovima organizacije, što utječe na zadovoljstvo poslom (Luczak 2013). Osim na općenito zadovoljstvo poslom i razvijanje dobrih odnosa u radnim timovima, podrška kolega kroz kvalitetnu horizontalnu komunikaciju može biti značajna i za mentalno zdravlje policijskih službenika. Dokazano je da je razgovor o traumatskim događajima i povezanim emocijama, s onima koji su imali slično iskustvo, prirodan mehanizam suočavanja i procesuiranja traumatskog iskustva te način izbjegavanja razvoja poremećaja (Stephens i Long 2000: 409). Uzevši u obzir činjenicu da je policijska kultura kroz povijest pokazivala otpor promicanju mentalno-zdravstvene intervencije među policijskim službenicima (Cohen i sur. 2019), itekako su značajne promjene na tom području. Policijski

službenici izloženi su pritiscima s više strana, i unutar organizacije i izvan nje, a to sve rezultira nakupljanjem stresa. U policijskim organizacijama koje su prepoznale taj problem postoje službene inicijative za pružanjem socijalne podrške na horizontalnoj razini (engl. *peer support*). Jedan je od primjera policija pokrajine Ontario u Kanadi, gdje policijski službenici mogu kroz *peer-support* program podijeliti svoja iskustva u razgovoru s kolegama koji ih najbolje razumiju jer rade isti posao i neće biti pristrani (Milliard 2020).

Jedan od zanimljivih oblika neformalne komunikacije u policiji na horizontalnoj razini jest pripovijedanje (engl. *storytelling*). Ovu vrstu komunikacije istraživali su Smith i sur. (2014) i Van Hulst (2013), a radi se o interakciji u kojoj sudionici prepričavaju jedni drugima događaje. Razmjena iskustava ključni je dio onoga što službenici rade kada nisu izravno usredotočeni na svoj policijski zadatak. „Konstantan protok iskustava iz prve ruke i dijeljenje priča čini policijski svijet smislenim, čak i ako nijedan kriminalac nije uhvaćen i nijedan život nije spašen“, smatra Van Hulst (2013: 638). Prema nekim autorima, pripovijedanje ima važnu ulogu u policijskim organizacijama jer se njime promovira jedinstvo, prenose se organizacijske vrijednosti, a može i ublažiti stresore na poslu (Kurtz i Colburn 2019).

2.2.5. Neformalni odnosi i komunikacija

Uz resurse poput povratne informacije o učinku i nagrade, socijalna podrška kolega i nadređenih djeluje kao motivacijski proces koji doprinosi većem radnom angažmanu (Zlatić i sur. 2021: 574). Podršku rukovoditelja zaposlenici dobivaju u formalnom obliku putem internih glasila, ali i kroz neformalnu interakciju s nadređenima i kolegama. Upravo neformalna komunikacija zauzima velik dio u dnevnim interakcijama na radnom mjestu i njen se značaj ne smije zanemariti, a Keyton (2010: 13) objašnjava i zašto. Naime, u tim neformalnim interakcijama prenose se važne poruke o kulturi konkretne organizacije. Iako menadžment često takvu vrstu komunikacije zanemaruje, mudri bi komunikatori, prema Whitworthu (2006: 212), trebali iskoristiti potencijal tih mreža zaposlenika jer su sastavni dio svake organizacije, efikasne su, brze i vjerodostojne. Njima se vijesti iz vrha šire brže nego službenim putem. Sirota i Klein (2013: 52) smatraju da su tri ključne stvari koje ljudi očekuju na poslu i koje ih ispunjavaju: pravednost (da ih se tretira pravično i s poštovanjem), postignuća (da se njihova postignuća cijene i da pridonose uspješnosti organizacije) te prijateljstvo (da imaju dobar, produktivan odnos s kolegama). Ellwardt i sur. (2012) istraživali su neformalne odnose na radnom mjestu te zaključili da oni doprinose povjerenju i suradnji među zaposlenicima. Berman

i sur. (2002) ispitivali su mišljenja viših rukovoditelja o prijateljskim odnosima na radnom mjestu i većina ispitanika smatra da prijateljstva na radnom mjestu poboljšavaju komunikaciju i pomažu zaposlenicima u obavljanju posla. Komunikacija znači i razmjenu znanja, a Kalla (2005: 310) objašnjava da se „dijeljenje znanja shvaća kao formalna i neformalna razmjena informacija kroz stalnu društvenu interakciju, koja mobilizira znanje disperzirano unutar organizacije“. Dobra horizontalna komunikacija, tj. kontakti među zaposlenicima imaju utjecaj i na identificiranje s organizacijom, o čemu govore Bartels i sur. (2010: 211). Nielsen i sur. (2000) navode tri osnovna razloga opravdanosti istraživanja prijateljskih veza u radnoj sredini, a to su: korelacija s pozitivnim ishodima vezanima za posao, doprinos neformalnim strukturama organizacije i timski pristup. Haythornthwaite i Wellman (1998: 1108) zaključuju da što su jače prijateljske veze, to ljudi više komuniciraju, izmjenjuje se više vrsta informacija i koriste različiti mediji komuniciranja. Stothard i Drobnjak (2009) smatraju da su kvaliteta i kvantiteta osobnih odnosa na radnom mjestu ključna odrednica razmjene informacija unutar organizacije. Oni su proveli istraživanje odnosa na radnom mjestu unutar australskih vojnih snaga (hijerarhijska struktura slična policijskoj) i zaključili da su čin vojnika i tip organizacijske kulture u korelaciji sa socijalnim mrežama unutar njihove organizacije.

Priroda međuljudskih odnosa i potencijalni razvoj prijateljstava proizlaze iz količine vremena koju ljudi provode zajedno na poslu. Policijski službenici dnevno provode više vremena s kolegama nego s nadređenima. Zbog prirode njihova posla, oni često zajedno prolaze kroz stresne situacije i ishod povjerenih poslova nerijetko ovisi o dobroj suradnji i međusobnoj podršci. Nix i Wolfe (2017: 89) smatraju da dobri odnosi među kolegama u policiji imaju prediktivnu snagu za objašnjavanje osjećaja samolegitimnosti. Drugim riječima, policijski službenici koji se međusobno poštuju i vjeruju jedni drugima te vole raditi zajedno mogli bi imati više povjerenja u vlastiti autoritet jer, neovisno o tome kako se prema njima odnose članovi zajednice ili njihovi naređeni, još uvijek imaju podršku svojih kolega.

U dijelu neformalnih odnosa i komunikacije treba izdvojiti i dio komunikacije koji se odnosi na glasine i ogovaranja unutar organizacije. Prema istraživanjima, ogovaranja zauzimaju dvije trećine neformalne komunikacije i jedan su od pokretača međuljudskih odnosa unutar organizacije. Koliko mogu zabavljati i opuštati sugovornike, toliko mogu biti i uzrok nezadovoljstva, srdžbe i osjećaja isključenosti kod onih koji su predmet ogovaranja ili su isključeni iz krugova koji ogovaraju (Fan i sur. 2021: 1654). Ogovaranja imaju utjecaj na neformalne i formalne odnose u organizaciji jer se pomoću njih prikupljaju informacije koje služe pojedincu za razumijevanje okoline i uspoređivanje s drugima, a isto tako se njima

prenose osjetljive informacije, koje su nedostupne drugim kanalima informiranja, poput informacija vezanih za promaknuće ili nagrađivanje zaposlenika (Grosser i sur. 2010: 185). Ljudi općenito više pažnje pridaju negativnim informacijama nego onim pozitivnima, a negativno ogovaranje ima dosljedan, negativan utjecaj na individualne, međuljudske i organizacijske ishode (Wax i sur. 2022).

2.2.6. Razina samopoštovanja i komunikacija

Samopoštovanje je definirano time koliko ljudi cijene sami sebe, stoga je ono „naša percepcija, a ne stvarnost“, smatraju Baumeister i sur. (2003: 2) i navode rezultate istraživanja samopoštovanja koja su pokazala da je poslovni uspjeh taj koji vodi do visokog samopoštovanja, a ne visoko samopoštovanje do poslovnog uspjeha. Jelić (2012) se slaže s autorima koji definiraju samopoštovanje kao relativno trajnu karakteristiku. „Iako je samopoštovanje pojedinca podložno manjim promjenama u razini zbog npr. prijetnje samopoštovanju, dugoročno gledano svaki pojedinac ima svoju karakterističnu razinu samopoštovanja“ (Jelić 2012: 451). Ako se složimo da je samopoštovanje pojedinca podložno manjim promjenama koje ovise o kontekstu (npr. poslovni uspjeh), tada bi rukovoditelji trebali težiti stvaranju radne okoline koja bi bila poticajna, imajući na umu da kontekstualne varijable utječu na ponašanje pojedinaca s niskim samopoštovanjem sve dok ne ugrožavaju domene na kojima se razina njihova samopoštovanja temelji (Ferris i sur. 2010: 583).

Zaposlenici se osjećaju ponosnima kada vjeruju da vanjski subjekti njihovu organizaciju doživljavaju kao uglednu jer na račun toga mogu izgraditi pozitivan pojam o sebi i razviti samopoštovanje, ali osim vanjskog faktora, na samopoštovanje utjecaj ima i pravedan tretman unutar organizacije. Na taj način poručuje im se da su njeni vrijedni i cijenjeni članovi (Zlatić i sur. 2021: 577). U tom smislu Carson i sur. (1997) uvode pojam organizacijskog samopoštovanja kao stupnja do kojeg zaposlenici samopoimaju sebe kao važne, smislene, učinkovite i vrijedne pojedince unutar organizacijskog okvira. Komunikacija i samopoštovanje pokazuju međusobnu povezanost u nizu istraživanja. Guindon (1994: 24) smatra da bi rukovoditelji u situacijama kada prosljeđuju zaposlenicima informacije o radnom učinku trebali biti svjesni da njihova komunikacija kod pojedinaca može izazvati stres jer zaposlenici s nižim samopoštovanjem povratnu informaciju doživljavaju kao prijetnju dok oni s višim samopoštovanjem u njoj vide izazov. Prema tome, samopoštovanje je povezano s osjećajem identiteta, povratnom informacijom od strane autoriteta te svijesti o vlastitoj kompetentnosti.

Ako kritika nadređenog dotakne bitan dio zaposlenikova identiteta, percipirana prijetnja utječe na točnost razumijevanja povratne informacije i rezultira iskrivljenjem, tj. šumovima u komunikacijskom procesu. Samopoštovanje policijskih službenika predmet je istraživanja Lovine i sur. (2020: 976), koje čak navode tezu da bi policijske organizacije u procesu selekcije trebale birati kandidate s visokim samopoštovanjem, jer su policijski službenici niskog samopoštovanja manje spremni za interakciju s građanima koje procjenjuju „drukčijima“. Manje su skloni prihvaćanju različitosti.

2.2.7. Generacijske razlike u odnosu na komunikaciju na radnom mjestu

„Generacijske kohorte skupine su pojedinačnici koji su rođeni u istom vremenskom razdoblju i zajedno putuju kroz život“ (Schewe i Meredith 2004: 51). Oni doživljavaju slične vanjske događaje tijekom odrastanja (tehnološki razvoj, političke, ekonomske i društvene promjene), a to utječe na njihov sustav vrijednosti i doživljaj okoline. Znanstvenici različito obilježavaju granice pojedinih generacija, pa tako Zemke i sur. (2000) smatraju da granice između generacija nisu strogo definirane. Međutim, u svom radu ipak prikazuju sljedeću podjelu: *baby boomeri* rođeni od 1943. do 1960., generacija X od 1960. do 1980., milenijalci, tj. generacija Y od 1980. do 2000. Prema nekim autorima, generacija Z presijeca generaciju Y počevši od 1995. godine (Bencsik i sur. 2016; Rimac 2012). Dimock (2019) iz Pew Research Centera generacije dijeli prema sljedećim razdobljima: 1946. – 1964. *baby boomeri*, 1965.-1980. generacija X, 1981. – 1996. generacija Y i 1997. – 2012. generacija Z, za koju se navodi da postavljena granica ipak nije fiksna. Francis i sur. (2018) definiraju granice generacija na sljedeći način: *baby boomeri* su generacija rođenih od 1940. – 1959., generacija X od 1960. do 1979., generacija Y od 1980. do 1994. i generacija Z od 1995 do 2010. Na temelju nekih od relevantnih podjela generacija, može se zaključiti da ne postoji fiksna granica, no ipak skupinu ljudi rođenih u određenom razdoblju obilježavaju određene zajedničke karakteristike.

Sličnosti u sklonostima, prioritetima, interesima, stavovima i ponašanju pojedinih generacija predstavljaju razlike u odnosu na druge generacije, a to posljedično vodi i do izazova u međusobnoj komunikaciji (Pećanić i Miljković Krečar 2021: 90).

Mehra i Nickerson (2019) smatraju da se specifični aspekti interne komunikacije, poput davanja povratnih informacija, korištenja tehnologije, osnaživanja i uključenosti zaposlenika, mogu uvelike razlikovati među različitim generacijama u organizaciji. Rezultati njihova istraživanja bazirali su se na dvije najzastupljenije generacije među ispitanim menadžerima – pripadnike

generacija X i Y za koje su utvrdili da su nezadovoljne komunikacijom odozgo prema dolje u njihovim organizacijama. Ispitanici su izjavili da komunikaciju otežava birokracija, posebno u poduzećima javnog sektora. Dijeljenje informacija bilo je percipirano nedostatnim, a pravovremenost informacija i međuresorska komunikacija nije se smatrala zadovoljavajućom. Menadžeri koji pripadaju generaciji Y pokazali su najviše sklonosti dijeljenju informacija i potrebama za otvorenom i transparentnom komunikacijom.

Bejtkovsky (2016) sistematizirao je radne navike pojedinih generacija pa su *baby boomeri*, sažeto rečeno, radoholičari kojima je važno raditi učinkovito i posao im predstavlja osobno ispunjenje, generacija X želi obaviti zadatak, želi strukturu i smjer, a generaciju milenijalaca karakterizira sklonost *multitaskingu*, upornost, poduzetnički duh i orijetiranost cilju. Također, te generacije imaju i preferencije što se tiče komunikacije, pa *baby boomeri* vole komunikaciju licem u lice, generacija X također je sklona izravnoj komunikaciji te poput generacije Y traži povratnu informaciju, no potonjoj grupi više odgovara komunikacija putem e-maila ili glasovne poruke. Generaciji Z nedostaju interpersonalne vještine i najdraža im je komunikacija putem interneta.

Gabrielova i Buchko (2021) proučavali su moguća konfliktna područja između rukovoditelja milenijalaca i zaposlenika iz generacije Z. Izdvojili su četiri područja, a prvo je stil rukovođenja. Generacija Z očekuje pozitivne, komunikativne rukovoditelje koji su spremni za mentoriranje i poticanje ambicioznih zaposlenika, a milenijalci jednostavno još ne posjeduju dovoljnu razinu emocionalne inteligencije i *soft skills* za upravljanje drugima. Također, generacija Z želi određenu autonomiju u radu, stoga bi milenijalci trebali biti spremni prepustiti im određeni dio odgovornosti uz adekvatan *onboarding* i trening. U području komunikacije, rukovoditelji moraju pomagati generaciji Z u poboljšanju njihovih interpersonalnih vještina, organizirajući druženja među zaposlenicima, a isto tako prilagoditi se načinu komuniciranja s generacijom Z digitalnim putem, koji potonji preferiraju.

Komunikacijske karakteristike generacija u poslovnom okruženju proučavali su i Šakytė-Statnickė i sur. (2023). Pregledom literature i vlastitim istraživanjem saželi su glavne komunikacijske karakteristike generacija, pa su tako *baby boomeri* skloni komunikaciji licem u lice, izravni su i preferiraju diplomatski stil komunikacije. Oni doživljavaju mlađe generacije kao površne, zaigrane i neozbiljne u poslu, što također potkopava učinkovitu komunikaciju. Generacija X nastoji komunicirati odmah, govori izravno, zahtijeva činjenice i koristi e-poštu kao komunikacijski alat broj 1, te koristi neformalni stil komunikacije. Generacija Y dobra je u

timskom radu, komunicira putem najnovijih tehnologija, traži puno komunikacije i stalne povratne informacije, a ne razumije i ne voli nametanje hijerarhije i strogih pravila. Generacija Z odrasla je s modernom tehnologijom, pa na taj način i najviše komunicira. Prema rezultatima njihova istraživanja, problemi u komunikaciji najočitiji su između mlađih zaposlenika (generacija Z i Y) i starijih zaposlenika (generacija X i baby boomeri).

Hernaus i Pološki Vokić (2014) proveli su istraživanje u Hrvatskoj o povezanosti pripadnosti generacijama (*baby boomeri*, X i Y) i zadovoljstva poslom. Došli su do zaključka da bi mlađe generacije na radnom mjestu mogle biti stimulirane davanjem odgovornosti za rješavanje više zadataka od samog početka do kraja. Pripadnik generacije X mogao bi biti motiviran poslovima koji uključuju mnogo komunikacije i interakcije unutar i izvan organizacije, dok pripadnik generacije Y voli raditi u timu i primati jasne i detaljne upute.

Klopotan i sur. (2020) istraživali su poslovnu etiku i etičko donošenje odluka iz perspektive različitih generacija te zaključili da su mlađim generacijama (naročito generaciji Z) manje važna formalna pravila i procedure te sustav ocjenjivanja radne uspješnosti, nego što je to slučaj kod generacije *baby boomera*. U njihovu istraživanju svim je generacijama za etičko donošenje odluka bilo važno ponašanje nadređenog, a generacije su definirane prema Bencsik i sur. (2016) te Francis i sur. (2018).

Pećanić i Miljković Krečar (2021) istraživali su ponašanje i komunikaciju u poslovnom okruženju generacija X i Y te došli do zaključaka da najveći dio generacije X preferira usmenu komunikaciju s kolegama, za razliku od generacije Y, kojoj je taj oblik komunikacije posljednji izbor u odnosu na komunikaciju telefonom i elektroničkom poštom. Također, pripadnici generacije Y češće doživljavaju neki oblik nesporazuma u komunikaciji s drugom generacijom, no skloniji su izravnom komuniciranju svojih očekivanja poslodavcu.

Chevremont (2019: 13) osvrnuo se na policijsku kulturu i generaciju Y i ustvrdio da su autokratsko rukovođenje („radi ono što ti kažem“) i jednosmjerna komunikacija, koja je izričito usmjerena na policijsku radnu učinkovitost, u konfliktu s radnim okruženjem kakvo milenijalci preferiraju. Oni preispituju nametnuti autoritet, žele sudjelovati u donošenju odluka i žele dobar odnos s nadređenim.

Akin (2020) također je proučavao generacije u kontekstu policijske kulture i njihove stavove prema poslu. Smatra da su pripadnici *baby boom* generacije radoholičari, da cijene timski rad, nije im strano raditi prekovremeno ili podrediti druge aspekte života karijeri. Žele da ih se poštuje i nagrađuje te da kolege i rukovoditelji cijene njihovo iskustvo. Za nekoliko godina,

njih će u potpunosti u policiji zamijeniti generacija X, koja preispituje autoritete, nametnuta pravila i hijerarhiju te želi radnu autonomiju. Nisu predani organizaciji poput prijašnjih generacija, no poštuju starije generacije, čije bi pozicije trebali zauzeti. Kada se to dogodi, rukovodit će na temelju vlastitih vrijednosti i uvjerenja, koja uključuju brigu, ohrabrenje, integritet, učinkovitost, kreativnost, ravnotežu i inovativnost. Oni smatraju da se poštovanje zaslužuje kvalitetnim rukovođenjem, a ne samom činjenicom da je netko šef. Milenijalci su motivirani radom koji ima smisla i traže poslove koji nude produktivne i različite zadatke, žele se poslovno usavršavati i svoj uspjeh mjere značajem i relevantnošću vlastitog rada. Posao osim što mora biti smislen, mora biti i zabavan, s mnogo interakcije.

Na istraživanje radne etike generacije Z usredotočio se Schroth (2019) tvrdeći da je ta generacija najotvorenija prema različitosti na radnome mjestu. Uz prihvatanje raznolikosti, izuzetno im je važna jednakost. Oslanjajući se na komunikaciju digitalnim tehnologijama, generacija Z propustila je naučiti neka vitalna pravila interakcije licem u lice. To uključuje kako slušati, postavljati pitanja, uključiti se u razgovor na način da se vidi da poštuju druge, graditi odnose, rješavati probleme u stvarnom vremenu i rješavati sukobe. Preporuka je autora kvalitetan *onboarding* program za generaciju Z, zadavanje jasnih ciljeva i očekivanja te kreiranje orijentacijskih programa za poboljšanje interne komunikacije u organizaciji. Također je važno da rukovoditelji stvore pozitivnu klimu naglašavanjem važnosti učenja na poslu i stvaranjem kulture u kojoj je povratna informacija evaluirana i uvažena.

Generacija Z u njemačkoj policiji bila je predmet istraživanja Hohenbergera i Bürgera (2024). Autori su u uvodnom dijelu naveli glavne karakteristike generacija, pa je tako generacija X obilježena liberalnijim odgojem u odnosu na *baby boomere*. Pripadnici generacije X samopouzdana su i za njih su timski rad, ravnopravnost i umrežavanje nešto što se podrazumijeva u poslovnom okruženju. Usmjereni su ostvarivanju poslovnih zadataka te posjeduju dobre stručne i socijalne kompetencije. Generacija Y je „generacija pitanja“, oni se ne libe postavljati pitanja i traže odgovore na njih, odlikuje ih odrastanje u sve globaliziranijem i nesigurnijem okruženju. Milenijalci su generacija digitalizacije, stoga nose nadimak digitalni urođenici (engl. *digital natives*). Generacija Z u potpunosti je odrasla u digitalnom svijetu te velik dio vremena provode *online*. Manje su skloni konfliktima, a u radnom okruženju doživljavaju ih kao nesamostalne. Vezano za policijski posao, autori su među ostalim testirali i prioritete generacije Z na radnome mjestu u usporedbi s generacijom Y. Obje su generacije na prvo mjesto prioriteta postavile dobru organizacijsku klimu i dobre kolege. I jednoj i drugoj generaciji sljedeći su po važnosti bili smislenost poslova koje obavljaju i osjećaj da doprinose

organizacijskim ciljevima. Zanimljivo je da im je to bilo važnije od visine plaće, radnog vremena i dr. U idućem dijelu ispitane su poželjne osobine rukovoditelja, ali samo kod generacije Z, koja je na prvo mjesto pozicionirala rukovoditeljevu stručnost, a odmah iza toga spremnost na komunikaciju s podređenim i dobre komunikacijske vještine. Autori zaključuju da sve generacije, ne samo generacija Z, traže kompetentne rukovoditelje koji cijene svoje policijske službenike te moto „izostanak pokuda dovoljna je pohvala“ jednostavno više ne funkcionira (Hohenberger i Bürger 2024: 33) .

Opći je zaključak analize provedenih istraživanja da generacijski obrasci postoje i imaju utjecaja na rad, ali ne mogu u potpunosti objasniti radna ponašanja unutar organizacija. Na temelju navedenih istraživanja može se zaključiti i to da, iako pojedine generacije imaju različite preferencije u izboru kanala i načinu komuniciranja, pripadnici svih generacija žele kompetentne rukovoditelje kojima je stalo do njihovih podređenih.

U policijskoj organizaciji u Hrvatskoj među policijskim službenicima najzastupljenije su generacije X, Y i Z, stoga će u istraživačkom dijelu biti analizirano njihovo zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima i kolegama.

3. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

3.1. Instrumenti komunikacijske revizije

Mjerenje učinkovitosti interne komunikacije može se provoditi različitim metodama, od anketiranja, izlaznih intervju, vanjske revizije i fokus grupa (Verghese 2012).

Kako bi se prikupili podaci o snagama i slabostima organizacijske komunikacije, po uzoru na druge poslovne aktivnosti organizacija kao što su npr. financije, počela se provoditi i komunikacijska revizija (Tkalac Verčič i sur. 2009), a za njezino provođenje bilo je potrebno razviti instrumente koji bi mjerili predviđene aspekte komunikacije. Identificirano je mnogo instrumenata koji su se koristili u istraživanjima organizacijske komunikacije, no broj onih čija je uporaba česta ipak je ograničen, pa tako Greenbaum i sur. (1988) te Tkalac Verčič i sur. (2009) u svojim radovima analiziraju četiri najutjecajnija instrumenta komunikacijskih revizija: Ljestvicu organizacijske komunikacije, Upitnik zadovoljstva komunikacijom, Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju i Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije.

Roberts i O'Reilly (1974) razvili su Ljestvicu organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Scale* – OCS), koja je u prvoj verziji brojila 189 čestica na skali Likertova tipa, te podijelili upitnik studentima završne godine studija s radnim iskustvom (N = 70). Uslijedila su daljnja testiranja na nekoliko heterogenih uzoraka (zdravstveni djelatnici, vojska, menadžeri...) s ciljem smanjenja broja čestica na finalnih 35, koje su raspoređene na 16 dimenzija organizacijske komunikacije.

Greenbaum i sur. (1988) izveli su nekoliko zaključaka o OCS instrumentu: kratak je, sadrži četiri dimenzije koje se ne pojavljuju u ostalim upitnicima (utjecaj nadređenog, točnost informacija, frekvencija sumarizacije i *gatekeeping* (filtriranje i kontrola nad diseminacijom podataka), ima premalo čestica povezanih sa svakom pojedinačnom skalom dimenzija komunikacije, ne postoje norme odgovora i nisu uključene dimenzije koje se odnose na komunikaciju u odjelima i među odjelima.

Downs i Hazen (1977) razvili su Upitnik zadovoljstva komunikacijom (engl. *Communication Satisfaction Questionnaire* – CSQ) kako bi istražili povezanost zadovoljstva komunikacijom sa zadovoljstvom poslom. Čestice za upitnik dobivene su nakon opsežnog istraživanja organizacijske komunikacije, tri pilot studije i zbira kritičnih incidenata. Ukupno su u početku dobili 88 čestica koje su grupirali po sadržaju. Upitnik je ispunilo 225 ispitanika iz različitih

područja poslovnog sektora. Ispitanici su tvrdnje vrednovali na skali Likertova tipa od 7 stupnjeva. Pokazalo se da od ukupno 88 čestica njih 83 značajno diferencira zadovoljne od nezadovoljnih zaposlenika, a faktorskom analizom dobiveno je 10 faktora, od kojih je sedam pokazalo statističku značajnost, a to su sljedeći faktori: Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, Zadovoljstvo organizacijskom integracijom, Zadovoljstvo kvalitetom medija, Zadovoljstvo horizontalnom neformalnom komunikacijom, Zadovoljstvo informacijama o organizaciji i Zadovoljstvo komunikacijom s podređenima. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom zatim je podijeljeno na tri zasebne dimenzije: Komunikacijska klima, Povratna informacija i Pravovremenost informacija. Na kraju prvog istraživanja reduciran je broj komunikacijskih čestica na 40, a broj faktora zaokružen je na osam: Komunikacijska klima, Povratna informacija, Organizacijska integracija, Korporativna informiranost, Komunikacija s nadređenim, Komunikacija s podređenima, Neformalna komunikacija te Kvaliteta medija. Downs i Hazen zaključili su da je zadovoljstvo komunikacijom multidimenzionalni konstrukt. U drugom valu istraživanja revidirani upitnik primijenjen je na 510 ispitanika iz četiri različite vrste poslovnih organizacija i za svaku je rađena zasebna faktorska analiza koja je potvrdila rezultate iz prvog vala. Također, tri dimenzije pokazale su najveću povezanost sa zadovoljstvom poslom, a to su: Povratna informacija, Komunikacija s nadređenim i Komunikacijska klima.

Greenbaum i sur. (1988) za ovaj upitnik kažu da je kratak i jasan, brzo se rješava, bodovanje se može provesti ručno ili pomoću alata kao što su SPSS i BDM, postoje norme, ali za samo jedno geografsko područje. Nadalje, instrument je često korišten i pomoću njega se došlo do bitnih rezultata u istraživanjima organizacijske komunikacije. Instrument mjeri povezanost komunikacije i zadovoljstva poslom te produktivnosti tako da bi se mogao nadograditi na mjerenje više varijabli. Nedostaju dimenzije koje bi se odnosile na komunikaciju među odjelima i komunikaciju višeg menadžmenta, a trebalo bi i povećati faktorsku valjanost instrumenta.

Deconinck i sur. (2008) ispitivali su valjanost CSQ instrumenta i njihovi rezultati ne potvrđuju faktorsku strukturu kao što je u izvorniku, već smatraju da je primjereniji 5-faktorski model. Zwizje-Koning i de Jong (2007) također su provjeravali valjanost mjernog instrumenta CSQ i zaključili da je valjan za stjecanje općeg uvida u to kako zaposlenici ocjenjuju različite aspekte organizacijske komunikacije, ali se pomoću njega ipak ne mogu dijagnosticirati specifični komunikacijski problemi poput donošenja odluka, komunikacije odozgo prema dolje i odozdo prema gore te ravnomjerne raspodjele radnih zadataka zaposlenicima. Autori preporučuju

korištenje komplementarne (po mogućnosti kvalitativne) metode uz CSQ poput dubinskog intervjua, kritičnog incidenta i fokus grupe.

Idući mjerni instrument koji treba istaknuti jest Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (engl. *Organizational Communication Development Audit* – OCD Audit), razvijen na Helsinškom istraživačkom institutu za poslovnu ekonomiju i zapravo je nadogradnja prijašnje verzije LTT¹² revizije komunikacije. Instrument bi trebao pokazati koliko dobro sustav komunikacije podupire organizaciju u ostvarivanju željenih ishoda mjereći komunikacijsku klimu, procjenu zadovoljstva komunikacijom i poslom. Nadalje, instrument bi trebao identificirati moguća uska grla komunikacije u organizaciji i usporediti rezultate istraživanja komunikacije među organizacijama (Tkalac Verčić i sur. 2009). Upitnik sadrži 57 čestica za procjenu organizacijskog komunikacijskog sustava, 6 čestica za ispitivanje zadovoljstva poslom, a pridruženo mu je i 10 demografskih pitanja. Greenbaum i sur. (1988) smatraju da je upitnik jednostavan za obradu, njegovo provođenje nije skupo, utemeljen je na dugogodišnjim istraživanjima, no njegovo provođenje traje cijeli dan, a valjanost i pouzdanost za cijeli instrument nisu utvrđeni.

Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju (engl. *International Communication Association Survey Questionnaire*), kasnije poznatiji kao CAS (engl. *Communication Audit Survey*), u kombinaciji s još četiri metode prikupljanja podataka (intervju, promatranje, analiza mreža i metoda kritičnog incidenta) trebao bi dati točan uvid u sustav komunikacije određene organizacije (Greenbaum i sur. 1988). Sastoji se od 122 čestice i 13 dimenzija koje mjere stavove i percepciju ispitanika o izvorima komunikacije, porukama, kanalima komuniciranja i primateljima poruka unutar organizacije kroz nekoliko tematskih cjelina: pristup informacijama, adekvatnost informacija, sadržaj (jasnoća, točnost, korisnost, pravovremenost), komunikacijske veze i ishodi (Greenbaum i sur. 1988). Prednosti su upitnika postojanje normi, dokazana mogućnost dijagnosticiranja komunikacijskih problema u organizaciji, temeljitost, mogućnost prikupljanja većeg broja informacija pomoću popratnih pitanja otvorenog tipa nakon svake ispitane dimenzije, komparacija stvarnog stanja ispitane vrijednosti s idealnim stanjem. Nedostaci su duljina vremena potrebnog za ispunjavanje upitnika, niske faktorske valjanosti na nekim dimenzijama, a preporuka je oprezno koristiti CAS nacionalne norme zbog revizija

¹² Kratica LTT odnosi se na finski naziv Instituta.

originalnog upitnika te problema prilikom interpretacije rezultata (Greenbaum i sur. 1988, Tkalac Verčić i sur. 2009).

Na temelju nedostataka postojećih instrumenata autorice Ana Tkalac Verčić, Nina Pološki Vokić i Dubravka Sinčić Ćorić s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu zaključuju da je potrebno razviti novi instrument koji bi mjerio zadovoljstvo komunikacijom zaposlenika u Hrvatskoj, a u obzir bi se uzele kulturne i društvene specifičnosti, jednostavnost primjene, definirane norme, glavne i metrijske karakteristike mjernog instrumenta te mogućnost njegove primjene u raznim tipovima organizacija u Hrvatskoj. U prvoj fazi istraživanja razvijen je inicijalni upitnik i testiran na 259 ispitanika, provedena je faktorska analiza te je razvijen konačni upitnik, a u drugoj je fazi instrument primijenjen na uzorku od 169 ispitanika, određena je pouzdanost i valjanost te su navedene ključne metrijske karakteristike upitnika (Tkalac Verčić i sur. 2009).

3.2. Istraživanja zadovoljstva kvalitetom komunikacije među rukovoditeljima i policijskim službenicima

Interes za internu komunikaciju potaknuo je brojna istraživanja tog područja u raznim poslovnim organizacijama, a tek je nedavno taj trend obuhvatio i policijsku organizaciju.

U uvodnom dijelu disertacije spomenuta je nužnost kontinuirane revizije interne komunikacije (Harkness 1999) kojom bi se dijagnosticirali komunikacijski problemi i potrebe za promjenom unutar organizacije.

Quinn i Hargie (2004) proveli su reviziju kvalitete interne komunikacije u policijskoj organizaciji u Sjevernoj Irskoj po uzoru na reviziju interne komunikacije koju je provela Nacionalna zdravstvena služba Ujedinjenog Kraljevstva u svom području nadležnosti. Spomenuto istraživanje potaknula je činjenica kako u policijskoj organizaciji Sjeverne Irske do tada nije provedena dubinska analiza interne komunikacije niti je imala izrađenu komunikacijsku strategiju. Revizija je obuhvaćala nekoliko koraka, a cilj je bio identificirati nedostatke (slaba protočnost informacija, loša vertikalna komunikacija i neadekvatni mediji komunikacije i dr.), zatim predložiti rješenja te utvrditi referentne vrijednosti za buduća mjerenja kvalitete komunikacije. Istraživači su koristili tri metode tijekom istraživanja: intervju licem u lice, anketni upitnik i tehniku kritičnog incidenta. Uzorak obuhvaćen anketnim upitnikom činio je 131 policijski službenik iz tri policijska odjela, dva na području Belfasta i jedan nadležan za tri manja grada i okolno područje. Dubinskim intervjuom ispitan je 41

policijski službenik svih razina, od pozornika do inspektora, a tehnika kritičnog incidenta primijenjena je na 43 % ispitanika od ukupnog uzorka. Glavni rezultat istraživanja ukazao je na potrebu za više informacija tijekom obavljanja službe i potrebu za više otvorenosti, izravnosti i povezanosti s organizacijom, posebice s višim rukovodstvom. Intervju je otvorio nekoliko točaka koje se odnose na bolju povezanost s organizacijom pa su ispitanici zaključili da je potrebno:

- više izravne komunikacije s nadređenima
- veća količina informacija odozgo prema dolje
- više neformalne interakcije
- više sastanaka na kojima bi se raspravljali problemi i zatim o njima obavijestio viši menadžment
- veća otvorenost, tj. informiranje policijskih službenika o tome zašto i kako su donesene određene odluke
- veća razina suradničkog organizacijskog pristupa, tj. da u procesu donošenja odluka sudjeluju i oni na koje će se te odluke primjenjivati
- manje birokracije (Quinn i Hargie 2004: 154).

Do izražaja je također došao jaz između rukovoditelja i policijskih službenika na terenu te su za rješavanje tog problema kao rješenje predložene komunikacijske strategije koje uključuju kontinuiranu evaluaciju. Što se protočnosti informacija tiče, najbolje je ocijenjen srednji menadžment, takozvani „vratari“ (engl. *gatekeepers*) koji odlučuju na koji će način i u kojem obujmu informacije putovati odozgo prema dolje i odozdo prema gore.

Johnson (2015) proučavao je utjecaj povratne informacije i podrške nadređenog na organizacijsku predanost. Istraživanje je provedeno u saveznoj državi Arizoni, a jedan od glavnih zaključaka proizašao iz analize rezultata potvrdio je važnost povratne informacije za organizacijsku predanost. Naime, policijski su službenici kao važnu komponentu predanosti organizaciji istaknuli ulogu nadređenih u pružanju kvalitetne povratne informacije u vidu informiranja o tome što se od njih očekuje i koliko kvalitetno obavljaju svoj posao.

U Kini i Tajvanu provedeno je komparativno istraživanje (Wu i sur. 2023) odnosa policijskih službenika prema kolegama, nadređenima i građanima. Policijski službenici u Kini pokazali su manju sklonost izražavanju svojih briga i mišljenja nadređenima ili sudjelovanju u procesu donošenja odluka unutar organizacija, za razliku od tajvanskih kolega, koji su autonomniji u radu i koriste mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka. Rezultati se mogu objasniti

različitim političkim i društvenim utjecajima u dvjema državama, no i u jednoj i drugoj populaciji ispitanika vidljiv je utjecaj nadređenih na osjećaj organizacijske pravednosti zaposlenika i na njihovu identifikaciju s organizacijom.

Gorenak i Pagon (2006) istraživali su utjecaj organizacijske komunikacije na zadovoljstvo poslom policijskih službenika u Sloveniji. Istraživanje je provedeno u četiri policijske uprave (Celje, Maribor, Murska Sobota i Slovenj Gradec). Uzorak se sastojao od nerukovodnog kadra – ukupno 388 ispitanika, a ispitane varijable odnosile su se na vertikalnu, horizontalnu i komunikaciju s okolinom (eksterna komunikacija) te njihov odnos sa zadovoljstvom poslom. Hijerarhijska regresijska analiza pokazala je da na zadovoljstvo poslom policijskih službenika utječe horizontalna komunikacija (8,1 %), zatim vertikalna komunikacija (22,2 %) i komunikacija s okolinom (9,8 %). Autori zaključuju da organizacijska komunikacija (horizontalna komunikacija, vertikalna komunikacija i komunikacija s okolinom) zajedno objašnjava 40,1 % zadovoljstva poslom policijskih službenika i predlažu da se i u sklopu temeljne obuke policijskih službenika i na tečajevima za rukovoditelje poveća udio kolegija vezan za komunikacijske vještine. Valieiev i sur. (2019) proveli su istraživanje među ukrajinskim policijskim službenicima o zadovoljstvu poslom i identificirali tri glavna prediktora: menadžment, karijera i komunikacija unutar jedinice (ukupno objašnjavaju 82,6 % varijance). Istraživači smatraju da su sva tri faktora uvjetovana subjektivnim doživljajem interpersonalnih odnosa, a kvaliteta komunikacije ovisi o odnosima unutar jedinice i o stilu rukovođenja.

Borovec i Balgač (2017) u radu prezentiraju rezultate prvog velikog istraživanja interne komunikacije i njenog doprinosa zadovoljstvu poslom policijskih službenika u Hrvatskoj. Samo istraživanje provedeno je 2010. Istraživanje je provedeno na reprezentativnom uzorku, odnosno obuhvaćeno je 5 % populacije zaposlenika Ministarstva unutarnjih poslova RH. Korišten je upitnik sačinjen u svrhu znanstvenog istraživanja zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu autorica Tkalc Verčič, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić iz 2007. godine, a taj je upitnik također korišten za analizu podataka istraživanja iz 2020. godine na kojima se temelji ova doktorska disertacija.

U navedenom istraživanju doprinosa interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika najveću su prediktorsku snagu pokazale dimenzije koje se odnose na zadovoljstvo povratnim informacijama, komunikaciju s nadređenima, komunikacijsku klimu, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i zadovoljstvo korporativnom informiranošću.

Autori su zaključili kako je policijskim službenicima važno znati koliko se njihov posao cijeni i žele dobiti informaciju o svom radu, važna im je kvalitetna komunikacija i odnos sa srednjim menadžmentom, što implicira interpersonalne komunikacijske vještine kod rukovoditelja kao važan čimbenik jer će uz dobre komunikacijske vještine imati dovoljno empatije i razumijevanja za svoje zaposlenike. Komunikacijska klima također se pokazala kao značajan prediktor zadovoljstva poslom. Naime, za motivaciju policijskih službenika izrazito je bitno prenijeti im ključne organizacijske vrijednosti i ciljeve kako bi oni prepoznali svoju ulogu i značaj te svrhovitost zadataka koje dobivaju.

Autori (Borovec i Balgač 2017: 10-13) u raspravi navode tri ključna pravca osuvremenjivanja komunikacije u policiji i izrade strategija internog komuniciranja, a to su:

- razvoj organizacijske kulture u kojoj zaposlenik ima dobre veze s ostalima, prvenstveno sa svojim nadređenima, što može ojačati privrženost zaposlenika
- osnaživanje policijskih službenika u vidu povećanja percepcije o njihovoj jasnoj ulozi u radu organizacije i ukupnosti njenih ciljeva. Menadžment mora pojasniti radne procedure zaposlenicima, jasno definirati očekivanja i pružiti učinkovite povratne informacije o radu
- razvoj novih medija komunikacije i kultura njihova korištenja imajući u vidu da nove generacije koje ulaze u policijsku službu već raspolažu znanjima o novim tehnologijama.

Dostupna istraživanja ukazuju na važnost interne komunikacije za zadovoljstvo policijskih službenika poslom. Iz analiza glavnih zaključaka vidljivo je da su potrebe zaposlenika u policijskim organizacijama manje-više jednake. Naime, njima je važna kvalitetna povratna informacija, dobar odnos s nadređenima i kolegama te pravovremena i točna informacija o poslovnim zadacima. Nadalje, može se zaključiti i kako je potrebno obavljati periodičnu reviziju kvalitete interne komunikacije koja bi obuhvatila i one varijable koje su predmet ove disertacije – komunikacija s rukovoditeljima i kolegama.

Drugi val istraživanja proveden je 2020. godine u sklopu projekta „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom, policijskog legitimiteta i integriteta te samopoštovanja policijskih službenika“, provedenog na nacionalnoj razini među policijskim službenicima u Republici Hrvatskoj, a dijelovi rezultata bit će prezentirani u ovom radu.

4. PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

4.1. Problem istraživanja

Iz teorijskog dijela vidljiv je rastući interes znanosti za područje interne komunikacije. Interes je potaknut činjenicom da je kvalitetna interna komunikacija prepoznata kao jedan od čimbenika koji doprinosi izvrsnosti organizacija. Pregledom dostupne literature zaključeno je da nije dovoljno istražen doprinos zadovoljstvu komunikacijom pojedinih sastavnica interne komunikacije u policiji u Hrvatskoj, niti se provodi periodična revizija kvalitete interne komunikacije, koja bi identificirala nedostatke i ukazala na potrebne promjene unutar policijske kulture s ciljem poboljšanja komunikacije između internih dionika, posebice između menadžmenta i policijskih službenika.

Rezultati prikazani u kvantitativnom istraživanju dio su projekta pod nazivom: „Procjena zadovoljstva internom komunikacijom, policijskog legitimiteta i integriteta te samopoštovanja policijskih službenika“, provedenog na nacionalnoj razini među policijskim službenicima u Republici Hrvatskoj.

Za potrebe izrade disertacije korišten je mješoviti istraživački pristup, odnosno i kvantitativna i kvalitativna metodologija prikupljanja podataka, pri čemu se kvantitativna metodologija odnosi na podatke koji su prikupljeni anketom na nacionalnom uzorku policijskih službenika u RH te potom statistički obrađeni korištenjem deskriptivnih, univarijantnih i multivarijantnih metoda. U kvalitativnom dijelu ovog istraživanja korištena je metoda fokus grupa.

Korištenje mješovitog pristupa dodaje vrijednost istraživanju povećanjem valjanosti rezultata i točnosti njihove interpretacije te se takvim istraživanjima stječe dublje i šire razumijevanje predmeta istraživanja nego u onima koje ne koriste i kvantitativni i kvalitativni pristup (McKim 2017).

4.2. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja jest utvrditi razinu zadovoljstva internom komunikacijom među policijskim službenicima u Republici Hrvatskoj te istražiti do koje se mjere zadovoljstvo internom komunikacijom može objasniti kroz određene prediktore.

U odnosu na glavni cilj ovog istraživanja, specifični su ciljevi:

- utvrditi ukupnu razinu zadovoljstva pojedinim dimenzijama interne komunikacije među policijskim službenicima
- utvrditi razinu samopoštovanja policijskih službenika u RH i njenu povezanost sa zadovoljstvom policijskih službenika komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu
- utvrditi povezanost prijateljstava na radnom mjestu i učestalost međusobnog kontaktiranja sa zadovoljstvom policijskih službenika komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama
- provjeriti metrijska svojstva i latentnu strukturu korištenih mjernih instrumenata na uzorku korištenom u ovom istraživanju (provjeriti unutarnju konzistenciju korištenih mjernih skala kako bismo utvrdili mjere li korištene varijable isti konstrukt, prikazano kroz vrijednost Cronbach alfa)
- utvrditi prediktorsku snagu sociodemografskih obilježja u objašnjavanju zadovoljstva policijskih službenika komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu (vertikalna i horizontalna organizacijska komunikacija)
- utvrditi prediktorsku snagu karakteristika karijere policijskih službenika u objašnjavanju zadovoljstva komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu (vertikalna i horizontalna organizacijska komunikacija)
- utvrditi postoje li razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom kod policijskih službenika s obzirom na pripadnost različitim generacijama (generacija Z, Y i X)
- utvrditi postoje li razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom kod policijskih službenika s obzirom na njihov rukovodni status
- kvalitativnim istraživanjem utvrditi postoje li razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom kod policijskih službenika i rukovoditelja na primjeru jedne policijske uprave.

4.3. Hipoteze

Sukladno navedenim ciljevima ovog istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Sociodemografska obilježja policijskih službenika značajna su u percepciji njihova zadovoljstva komunikacijskom interakcijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu.

H2: Karakteristike karijere policijskih službenika, nakon što se isključi utjecaj sociodemografskih varijabli, značajne su u percepciji zadovoljstva komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu.

H3: Razina samopoštovanja i broj bliskih prijatelja koji su policijski službenici, nakon isključenja utjecaja sociodemografskih varijabli i varijabli kojima su mjerena obilježja policijske karijere, predstavljaju statistički značajne prediktore zadovoljstva komunikacijom s rukovoditeljima i komunikacijom s kolegama na radnom mjestu.

H4: Dimenzije interne komunikacije¹³, mjerene razinom zadovoljstva policijskih službenika, značajno su povezane sa zadovoljstvom komunikacijom koju policijski službenici imaju s rukovoditeljima i kolegama na njihovom radnom mjestu.

H5: Ne postoje statistički značajne razlike u razini zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom s obzirom na njihovu pripadnost generacijama Z, Y i X.

H6: Ne postoje statistički značajne razlike u razini zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom s obzirom na njihov rukovodni status unutar policijske organizacije.

¹³ Dimenzije interne komunikacije u navedenoj hipotezi odnose se na zadovoljstvo kvalitetom komunikacije na sastancima, zadovoljstvo povratnim informacijama koje policijski službenici dobivaju od svojih rukovoditelja, zadovoljstvo kvalitetom medija komuniciranja koji se koriste u njihovoj organizaciji, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, korporativnom informiranošću i neformalnom komunikacijom.

5. METODE RADA – KVANTITATIVNO ISTRAŽIVANJE

5.1. Uzorak sudionika

Policija u Hrvatskoj prema svojoj je strukturi centraliziran sustav koji čine tri razine – sjedište Ministarstva unutarnjih poslova, 20 policijskih uprava te 162 policijske postaje. Radna mjesta, policijski poslovi i zvanja definirani su u Uredbi o policijskim zvanjima (NN 7/2022), Uredbi o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 7/2022), Zakonu o policijskim poslovima i ovlastima (NN 70/2019), Zakonu o policiji (NN 60/2019) te drugim pravnim propisima i podzakonskim aktima.

Promjene radnog mjesta moguće su temeljem individualne odluke policijskog službenika ili temeljem strateških odluka MUP-a, one su ograničene postojećom organizacijom i unaprijed definiranim poslovima i radnim mjestima u toj organizaciji. Policijski službenik svoj položaj može mijenjati na način da se kreće kroz organizaciju, njenu vertikalnu i horizontalnu strukturu, mijenja radna mjesta na istoj razini složenosti ili napreduje u hijerarhiji na viša radna mjesta.

Prosječna dob s vremenom se povećavala, pa je tako prosjek starosti u hrvatskoj policiji 2010. godine iznosio 33,2 godine, 2015. godine – 35,8 godina, a 2017. godine – 37,1 godinu.¹⁴

U kvantitativnom dijelu istraživanja uzorak je stratificiran prema spolu, dobi, vrstama policijskih poslova, stažu, policijskom zvanju ispitanika i njihovu rukovodnom statusu te čini oko 6,8 % ukupne populacije. Ovo istraživanje provedeno je na razini svih 20 policijskih uprava u Republici Hrvatskoj. S obzirom na to da prema navedenim parametrima uzorak ima obilježja policijske populacije u Republici Hrvatskoj, dobivena je njegova reprezentativnost, što će biti prikazano u tekstu koji slijedi kroz nekoliko parametara.

U istraživanju anketnim upitnikom sudjelovala su ukupno 1373 policijska službenika, što predstavlja 6,8 % od ukupno 20 127 policijskih službenika, koliko ih je, prema podacima Uprave za ljudske potencijale, bilo zaposleno u MUP-u 2021. godine.

Prema spolu, sudjelovalo je 1057 muškaraca (77,8 %) i 302 žene (22,2 %). Uvidom u podatke Uprave za ljudske potencijale za 2021. godinu, ukupan broj policijskih službenika bio je 20 127, od čega 4055 (20 %) policijskih službenica i 16 072 (80 %) policijskih službenika. U općoj populaciji policijskih službenika u Hrvatskoj zastupljeno je više policijskih službenika od

¹⁴ Policija: Hrvatska sigurnost i sigurna budućnost. Dostupno na:
https://mup.gov.hr/UserDocsImages/STORAGE/kb-mup-2017_zazvan.pdf

službenica, što je karakteristično i za druge policijske organizacije. Primjerice, postotak žena u policiji u Sjedinjenim Američkim Državama 2012. godine bio je 11,9 % (Archbold i Schulz 2012), a 2021. godine postotak se povećao na 13,3 %¹⁵. U Walesu i Engleskoj 2020. godine udio žena iznosio je skoro 30 % (Brown i Silvestri 2020), a u Njemačkoj 2019. godine 29,3 %¹⁶.

Podaci o policijskim zvanjima za istu godinu, 2021., uvidom u podatke Uprave za ljudske potencijale prikazani su u tablici 2. Za razliku od opće populacije, u pogledu policijskih zvanja, u uzorku istraživanja nema zastupljenosti glavnog policijskog savjetnika.

Tablica 2. Zastupljenost zvanja policijskih službenika u postocima u ukupnoj populaciji (N = 20 127) za 2021. godinu.

Glavni policijski savjetnik	0,4
Policijski savjetnik	2,6
Glavni policijski inspektor	4,3
Samostalni policijski inspektor	4,6
Viši policijski inspektor	4,4
Policijski inspektor	6,3
Samostalni policijski narednik	1,1
Viši policijski narednik	20,1
Policijski narednik	19,9
Samostalni policajac	7,9
Viši policajac	10,3
Policajac	17,3
Bez zvanja	0,6

„Policijsko zvanje stječe se ovisno o stupnju obrazovanja, radnom iskustvu na poslovima policije, obliku stručnog usavršavanja, položenom ispitu za zvanje i godišnjim ocjenama (Zakon o policiji, NN 66/2019). Za policijske službenike srednje stručne spreme utvrđena su

¹⁵ Statista. Preuzeto s <https://www.statista.com/statistics/195324/gender-distribution-of-full-time-law-enforcement-employees-in-the-us/>

¹⁶ Redaktionsnetzwerk Deutschland. Preuzeto s <https://www.rnd.de/politik/statistik-polizei-verzeichnet-mehr-bewerbungen-frauenanteil-steigt-BM2MPT2QSOUFM7DWHRVUN3RHAY.html>

sljedeća zvanja: policajac, viši policajac, samostalni policajac, policijski narednik i viši policijski narednik¹⁷. Viša zvanja utvrđena su za policijske službenike s višom i visokom stručnom spremom. Prema Zakonu o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju, prije se viša stručna sprema stjecala nakon završetka stručnoga dodiplomskog studija u trajanju kraćem od tri godine, a visoka stručna sprema nakon završetka stručnoga dodiplomskog studija u trajanju od najmanje četiri godine (NN 107/ 2007). Prema novom Zakonu o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/2022), stručni/sveučilišni prijediplomski studij traje tri ili četiri godine, nakon čega student stječe akademski naziv (sveučilišni) prvostupnik. Sveučilišni odnosno stručni diplomski studij traje dvije odnosno jednu godinu i nakon završetka student stječe akademski naziv (sveučilišni) magistar uz naznaku struke. Prema Zakonu o policiji¹⁸, policijski službenici imaju pravo i obvezu obrazovati se, napredovati kroz stjecanje viših policijskih zvanja te se javljati na upražnjena radna mjesta, o čemu moraju biti obaviješteni.

Najzastupljenija policijska zvanja u ispitanoj populaciji jesu policajac, policijski narednik i viši policijski narednik, dok je najmanje zastupljeno vježbenika, glavnih policijskih inspektora i savjetnika, što se podudara s općim podacima iz 2021. prikazanima u tablici iznad.

Uvidom u podatke Uprave za ljudske potencijale, policijski službenici temeljne policije¹⁹ čine 30 % ukupne populacije prema vrsti poslova koje policijski službenici obavljaju. Nadalje, policijski službenici kriminalističke policije čine 16,5 %, policijski službenici prometne policije čine 8,7 %, policijski službenici granične policije čine 28,6 %, a kontakt policajaci 2,2 %. Nema podataka o tome koliko policijskih službenika obavlja poslove operativno-komunikacijskog centra (OKC) i ostale administrativno-tehničke poslove, no prema izračunu njihov ukupan udio iznosi 14 %.

Udio policijskih službenika koji obavljaju poslove granične policije bio je manji u ispitivanoj populaciji zbog načina obavljanja policijske službe. Granična policija obavlja poslove kontrole i zaštite vanjske granice (kopnene i morske) te poslove u unutrašnjosti teritorija, tako da su policijski službenici razmješteni na graničnim prijelazima i u zračnim lukama te djeluju u mobilnim jedinicama granične policije, što otežava njihovu dostupnost u većem broju. Za

¹⁷ Uredba o policijskim zvanjima. Dostupno na: https://narodne-ovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_01_7_68.html

¹⁸ Zakon o policiji. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji>

¹⁹ U praksi se posljednjih godina za policiju koja obavlja te poslove udomaćio naziv „temeljna policija“, a u svijetu i policijskom menadžmentu u Hrvatskoj ističe se naziv uniformirana policija, koja obavlja pozorničko-patrolne djelatnosti u užem smislu.

razliku od njih, kontakt policajci (poslovi policije u zajednici) djelomično obavljaju i pozorničko-patrolne poslove te su bili u većem broju prisutni u postajama kad je provedeno ispitivanje. Policijski službenici koji obavljaju poslove operativnog dežurstva (OKC), zaprimaju obavijesti o sigurnosnim događajima tako da su zbog osjetljivosti posla u manjem postotku bili zastupljeni u istraživanju.

Prema rukovodnom statusu, u biltenu iz 2017. godine „Policija: hrvatska sigurnost i sigurna budućnost“, ukupno su 4402 policijska službenika rukovoditelja, odnosno 21,39 %, i 16 175 policijskih službenika koji nisu rukovoditelji, odnosno 78,61 %. U istraživanju je postotak policijskih rukovoditelja 21,5 %, a policijskih službenika koji nisu rukovoditelji 78,5 %, što također dobro opisuje cjelokupnu populaciju.

Prema prikupljenim statističkim podacima o hrvatskoj policiji iz 2017., 2021. i 2023. godine, vidljivo je da je u istraživanju proporcionalno zastupljen broj policijskih službenika prema spolu, rukovodnom statusu, vrstama poslova i policijskim zvanjima.

U tablici 3, koja prikazuje uzorak ispitanika, uz spol, policijsko zvanje, vrstu policijskih poslova i rukovodni status, navedeni su i podaci o dobi ispitanika, stručnoj spremi, tipu stanovanja, godinama rada na trenutnom radnom mjestu i godinama policijskog staža.

Prema kriterijima Svjetske zdravstvene organizacije (Kaliterna Lipovčan 2004), u tablici 3 vidljivo je da su najzastupljenije dobi ispitanika mlada dob (mlađa 30 – 34 godina, srednja 35 – 39 i zrela 40 – 44) te srednja dob (mlađa 45 – 49 i srednja 50 – 54). Radni vijek određenog broja policijskih službenika kraći je od radnog vijeka većine stanovništva zbog beneficiranog radnog staža uređenog u Uredbi o radnim mjestima policijskih službenika kojima se staž osiguranja računa u povećanom trajanju.²⁰

Najveći broj ispitanika dolazi iz manjih naselja, do 5000 stanovnika (N = 454), dok najmanje ispitanika (N0 = 84) živi u naseljima između 100 001 i 200 000 stanovnika. U istraživanju je najzastupljenija bila skupina policijskih službenika sa završenom srednjom policijskom školom, dok je najmanje ispitanika s magisterijem ili doktoratom znanosti. Najzastupljenija skupina ispitanika ima više od 20 godina policijskog staža, a najmanje je ispitanika koji imaju manje od jedne godine staža.

²⁰ Uredba o radnim mjestima policijskih službenika kojima se staž osiguranja računa u povećanom trajanju. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_10_127_2764.html

Tablica 3. Uzorak

Variable		Frekv.	%
Spol	Muški	1057	77,8
	Ženski	302	22,2
Dob	Manje od 20	3	0,2
	21 – 25	121	8,9
	26 – 30	151	11,1
	31 – 35	252	18,5
	36 – 40	196	14,4
	41 – 45	200	14,7
	46 – 50	228	16,8
	51 – 55	159	11,7
	56 – 60	44	3,2
	61 – 65	6	0,4
	Više od 65	1	0,1
Stupanj stručne spreme	Srednja (za unutarnje poslove, policijska)	511	38,1
	Srednja drugog profila (molim navedite kojeg)	352	26,2
	Viša ili prvostupnik (za unutarnje poslove, policijska)	101	7,5
	Viša ili prvostupnik drugog profila (molimo navedite kojeg)	135	10,1
	Visoka ili magistar (za unutarnje poslove, policijska)	136	10,1
	Visoka ili magistar drugog profila (molimo navedite kojeg)	100	7,5
	Magisterij ili doktorat znanosti	6	0,4
Tip naselja	do 5000 stanovnika	454	33,6
	od 5001 do 10 000 stanovnika	238	17,6
	10 001 – 50 000 stanovnika	332	24,6
	50 001 – 100 000 stanovnika	112	8,3
	100 001 – 200 000 stanovnika	84	6,2
	200 001 i više stanovnika	130	9,6
Policijsko zvanje	Vježbenik	27	2,0
	Policačaj	206	15,2
	Viši policajac	161	11,9

	Samostalni policajac	112	8,3
	Policijski narednik	255	18,8
	Viši policijski narednik	264	19,5
	Samostalni policijski narednik	38	2,8
	Policijski inspektor	130	9,6
	Viši policijski inspektor	72	5,3
	Samostalni policijski inspektor	49	3,6
	Glavni policijski inspektor	31	2,3
	Policijski savjetnik	9	0,7
Godine policijskog staža	manje od 1	29	2,1
	1 – 2	73	5,4
	3 – 5	86	6,3
	6 – 10	189	13,9
	11 – 15	277	20,4
	16 – 20	91	6,7
	više od 20	616	45,3
Poslovi prema radnom mjestu	Pozorničko-patrolni poslovi	503	37,7
	Poslovi granične policije	54	4,1
	Poslovi kriminalističke policije	311	23,3
	Poslovi prometne policije	114	8,6
	Poslovi policije u zajednici	100	7,5
	Poslovi operativno-komunikacijskog dežurstva	105	7,9
	Upravno-administrativni poslovi	8	0,6
Godine rada na trenutnom radnom mjestu	manje od 1	68	5,0
	1 – 2	132	9,7
	3 – 5	164	12,1
	6 – 10	268	19,8
	11 – 15	235	17,3
	16 – 20	106	7,8
	preko 20	382	28,2
Rukovodni status	Da	291	21,5
	Ne	1060	78,5

5.2. Mjerni instrument

Kao mjerni instrument u kvantitativnom istraživanju korišten je anketni upitnik konstruiran za potrebe mjerenja zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu (Tkalac Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić 2009). Upitnik sadrži osam dimenzija interne komunikacije na radnom mjestu koje se mjere kroz 32 čestice (četiri čestice za svaku dimenziju). Ispitanici su stupanj zadovoljstva svakom česticom, tj. tvrdnjom procjenjivali na Likertovoj skali od ukupno sedam odgovora (1 = izrazito nezadovoljan do 7 = izrazito zadovoljan).

Dimenzije i čestice Upitnika procjene zadovoljstva internom komunikacijom obuhvaćaju sljedeće sadržaje:

1. Zadovoljstvo povratnim informacijama

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje zadovoljstvo informacijama o tome kako policijski službenik obavlja posao, doprinosi li zajedničkom uspjehu i cijeni li se njegov posao unutar organizacije

2. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje zadovoljstvo dostupnošću neposredno nadređenog, njegovo prepoznavanje i razumijevanje problema s kojima se policijski službenici susreću i prepoznavanje njihova potencijala

3. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje zadovoljstvo dostupnošću kolega, uspješna komunikacija s članovima tima, zadovoljstvo rezultatima komuniciranja s kolegama te spremnost kolega za primanje kritike

4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje zadovoljstvo brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije; kvantitetu tračeva u organizaciji i količinu vremena provedenog u neformalnoj komunikaciji te u konačnici korisnost informacija prenesenih neformalnim putem

5. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje zadovoljstvo informacijama o formalnim propisima organizacije, njenom uspjehu i rezultatima rada

6. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti i ciljeve te pomaže policijskim službenicima da se osjećaju njezinim važnim dijelom i identificiraju se s njome

7. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje zadovoljstvo medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.) te dostupnost i iskoristivost suvremenih medija komuniciranja

8. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima

- dimenzija obuhvaća čestice kojima se procjenjuje zadovoljstvo sastancima, tj. njihova efikasnost u odnosu na kvalitetu informacija i njihovo trajanje

U prethodnom istraživanju zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom (Borovec i Balgač 2017) potvrđeno je da je navedeni anketni upitnik valjan i pouzdan mjerni instrument (Cronbach alfa u svim mjerenim komponentama interne komunikacije iznosio je preko 0,8) te mu je pridodana Rosenbergova skala samopoštovanja, kao i varijable koje se odnose na sociodemografska obilježja ispitanika, obilježja policijske karijere te broj bliskih prijatelja u policiji i izvan policije te učestalost kontakata s njima.

Rosenbergova skala samopoštovanja sastoji se od deset čestica (tablica 4) i mjeri globalno samopoštovanje. Od 10 tvrdnji od kojih se upitnik sastoji, 5 je definirano u pozitivnom, a 5 u negativnom smjeru (Mirjanić i Milas 2011). Ukupan rezultat dobiva se zbrajanjem bodova na skali Likertova tipa od četiri stupnja (1 = potpuno se slažem, 2 = slažem se, 3 = ne slažem se, 4 = uopće se ne slažem). U originalu, Rosenbergova je skala konstruirana pomoću Guttmanove metode skaliranja. No, nakon Crandalllove adaptacije počela se koristiti kao skala Likertova tipa s četiri ili pet stupnjeva (Lacković-Grgin 1994).

Tablica 4. Prikaz čestica Rosenbergove skale samopoštovanja.

1. Uglavnom sam zadovoljan sobom
2. Ponekad mislim da ništa ne vrijedim
3. Mislim da imam dosta dobrih osobina
4. Sposoban sam obaviti stvari jednako dobro kao i većina ostalih

5. Mislim da se baš nemam čime puno ponositi.
6. Ponekad se osjećam potpuno beskorisno
7. Osjećam da sam u najmanju ruku jednako vrijedan kao i drugi
8. Želio bih da sebe više poštujem
9. U cjelini sam sklon vjerovati da sam „čisti promašaj“
10. Imam pozitivan stav o sebi

Sociodemografska obilježja policijskih službenika jesu:

- dob
- spol
- tip naselja stanovanja – po broju stanovnika
- stupanj stručne spreme.

Karakteristike karijere policijskih službenika jesu:

- duljina policijskog staža
- policijsko zvanje
- vrste policijskih poslova
- rukovodni status.

Broj bliskih prijatelja u policiji i izvan nje ispitanici su zaokruživali na zasebnim skalama od 1 do više od 10. Učestalost interakcije s prijateljima koji nisu policijski službenici, ispitanici su označavali na skali od 1 do 9: 1 – svaki dan; 2 – od 5 do 6 puta tjedno; 3 – od 3 do 4 puta tjedno; 4 – od 1 do 2 puta tjedno; 5 – od 2 do 3 puta mjesečno; 6 – otprilike jedanput mjesečno; 7 – otprilike jedanput svaka dva mjeseca; 8 – nekoliko puta godišnje; 9 – nikada.

5.3. Metodologija prikupljanja i obrade podataka

Anketiranje je bilo provedeno u formatu papir i olovka na području 20 policijskih uprava Republike Hrvatske, pri čemu su policijske postaje u kojima je provedeno anketiranje nasumično odabrane. Prije početka ispunjavanja upitnika ispitanici su dobili pisane upute koje im je objasnio educirani stručnjak s položenim ispitom etike u znanstvenom istraživanju (engl.

Office for Human Research Protections – OHRP 1). Zbog dužine upitnika i kako bi se zadržala kvaliteta odgovora, anketiranje je provedeno u dva dijela – na početku i na kraju smjene u policijskim postajama. U prvom dijelu prikupljeni su podaci o internoj komunikaciji, legitimitetu i sociodemografskim obilježjima, a u drugom dijelu o integritetu i samopoštovanju. Iz ovog rada isključeni su podaci o legitimitetu i integritetu jer nisu predmet istraživanja.

Prikupljeni podaci obrađeni su u statističkom paketu SPSS, u kojem su provedene preliminarne analize (opisni statistički pokazatelji, provjera pouzdanosti korištenih mjernih skala, provjera normalnosti distribucija varijabli), faktorska i hijerarhijska regresijska analiza, kao i statističke analize za usporedbu više nezavisnih uzoraka. S obzirom na to da je pouzdanost u zavisnosti od uzorka nad kojim se provodi istraživanje, mjeru pouzdanosti bilo je potrebno izračunati i za uzorak korišten u ovom istraživanju, usporediti je s rezultatima iz prethodnog istraživanja te provjeriti valjanost korištenog mjernog instrumenta (očekivano je bilo da će faktorska analiza pokazati čist rezultat, odnosno jednostavnu strukturu prema kojoj svaka varijabla iz upitnika ima visoke paralelne projekcije i korelacije samo po jednom faktoru).

U provjeri prve i četvrte hipoteze korištena je multivarijatna regresijska analiza. Sociodemografska obilježja kao i dimenzije interne komunikacije čine skup međusobno povezanih varijabli, a svaka je od njih posebna manifestna varijabla, no cilj je rada analizirati ih kao cjelinu i zbog toga smo koristili multivarijatnu regresiju kao analitičku metodu. Mjerila se zavisnost među prediktorskim skupom varijabli (sociodemografska obilježja u prvoj hipotezi i dimenzije interne komunikacije u četvrtoj hipotezi) te kriterijske varijable (zadovoljstvo komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu).

Za testiranje druge i treće hipoteze korištena je hijerarhijska regresijska analiza.

U petoj hipotezi kao metoda provjere korišten je neparametrijski test za usporedbu uzoraka (Kruskal-Wallis test) jer imamo tri nezavisna uzorka i jednu zavisnu varijablu (Zadovoljstvo policijskih službenika internom komunikacijom). Neparametrijska metoda korištena je radi utvrđivanja razlike na svim manifestnim varijablama, s obzirom na to da je preliminarnim analizama utvrđena nenormalna distribucija navedenih varijabli.

Nadalje, u testiranju razlika koristila se i diskriminacijska analiza, pri čemu se razlika promatrala na razini komponenti (latentna razina) interne komunikacije. Diskriminacijska analiza otporna je na umjereno narušenu normalnost, a velik broj ispitanika u svakom od nezavisnih uzoraka osigurava robusnost (Field 2013).

U testiranju posljednje, odnosno šeste hipoteze korišten je test sume rangova, Mann-Whitneyjev U-test. Test je korišten za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike između dvije nezavisne testirane grupe. Kao i kod prethodne hipoteze, u daljnjem postupku obrade provela se diskriminacijska analiza.

5.3.1. Istraživačka etika

U kvantitativnom i kvalitativnom dijelu istraživanja zadovoljeni su svi kriteriji istraživačke etike. Istraživanje je odobrilo Etičko povjerenstvo Visoke policijske škole. Za provođenje ovog istraživanja dobivena je suglasnost Ravnateljstva policije Ministarstva unutarnjih poslova RH i autora mjernih instrumenata.

U kvantitativnom istraživanju sudjelovanje u anketi bilo je anonimno i nije bilo rizika za ispitanike povezanih sa sudjelovanjem u istraživanju. Također, sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno i u svakom trenutku postojala je opcija odustajanja od sudjelovanja i ne davanja odgovora na određena pitanja bez ikakvih negativnih posljedica. Vraćanjem popunjenog upitnika ispitanici su dobrovoljno pristali na sudjelovanje u istraživanju.

Nakon što su upitnici bili popunjeni, zapečaćeni i stavljeni u kutiju, nije postojao način utvrđivanja porijekla pojedinačnih odgovora. Pristup podacima iz istraživanja imat će istraživači iz projekta, a rezultati ankete čuvat će se u elektroničkom obliku najmanje tri godine od dana prikupljanja podataka. Podaci iz istraživanja korišteni za ovaj rad nisu do sada korišteni u druge svrhe, niti su javno objavljeni.

Kad je riječ o mogućnosti sudjelovanja u fokus grupama, policijska uprava u kojoj se provodilo istraživanje obavijestila je djelatnike o provođenju istraživanja i oni su uz opis karakteristika poželjnog uzorka dobrovoljno pristupili grupnom intervjuu. Na početku intervjua ispitanicima je objašnjeno da je istraživanje anonimno i dobrovoljno te da će podaci biti prikazani bez detalja koji bi mogli otkriti identitet pojedinca. Također je na samom početku naglašeno da će se razgovor snimati, što je uobičajen postupak u ovakvu načinu istraživanja, i da mogu odustati ako žele.

6. METODE RADA – KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE

Kao komplementarna kvalitativna metoda navedenom kvantitativnom istraživanju, u veljači 2023. godine proveden je grupni intervju (metoda fokus grupe) s dvije grupe od po osam sudionika u Policijskoj upravi međimurskoj. Metoda fokus grupe kao dopunska metoda odabrana je kako bi se dublje istražile vrijednosti i stavovi policijskih službenika na temu interne komunikacije, a posebno komunikacije s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu.

Preporuku za korištenje fokus grupe naveli su i Zwizje-Koning i de Jong (2007), koji su provjeravali valjanost mjernog instrumenta CSQ, a može se koristiti i prije i nakon kvantitativnog istraživanja. Prije se koristi kako bi se prikupili korisni podaci za izradu upitnika, a nakon se koristi za bolje razumijevanje nejasnih podataka ili za evaluaciju provedenog programa (Morgan 1996) te za pojašnjavanje, proširivanje, kvalificiranje ili osporavanje podataka prikupljenih drugim metodama (Gil i sur. 2008).

Prednosti odabira ove metode najbolje opisuju Skoko i Benković (2009: 218), koji smatraju da „dinamična priroda pitanja koja postavlja moderator te sam proces interakcije unutar grupe proizvode razinu uvida koja se rijetko dobiva jednosmjernim metodama za prikupljanje informacija kao što su promatranje, ankete ili manje interaktivne tehnike intervju“. Autori nadalje tumače razliku između rezultata anketiranja velikog broja ispitanika i grupnog intervju, pa su tako kvantitativnom metodom dobivene frekvencije ponuđenih odgovora za koje su se ispitanici opredijelili, a metodom fokus grupa pokušavamo razotkriti zašto ljudi imaju pozitivan ili negativan stav prema nekoj temi (Skoko i Benković 2009).

6.1. Protokol kvalitativnog istraživanja

Za fokus grupe prethodno je izrađen protokol s popisom pitanja koji se sastojao od: uvodnih pitanja, tranzicijskih pitanja, ključnih pitanja, zaključnih pitanja i sažetka. Pitanja su kategorizirana prema smjernicama koje su predložili Krueger i Casey (2014). Uvodna pitanja dizajnirana su tako da uvedu sve ispitanike u razgovor od samog početka te da ih navedu na razmišljanje o temi i povezivanje s njome. Tranzicijska pitanja, kao što i sam naziv govori, bila su prijelaz s uvodnog dijela na srž problematike i ispitanici su stekli prva saznanja o tome kako drugi u grupi doživljavaju fenomen koji se ispituje. Ključna pitanja jesu ona koja najviše zanimaju istraživača, ona su prava svrha vođenja grupnog intervju a i prvo smo njih sastavili. Zaključna pitanja dizajnirana su tako da ispitanici iznesu konačni stav o glavnoj temi diskusije.

6.2. Teme

Pitanja za fokus grupe sačinjena su imajući u vidu glavni cilj istraživanja i nakon pregleda rezultata deskriptivne analize kvantitativnog istraživanja, gdje su uočeni niži rezultati srednje vrijednosti zadovoljstva internom komunikacijom na sljedećim česticama: Zadovoljstvo informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije (3,86), Zadovoljstvo informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu (4,17), Zadovoljstvo povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao (4,16), Zadovoljstvo informacijama o promjenama u organizaciji (4,02) i Zadovoljstvo količinom tračeva u organizaciji (3,43). Iz plana pitanja za fokus grupu isključena je čestica Zadovoljstvo količinom tračeva u organizaciji jer ona nije uži predmet istraživanja ovog rada.

Prema rezultatima kvantitativnog istraživanja, prema glavnom cilju istraživanja i prema specifičnim ciljevima kojima je u fokusu zadovoljstvo komunikacijom među rukovoditeljima i policijskim službenicima, planirano je da diskusija u fokus grupama obuhvati sljedeće teme:

- Zadovoljstvo internom komunikacijom
- Oblici komunikacije
- Informacije o poslu i promjenama u organizaciji
- Povratne informacije o obavljenom poslu.

6.3. Fokus grupe

U kvalitativnom dijelu istraživanja korišten je namjerni uzorak te je ispitano ukupno 16 sudionika, podijeljenih u dvije grupe prema rukovodnom statusu. Pripadnost skupinama prema rukovodnom statusu definirana je prema Uredbi o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 7/2022) donesenoj 13. siječnja 2022. godine na temelju članka 43. stavka 5. Zakona o policiji (NN 66/2019). Sukladno pravnom određenju rukovodnog i nerukovodnog statusa iz Uredbe, u Policijskoj upravi međimurskoj ispitano je 8 rukovoditelja i 8 policijskih službenika iz različitih ustrojstvenih jedinica. Formiranje fokus grupa prepušteno je načelstvu Policijske uprave međimurske, koje je i odobrilo provođenje istraživanja, a autorica disertacije poslala je prije formiranja grupa okvirni opis karakteristika kandidata. Traženo je da se jedna grupa sastoji od policijskih službenika, a druga od višeg i nižeg menadžmenta te da nijedan sudionik u grupi rukovoditelja nije nadređen drugom sudioniku. Jednako tako poslana je preporuka da sastav sudionika po spolu, dobi i radnom stažu bude raznovrstan. Na temelju

okvirnog opisa kandidata, grupa rukovoditelja sastavljena je od šest rukovoditelja i dvije rukovoditeljice. Četiri sudionika fokus grupe na tom su radnom mjestu od 1 do 2 godine, dva rukovoditelja isti posao obavlja u rasponu od 6 do 10 godina, dok je po jedan rukovoditelj na trenutnom radnom mjestu u rasponu od 3 do 5 i od 11 do 15 godina. (tablica 5).

Tablica 5. Sociodemografska obilježja ispitanika iz fokus grupe rukovoditelja

N = 8		Frekvencija
Spol	M	6
	Ž	2
Broj godina na trenutnom radnom mjestu	1 – 2	4
	3 – 5	1
	6 – 10	2
	11 – 15	1

Grupa policijskih službenika prema spolu je izjednačena, 4 policijska službenika i 4 policijske službenice. Tri sudionika su na trenutnom radnom mjestu manje od godinu dana, 4 sudionika su u rasponu od 1 do 2 godine, dok je jedan sudionik više od dvadeset godina na trenutnom radnom mjestu (tablica 6).

Tablica 6. Sociodemografska obilježja ispitanika iz fokus grupe policijskih službenika

N = 8		Frekvencija
Spol	M	4
	Ž	4
Broj godina na trenutnom radnom mjestu	manje od 1	3
	1 – 2	4
	više od 20	1

Podaci su prikupljeni u obliku grupne diskusije o temi interne komunikacije i u obradi podataka zaštitila se anonimnost sudionika. Nakon razgovora dobiveni su transkripti, odgovori su

sistematizirani i na temelju njih analizirani su dijelovi istraživanja vezani za zadovoljstvo internom komunikacijom i stavovi sudionika temeljeni na rukovodnom statusu.

Prva grupna diskusija vođena je 20. veljače 2023. godine u prostorijama Policijske uprave međimurske s početkom u 8 sati sa skupinom rukovoditelja. Razgovor je trajao 47 minuta. Razgovoru su bili prisutni moderatorica (autorica disertacije), zapisničarka i osam predstavnika rukovoditelja iz različitih ustrojstvenih jedinica Policijske uprave međimurske, a za potrebe snimanja korištena su dva pametna telefona. Prije početka snimanja sudionici su još jednom upoznati sa svrhom i temom diskusije, anonimnosti razgovora, činjenicom da se razgovor snima te mogućnošću da odustanu od sudjelovanja.

Druga grupna diskusija vođena je nakon kratke pauze sa skupinom policijskih službenika i razgovor je trajao 59 minuta. Prije početka snimanja sudionicima je izložen isti uvod kao i rukovoditeljima.

Prije početka snimanja sudionici nisu imali dodatnih pitanja niti je itko odustao od diskusije. Opažanja su moderatorice i zapisničarke da su sudionici u grupi rukovoditelja bili od početka opušteni, a grupa policijskih službenika opustila se nakon uvodnog dijela. Prostorija je bila adekvatna i nije bilo vanjskih utjecaja koji bi narušavali vođenje diskusije.

U kvantitativnom dijelu istraživanja, na pitanje *Koliko godina ste zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?* bio je ponuđen sljedeći raspon godina: manje od 1, 1 – 2, 3 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20 i preko 20 godina. Struktura sudionika fokus grupe prema zaposlenju na trenutnom radnom mjestu i prema spolu prikazana je u tablicama 5 i 6.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

7.1. Rezultati kvantitativnog istraživanja

7.1.1. Deskriptivna analiza

U odnosu na sve varijable iz korištenog upitnika izračunati su opisni statistički pokazatelji, minimalni i maksimalni rezultati, aritmetička sredina i standardna devijacija te medijan i mod. Srednja vrijednost ili aritmetička sredina „x“ (engl. *mean* ili *arithmetic mean*) predstavlja sumu svih podataka podijeljenu s ukupnim brojem podataka. Medijan, koji je neparametrijski statistički podatak, predstavlja vrijednost koja presijeca raspodjelu rezultata na pola. Drugim riječima, to znači da se po 50 posto rezultata nalazi iznad i ispod te vrijednosti. Mod (engl. *mode*) vrijednost je podatka koji se najčešće ponavlja, dakle, najčešće odabrana vrijednost na ponuđenoj skali odgovora. Dakle, opisni statistički pokazatelji pružaju prikaz kako policijski službenici ocjenjuju zadovoljstvo internom komunikacijom (tablica 7) kroz svaku dimenziju, na ukupno trideset i dvije varijable, a također je prikazan ukupni rezultat na svakoj od osam dimenzija interne komunikacije (tablica 8), definiranih prema autoricama mjernog instrumenta (Tkalac Verčić i sur. 2009). Nadalje, preliminarne analize i opisni statistički pokazatelji izračunati su i na varijablama koje se odnose na broj bliskih prijatelja i učestalost kontaktiranja (tablica 9) te na Rosenbergovoj skali samopoštovanja (tablica 10).

Osim srednjih vrijednosti, u istraživanjima ovog tipa zanimljiva je zastupljenost odgovora, tj. vrijednosti minimuma i maksimuma, koje nam govore o tome da su neki ispitanici u potpunosti nezadovoljni, a drugi u potpunosti zadovoljni s određenim ispitivanim segmentima komunikacije. To je slučaj i u ovom istraživanju jer nam distribucija odgovora na skali Likertova tipa pokazuje zastupljenost na svim varijablama, od izrazito nezadovoljan/na (1) do izrazito zadovoljan/na (7).

Tablica 7. Rezultati deskriptivne analize na varijablama zadovoljstva internom komunikacijom

VARIJABLA	N	x	Medijan	Mod	Min	Maks	sd
Zadovoljstvo povratnim informacijama							
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	1364	4,33	4,00	4	1	7	1,46
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	1362	4,17	4,00	4	1	7	1,57
Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	1362	3,86	4,00	4	1	7	1,67

Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	1360	4,16	4,00	4	1	7	1,57
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću							
Informacijama o pravilniku o radu	1364	4,43	4,00	4	1	7	1,44
Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	1365	4,47	5,00	4	1	7	1,41
Informacijama o promjenama u organizaciji	1363	4,02	4,00	4	1	7	1,52
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	1363	4,33	4,00	4	1	7	1,50
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 7: 1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 – donekle nezadovoljan/na; 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 5 – donekle zadovoljan/na; 6 – zadovoljan/na; 7 – izrazito zadovoljan/na							
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim							
Dostupnošću neposredno nadređenog	1362	5,49	6,00	6	1	7	1,50
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	1365	4,91	5,00	6	1	7	1,63
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	1365	4,67	5,00	6	1	7	1,71
Prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog	1363	4,65	5,00	6	1	7	1,66
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 7: 1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 – donekle nezadovoljan/na; 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 5 – donekle zadovoljan/na; 6 – zadovoljan/na; 7 – izrazito zadovoljan/na							
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom							
Dostupnošću kolega	1363	5,25	6,00	6	1	7	1,33
Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	1364	5,57	6,00	6	1	7	1,26
Rezultatima komuniciranja s kolegama	1366	5,43	6,00	6	1	7	1,22
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	1365	4,62	5,00	5	1	7	1,48
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 7: 1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 – donekle nezadovoljan/na; 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 5 – donekle zadovoljan/na; 6 – zadovoljan/na; 7 – izrazito zadovoljan/na							
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom							
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	1362	4,33	4,00	4	1	7	1,31
Količinom tračeva u organizaciji	1359	3,43	4,00	4	1	7	1,67
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	1366	4,41	4,00	4	1	7	1,29
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	1352	4,39	4,00	4	1	7	1,28

Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 7: 1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 – donekle nezadovoljan/na; 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 5 – donekle zadovoljan/na; 6 – zadovoljan/na; 7 – izrazito zadovoljan/na							
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom							
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	1364	4,52	5,00	4	1	7	1,40
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	1362	4,43	4,00	4	1	7	1,33
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	1361	4,41	4,00	4	1	7	1,37
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	1359	4,50	5,00	4	1	7	1,39
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 7: 1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 – donekle nezadovoljan/na; 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 5 – donekle zadovoljan/na; 6 – zadovoljan/na; 7 – izrazito zadovoljan/na							
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije							
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	1362	4,32	4,00	4	1	7	1,49
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	1363	4,38	4,00	6	1	7	1,54
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	1363	4,32	4,00	6	1	7	1,53
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	1357	4,48	5,00	4	1	7	1,41
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 7: 1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 – donekle nezadovoljan/na; 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 5 – donekle zadovoljan/na; 6 – zadovoljan/na; 7 – izrazito zadovoljan/na							
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima							
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	1360	4,28	4,00	4	1	7	1,59
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	1361	4,33	4,00	5	1	7	1,58
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	1361	4,47	5,00	6	1	7	1,59
Trajanjem sastanaka	1360	4,35	4,00	4	1	7	1,60
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 7: 1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 – donekle nezadovoljan/na; 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 5 – donekle zadovoljan/na; 6 – zadovoljan/na; 7 – izrazito zadovoljan/na							

Na subskali Zadovoljstvo povratnim informacijama, koje je mjereno s četiri tvrdnje koje se odnose na informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla, informacije o doprinosu zajedničkom uspjehu, informacije o tome koliko se posao ispitanika cijeni unutar organizacije

te povratne informacije o tome kako ispitanik obavlja svoj posao, vidljivo je da su ispitanici birali odgovore kroz cijeli raspon Likertove skale (1-7), što govori o tome da postoje službenici koji su u cijelosti zadovoljni tj. nezadovoljni. Međutim, prema dobivenim srednjim vrijednostima, većina je odgovora pozicionirana na odgovorima niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na i donekle nezadovoljan/na. Promatrajući pojedine čestice na subskali, najniža srednja vrijednost ($x = 3,86$, $sd = 1,67$) dobivena je na varijabli Informacije o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije, a najviša ($x = 4,33$, $sd = 1,46$) na varijabli Informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla. Medijan na svim varijablama iznosi 4 (niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na), što pokazuje da se 50 % odgovora nalazi iznad, a 50 % ispod te točke. Odgovor koji su ispitanici najčešće birali jest niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na.

Na subskali Zadovoljstvo korporativnom informiranošću obuhvaćene su varijable koje se odnose na zadovoljstvo informacijama o pravilniku o radu, rezultatima rada i uspjehu organizacije, informacijama o promjenama u organizaciji te informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje. Iz prikaza rezultata ponovno je vidljivo da su birani svi odgovori (1 – 7), a srednje vrijednosti pokazuju da je odgovor niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na najčešće biran na sve četiri varijable. Najniža srednja vrijednost ($x = 4,02$, $sd = 1,52$) dobivena je na varijabli koja prikazuje zadovoljstvo ispitanika informacijama o promjenama u organizaciji, dok su ostale varijable ostvarile poprilično ujednačen rezultat. Medijan je na varijablama o informacijama o pravilniku rada, promjenama u organizaciji i zakonskim propisima koji utječu na poslovanje organizacije iznosio 4 (niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na), dok je na varijabli Informacije o rezultatima rada i uspjehu organizacije iznosio 5, što znači da je točka koja dijeli broj odgovora na pola, odgovor donekle zadovoljan/na. Kroz sve varijable najčešće je biran odgovor opet bio niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na.

Na subskali Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim mjerene su tvrdnje o zadovoljstvu dostupnošću nadređenog, zadovoljstvu time koliko je nadređeni upoznat s problemima s kojima se ispitanik susreće na poslu, koliko nadređeni razumije probleme ispitanika i prepoznaje li potencijal ispitanika. Birani su svi odgovori (1 – 7), najčešće biran odgovor na svim varijablama bio je zadovoljan/na. Najviša srednja vrijednost ($x = 5,49$, $sd = 1,50$) dobivena je na varijabli Zadovoljstvo dostupnošću neposredno nadređenog, na kojoj medijan iznosi 6 (zadovoljan/na), a najniža na varijabli Prepoznavanje mog potencijala od neposredno nadređenog ($x = 4,65$, $sd = 1,66$) s iznosom 5 (donekle zadovoljan/na), kao i na preostale dvije varijable.

Na četvrtoj subskali Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, koja uključuje zadovoljstvo dostupnošću kolega, uspješnost komuniciranja s članovima tima, zadovoljstvo rezultatima komuniciranja s kolegama i spremnost kolega da prime kritiku, također su zabilježeni svi odgovori na Likertovoj skali (1 – 7), a najčešće biran odgovor na prve tri varijable jest zadovoljan/na, dok je na četvrtoj varijabli to bio odgovor donekle zadovoljan/na. Najviša vrijednost dobivena je na varijabli Koliko uspješno komuniciram s članovima svog tima ($x = 5,57$, $sd = 1,26$), dok je najniža vrijednost ostvarena na četvrtoj varijabli Spremnost mojih kolega da prime kritiku ($x = 4,62$, $sd = 1,48$). Iznos medijana na prve tri varijable bio je 6 (zadovoljan/na), dok je na posljednjoj, četvrtoj on bio 5 (donekle zadovoljan/na).

Peta subskala mjeri Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom kroz procjenu (ne)zadovoljstva ispitanika brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije, količinom tračeva u organizaciji, količinom vremena provedenog u neformalnoj komunikaciji te korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem. I na ove četiri varijable birano je svih sedam odgovora, a najčešći odgovor bio je 4: niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na. Najviši rezultat ($x = 4,41$, $sd = 1,29$) ostvaren je na varijabli Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji, a najniži ($x = 3,43$, $sd = 1,67$) na varijabli Količinom tračeva u organizaciji. Medijan iznosi 4 (niti zadovoljan/na, niti nezadovoljan/na).

Na šestoj subskali kroz četiri tvrdnje mjereno je Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, tj. koliko komunikacija doprinosi identificiranju pojedinca s organizacijom, koliko ona promiče vrijednosti te organizacije, potiče na ostvarivanje organizacijskih ciljeva i pomaže ispitaniku da se osjeća njezinim važnim dijelom. Zastupljeni su svi odgovori od 1 do 7, najfrekventniji odgovor na svim varijablama bio je 4 – niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na, a srednje vrijednosti prilično su ujednačene, s najvišom na varijabli Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom ($x = 4,52$, $sd = 1,40$) i najnižom na varijabli Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti ($x = 4,41$, $sd = 1,37$). Iznos medijana na varijablama Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom i Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva bio je 5 (donekle zadovoljan/na), dok je na preostale dvije varijable bio 4 (niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na).

Na sedmoj subskali mjereno je Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije kroz četiri tvrdnje i odnosi se na zadovoljstvo medijima komuniciranja poput pisanih obavijesti, intraneta, usmene komunikacije i sl., dostupnost i kvalitetu suvremenih medija i način koji zaposlenici biraju za

međusobnu komunikaciju. Birani su svi ponuđeni odgovori, a razlike po varijablama uočljive su u najčešće odabranim odgovorima, pa su tako na varijablama Zadovoljstvo medijima komuniciranja i Zadovoljstvo načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom najčešće birali odgovor 4 (niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na), a na varijablama Zadovoljstvo mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija i Zadovoljstvo kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija ispitanicima je najčešći izbor bio odgovor 6 – zadovoljan/na. Također, srednje vrijednosti na sve četiri varijable bile su poprilično ujednačene ($x = 4,32$ do $x = 4,48$), medijan je iznosio 4 na svim tvrdnjama osim posljednje (Zadovoljstvo načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom), gdje je bio 5.

Na posljednjoj subskali mjereno je Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima kroz četiri tvrdnje, koje su obuhvaćale procjenu zadovoljstva organizacijom i trajanjem sastanaka, procjenu korisnosti informacija dobivenih na njima i pravovremenost informacija. Raspon rezultata ponovno je od 1 (izrazito nezadovoljan/na) do 7 (izrazito zadovoljan/na), a dobivene srednje vrijednosti približno su podjednake, od najniže na Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem ($x = 4,28$, $sd = 1,59$), do najviše na Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme ($x = 4,47$, $sd = 1,59$). Frekventnost biranih odgovora varira od 4 (niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na) do 6 (zadovoljan/na), a medijan za sve tvrdnje iznosi 4, osim kod tvrdnje Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme, gdje on iznosi 5.

U tablici 8 prikazani su ukupni rezultati na svakoj od osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom. Prema dobivenim vrijednostima vidljivo je da je dimenzija Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom zabilježila najviši rezultat ($x = 20,88$), dok je najniži rezultat na dimenziji Zadovoljstvo povratnim informacijama ($x = 16,53$). Za ovaj rad zanimljiv je i podatak da je Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim na drugome mjestu sa srednjom vrijednosti od 19,74, tako da se može zaključiti da su ispitanici najzadovoljniji komunikacijom s kolegama na radnom mjestu i s nadređenima.

Tablica 8. Ukupni rezultati na skalama zadovoljstva internom komunikacijom

SKALA	N	x	Medijan	sd
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	1357	17,25	17,00	5,33
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	1360	20,88	22,00	4,68
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	1353	17,51	18,00	5,47
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	1357	19,74	21,00	5,92
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	1357	17,43	18,00	5,86
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	1356	17,85	18,00	5,11
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	1343	16,55	16,00	4,48
Zadovoljstvo povratnim informacijama	1354	16,53	16,00	5,45

U teorijskom dijelu razmotrene su dobrobiti prijateljskih odnosa na radnom mjestu u odnosu na komunikaciju i dijeljenje informacija (Nielsen i sur. 2000, Haythornthwaite i Wellman 1998, Stothard i Drobnjak 2009), a i na osjećaj samolegitimnosti kroz podršku kolega, što je izrazito važno u policijskoj organizaciji (Nix i Wolfe 2017). Policijski službenici (tablica 9) imaju više bliskih prijatelja koji nisu u policijskoj organizaciji ($x = 7,34$, $sd = 3,52$), no i srednje vrijednosti za broj bliskih prijatelja unutar organizacije visoke su ($x = 5,15$, $sd = 3,68$). Iz rezultata je vidljivo da su svi odgovori bili zastupljeni tako da su neki ispitanici naveli kako nemaju nijednog bliskog prijatelja, u policiji ili izvan nje, pa je slijedom toga odgovor „nikada“ bio prisutan u pitanju o učestalosti kontaktiranja prijatelja izvan organizacije. Također je zanimljiv najčešće biran odgovor u obje varijable koje su se odnosile na broj bliskih prijatelja, a to je odgovor 10+, što znači da ispitanici smatraju kako imaju više od 10 bliskih prijatelja u organizaciji ili izvan nje. Medijan za varijablu Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici iznosi 4, a za varijablu Koliko bliskih prijatelja imate koji nisu policijski službenici 7,5. Kod varijable Koliko često ulazite u interakciju s bliskim prijateljima koji nisu policijski službenici, bilo da je to osobno ili preko telefona, vrijednost medijana bila je 3.

Tablica 9. Rezultati deskriptivne analize za „Broj bliskih prijatelja i učestalost kontaktiranja“

VARIJABLA	N	x	Medijan	Mod	Min	Maks	sd
Broj bliskih prijatelja							
Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici?	1348	5,15	4,00	11	0	11	3,68

Koliko bliskih prijatelja imate koji nisu policijski službenici?	1350	7,34	7,50	11	0	11	3,52
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 11, gdje svaka od ponuđenih vrijednosti označava broj bliskih prijatelja u rasponu od 1 (jedan bliski prijatelj) do 10+ (više od 10 bliskih prijatelja)							
Učestalost kontaktiranja							
Koliko često ulazite u interakciju s bliskim prijateljima koji nisu policijski službenici, bilo da je to osobno ili preko telefona?	1339	3,68	3,00	1	1	9	2,50
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 9: 1 – svaki dan; 2 – od 5 do 6 puta tjedno; 3 – od 3 do 4 puta tjedno; 4 – od 1 do 2 puta tjedno; 5 – od 2 do 3 puta mjesečno; 6 – otprilike jednom mjesečno; 7 – otprilike jednom svaka dva mjeseca; 8 – nekoliko puta godišnje; 9 – nikada							

U tablici 10 prikazani su rezultati na Rosenbergovoj skali samopoštovanja. Sudionici su tvrdnje procjenjivali na skali Likertova tipa od 4 stupnja. Prilikom obrade podataka iz skale samopoštovanja, odgovori ispitanika rekodirani su, pri čemu su se čestice formulirane u pozitivnom smjeru obrnuto bodovale. Pozitivno izraženi odgovori, poput „Uglavnom sam zadovoljan sobom“, ocjenjuju se obrnuto kao: 4 – potpuno se slažem; 3 – slažem se; 2 – ne slažem se; 1 – uopće se ne slažem. Negativno izraženi odgovori, poput „Ponekad mislim da ništa ne vrijedim“, ocjenjuju se kao: 1 – potpuno se slažem; 2 – slažem se; 3 – ne slažem se; 4 – uopće se ne slažem.

Zanimljiva je zastupljenost svih odgovora, pa se prema tome može zaključiti da među ispitanicima ima i onih koji svoje samopoštovanje procjenjuju nisko, što je zabrinjavajuće uzevši u obzir prirodu posla koji obavljaju. Iznos medijana na četiri pozitivno izražena odgovora bio je 2, što znači da je 50 % odgovora bilo iznad te točke, a 50 % odgovora ispod, a na varijabli Imam pozitivan stav o sebi iznos je medijana 1, što bi značilo da se 50 % ispitanika složilo s tom tvrdnjom odgovorom – u potpunosti se slažem. Iznos medijana na 2 negativno izražena odgovora (U cjelini sam sklon vjerovati da sam „čisti promašaj“ i Ponekad mislim da ništa ne vrijedim) jest 4, što znači da se 50 % ispitanika uopće ne slaže s tim tvrdnjama. Na preostale tri varijable iznos je medijana 3. Najčešće birani odgovori na pozitivno izraženim tvrdnjama jesu slažem se (4 tvrdnje) i u potpunosti se slažem (1 tvrdnja), a na negativno izraženim tvrdnjama to su uopće se ne slažem (4 tvrdnje) i ne slažem se (1 tvrdnja). Ukupni rezultat na skali samopoštovanja zadovoljavajuće je visok ($x = 33,70$, $sd = 4,19$) jer se smatra da iznos unutar intervala 30-40 pokazuje visok stupanj samopoštovanja (Garcia i sur. 2019).

Tablica 10. Ukupni rezultati na Rosenbergovoj skali samopoštovanja

VARIJABLA	N	x	Medijan	Mod	Min	Maks	sd
Ponekad mislim da ništa ne vrijedim	1316	3,42	4,00	4	1	4	0,68
Mislim da se baš nemam čime puno ponositi	1324	3,42	3,00	4	1	4	0,62
Ponekad se osjećam potpuno beskorisno	1321	3,39	3,00	4	1	4	0,67
Želio bih da sebe više poštujem	1314	2,91	3,00	3	1	4	0,90
U cjelini sam sklon vjerovati da sam „čisti promašaj“	1321	3,64	4,00	4	1	4	0,55
Uglavnom sam zadovoljan sobom*	1328	3,33	2,00	2	1	4	0,58
Mislim da imam dosta dobrih osobina*	1318	3,35	2,00	2	1	4	0,53
Sposoban sam obaviti stvari jednako dobro kao i većina drugih*	1317	3,41	2,00	2	1	4	0,58
Osjećam da sam u najmanju ruku jednako vrijedan kao i drugi *	1319	3,30	2,00	2	1	4	0,69
Imam pozitivan stav o sebi*	1325	3,48	1,00	1	1	4	0,59
Ukupni rezultati na skali samopoštovanja	1281	33,70	34,00	30	17	40	4,19
Ispitanici su svoje odgovore na pitanja davali na skali od 1 do 4: 1 – potpuno se slažem; 2 – slažem se; 3 – ne slažem se; 4 – uopće se ne slažem							

* obrnuto bodovanje

7.1.2. Utvrđivanje faktorske valjanosti i metrijskih svojstava upitnika

U idućem koraku provjerena su metrijska svojstva korištenog instrumenta (upitnik Zadovoljstva internom komunikacijom i Rosenbergova skala samopoštovanja). Pouzdanost mjernih skala izračunata je na uzorku iz ovog istraživanja, bez obzira na činjenicu što je izračunata kod razvoja mjernih instrumenata, a razlog je taj što ona varira u odnosu na uzorke korištene u pojedinim istraživanjima, tako da na indirektan način, visoka pouzdanost korištenog mjernog instrumenta govori i o kvaliteti uzorka.

U tablici 11 prikazani su rezultati pouzdanosti unutarnje konzistencije iz izvornog istraživanja zadovoljstva internom komunikacijom (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić 2009) te rezultati pouzdanosti mjernih skala iz ovog istraživanja.

Tablica 11. Cronbach alfa koeficijenti za skalu Procjene zadovoljstva internom komunikacijom

SKALA	Cronbach alfa u originalnom istraživanju	Cronbach alfa u ovom istraživanju
Zadovoljstvo povratnom informacijom	0,86	0,89
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,86	0,93
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,83	0,91
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,76	0,82
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,83	0,93
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,94	0,95
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,90	0,94
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,87	0,94
Ukupno zadovoljstvo internom komunikacijom	-	0,97

U tablici 12 prikazani su rezultati pouzdanosti unutarnje konzistencije Rosenbergove skale samopoštovanja iz originalnog istraživanja (iz 1965. godine) i ovog istraživanja.

Tablica 12. Cronbach alfa koeficijenti za Rosenbergovu skalu samopoštovanja

SKALA	Cronbach alfa u originalnom istraživanju	Cronbach alfa u ovom istraživanju
Samopoštovanje	0,86	0,85

Skale Procjene zadovoljstva internom komunikacijom i Rosenbergova skala samopoštovanja u ovom istraživanju pokazale su visoke rezultate unutarnje konzistencije (0,97, odnosno 0,85). Iznos Cronbach alfe jest između 0 i 1, pri čemu viša korelacija pokazuje veću pouzdanost. Ne prihvaća se pouzdanost manja od 0,7 (Pallant 2017: 97), stoga možemo zaključiti da su oba mjerna instrumenta visoko pouzdana, što opravdava njihovo korištenje u znanstvenim istraživanjima.

7.1.3. Faktorska analiza

Za donošenje suda o kvaliteti Upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (ZIK) te provjeru prethodno dobivenih rezultata koji se odnose na latentnu strukturu upitnika, bilo je potrebno provesti analizu glavnih komponenti, kao jednu od mogućih varijanti faktorske analize. Dakle, analizom glavnih komponenti skale zadovoljstva internom komunikacijom potvrđeno je da je ovaj skup podataka prikladan za faktorsku analizu jer je dobivena vrijednost Kaiser-Meyer-Olkin testa (KMO) iznosila 0,961, a Bartlettov test bio je statistički značajan ($p < 0,001$). Osim navedenog, matrica korelacija između 32 varijable upitnika pokazala je značajan broj korelacija čija je vrijednost $r > 0,3$. Sve navedeno ukazuje na faktorabilnost matrice korelacije.

Navedenim postupkom dobiveno je sedam komponenti s karakterističnim vrijednostima iznad 1 (Kaiserov kriterij), kojima je objašnjeno ukupno 78,47 % varijance. Ovaj rezultat u određenoj je mjeri različit od rezultata koji su predstavile autorice skale (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić 2009), koje prezentiraju rješenje s osam latentnih dimenzija upitnika. Radi provjere rezultata ponovljena je analiza glavnih komponenti na način da je zadan broj dimenzija (osam). Međutim, ponovno rezultati pokazuju da je karakteristična vrijednost osmog faktora manja od 1, odnosno iznosi 0,84. S obzirom na navedeno, prihvaćeno je rješenje prema kojem upitnik ZIK ima sedam dimenzija koje će u nastavku biti detaljnije opisane. U tablici 13 prikazane su svojstvene vrijednosti matrice korelacija varijabli iz upitnika ZIK.

Tablica 13. Svojstvene vrijednosti matrice korelacija varijabli iz Upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom

	Svojstvena vrijednost	Kumulativna vrijednost	% zajedničke varijance
1.	16,407	51,271	51,271
2.	2,261	58,336	7,065
3.	1,815	64,007	5,671
4.	1,349	68,223	4,216
5.	1,155	71,832	3,609
6.	1,076	75,196	3,364
7.	1,049	78,473	3,277
8.	0,838	81,091	2,618
9.	0,681	83,220	2,129

10. ..	0,532	84,882	1,662
--------	-------	--------	-------

Radi identifikacije i interpretacije glavnih komponenti, odnosno faktora, provedena je ortogonalna (*varimax*) i kosa (*direct oblimin*) rotacija tih komponenti. Poslije kose rotacije zadržanih sedam komponenti, izračunate su paralelne i ortogonalne projekcije svake od 32 varijable upitnika za mjerenje ZIK na ekstrahirane faktore. Paralelne projekcije varijabli na faktore predstavljaju matricu sklopa, a ortogonalne projekcije predstavljaju matricu strukture ili korelaciju varijabli s faktorima. Prema Mejovšek (2003), paralelne projekcije osjetljivije su od ortogonalnih projekcija i one bolje izdvajaju one varijabe koje su ključne za definiranje latentnih dimenzija, odnosno faktora, tzv. marker varijable. Dakle, temeljem matrice sklopa (paralelnih projekcija varijabli na faktore) moguće je identificirati ekstrahirane komponente, tj. faktore i definirati latentnu strukturu korištenog upitnika. Nadalje, u identifikaciji faktora svakako pomaže i matrica korelacije varijabli s faktorima. Valja napomenuti kako je rotirano rješenje potvrdilo postojanje jednostavne strukture, što znači da svaka od varijabli iz upitnika ima visoke projekcije i korelacije samo na po jedan ekstrahirani faktor, odnosno da na svaki pojedini faktor visoke projekcije ima više varijabli. Također valja istaknuti da je dobiveno rješenje u velikoj mjeri suglasno s prethodnim istraživanjima, osim u broju ekstrahiranih faktora, a što će detaljnije biti objašnjeno u nastavku ovoga rada. Projekcije varijabli na ekstrahirane faktore prikazane su u tablici 14, a korelacije varijabli na ekstrahirane faktore u tablici 15.

Prema rezultatima u tablici 13, Svojsvene vrijednosti matrice, izdvojeno je sedam faktora, koji objašnjavaju ukupno 78 % varijance. U izvornom istraživanju zadovoljstva internom komunikacijom (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić 2009) ekstrahirano je osam faktora, a u ovom istraživanju, prema Kaiserovom kriteriju, sedam komponenti ima karakteristične vrijednosti iznad 1, što ukazuje na to da bi rješenje sa sedam faktora bilo primjerenije.

Tablica 14. Projekcije varijabli na faktore

Varijabla Zadovoljstvo:	Komu nalitet	Fakt. 1.	Fakt. 2.	Fakt. 3.	Fakt. 4.	Fakt. 5.	Fakt. 6.	Fakt. 7.
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	0,744	0,715						

Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	0,777	0,703						
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	0,787	0,692						
Informacijama o promjenama u organizaciji	0,754	0,537						
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	0,519	0,500						
Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	0,757	0,454						
Informacijama o pravilniku o radu	0,729	0,439						
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	0,731	0,431						
Rezultatima komuniciranja s kolegama	0,860		0,932					
Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	0,855		0,913					
Dostupnošću kolega	0,790		0,835					
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	0,666		0,716					
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	0,897			0,999				
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	0,892			0,979				
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	0,782			0,819				

Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	0,785			0,800				
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	0,858				0,703			
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	0,849				0,687			
Dostupnošću neposredno nadređenog	0,762				0,649			
Prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog	0,806				0,672			
Trajanjem sastanaka	0,776					-0,819		
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	0,863					-0,803		
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	0,842					-0,788		
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	0,812					-0,758		
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	0,883						0,930	
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	0,855						0,928	
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	0,891						0,926	
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	0,836						0,897	
Količinom tračeva u organizaciji	0,633							0,848
Količinom vremena koje provodim u	0,715							0,715

neformalnoj komunikaciji								
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	0,720							0,665
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	0,683							0,583

Tablica 15. Korelacije varijabli na faktore

Varijabla Zadovoljstvo:	Fakt. 1.	Fakt. 2.	Fakt. 3.	Fakt. 4.	Fakt. 5.	Fakt. 6.	Fakt. 7.
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	0,836						
Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	0,844						
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	0,845						
Informacijama o promjenama u organizaciji	0,753						
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	0,660						
Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	0,737						
Informacijama o pravilniku o radu	0,705						
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	0,705						
Rezultatima komuniciranja s kolegama		0,927					
Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima		0,922					

Dostupnošću kolega		0,883					
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku		0,793					
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija			0,944				
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija			0,943				
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)			0,879				
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom			0,877				
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu				0,861			
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme				0,849			
Dostupnošću neposredno nadređenog				0,798			
Prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog				0,806			
Trajanjem sastanaka					-0,873		
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima					-0,916		
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem					-0,897		
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme					-0,886		
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti						0,939	
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se						0,924	

osjećam njezinim važnim dijelom							
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)						0,943	
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva						0,912	
Količinom tračeva u organizaciji							0,783
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji							0,825
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem							0,811
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije							0,773

Pregledom paralelnih projekcija varijabli na **prvi faktor** može se uočiti kako velike pozitivne projekcije na ovaj faktor ima 8 varijabli koje se odnose na procjenu zadovoljstva informacijama o posljedicama loše obavljenog posla, doprinosu zajedničkom uspjehu, kvaliteti obavljanja posla, pravilniku o radu, rezultatima rada, uspjehu organizacije, promjenama u organizaciji i drugo. Ostale varijable imaju male dijelom pozitivne, dijelom negativne projekcije na prvi faktor. Najviše pozitivne projekcije s ovim faktorom imaju varijable Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu (0,715), Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije (0,703), Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao (0,692). Sljedeće varijable koje definiraju prvi faktor imaju niže projekcije: Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije (0,454), Informacijama o pravilniku o radu (0,439) i Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije (0,431). U odnosu na rezultate može se ustvrditi da u ovom istraživanju prvi faktor definiraju varijable koje su autorice upitnika (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić 2009) opisale kao komponentu zadovoljstva povratnim informacijama i komponentu korporativne informiranosti. Također je razvidno da prvi faktor bolje definiraju varijable koje se odnose na zadovoljstvo povratnim informacijama, a nešto slabije varijable koje se odnose na zadovoljstvo korporativnom informiranošću. Međutim, nedvojbeno je kako se sve varijable koje imaju

najviše projekcije na ovaj faktor odnose na zadovoljstvo zaposlenika određenom vrstom informacija, bilo da se one odnose na zaposlenikov doprinos organizaciji i rezultatima rada ili na određene organizacijske promjene. Također treba naglasiti da matrica korelacija podržava prethodnu interpretaciju (vidi tablicu 9). Na temelju prikazanih rezultata, prvi faktor može se definirati kao Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji.

Velike pozitivne projekcije na **drugi faktor** imaju četiri varijable koje se odnose na komunikaciju s kolegama i njihovu dostupnost, uspješno komuniciranje s članovima tima i spremnost kolega da prihvate kritiku. Vrijednosti se kreću od najviše 0,932 na varijabli Rezultatima komuniciranja s kolegama do najniže od 0,716 na varijabli Spremnosti kolega da prihvate kritiku. Četiri varijable u izvornom istraživanju autorice upitnika uključuju u dimenziju Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, a s obzirom na rezultate analize glavnih komponenti provedene u ovom istraživanju, prihvaća se interpretacija autorica upitnika.

Treći faktor također sadrži četiri varijable s velikim pozitivnim projekcijama koje se odnose na mogućnost i kvalitetu komuniciranja putem suvremenih medija, zadovoljstvo postojećim medijima komuniciranja i načinom koji zaposlenici odabiru za komunikaciju. Vrijednosti se kreću od najviše 0,999 na varijabli Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija do najniže 0,800 na varijabli Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom. Četiri varijable, koje su identificirane u ovom i u izvornom istraživanju, prema autoricama upitnika, pripadaju dimenziji Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije.

Velike pozitivne projekcije na **četvrti faktor** imaju četiri varijable kojima se ispituje odnos prema nadređenome, odnosno njegova dostupnost, razumijevanje za probleme zaposlenika i sposobnost prepoznavanja zaposlenikova potencijala. Najviša vrijednost iznosi 0,703 na varijabli Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu, a najniža 0,672 na varijabli Prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog. Četiri varijable u izvornom istraživanju autorice upitnika uključuju u dimenziju Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, a s obzirom na rezultate analize glavnih komponenti provedene u ovom istraživanju, prihvaća se interpretacija autorica upitnika.

Peti faktor definiran je s četiri varijable kojima se ispituje organizacija i trajanje sastanaka te korisnost i pravodobnost informacija dobivenih na njima. Ove su projekcije negativne, a vrijednosti se kreću od one najviše na varijabli Trajanjem sastanaka (-0,819) do najniže na

varijabli Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme (-0,758). Sve ostale varijable imaju zanemarive projekcije na taj faktor. Ovaj faktor može se definirati kao Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima kao i u izvorniku.

Na **šesti faktor** najveće projekcije imaju četiri varijable koje ispituju ulogu organizacijske komunikacije u promicanju organizacijskih vrijednosti, poticanju zaposlenika na osjećaj pripadnosti i identifikaciju s organizacijom te na postizanje organizacijskih ciljeva. Vrijednosti projekcija kreću se od najviše 0,930 na varijabli Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti do najniže 0,897 na varijabli Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Četiri varijable projicirane na ovaj faktor u originalnom istraživanju uključene su u dimenziju Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, a s obzirom na to da se rezultati analize glavnih komponenti u ovom istraživanju podudaraju s onima iz originalnog istraživanja, prihvaćena je interpretacija autorica upitnika.

Velike projekcije na **sedmi faktor** imaju četiri varijable koje se odnose na učestalost komunikacije na neformalnoj razini, na količinu tračeva, korisnost informacija i količinu odluka proizašlih iz te vrste komunikacije. Pregledom tablice vidljivo je da najvišu paralelnu projekciju na sedmi faktor ima varijabla Količinom tračeva u organizaciji (0,848), a najnižu Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije (0,583). Može se zaključiti da se rezultat projekcija varijabli podudara s rezultatom iz izvornog istraživanja te će ova dimenzija biti definirana isto – Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom.

Pregledom tablice interkorelacija faktora (tablica 16) može se ustvrditi da je opravdana prethodna interpretacija. Korelacije između dobivenih faktora, prema kriteriju koji su zadali Petz i suradnici (2012), uglavnom su srednje te djelomično male odnosno velike. Naime, najviša pozitivna korelacija ($r = 0,54$) dobivena je između trećeg i šestog (Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i Zadovoljstvo komunikacijskom klimom), što znači da se s povećanjem razine zadovoljstva medijima komuniciranja povećava i razina zadovoljstva komunikacijskom klimom. Najviša negativna korelacija ($r = -0,59$) dobivena je između petog i šestog faktora (Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima i Zadovoljstvo komunikacijskom klimom), što nam govori da se povećanjem razine zadovoljstva komunikacijskom klimom smanjuje razina zadovoljstva komunikacijom na sastancima.

Značajnu povezanost s prvim faktorom (Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji) pokazuju faktor 3 (Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije) s iznosom od 0,43, faktor 5 (Zadovoljstvo

komunikacijom na sastancima) s iznosom -0,48 i faktor 6 (Zadovoljstvo komunikacijskom klimom) s iznosom 0,54, dok faktori 2 (Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom), 4 (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim) i 7 (Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom) bilježe laku povezanost s prvim faktorom. S drugim faktorom (Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom) u značajnijoj mjeri koreliraju faktor 6 (Zadovoljstvo komunikacijskom klimom) s iznosom od 0,54 i faktor 7 (Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom) s iznosom od 0,44; faktori 3 (Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije), 4 (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim) i 5 (Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) u lakoj su povezanosti s drugim faktorom. S trećim faktorom (Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije) značajnu povezanost pokazuju faktor 5 (Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) s iznosom od -0,54, faktor 7 (Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom) s iznosom od 0,41 i kao što je već rečeno faktor 6 (Zadovoljstvo komunikacijskom klimom) s iznosom od 0,593. Faktor 4 (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim) pokazuje laku povezanost s trećim faktorom.

S četvrtim faktorom (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim) laku povezanost pokazuju faktori 5 (Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima), 6 (Zadovoljstvo komunikacijskom klimom) i 7 (Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom).

Osim značajne negativne povezanosti faktora 6 (Zadovoljstvo komunikacijskom klimom), na peti faktor (Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima) značajnu negativnu povezanost ima i faktor 7 (Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom) s iznosom od -0,41, što nam govori o tome da s povećanjem razine zadovoljstva neformalnom komunikacijom opada razina zadovoljstva komunikacijom na sastancima. Značajna povezanost od $r = 0,53$ utvrđena je i između faktora 6 (Zadovoljstvo komunikacijskom klimom) i faktora 7 (Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom), što se može protumačiti na način da razina zadovoljstva neformalnom komunikacijom ima određeni značaj u identificiranju pojedinaca s organizacijom i ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Tablica 16. Interkorelacija ekstrahiranih faktora zadovoljstva internom komunikacijom

FAKTOR	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	-	0,32	0,43	0,35	-0,48	0,54	0,38
2.		-	0,39	0,29	-0,35	0,46	0,44
3.			-	0,28	-0,54	0,59	0,41
4.				-	-0,34	0,36	0,24
5.					-	-0,59	-0,41
6.						-	0,53
7.							-

Nakon provedene analize glavnih komponenti prvog reda, izvedena je analiza glavnih komponenti drugog reda kako bi se provjerila svojevrsna slojevitost mjernog instrumenta, odnosno kako bi se odredili faktori na različitim razinama generalnosti i ustvrdilo opće područje koje ovaj upitnik mjeri. Pored navedenog, hijerarhija faktora bitna je kako bi se odredili faktori, odnosno komponente najprikladnije za interpretaciju i razumijevanje predmeta istraživanja.

Analiza glavnih komponenti drugog reda provedena je na skupu od sedam varijabli, odnosno komponenti dobivenih analizom glavnih komponenti prvog reda. Na temelju matrice korelacije koja sadrži Pearsonove koeficijente korelacije između sedam komponenti ekstrahirana je na temelju Kaiserova kriterija jedna značajna komponenta. Svojstvene vrijednosti i varijanca zadržane glavne komponente prikazana je u tablici 17 (Svojstvene vrijednosti matrice korelacije). Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkin testa ($KMO = 0,881$) te Bartlettov test, koji je statistički značajan ($p < 0,001$), potvrđuju da je ovaj skup podataka prikladan za analizu glavnih komponenti.

Tablica 17. Svojstvene vrijednosti matrice korelacije

	Svojstvena vrijednost	Kumulativna vrijednost	% zajedničke varijance
1.	3,547	50,670	50,670
2.	,811	62,263	11,593
3.	,740	72,828	10,565
4. ...	,580	81,107	8,279

Za analizu glavne komponente proveden je prethodno opisan postupak, a u tablici 18 prikazane su paralelne projekcije svake komponente prvog reda na ekstrahiranu glavnu komponentu drugoga reda.

Tablica 18. Paralelne projekcije

Varijabla	Komunalitet varijabli	Projekcije varijabli na faktor
Zadovoljstvo povratnim informacijama i korporativnom informiranošću	0,497	0,705
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,422	0,649

Zadovoljstvo medijima komuniciranja	0,565	0,751
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,290	0,538
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,586	-0,766
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,710	0,843
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,478	0,691

Pregledom dobivenih rezultata, može se ustvrditi kako sedam komponenti dobivenih analizom prvog reda čine jedan jedinstveni prostor te predstavljaju isto područje mjerenja, koje se može interpretirati kao ukupno Zadovoljstvo internom komunikacijom u organizaciji. Sukladno rezultatima u daljnjim obradama i analizama koristit će se sedam komponenti Upitnika procjene zadovoljstva internom komunikacijom.

7.1.4. Čimbenici zadovoljstva internom komunikacijom

7.1.4.1. Sociodemografska obilježja policijskih službenika kao prediktori njihova zadovoljstva komunikacijom s nadređenim i kolegama

Prvom hipotezom H1 (Sociodemografska obilježja policijskih službenika značajna su u percepciji njihova zadovoljstva komunikacijskom interakcijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu) primjenom multivarijatne regresijske analize pokušali smo odgovoriti na pitanje u kojoj je mjeri skup sociodemografskih obilježja poput dobi, spola, stručne spreme i tipa naselja stanovanja povezan s njihovim zadovoljstvom u komunikaciji s rukovoditeljima i kolegama te koliko svaka varijabla parcijalno doprinosi tome.

Prije provedbe regresijske analize, izračunata je korelacija između svih zavisnih i nezavisnih varijabli za oba modela. Prema Dizdaru (2006: 160), „korelacijska analiza pokazuje koliko rezultati u jednoj varijabli objašnjavaju rezultate u drugoj varijabli, odnosno, koliko rezultati dviju varijabli sukladno variraju“. Mejovšek (2003) navodi da povezanost između dviju varijabli može biti različitog stupnja i predznaka. Koeficijent korelacije kreće se u rasponu od

-1 preko 0 do +1. Pozitivan predznak korelacije znači da obje varijable zajedno rastu ili opadaju, a negativan predznak korelacije pokazuje obrnuto recipročan odnos između varijabli: raste li jedna, druga opada i obrnuto. Što je iznos korelacije bliži 1 ili -1, to je veza među varijablama jača, a što je bliža nuli, to je veza među varijablama slabija. Cohen (Pallant 2017: 134, prema Cohen 1988) daje sljedeće smjernice za veličinu korelacije prikazane u tablici 19.

Tablica 19. Smjernice za veličinu korelacije

mala	r = 0,10 do 0,29
srednja	r = 0,30 do 0,49
velika	r = 0,50 do 1,0

Prije provedbe regresijske analize potrebno je provjeriti multikolinearnost i singularnost, budući da ta svojstva donose neprecizne i nepouz dane rezultate. Problem multikolinearnosti postoji kada su prediktorske varijable jako korelirane ($r = 0,9$ i više), a singularnosti kada je jedna prediktorska varijabla kombinacija drugih, što bi značilo da uopće nije nezavisna (Pallant 2017). Za provjeru navedenih problema korišteni su Pearsonov koeficijent korelacije i faktor inflacije varijance (VIF), pri čemu Pearsonov koeficijent ne bi smio biti veći od 0,80 (Field 2013), a VIF vrijednost trebala bi biti manja od 10.

Prema Cohenovu kriteriju, iz tablica 20 i 21 (model Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i model Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom) vidljivo je da su vrijednosti korelacije na svim varijablama male, dijelom pozitivne, a dijelom negativne. Kriterijska varijabla u prvom regresijskom modelu jest Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, a u drugom modelu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, odnosno zadovoljstvo komunikacijom s kolegama.

Tablica 20. Matrica korelacija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i skupa sociodemografskih varijabli (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	-				
Kojeg ste spola?	-0,07*	-			
Koliko imate godina?	0,10*	-0,20*	-		
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-0,14*	0,05	-0,11*	-	
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	0,11*	0,08*	0,17*	0,06	-

* $p < 0,01$

Tablica 21. Matrica korelacija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i skupa sociodemografskih varijabli (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	-				
Kojeg ste spola?	0,03	-			
Koliko imate godina?	-0,10*	-0,20*	-		
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-0,03	0,05	-0,11*	-	
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	0,03	0,08*	0,17*	0,06	-

* $p < 0,01$

Tablica 22 prikazuje vrijednosti faktora varijacije i tolerancije, gdje nam vrijednost tolerancije pokazuje koliki udio varijance zavisne varijable nije objašnjen varijancama drugih zavisnih varijabli u regresijskom modelu. Iz rezultata je vidljivo da ni u jednom slučaju koeficijent tolerancije nije manji od 0,10 niti je vrijednost VIF-a veća od 10. Time je dokazano da multikolinearnost među nezavisnim varijablama ne dovodi u pitanje pouzdanost regresijskog modela.

Tablica 22. Vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu – Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H1)

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Statistika kolinearnosti	
	Tolerancija	VIF
Kojeg ste spola?	0,947	1,056
Koliko imate godina?	0,915	1,093
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	0,980	1,021
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	0,953	1,049

U regresijskoj analizi nezavisne varijable nazivaju se prediktorima, a zavisna varijabla kriterijem (Mejovšek 2003: 182), a u multivarijatnoj regresijskoj analizi cilj je objašnjavanje kriterija pomoću skupa prediktora. Za ovaj regresijski model korišten je skup od četiri prediktorske varijable koje se odnose na sociodemografska obilježja policijskih službenika, i to: spol, dob, mjesto stanovanja i razina stručne spreme.

Kao što je već navedeno, regresijska analiza koristi se kako bismo saznali koliko dobro skup nezavisnih (prediktorskih) varijabli može predvidjeti određeni ishod (Pallant 2017), u ovom

slučaju zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim odnosno zadovoljstvo komunikacijom s kolegama na radnom mjestu. Također će se vidjeti koja je od nezavisnih varijabli u skupu najbolji prediktor zadovoljstva komunikacijom s nadređenim i komunikacijom s kolegama na radnom mjestu. Sve nezavisne varijable unesene su u model istovremeno te se ocjenjuje prediktivna moć svake od njih.

Statistička značajnost zaključuje se na temelju pregleda sažetka modela prema rezultatu koeficijenta determinacije označenog kao R^2 . Koeficijent determinacije pokazuje koliki dio varijance zavisne varijable objašnjava model koji obuhvaća nezavisne varijable, a postotak se dobije množenjem iznosa R^2 sa 100 (Pallant 2017: 134).

Rezultati analize prikazani u tablici 23 pokazuju da skup sociodemografskih obilježja policijskih službenika ima statističku značajnost u procjeni zadovoljstva komunikacijom s nadređenim ($R = 0,205$; $R^2 = 0,042$; $F(4; 1260) = 13,853$; $p = 0,000$). Bez obzira na to što je ovaj regresijski model statistički značajan, valja istaknuti da je postotak objašnjene varijance kriterijske varijable (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim) iznimno mali te da iznosi svega 4,2 %.

Postupak multivarijatne regresije ne samo da nam omogućava mjerenje ukupnog doprinosa skupa varijabli već iz njega možemo i vidjeti kako svaka pojedinačna nezavisna varijabla utječe na zavisnu.

Kada želimo procijeniti parcijalni doprinos svake prediktorske varijable uključene u regresijsku analizu, pratimo iznos Beta (β) koeficijenta. Najveći koeficijent parcijalne korelacije (β) po apsolutnoj vrijednosti ukazuje na to da ta nezavisna varijabla pojedinačno najviše doprinosi objašnjavanju zavisne, kada se oduzme varijanca koju objašnjavaju sve ostale varijable u modelu (Pallant 2017). Za pravilno tumačenje rezultata također nam je važan podatak o statističkoj značajnosti koeficijenta parcijalne korelacije (p) jer, ako je statistička značajnost manja od 0,05, to znači da nezavisna varijabla daje značajan jedinstven doprinos predikciji zavisne varijable.

Analizirajući skup nezavisnih varijabli (prediktora) u odnosu na zavisnu varijablu (kriterij) Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, statističku značajnost pokazuju sociodemografska obilježja koja se odnose na spol ($\beta = -0,062$, $p < 0,05$), tip naselja stanovanja ($\beta = -0,138$ $p < 0,01$) i stupanj stručne spreme ($\beta = 0,117$ $p < 0,01$). Stoga te tri varijable pojedinačno najviše doprinose objašnjavanju kriterija Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim. Ipak, kao što je već navedeno, skup sociodemografskih obilježja objašnjava ukupno samo 4,2 % varijance, što

znači da na preostali udio varijance Zadovoljstva komunikacijom s nadređenim više utječu drugi čimbenici.

U interpretaciji rezultata treba voditi računa o predznaku koeficijenta u odnosu na način kako su varijable skalirane. Prema načinu na koji su prediktori skalirani, odnosno prema načinu na koji su definirani stupnjevi na skali, interpretira se pozitivan i negativan predznak b i β koeficijenta. „Negativan predznak označava tendenciju prema nižim numeričkim vrijednostima na skali, a pozitivan predznak tendenciju prema višim numeričkim vrijednostima na skali“ (Mejovšek 2003: 193).

S obzirom na predznak koeficijenata parcijalne korelacije (tablica 23), uzevši u obzir skaliranje vrijednosti na prediktorskim i kriterijskoj varijabli, može se zaključiti da su policijski službenici, u odnosu na policijske službenice, zadovoljniji komunikacijom s nadređenim. Također, što je sredina iz koje policijski službenik dolazi manja, to je pozitivniji stav prema komunikaciji s nadređenim. Iz vrijednosti koeficijenta parcijalne korelacije kod varijable *Koji je stupanj Vaše stručne sprema?* može se zaključiti da sa stručnom spremom raste i zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim.

Tablica 23. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (H1)

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	Beta	p	Sažetak modela
Kojeg ste spola?	-,062	,028	$R = 0,205$ $R^2 = 0,042$ $F(4; 1260) = 13,853$ $p = 0,000$
Koliko imate godina?	,052	,069	
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,138	,000	
Koji je stupanj Vaše stručne sprema?	,117	,000	

Rezultati analize prikazani u tablici 24 pokazuju da skup sociodemografskih obilježja policijskih službenika ima statističku značajnost u procjeni zadovoljstva horizontalnom komunikacijom ($R = 0,124$; $R^2 = 0,015$; $F(4;1260) = 4,937$; $p = 0,001$).

Skup sociodemografskih obilježja objašnjava samo 1,5 % varijance kriterijske varijable Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, što je iznimno malo. Analizirajući skup nezavisnih varijabli u odnosu na zavisnu varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, statistički značajan jedinstven doprinos iz skupa ima varijabla koja se odnosi na dob ispitanika ($\beta = -0,116$ $p < 0,01$). Predznak koeficijenta parcijalne korelacije upućuje nas na zaključak da se s dobi policijskih službenika smanjuje zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (tablica 24).

Tablica 24. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H1)

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Beta	p	Sažetak modela R = 0,124 R ² = 0,015 F(4;1260) = 4,937 p = 0,001
Kojeg ste spola?	,005	,865	
Koliko imate godina?	-,116	,000	
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,049	,080	
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	,055	,056	

Pregledom obaju modela, vidljivo je da su sociodemografska obilježja policijskih službenika statistički značajna za objašnjavanje zadovoljstva horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, ali je postotak objašnjenja varijance nizak (prvi model 4,2 %, a drugi model 1,5 %), iz čega proizlazi zaključak da postoje drugi čimbenici, koji bolje objašnjavaju oba kriterija. Uspoređujući oba regresijska modela može se također zaključiti da sociodemografske varijable bolje objašnjavaju komunikaciju s rukovoditeljima nego komunikaciju s kolegama i suradnicima. Unatoč niskom postotku objašnjene varijance ova hipoteza je potvrđena.

7.1.4.2. Karakteristike karijere policijskih službenika kao prediktori zadovoljstva policijskih službenika komunikacijom s nadređenim i kolegama na njihovom radnom mjestu

Testiranjem druge hipoteze H2 (Karakteristike karijere policijskih službenika, nakon što se isključi utjecaj sociodemografskih varijabli, značajne su u percepciji zadovoljstva

komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu) metodom hijerarhijske regresijske analize pokušali smo odgovoriti na pitanje u kojoj je mjeri skup obilježja karijera policijskih službenika koji obuhvaća varijable koje se odnose na policijsko zvanje, rukovodni status, broj godina policijske službe, broj godina na trenutnom radnom mjestu i vrstu policijskih poslova povezan s njihovim zadovoljstvom u komunikaciji s rukovoditeljima i kolegama te koliko svaka varijabla parcijalno doprinosi tome.

Prije provedbe regresijske analize, izračunata je korelacija između svih zavisnih i nezavisnih varijabli za oba modela (tablice 25 i 26). Kod pojedinih varijabli koje se odnose na karakteristike karijere policijskih službenika utvrđene su srednje te jake veze, a dvije varijable pokazuju vrijednost Pearsonova koeficijenta veću od 0,8. To su varijable *Koliko ste godina policijski službenik?* i *Koliko imate godina?* na kojima Pearsonov koeficijent iznosi 0,86. Vrijednost sugerira da bi jednu varijablu trebalo ukloniti iz daljnje analize, ali će ozbiljnost multikolinearnosti biti provjerena izračunom faktora inflacije varijance te će taj rezultat biti mjerodavan pri odluci o uklanjanju varijable iz regresijske analize. Rezultat ukazuje na to da ipak prevladavaju male korelacije, djelomično srednje. Dio korelacija između prediktorskih varijabli je pozitivan, a dio negativan.

Tablica 25. Matrica korelacija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i skupa obilježja karijera policijskih službenika (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	-									
Kojeg ste spola?	-0,07*	-								
Koliko imate godina?	0,10*	-0,20*	-							
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-0,14*	0,05	-0,11*	-						
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	0,11*	0,08*	0,17*	0,06*	-					
Koje je Vaše zvanje?	0,15*	-0,08*	0,61*	-0,02	0,69*	-				
Koliko ste godina policijski službenik?	0,09*	-0,19*	0,86*	-0,12*	0,17*	0,66*	-			
Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	0,02	-0,17*	0,68*	-0,10*	-0,06	0,36*	0,73*	-		
Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	0,12*	-0,07*	0,41*	-0,07*	0,27*	0,45*	0,43*	0,28*	-	
Jeste li rukovoditelj?	-0,15*	0,15*	-0,30*	0,06	-0,46*	-0,56*	-0,32*	-0,11*	-0,53*	-

* $p < 0,01$

Tablica 26. Matrica korelacija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i skupa obilježja karijera policijskih službenika (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	-									
Kojeg ste spola?	0,03	-								
Koliko imate godina?	-0,10*	-0,20*	-							
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-0,03	0,05	-0,11*	-						
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	0,03	0,08*	0,17*	0,06*	-					
Koje je Vaše zvanje?	-0,01	-0,08*	0,61*	-0,02	0,69*	-				
Koliko ste godina policijski službenik?	-0,10*	-0,19*	0,86*	-0,12*	0,17*	0,66*	-			
Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-0,12*	-0,17*	0,68*	-0,10*	-0,06	0,36*	0,73*	-		
Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	-0,03	-0,07*	0,41*	-0,07*	0,27*	0,45*	0,43*	0,28*	-	
Jeste li rukovoditelj?	-0,04	0,15*	-0,30*	0,06	-0,46*	-0,56*	-0,32*	-0,11*	-0,53*	-

* $p < 0,01$

Tablica 27 prikazuje vrijednosti faktora varijacije i tolerancije, i iz njih je vidljivo da ni u jednom slučaju koeficijent tolerancije nije manji od 0,10 niti je vrijednost VIF-a (faktora inflacije varijance) veća od 10. Time je dokazano, kao i u prvom slučaju, da multikolinearnost među nezavisnim varijablama ne dovodi u pitanje pouzdanost regresijskog modela. Navedeni rezultati idu u prilog regresijskoj analizi koja sadržava obje varijable: *Koliko imate godina?* i *Koliko ste godina policijski službenik?*.

Tablica 27. Vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu – Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H2)

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Statistika kolinearnosti	
	Tolerancija	VIF
Kojeg ste spola?	,914	1,094
Koliko imate godina?	,246	4,063
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	,973	1,028
Koji je stupanj Vaše stručne sprema?	,367	2,721
Koje je Vaše zvanje?	,207	4,841
Koliko ste godina policijski službenik?	,176	5,666
Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	,412	2,425
Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	,635	1,575
Jeste li rukovoditelj?	,546	1,833

U hijerarhijskoj regresijskoj analizi nezavisne se varijable unose u koracima, pri čemu se ocjenjuje doprinos svake nezavisne varijable predikciji zavisne varijable, ali tako da se ukloni utjecaj svih prethodnih nezavisnih varijabli (Pallant 2017: 146). U konkretnom postupku, sociodemografska obilježja unesena su u prvom koraku, a karakteristike karijere policijskih službenika (policijsko zvanje, duljina policijskog staža, godine zaposlenja u trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici, poslovi koje ispitanici trenutno obavljaju temeljem rješenja o radnom mjestu te rukovodni status) unesene su u drugom koraku. Pregledom sažetka modela ocjenjuje se sposobnost cijelog modela u predikciji utjecaja na zavisne varijable (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, odnosno Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom) te relativan doprinos nezavisnih varijabli po koracima.

Tablica 28 pokazuje rezultat hijerarhijske regresijske analize, prema kojoj su se, uz prethodno dobivene rezultate statističke značajnosti sociodemografskih obilježja (tablica 14), karakteristike karijere policijskih službenika također pokazale statistički značajnima u procjeni zadovoljstva komunikacijom s nadređenim. Nakon unosa varijabli koje se odnose na karakteristike karijere policijskih službenika u drugom koraku u procjeni zadovoljstva komunikacijom s nadređenim, cjelokupni model objašnjava 5,3 % ukupne varijance kriterija ($F(9;1249) = 7,814$, $p = 0,000$). Kada se isključi utjecaj sociodemografskih obilježja, dobili smo rezultat prema kojem karakteristike karijere policijskih službenika objašnjavaju dodatno 1,1 % varijance u procjeni zadovoljstva komunikacijom s nadređenim. Koeficijent determinacije R^2 promijenio se za 0,01, F se promijenio za $(5,1249) = 2,949$, $p < 0,05$. Rezultat je statistički značajan, ali iznimno nizak. U ovom modelu nijedna varijabla iz skupa karakteristika karijera policijskih službenika ne daje individualno statistički značajan doprinos objašnjenju kriterijske varijable. Pregledom rezultata, zaključuje se da postoje drugi čimbenici koji više utječu na zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim nego što su to obilježja karijera policijskih službenika.

Tablica 28. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (H2)

	Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	Beta	P	Sažetak modela
1. korak	Kojeg ste spola?	-,062	,029	$R = ,205$ $R^2 = ,042$ $F(4;1254) = 13,788$ $p = 0,000$
	Koliko imate godina?	,052	,070	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,138	,000	
	Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	,117	,000	
2. korak	Kojeg ste spola?	-,052	,069	$R = ,231$ $R^2 = ,053$ $F(9;1249) = 7,814$ $p = 0,000$
	Koliko imate godina?	,065	,244	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,135	,000	
	Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	,015	,747	
	Koje je Vaše zvanje?	,097	,108	
	Koliko ste godina policijski službenik?	-,056	,393	

Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-,057	,182	
Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	,040	,244	
Jeste li rukovoditelj?	-,061	,102	

U tablici 29 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. Nakon unosa varijabli koje se odnose na karakteristike karijere policijskih službenika u drugom koraku u procjeni zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, cjelokupni model objašnjava 2,5 % ukupne varijance kriterija ($F(9;1249) = 3,612$, $p = 0,000$). Kada se isključi utjecaj sociodemografskih obilježja, možemo vidjeti da karakteristike karijere policijskih službenika objašnjavaju dodatno samo 1 % varijance (promjena $R^2 = 0,01$, $F(5;1249) = 2,546$, $p < 0,05$) u procjeni zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, tako da i u ovom slučaju postoje drugi čimbenici koji bolje objašnjavaju zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. U ovom modelu nijedna varijabla iz skupa karakteristika karijera policijskih službenika ne daje individualno statistički značajan doprinos objašnjenju kriterijske varijable.

Tablica 29. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H2)

	Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Beta	P	Sažetak modela
1. korak	Kojeg ste spola?	,005	,865	$R = ,124$ $R^2 = ,015$ $F(4; 1254) = 4,913$ $p = 0,001$
	Koliko imate godina?	-,116	,000	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,049	,081	
	Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	,055	,057	
2. korak	Kojeg ste spola?	,014	,637	$R = ,159$ $R^2 = ,025$ $F(9;1249)= 3,612$
	Koliko imate godina?	-,061	,276	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,049	,082	
	Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	-,046	,316	
	Koje je Vaše zvanje?	,118	,055	

Koliko ste godina policijski službenik?	-,085	,199	p = 0,000
Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-,061	,159	
Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	-,028	,421	
Jeste li rukovoditelj?	-,062	,100	

Hipoteza je potvrđena budući da oba modela pokazuju da obilježja karijera policijskih službenika imaju statistički značajan doprinos razumijevanju zadovoljstva vertikalnom i horizontalnom komunikacijom. Međutim, radi se o iznimno slabim regresijskim modelima u kojima niti jedna od prediktorskih varijabli individualno nije statistički značajna u objašnjavanju kriterijskih varijabli.

7.1.4.3. Razina samopoštovanja i broj bliskih prijatelja kao prediktori zadovoljstva policijskih službenika komunikacijom s rukovoditeljima i komunikacijom s kolegama na radnom mjestu

U testiranju treće hipoteze H3 (Razina samopoštovanja i broj bliskih prijatelja koji su policijski službenici, nakon isključenja utjecaja sociodemografskih varijabli i varijabli kojima su mjerena obilježja policijske karijere, predstavljaju statistički značajne prediktore zadovoljstva komunikacijom s rukovoditeljima i komunikacijom s kolegama na radnom mjestu) metodom hijerarhijske regresijske analize testirana je povezanost skupa varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja koji su policijski službenici sa zadovoljstvom policijskih službenika u komunikaciji s nadređenim i kolegama na radnom mjestu. Kao i u prethodnim postupcima, također se mjerio parcijalni doprinos varijabli na kriterije. Prije provedbe regresijske analize, izračunata je korelacija između svih zavisnih i nezavisnih varijabli za oba modela. Matrica korelacije prikazana je u tablicama 30 i 31. Varijable Ukupni rezultati na skali samopoštovanja i *Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici?* pokazuju nikakvu do malu vrijednost korelacije s ostalim varijablama, što sugerira da će regresijski model pokazati relativno slab rezultat i da će biti niski koeficijent parcijalne korelacije.

Tablica 30. Matrica korelacija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i skupa varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	-											
Kojeg ste spola?	-0,07*	-										
Koliko imate godina?	0,10*	-0,20*	-									
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-0,14*	0,05	-0,11*	-								
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	0,11*	0,08*	0,17*	0,06*	-							
Koje je Vaše zvanje?	0,15*	-0,08*	0,61*	-0,02	0,69*	-						
Koliko ste godina policijski službenik?	0,09*	-0,19*	0,86*	-0,12*	0,17*	0,66*	-					
Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	0,02	-0,17*	0,68*	-0,10*	-0,06	0,36*	0,73*	-				
Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	0,12*	-0,07*	0,41*	-0,07*	0,27*	0,45*	0,43*	0,28*	-			
Jeste li rukovoditelj?	-0,15*	0,15*	-0,30*	0,06	-0,46*	-0,56*	-0,32*	-0,11*	-0,53*	-		
Ukupni rezultati na skali samopoštovanja	0,13*	-0,04	-0,05	0,04	0,10*	0,07*	-0,03	-0,05	0,03*	-0,09	-	
Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici?	0,04	-0,10*	0,13*	-0,04	-0,04	0,04	0,13*	0,11*	0,04	-0,04	0,02	-

*p < 0,01

Tablica 31. Matrica korelacija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i skupa varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	-											
Kojeg ste spola?	0,03	-										
Koliko imate godina?	-0,10*	-0,20*	-									
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-0,03	0,05	-0,11*	-								
Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	0,03	0,08*	0,17*	0,06*	-							
Koje je Vaše zvanje?	-0,01	-0,08*	0,61*	-0,02	0,69*	-						
Koliko ste godina policijski službenik?	-0,10*	-0,19*	0,86*	-0,12*	0,17*	0,66*	-					
Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-0,12*	-0,17*	0,68*	-0,10*	-0,06	0,36*	0,73*	-				
Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	-0,03	-0,07*	0,41*	-0,07*	0,27*	0,45*	0,43*	0,28*	-			
Jeste li rukovoditelj?	-0,04	0,15*	-0,30*	0,06	-0,46*	-0,56*	-0,32*	-0,11*	-0,53*	-		
Ukupni rezultati na skali samopoštovanja	0,17*	-0,04	-0,05	0,04	0,10*	0,07*	-0,03	-0,05	0,03*	-0,09	-	
Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici?	0,13*	-0,10*	0,13*	-0,04	-0,04	0,04	0,13*	0,11*	0,04	-0,04	0,02	-

*p < 0,01

U tablici 32 prikazane su vrijednosti faktora varijacije i tolerancije, iz kojih je vidljivo da ni u jednom slučaju koeficijent tolerancije nije manji od 0,10 niti je vrijednost VIF-a (faktora inflacije varijance) veća od 10. Time je dokazano, kao i u prethodna dva mjerenja, da multikolinearnost među nezavisnim varijablama ne dovodi u pitanje pouzdanost regresijskog modela.

Tablica 32. Vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu – Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H3)

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Statistika kolinearnosti	
	Tolerancija	VIF
Kojeg ste spola?	,909	1,100
Koliko imate godina?	,245	4,083
Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	,972	1,029
Koji je stupanj Vaše stručne спреме?	,367	2,723
Koje je Vaše звање?	,206	4,858
Koliko ste година policijski službenik?	,176	5,679
Koliko ste година zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	,412	2,425
Koje послове trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	,635	1,575
Jeste li rukovoditelj?	,544	1,839
Ukupni rezultati na skali samopoštovanja	,974	1,027
Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici?	,971	1,030

U tablici 33 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize u odnosu na kriterijsku varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim. U prvom koraku unesen je skup prediktorskih varijabli koje se odnose na sociodemografska obilježja policijskih službenika i karakteristike njihovih karijera, a u drugom koraku varijable koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja koji su policijski službenici. Nakon provedenog drugog koraka hijerarhijske regresijske analize, možemo reći da je cjelokupni model objasnio 6,8 % varijance zadovoljstva komunikacijom s nadređenim ($F(11;1197) = 7,912$, $p = 0,000$). Skup varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja dodatno objašnjavaju samo 1,5 % varijance (promjena $R^2 = 0,015$, $F(2,1197) = 9,296$), $p < 0,001$), što je iznimno

mala vrijednost. Značajnim prediktorom pokazale su se varijable koje se odnose na tip naselja stanovanja ($\beta = -0,135$ $p < 0,01$) i razinu samopoštovanja ($\beta = 0,119$ $p < 0,01$), dok su ostale varijable izgubile značaj koji su imale u prvom i drugom koraku. Pozitivan smjer povezanosti znači da više razine na skali samopoštovanja ujedno znače i više rezultate na skali zadovoljstva komunikacijom s nadređenim.

Tablica 33. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (H3)

	Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	Beta	P	Sažetak modela
1. korak	Kojeg ste spola?	-,052	,075	R = ,231 R ² = ,053 F(9; 1199) = 7,501 p = 0,000
	Koliko imate godina?	,065	,254	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,135	,000	
	Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	,015	,752	
	Koje je Vaše zvanje?	,097	,116	
	Koliko ste godina policijski službenik?	-,056	,403	
	Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-,057	,191	
	Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	,040	,253	
	Jeste li rukovoditelj?	-,061	,109	
2. korak	Kojeg ste spola?	-,045	,123	R = ,260 R ² = ,068 F(11; 1197) = 7,912 p = 0,000
	Koliko imate godina?	,077	,170	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,138	,000	
	Koji je stupanj Vaše stručne spreme?	,012	,803	
	Koje je Vaše zvanje?	,087	,156	
	Koliko ste godina policijski službenik?	-,057	,388	
	Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-,056	,198	
	Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	,041	,239	

	Jeste li rukovoditelj?	-,053	,164	
	Ukupni rezultati na skali samopoštovanja	,119	,000	
	Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici?	,023	,425	

Tablica 34 prikazuje rezultate hijerarhijske regresijske analize prema kriterijskoj varijabli Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. Cjelokupni model objašnjava 7,1 % varijance zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, odnosno komunikacijom s kolegama na radnom mjestu ($F(11; 1197) = 8,343$ $p = 0,000$). U prvom koraku unesene su varijable koje se odnose na sociodemografska obilježja policijskih službenika i obilježja karijera, a u drugom koraku unesen je skup varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja. Skup varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja doprinose sa 4,6 % objašnjenju varijance, a obje varijable zasebno pokazuju statističku značajnost, dok su ostale varijable izgubile značaj koji su imale u prvom koraku. Promjena $R^2 = 0,046$, $F(2,1197) = 29,540$, $p < 0,001$. Varijabla Ukupni rezultati na skali samopoštovanja doprinosi objašnjenju varijance nešto više ($\beta = 0,160$ $p < 0,01$) nego što to čini varijabla Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici ($\beta = 0,143$ $p < 0,01$). U oba slučaja povezanost ima pozitivan smjer, što znači da viši rezultati na skali samopoštovanja i broju prijatelja ukazuju na više rezultate na skali zadovoljstva horizontalnom komunikacijom.

Tablica 34. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H3)

	Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Beta	P	Sažetak modela
1. korak	Kojeg ste spola?	,014	,644	$R = ,159$ $R^2 = ,025$ $F(9; 1199) = 3,467$ $p = 0,000$
	Koliko imate godina?	-,061	,286	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,049	,088	
	Koji je stupanj Vaše stručne sprema?	-,046	,326	
	Koje je Vaše zvanje?	,118	,060	
	Koliko ste godina policijski službenik?	-,085	,208	
	Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-,061	,168	
	Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	-,028	,430	

	Jeste li rukovoditelj?	-,062	,107	
2. korak	Kojeg ste spola?	,030	,302	$R = ,267$ $R^2 = ,071$ $F(11; 1197) = 8,343$ $p = 0,000$
	Koliko imate godina?	-,052	,357	
	Tip naselja stanovanja (zaokružiti) – po broju stanovnika	-,052	,068	
	Koji je stupanj Vaše stručne sprema?	-,047	,302	
	Koje je Vaše zvanje?	,114	,064	
	Koliko ste godina policijski službenik?	-,100	,132	
	Koliko ste godina zaposleni u Vašoj trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici?	-,059	,171	
	Koje poslove trenutno obavljate temeljem rješenja o radnom mjestu?	-,024	,491	
	Jeste li rukovoditelj?	-,046	,226	
	Ukupni rezultati na skali samopoštovanja	,160	,000	
	Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici?	,143	,000	

Rezultati regresijske analize oba modela pokazali su statistički značaj, iz čega zaključujemo da je treća hipoteza potvrđena. Također je vidljivo da varijabla Koliko bliskih prijatelja imate koji su također policijski službenici objašnjava komunikaciju s kolegama na radnom mjestu, no ne objašnjava komunikaciju s rukovoditeljem.

7.1.4.4. Povezanost dimenzija interne komunikacije sa zadovoljstvom komunikacijom koju policijski službenici imaju s rukovoditeljima i kolegama na njihovu radnom mjestu

Testiranjem četvrte hipoteze H4 (Dimenzije interne komunikacije²¹, mjerene razinom zadovoljstva policijskih službenika, značajno su povezane sa zadovoljstvom komunikacijom koju policijski službenici imaju s rukovoditeljima i kolegama na njihovu radnom mjestu)

²¹ Dimenzije interne komunikacije u navedenoj hipotezi odnose se na zadovoljstvo kvalitetom komunikacije na sastancima, zadovoljstvo korporativnom informiranošću i povratnim informacijama koje policijski službenici dobivaju od svojih rukovoditelja, zadovoljstvo kvalitetom medija komuniciranja koji se koriste u njihovoj organizaciji, zadovoljstvo komunikacijskom klimom i neformalnom komunikacijom. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću i Zadovoljstvo povratnim informacijama čine jedan faktor, što je objašnjeno nakon provedene faktorske analize.

multivarijatnom regresijskom analizom, nastojali smo utvrditi u kojoj je mjeri kriterijska varijabla Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (prvi model), odnosno kriterijska varijabla Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (drugi model) povezana sa šest prediktorskih varijabli koje se odnose na dimenzije interne komunikacije.

Prije provedbe regresijske analize, izračunata je korelacija između svih zavisnih i nezavisnih varijabli za oba modela. Matrica korelacije za model Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim prikazana je u tablici 35. Malu korelaciju s varijablom Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim pokazuju varijable Zadovoljstvo medijima komuniciranja (0,28), Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom (0,24) i Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (0,29), dok su sve ostale korelacije srednje ili velike. Predznak vrijednosti korelacije u navedenim je slučajevima pozitivan, što znači da viši rezultati na skali Zadovoljstva komunikacijom s nadređenim znače i više rezultate na skalama Zadovoljstva medijima komuniciranja, Zadovoljstva neformalnom komunikacijom i Zadovoljstva horizontalnom komunikacijom.

Tablica 35. Matrica korelacije zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i dimenzija internom komunikacijom (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	-						
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	0,34*	-					
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	0,28*	0,43*	-				
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	-0,34*	-0,48*	-0,54*	-			
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,36*	0,54*	0,60*	-0,60*	-		
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,24*	0,38*	0,40*	-0,42*	0,53*	-	
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,29*	0,33*	0,40*	-0,36*	0,45*	0,45*	-

* $p < 0,01$

U drugoj matrici korelacije prikazanoj u tablici 36, malu korelaciju pokazuju varijable Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom i Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom (0,29), dok su sve ostale korelacije srednje ili velike.

Tablica 36. Matrica korelacije zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i dimenzija internom komunikacijom (prediktori)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	-						
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	0,33*	-					
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	0,40*	0,43*	-				
Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom	0,29*	0,34*	0,28*	-			
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	-0,36*	-0,48*	0,54*	-0,34*	-		
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,45*	0,54*	0,60*	0,36*	-0,060*	-	
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,45*	0,38*	0,40*	0,24*	-0,42*	0,53*	-

*p < 0,01

U prvoj multivarijantnoj regresijskoj analizi mjereno je Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim kao kriterijskom varijablom, dok su ostale dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom predstavljale prediktorske varijable, i to: Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, Zadovoljstvo medijima komuniciranja, Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom.

U drugoj analizi mjereno je Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom kao kriterijskom varijablom, dok ostale dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom predstavljaju prediktorske varijable i to su: Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, Zadovoljstvo medijima komuniciranja, Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim.

Na početku su opet provedeni testovi tolerancije i provjeren VIF faktor (tablica 37 i 38) te oni pokazuju da u oba modela ne postoji problem kolinearnosti jer je razina tolerancije veća od 0,1, dok je vrijednost VIF faktora manja od 10.

Tablica 37. Vrijednosti faktora inflacije varijance i tolerancije u regresijskom modelu

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

Model: Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	Statistika kolinearnosti	
	Tolerancija	VIF
Faktor zadovoljstvo povratnim informacijama i korporativnom informiranošću	,661	1,512
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	,568	1,762
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	,563	1,778
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	,435	2,299
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	,647	1,546
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	,713	1,402

Tablica 38. Vrijednosti faktora inflacije varijance i tolerancije u regresijskom modelu

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

Model: Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Statistika kolinearnosti	
	Tolerancija	VIF
Faktor zadovoljstvo povratnim informacijama i korporativnom informiranošću	,648	1,544
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	,577	1,734
Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom	,824	1,214
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	,556	1,800
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	,438	2,285
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	,689	1,451

Tablica 39 prikazuje rezultate multivarijatne regresijske analize modela Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i iz njih je vidljivo da skale zadovoljstva internom komunikacijom imaju statističku značajnost u procjeni zadovoljstva s nadređenim ($R = 0,433$; $R^2 = 0,187$; $F(6; 1280) = 49,132$; $p = 0,000$). Cjelokupni model objašnjava 18,7 % kriterijske varijable.

Nadalje, želimo procijeniti parcijalni doprinos svake prediktorske varijable uključene u regresijsku analizu prema najvećem koeficijentu parcijalne korelacije (β) i statističkoj

značajnosti koeficijenta parcijalne korelacije (p). Unutar skupa prediktorskih varijabli, koje u ovom slučaju čine skale zadovoljstva internom komunikacijom, u odnosu na zavisnu varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, statističku značajnost pokazuju sljedeće varijable: Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji ($\beta = 0,166$; $p < 0,01$), Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima ($\beta = -0,137$ $p < 0,01$), Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom ($\beta = 0,123$ $p < 0,01$) i Zadovoljstvo komunikacijskom klimom ($\beta = 0,130$ $p = 0,01$). Najveći je doprinos pokazala varijabla Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji.

S obzirom na predznak koeficijenta parcijalne korelacije, može se zaključiti da, što je veće zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom i zadovoljstvo komunikacijskom klimom, to je veće zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom, dok obrnuto vrijedi za zadovoljstvo komunikacijom na sastancima. Naime, što je zadovoljstvo komunikacijom na sastancima manje, to je zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom veće.

Tablica 39. Rezultati multivarijatne regresijske analize modela Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	Beta	P	Sažetak modela
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	,166	,000	$R = 0,433$ $R^2 = 0,187$ $F(6; 1280) = 49,132$ $p = 0,000$
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	,009	,795	
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	-,137	,000	
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	,130	,001	
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	-,004	,906	
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	,123	,000	

Tablica 40 prikazuje rezultate multivarijatne regresijske analize modela Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. Ovaj se model također pokazao statistički značajnim ($R =$

0,544; $R^2 = 0,296$; $F(6; 1280) = 89,665$) te objašnjava 29,6 % kriterijske varijable. Statistički značajne varijable u ovom modelu jesu: Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom ($\beta = 0,258$; $p < 0,01$), Zadovoljstvo komunikacijskom klimom ($\beta = 0,157$; $p < 0,01$), Zadovoljstvo medijima komuniciranja ($\beta = 0,140$; $p < 0,01$) i Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom ($\beta = 0,106$; $p < 0,01$). Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom pokazalo je najveći doprinos. Pozitivan predznak govori nam da, što je veće zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, komunikacijskom klimom, medijima komuniciranja i vertikalnom komunikacijom, veće je i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom.

Tablica 40. Rezultati multivarijatne regresijske analize modela Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	Beta	P	Sažetak modela $R = 0,544$ $R^2 = 0,296$ $F(6; 1280) = 89,665$ $p = 0,000$
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	,037	,207	
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	,140	,000	
Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom	,106	,000	
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	-,028	,378	
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	,157	,000	
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	,258	,000	

Četvrta je hipoteza potvrđena jer se u oba regresijska modela skup prediktoriskih varijabli, koji se odnosi na zadovoljstvo određenim dimenzijama interne komunikacije, pokazao značajnim za predviđanje kriterijskih varijabli pri čemu se pojedini prediktori razlikuju u svojoj snazi (veličini koeficijenta parcijalne korelacije).

7.1.4.5. Razlike u percepciji zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom s obzirom na pripadnost generacijama Z, Y i X

U teorijskom dijelu definirane su generacije prema godinama rođenja i objašnjene njihove karakteristike prema rezultatima odabranih istraživanjima, stoga je sljedeća karakteristika policijskih službenika, analizirana u kontekstu zadovoljstva internom komunikacijom, pripadnost različitim generacijama pa je u skladu s time formirana hipoteza H5 (Ne postoje statistički značajne razlike u razini zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom s obzirom na njihovu pripadnost generacijama Z, Y i X.) Podjela na generacije koja je normativna u ovom istraživanju jest podjela kako slijedi: 1943. – 1960. *baby boomeri*, 1960. – 1980. generacija X, 1980. – 1994. generacija Y i 1995. – 2010. generacija Z. Podjela je preuzeta na temelju rada Milke Rimac (2012) s Ekonomskog fakulteta, u kojem se istražuju generacijske razlike u Hrvatskoj. Taj rad donosi adaptiranu verziju podjele prema Zemke, Raines i Filipczak (2000) uz uvođenje generacije Z kao skupine ljudi rođene sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća.

Temeljem navedenog, iz analize uzorka ispitanika navedene u tablici 3, za potrebe testiranja ove hipoteze izdvojene su tri generacije: Z, Y i X. Generacija Z u teorijskom je dijelu opisana kao generacija odrasla uz modernu tehnologiju, generacija kojoj su manje važna pravila i procedure te kod koje nisu dovoljno razvijene interpersonalne vještine. Upravo iz tog razloga, ova generacija preferira rukovoditelja koji će ih kvalitetno integrirati u radnu sredinu i posao. Milenijalci ili generacija Y vole raditi u timu, karakterizira ih *multitasking*, upornost, poduzetnički duh i orijetiranost cilju. Milenijalcima je potrebno radno okruženje s mnogo komunikacije te jasne i kontinuirane povratne informacije. Ne vole nametanje hijerarhije, pa su kod njih češći nesporazumi u komunikaciji sa starijim generacijama. S druge pak strane ova generacija u ulozi rukovoditelja još nema dovoljno razvijene *soft skills* za uspješno upravljanje zaposlenicima. Najstarija generacija uključena u obradu jest generacija X, čiji pripadnici posjeduju dobre stručne i socijalne kompetencije, orijentirani su na obavljanje zadataka, žele strukturu i smjer, traže povratnu informaciju i skloniji su izravnoj komunikaciji od generacija Y i Z.

Generacija X definirana je grupama ispitanika od 56 do 60, 51 – 55, 46 – 50 i 41 – 45 godina. Generacija Y sastoji se od ispitanika iz grupa 36 – 40, 31 – 35 i 26 – 30 godina. Generacija Z sastoji se od grupa ispitanika od 21 do 25 godina i manje od 20 godina. Prema izračunu, u generaciji X je ukupno 631 ispitanik, generacija Y broji 599 ispitanika, a generacija Z 124

ispitanika. U generaciju *baby boomera* svrstani su ispitanici koji su 2020. godine pripadali grupama 61 – 65 i više od 65 godina (7 ispitanika) te je zbog male zastupljenosti u ukupnom uzorku ova grupa izuzeta iz analiza.

U prvom su koraku u odnosu na sve 32 varijable iz korištenog upitnika, za svaku generaciju izračunati osnovni statistički pokazatelji, medijan, najmanji i najveći rezultati, aritmetička sredina i standardna devijacija te je testirana normalnost distribucije frekvencija. Rezultati prikazani u tablici 41 pokazuju da distribucije frekvencija nisu normalne jer su manje od 0,05 % ($p = 0,000$).

Tablica 41. Osnovni statistički pokazatelji i testiranje normalnosti distribucije frekvencija Shapiro-Wikovim testom (H5)

Zadovoljstvo:	Gen.	N	x	sd	Medijan	Min.	Max.	S-W test p
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	Z	123	4,37	1,473	4,00	1	7	,000
	Y	598	4,20	1,457	4,00	1	7	,000
	X	630	4,45	1,456	5,00	1	7	,000
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	Z	123	4,19	1,611	4,00	1	7	,000
	Y	597	3,92	1,570	4,00	1	7	,000
	X	629	4,39	1,518	5,00	1	7	,000
Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	Z	123	3,78	1,696	4,00	1	7	,000
	Y	597	3,58	1,642	4,00	1	7	,000
	X	629	4,14	1,649	4,00	1	7	,000
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	Z	123	4,21	1,489	4,00	1	7	,000
	Y	596	3,90	1,568	4,00	1	7	,000
	X	628	4,39	1,552	5,00	1	7	,000
Dostupnošću neposredno nadređenog	Z	123	5,30	1,476	6,00	1	7	,000
	Y	597	5,38	1,522	6,00	1	7	,000
	X	630	5,64	1,471	6,00	1	7	,000
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	Z	124	4,81	1,640	5,00	1	7	,000
	Y	598	4,69	1,684	5,00	1	7	,000
	X	630	5,16	1,537	6,00	1	7	,000
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	Z	124	4,67	1,632	5,00	1	7	,000
	Y	597	4,42	1,726	5,00	1	7	,000
	X	631	4,92	1,665	5,00	1	7	,000
	Z	124	4,54	1,553	4,50	1	7	,000

Prepoznavanjem moga potencijala od neposredno nadređenog	Y	597	4,39	1,724	4,00	1	7	,000
	X	629	4,93	1,564	5,00	1	7	,000
Dostupnošću kolega	Z	124	5,80	1,262	6,00	1	7	,000
	Y	596	5,20	1,344	6,00	1	7	,000
	X	630	5,20	1,284	6,00	1	7	,000
Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	Z	124	5,80	1,391	6,00	1	7	,000
	Y	597	5,56	1,224	6,00	1	7	,000
	X	630	5,55	1,246	6,00	1	7	,000
Rezultatima komuniciranja s kolegama	Z	124	5,77	1,338	6,00	1	7	,000
	Y	598	5,39	1,202	6,00	1	7	,000
	X	631	5,41	1,185	6,00	1	7	,000
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	Z	124	5,17	1,656	6,00	1	7	,000
	Y	597	4,57	1,479	5,00	1	7	,000
	X	631	4,57	1,419	5,00	1	7	,000
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	Z	124	4,59	1,356	4,00	1	7	,000
	Y	596	4,13	1,320	4,00	1	7	,000
	X	629	4,49	1,264	5,00	1	7	,000
Količinom tračeva u organizaciji	Z	122	3,86	1,693	4,00	1	7	,000
	Y	597	3,23	1,719	3,00	1	7	,000
	X	627	3,53	1,592	4,00	1	7	,000
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	Z	124	4,61	1,286	4,00	1	7	,000
	Y	598	4,27	1,308	4,00	1	7	,000
	X	631	4,52	1,244	4,00	1	7	,000
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	Z	124	4,67	1,292	5,00	1	7	,000
	Y	591	4,19	1,287	4,00	1	7	,000
	X	624	4,54	1,238	5,00	1	7	,000
Informacijama o pravilniku o radu	Z	123	4,48	1,399	4,00	1	7	,000
	Y	597	4,19	1,453	4,00	1	7	,000
	X	631	4,65	1,399	5,00	1	7	,000
Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	Z	124	4,41	1,414	4,00	1	7	,000
	Y	597	4,23	1,406	4,00	1	7	,000
	X	631	4,71	1,381	5,00	1	7	,000
Informacijama o promjenama u organizaciji	Z	124	4,21	1,493	4,00	1	7	,000
	Y	597	3,78	1,505	4,00	1	7	,000
	X	629	4,22	1,520	4,00	1	7	,000

Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	Z	123	4,41	1,402	4,00	1	7	,000
	Y	597	4,08	1,488	4,00	1	7	,000
	X	630	4,57	1,493	5,00	1	7	,000
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	Z	124	4,65	1,269	5,00	1	7	,000
	Y	596	4,35	1,421	4,00	1	7	,000
	X	631	4,66	1,373	5,00	1	7	,000
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	Z	124	4,52	1,297	4,50	1	7	,000
	Y	596	4,24	1,304	4,00	1	7	,000
	X	629	4,61	1,329	5,00	1	7	,000
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	Z	124	4,47	1,334	4,00	1	7	,000
	Y	594	4,22	1,366	4,00	1	7	,000
	X	630	4,59	1,367	5,00	1	7	,000
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	Z	124	4,54	1,399	5,00	1	7	,000
	Y	595	4,30	1,409	4,00	1	7	,000
	X	627	4,69	1,341	5,00	1	7	,000
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	Z	124	4,19	1,473	4,00	1	7	,000
	Y	597	4,05	1,517	4,00	1	7	,000
	X	629	4,60	1,413	5,00	1	7	,000
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	Z	124	4,35	1,659	4,00	1	7	,000
	Y	597	4,18	1,554	4,00	1	7	,000
	X	630	4,59	1,463	5,00	1	7	,000
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	Z	124	4,30	1,653	4,00	1	7	,000
	Y	598	4,12	1,538	4,00	1	7	,000
	X	629	4,52	1,474	5,00	1	7	,000
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	Z	124	4,50	1,468	4,00	1	7	,000
	Y	597	4,33	1,399	4,00	1	7	,000
	X	624	4,64	1,378	5,00	1	7	,000
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	Z	123	4,33	1,581	4,00	1	7	,000
	Y	595	4,07	1,554	4,00	1	7	,000
	X	629	4,48	1,591	5,00	1	7	,000
	Z	123	4,47	1,554	4,00	1	7	,000

Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	Y	595	4,09	1,552	4,00	1	7	,000
	X	630	4,53	1,579	5,00	1	7	,000
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	Z	123	4,38	1,607	4,00	1	7	,000
	Y	596	4,21	1,587	4,00	1	7	,000
	X	629	4,73	1,559	5,00	1	7	,000
Trajanjem sastanaka	Z	123	4,55	1,527	5,00	1	7	,000
	Y	595	4,17	1,574	4,00	1	7	,000
	X	629	4,48	1,618	5,00	1	7	,000

U idućem koraku u svrhu testiranja hipoteze primijenjen je Kruskal-Wallis test (tablica 42), koji služi za uspoređivanje rezultata kriterijske varijable za tri ili više grupa. Rezultati dobiveni ovim testom pretvaraju se u rangove pa se uspoređuju srednji rangovi svake grupe. Budući da je to analiza različitih grupa, u svakoj su grupi različiti ljudi, odnosno u ovom se slučaju pripadnost grupi odredila prema pripadnosti različitim generacijama. Iz prikaza rezultata vidljivo je da je kod svih varijabli zadovoljstva internom komunikacijom nivo značajnosti manji od 0,05 te da postoji statistički značajna razlika između tri kohorte na svim varijablama. Na varijabli Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla H_i kvadrat iznosi 11,227. Iz rezultata je vidljivo da je tim informacijama najzadovoljnija generacija X, a najmanje generacija Y. Varijabla Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla uz još sedam varijabli (Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu, Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije, Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao, Informacijama o pravilniku o radu, Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije, Informacijama o promjenama u organizaciji, Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije) pripada dimenziji Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji i dobiveni rezultati rangova pokazuju da je generacija X najzadovoljnija po svim varijablama, a generacija Y najmanje zadovoljna tim skupom informacija. Isti rezultat rangova dobiven je i na tri varijable koje se odnose na Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu, Koliko moj nadređeni razumije moje probleme i Prepoznavanjem moga potencijala od neposredno nadređenog), dok je na varijabli Dostupnošću neposredno nadređenog generacija Y zadovoljnija od generacije Z, a generacija X je opet najzadovoljnija. Varijable koje definiraju Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (Dostupnošću kolega, Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima, Rezultatima komuniciranja s kolegama i Spremnnošću mojih kolega da prime kritiku) prikazuju

najviše vrijednosti rangova kod generacije Z, dok je razina zadovoljstva kod generacija X i Y gotovo podjednaka. Nadalje, Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom (varijable: Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije, Količinom tračeva u organizaciji, Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji i Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem) najviše ocjenjuje generacija Z, zatim generacija X, a generacija Y je najmanje zadovoljna. Kod varijabli koje se odnose na dimenziju Zadovoljstvo komunikacijskom klimom (Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom, Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)) najviša razina zadovoljstva prisutna je kod ispitanika generacije X, na drugom je mjestu generacija Z, dok su milenijalci na trećem mjestu. Isti je rezultat na četiri varijable koje se odnose na Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije (Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.), Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija, Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija i Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom) te na tri varijable koje definiraju Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima (Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem, Korisnošću informacija dobivenih na sastancima i Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme), dok na varijabli Trajanjem sastanaka nešto veću vrijednost srednjih rangova u odnosu na generaciju X pokazuje generacija Z, a najmanja vrijednost ponovno je zabilježena kod generacije Y. Usporedba srednjih rangova, prikazana u tablici 42, ide u prilog tezi o postojanju razlika među generacijama. Kod većine varijabli manje zadovoljstvo ispitanim segmentima interne komunikacije pokazuje generacija Y. Indikativna je varijabla Dostupnost neposredno nadređenog, na kojoj je najmanje zadovoljstvo iskazala generacija Z, koja se u teorijskom dijelu rada opisuje kao generacija koja očekuje komunikativne rukovoditelje, spremne na mentoriranje. Toj generaciji važna je interakcija s kolegama i nadređenim, a rezultati pokazuju da su pripadnici ove generacije najzadovoljniji komunikacijom s kolegama i neformalnom komunikacijom. Formalnim aspektima komunikacije poput organizacije i vođenja sastanaka, medija komuniciranja, informacija o radnoj uspješnosti, informacija o procedurama i pravilima te interakcije s nadređenim najzadovoljniji su pripadnici generacije X, što se sve može protumačiti kroz različite komunikacijske prioritete pojedinih generacija, o čemu će više riječi biti u raspravi.

Tablica 42. Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom u odnosu na pripadnost generacijama Z, Y i X

Zadovoljstvo:	Gen.	N	Srednji rangovi	HI kvadrat	p
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	Z	123	678,76		
	Y	598	638,21	11,227	0,004
	X	630	711,33		
	Total	1351			
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	Z	123	673,93		
	Y	597	615,09	28,580	0,000
	X	629	732,07		
	Total	1349			
Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	Z	123	653,33		
	Y	597	611,23	34,760	0,000
	X	629	739,76		
	Total	1349			
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	Z	123	680,15		
	Y	596	609,28	32,660	0,000
	X	628	734,22		
	Total	1347			
Dostupnošću neposredno nadređenog	Z	123	612,84		
	Y	597	644,40	15,270	0,000
	X	630	717,20		
	Total	1350			
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	Z	124	650,88		
	Y	598	622,39	26,351	0,000
	X	630	732,90		
	Total	1352			
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	Z	124	666,15		
	Y	597	616,29	29,779	0,000
	X	631	735,50		
	Total	1352			
Prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog	Z	124	639,18		
	Y	597	614,90	34,086	0,000
	X	629	740,18		
	Total	1350			
Dostupnošću kolega	Z	124	845,85		
	Y	596	662,19	28,276	0,000
	X	630	654,56		
	Total	1350			
Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	Z	124	776,94		
	Y	597	664,60	10,088	0,006
	X	630	666,93		
	Total	1351			

Rezultatima komuniciranja s kolegama	Z	124	810,96		
	Y	598	660,95	17,650	0,000
	X	631	665,88		
	Total	1353			
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	Z	124	833,89		
	Y	597	660,89	23,205	0,000
	X	631	660,34		
	Total	1352			
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	Z	124	731,07		
	Y	596	613,48	28,248	0,000
	X	629	722,24		
	Total	1349			
Količinom tračeva u organizaciji	Z	122	770,56		
	Y	597	623,21	22,033	0,000
	X	627	702,50		
	Total	1346			
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	Z	124	729,12		
	Y	598	631,11	16,012	0,000
	X	631	710,25		
	Total	1353			
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	Z	124	749,04		
	Y	591	607,50	30,256	0,000
	X	624	713,49		
	Total	1339			
Informacijama o pravilniku o radu	Z	123	685,62		
	Y	597	611,19	32,631	0,000
	X	631	735,44		
	Total	1351			
Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	Z	124	661,08		
	Y	597	609,48	37,719	0,000
	X	631	742,94		
	Total	1352			
Informacijama o promjenama u organizaciji	Z	124	720,72		
	Y	597	612,06	29,422	0,000
	X	629	726,79		
	Total	1350			
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	Z	123	690,96		
	Y	597	607,61	35,219	0,000
	X	630	736,81		
	Total	1350			

Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	Z	124	696,79		
	Y	596	630,99	15,108	0,001
	X	631	714,43		
	Total	1351			
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	Z	124	696,63		
	Y	596	617,33	25,206	0,000
	X	629	725,38		
	Total	1349			
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	Z	124	691,23		
	Y	594	617,96	24,350	0,000
	X	630	724,52		
	Total	1348			
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	Z	124	681,70		
	Y	595	616,58	25,367	0,000
	X	627	725,89		
	Total	1346			
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	Z	124	639,03		
	Y	597	607,03	42,758	0,000
	X	629	747,68		
	Total	1350			
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	Z	124	670,13		
	Y	597	624,11	21,889	0,000
	X	630	726,33		
	Total	1351			
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	Z	124	670,77		
	Y	598	625,23	20,967	0,000
	X	629	725,30		
	Total	1351			
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	Z	124	671,33		
	Y	597	625,71	18,310	0,000
	X	624	718,58		
	Total	1345			
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	Z	123	676,19		
	Y	595	617,60	25,041	0,000
	X	629	726,92		
	Total	1347			
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	Z	123	700,20		
	Y	595	613,75	27,374	0,000
	X	630	726,85		
	Total	1348			
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	Z	123	654,78		
	Y	596	609,58	35,925	0,000

	X	629	739,87		
	Total	1348			
Trajanjem sastanaka	Z	123	715,39		
	Y	595	628,18	15,367	0,000
	X	629	709,24		
	Total	1347			

Za utvrđivanje razlika između skupina ispitanika, nakon provjere normalnosti distribucije na univarijantnoj razini, korišten je, kao što smo već naveli, neparametrijski Kruskal-Wallis test, dok je na razini ekstrahiranih faktora (komponenata) korištena diskriminacijska analiza. Treba još jednom napomenuti da je diskriminacijska analiza otporna na umjereno narušenu normalnost i da velik broj ispitanika u svakom uzorku osigurava robusnost (Filed, 2013; Tabachnick i Fidell 2013). Nadalje, diskriminacijska analiza provedena je na razini komponenata/faktora koji su standardizirane varijable, čija se distribucija približava normalnosti.

Temeljem toga, u testiranju H5 korištena je parametrijska metoda analiza varijance (engl. *analysis of variance*) i diskriminacijska analiza. Radi utvrđivanja razlika između skupina pripadnika generacija Z, Y i X u skupu varijabli definiranih dimenzijama zadovoljstva internom komunikacijom, prikazani su parametri aritmetičkih sredina i standardne devijacije (tablica 43). Razlike između skupina ispitanika definirane su na temelju udaljenosti aritmetičkih sredina. Potrebno je naglasiti da ako su veličine uzorka različite, a to je slučaj u ispitivanju ove hipoteze, robusnost ne može biti pretpostavljena. Međutim, Tabachnick i Fidell (2007) sugeriraju da ako veći uzorci proizvode veće varijance i kovarijance, kao što je slučaj u ovoj studiji, onda će vrijednosti vjerojatnosti multivarijatnog testa biti konzervativne, tako da se značajnim nalazima može vjerovati.

Tablica 43. Srednje vrijednosti i standardna devijacija na dimenzijama zadovoljstva internom komunikacijom za generacije Z, Y, X

	Z		Y		X		Broj varijabli
	x	sd	x	sd	x	sd	
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	4,26	1,24	3,98	1,22	4,43	1,22	8

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	4,82	1,42	4,72	1,50	5,15	1,45	4
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	5,63	1,30	5,18	1,16	5,17	1,14	4
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	4,43	1,18	3,96	1,10	4,26	1,10	4
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	4,54	1,24	4,28	1,26	4,62	1,28	4
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	4,33	1,48	4,17	1,35	4,58	1,33	4
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	4,43	1,44	4,14	1,42	4,55	1,48	4

Rezultati multivarijatne analize varijance pokazuju kako je Wilksova lambda statistički značajna i kako su ekstrahirane dvije diskriminacijske funkcije za cjelokupni prostor zadovoljstva internom komunikacijom i da su obje funkcije statistički značajne ($p = 0,00$), što se može vidjeti u tablici 44, stoga je provedena diskriminacijska analiza.

Tablica 44. Analiza varijance i diskriminacijska analiza

Funkcija	Kanonička korelacija	Wilksova lambda	Hi kvadrat	df	p
1	0,24	0,923	102,604	14	0,000
2	0,15	0,978	28,402	6	0,000

Na temelju diskriminacijskih koeficijenta i korelacija varijabli (tablica 45) s prvom diskriminacijskom funkcijom, najveću diskriminacijsku snagu ima varijabla Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji. U kreiranju diskriminacijske funkcije značajne su još i varijable Zadovoljstvo medijima komuniciranja, Zadovoljstvo komunikacijskom klimom i Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima. S druge strane, Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom najslabije objašnjava razliku među generacijama. Dobiveni diskriminacijski faktor može se interpretirati kao percepcija transparentnosti interne komunikacije unutar policijske organizacije.

Uz multivarijatnu analizu varijance i parametre diskriminacijske analize izračunati su i pokazatelji univarijatne analize varijance na svim komponentama interne komunikacije. Prema

rezultatima ANOVA-e, razlike među generacijama policijskih službenika vidljive su u svim komponentama interne komunikacije, a razlike su najveće kada je u pitanju zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i medijima komuniciranja.

Srednje vrijednosti, prikazane u tablici 43, pokazuju da Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji najbolje ocjenjuje generacija X ($x = 4,43$), zatim generacija Z ($x = 4,26$), a najslabije generacija Y ($x = 3,98$). Zadovoljstvo komunikacijskom klimom najbolje ocjenjuje generacija X ($x = 4,62$) pa generacija Z ($x = 4,54$), a najslabije opet generacija Y ($x = 4,28$). Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije također najbolje ocjenjuje generacija X ($x = 4,58$) pa generacija Z ($x = 4,33$) i opet najslabije generacija Y ($x = 4,17$). Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima najbolje ocjenjuje generacija X ($x = 4,55$) pa generacija Z ($x = 4,43$), dok generacija Y ponovno ima najmanju vrijednost ($x = 4,14$).

Na temelju diskriminacijskih koeficijenata i korelacija varijabli (tablica 45) s drugom diskriminacijskom funkcijom, najveću diskriminacijsku snagu imaju varijable Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom te Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. Dobiveni diskriminacijski faktor može se interpretirati kao percepcija interpersonalnih odnosa na istoj hijerarhijskoj razini. Razliku među generacijama najslabije objašnjavaju Zadovoljstvo medijima komunikacije i Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom. Srednje vrijednosti, prikazane u tablici 43, pokazuju da Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom najbolje ocjenjuje generacija Z ($x = 4,43$), zatim generacija X ($x = 4,26$), a najslabije generacija Y ($x = 3,96$). Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom najbolje ocjenjuje generacija Z ($x = 5,63$) pa generacija Y ($x = 5,18$), a najslabije generacija X ($x = 5,17$).

Tablica 45. Diskriminacijski koeficijenti i korelacija varijabli s diskriminacijskim funkcijama

	Funkcija 1		Funkcija 2		ANOVA		
	c	r	c	r	Wilksova Lambda	F	p
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	0,52	0,67	0,16	0,35	0,972	18,718	0,000
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	-0,78	-0,18	0,49	0,66	0,988	7,491	0,001
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	0,49	0,60	-0,22	0,21	0,978	14,324	0,000

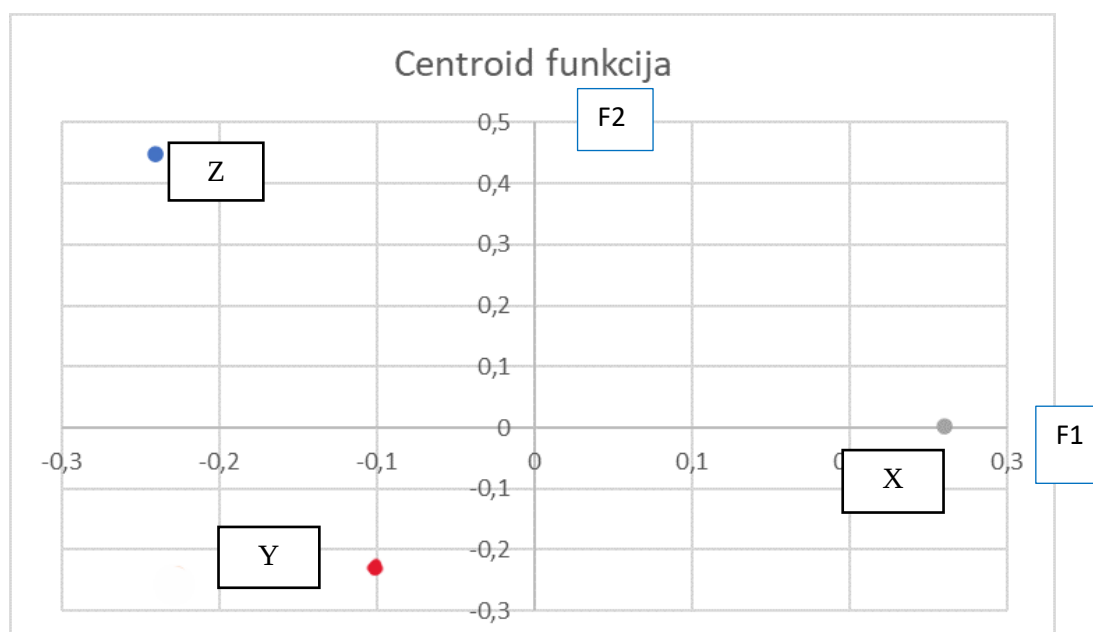
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,20	0,38	-0,41	-0,11	0,991	5,586	0,004
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	-0,10	-0,49	0,01	-0,28	0,984	10,466	0,000
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,04	0,50	-0,04	0,39	0,982	11,591	0,000
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,25	0,38	0,78	0,84	0,976	15,680	0,000

Diskriminacijskom analizom može se utvrditi statistička značajnost razlika između centroida dvije ili više grupa ispitanika te doprinos pojedinih varijabli razlikovanju među grupama, pri čemu je centroid vektor aritmetičkih sredina dviju ili više varijabli (Pedišić i Dizdar 2010).

Tablica 46. Rezultati centroida grupa prema generacijama

Generacije		Centroidi	
		Funkcija 1	Funkcija 2
	Z	-0,24	0,45
	Y	-0,23	-0,10
	X	0,26	0,00

Na prvoj diskriminacijskoj funkciji (tablica 46), centroidi su udaljeni za 0,50 standardne devijacije te pokazuju da je najveća razlika između ispitanika iz generacije Z i generacije X, dok se generacija Y nalazi između njih. Na drugoj diskriminacijskoj funkciji, centroidi su udaljeni za 0,55 standardne devijacije i najveća je razlika između ispitanika generacije Y i generacije Z, dok je između njih generacija X.



Slika 2. Grafički prikaz centroida Funkcije 1 i Funkcije 2

Slijedom dobivenih rezultata, koji ukazuju na statistički značajne razlike među generacijama X, Y i Z, peta hipoteza je odbačena. Razlike među generacijama utvrđene su na razini svih manifestnih varijabli kao i na razini latentnih dimenzija.

7.1.4.6. Razlike u percepciji zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom u odnosu na njihov rukovodni status

Testiranjem posljednje hipoteze H6 (Ne postoje statistički značajne razlike u razini zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom s obzirom na njihov rukovodni status unutar policijske organizacije) nastojalo se utvrditi postojanje razlika u zadovoljstvu internom komunikacijom između policijskih rukovoditelja i nerukovoditelja, a zatim i vidjeti na kojim je varijablama ta razlika najizraženija.

U prvom koraku izračunate su aritmetičke sredine, standardne devijacije, najmanji i najveći rezultat i medijan te je testirana normalost distribucije frekvencija svake od 32 varijable, posebno za grupu rukovoditelja i grupu nerukovoditelja. Iz pregleda rezultata (tablica 47) proizlazi da distribucije frekvencija varijabli nisu normalne jer su značajnosti $p < 0,01$.

Tablica 47. Osnovni statistički pokazatelji i testiranje normalnosti distribucije frekvencija Shapiro-Wikovim testom (H6)

Zadovoljstvo:	Rukovo- ditelj	N	x	sd	Medijan	Min.	Max.	S- W test p
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	Da	290	4,64	1,465	5,00	1	7	,000
	Ne	1058	4,25	1,450	4,00	1	7	,000
	Total	1348						
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	Da	289	4,57	1,515	5,00	1	7	,000
	Ne	1058	3,06	1,565	4,00	1	7	,000
	Total	1347						
Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	Da	289	4,33	1,696	5,00	1	7	,000
	Ne	1057	3,73	1,642	4,00	1	7	,000
	Total	1346						
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	Da	288	4,48	1,525	5,00	1	7	,000
	Ne	1056	4,07	1,575	4,00	1	7	,000
	Total	1344						
	Da	289	5,82	1,379	6,00	1	7	,000

Dostupnošću neposredno nadređenog	Ne	1057	5,40	1,523	6,00	1	7	,000
	Total	1346						
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	Da	289	5,37	1,471	6,00	1	7	,000
	Ne	1060	4,80	1,653	5,00	1	7	,000
	Total	1349						
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	Da	290	5,13	1,601	6,00	1	7	,000
	Ne	1059	4,55	1,717	5,00	1	7	,000
	Total	1349						
Prepoznavanjem moga potencijala od neposredno nadređenog	Da	289	5,17	1,525	6,00	1	7	,000
	Ne	1058	4,51	1,666	5,00	1	7	,000
	Total	1347						
Dostupnošću kolega	Da	289	5,38	1,258	6,00	1	7	,000
	Ne	1059	5,22	1,339	6,00	1	7	,000
	Total	1348						
Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	Da	288	5,72	1,171	6,00	1	7	,000
	Ne	1060	5,62	1,273	6,00	1	7	,000
	Total	1348						
Rezultatima komuniciranja s kolegama	Da	290	5,51	1,123	6,00	1	7	,000
	Ne	1060	5,41	1,238	6,00	1	7	,000
	Total	1350						
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	Da	290	4,68	1,384	5,00	1	7	,000
	Ne	1059	4,61	1,501	5,00	1	7	,000
	Total	1349						
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	Da	287	4,62	1,300	5,00	1	7	,000
	Ne	1059	4,26	1,303	4,00	1	7	,000
	Total	1346						
Količinom traževa u organizaciji	Da	286	3,51	1,626	4,00	1	7	,000
	Ne	1057	3,42	1,677	4,00	1	7	,000
	Total	1343						
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	Da	290	4,60	1,239	5,00	1	7	,000
	Ne	1060	4,37	1,291	4,00	1	7	,000
	Total	1350						
Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	Da	287	4,70	1,237	5,00	1	7	,000
	Ne	1049	4,31	1,274	4,00	1	7	,000
	Total	1336						
Informacijama o pravilniku o radu	Da	289	4,85	1,263	5,00	1	7	,000
	Ne	1059	4,31	1,461	4,00	1	7	,000
	Total	1348						
Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	Da	290	4,85	1,309	5,00	1	7	,000
	Ne	1059	4,37	1,422	4,00	1	7	,000

	Total	1349						
Informacijama o promjenama u organizaciji	Da	290	4,22	1,501	4,00	1	7	,000
	Ne	1057	3,97	1,521	4,00	1	7	,000
	Total	1347						
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	Da	290	4,66	1,416	5,00	1	7	,000
	Ne	1057	4,25	1,509	4,00	1	7	,000
	Total	1347						
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	Da	288	4,85	1,328	5,00	1	7	,000
	Ne	1060	4,43	1,393	4,00	1	7	,000
	Total	1348						
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	Da	287	4,80	1,283	5,00	1	7	,000
	Ne	1059	4,34	1,322	4,00	1	7	,000
	Total	1346						
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	Da	288	4,78	1,346	5,00	1	7	,000
	Ne	1057	4,31	1,362	4,00	1	7	,000
	Total	1345						
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	Da	287	4,85	1,316	5,00	1	7	,000
	Ne	1056	4,41	1,392	4,00	1	7	,000
	Total	1343						
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	Da	290	4,71	1,386	5,00	1	7	,000
	Ne	1058	4,21	1,499	4,00	1	7	,000
	Total	1348						
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	Da	290	4,74	1,399	5,00	1	7	,000
	Ne	1058	4,29	1,553	4,00	1	7	,000
	Total	1348						
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	Da	289	4,67	1,409	5,00	1	7	,000
	Ne	1059	4,23	1,546	4,00	1	7	,000
	Total	1348						
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	Da	289	4,74	1,367	5,00	1	7	,000
	Ne	1053	4,42	1,408	4,00	1	7	,000
	Total	1342						
Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	Da	289	4,67	1,594	5,00	1	7	,000
	Ne	1055	4,18	1,569	4,00	1	7	,000
	Total	1344						
Korisnošću informacija	Da	290	4,68	1,542	5,00	1	7	,000
	Ne	1055	4,23	1,578	4,00	1	7	,000

dobivenih na sastancima	Total	1345						
Primam li informacije važne Za obavljanje posla na vrijeme	Da	290	4,75	1,565	5,00	1	7	,000
	Ne	1055	4,39	1,596	5,00	1	7	,000
	Total	1345						
Trajanjem sastanaka	Da	290	4,50	1,609	5,00	1	7	,000
	Ne	1054	4,31	1,597	4,00	1	7	,000
	Total	1344						

Za testiranje posljednje hipoteze korišten je Mann-Whitneyjev U test, koji se upotrebljava za ispitivanje razlika između dvije nezavisne grupe. Ovaj neparametrijski test uspoređuje medijane grupa, zatim dobivene vrijednosti pretvara u rangove i izračunava razlikuju li se rangovi tih grupa značajno (Pallant 2017: 219). U ovom slučaju ispitanici su podijeljeni u dvije grupe prema njihovu rukovodnom statusu. U tablici 48 prikazani su srednji rangovi grupa rukovoditelja i nerukovoditelja, Z vrijednost i statistička značajnost p. Ako je vrijednost $p < 0,05$, tada na toj varijabli postoji statistički značajna razlika između grupa. Rezultati testiranja pokazuju da samo tri varijable (Zadovoljstvo rezultatima komuniciranja s kolegama, Zadovoljstvo spremnošću mojih kolega da prime kritiku i Zadovoljstvo količinom tračeva u organizaciji) pokazuju vrijednosti veće od 0,05, što znači da na tim varijablama nema statistički značajne razlike. Grupa rukovoditelja na svim varijablama, osim tri navedene, pokazuje veće zadovoljstvo internom komunikacijom od grupe nerukovoditelja. Tri varijable koje su pokazale najveće razlike među rukovoditeljima i nerukovoditeljima jesu: Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu, Zadovoljstvo prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog i Zadovoljstvo informacijama o pravilniku o radu. Dakle, može se zaključiti da postoje statistički značajne razlike u razini zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom s obzirom na njihov rukovodni status unutar policijske organizacije.

Tablica 48. Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom u odnosu na rukovodni status

Zadovoljstvo:	Rukovoditelj	N	Srednji rangovi	M-W: Z	p
Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla	Da	290	762,55	-4,437	0,00
	Ne	1058	650,37		
	Total	1348			
Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu	Da	289	777,00	-5,166	0,00
	Ne	1058	645,87		
	Total	1347			

Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije	Da	289	780,73	-5,370	0,00
	Ne	1057	644,18		
	Total	1346			
Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	Da	288	752,17	-3,996	0,00
	Ne	1056	650,77		
	Total	1344			
Dostupnošću neposredno nadređenog	Da	289	763,72	-4,620	0,00
	Ne	1057	648,83		
	Total	1346			
Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	Da	289	785,83	-5,583	0,00
	Ne	1060	644,78		
	Total	1349			
Koliko moj nadređeni razumije moje probleme	Da	290	782,42	-5,400	0,00
	Ne	1059	645,58		
	Total	1349			
Prepoznavanjem moga potencijala od neposredno nadređenog	Da	289	798,43	-6,253	0,00
	Ne	1058	640,01		
	Total	1347			
Dostupnošću kolega	Da	289	713,64	-2,004	0,045
	Ne	1059	663,82		
	Total	1348			
Koliko uspješno komuniciram s članovima svoga tima	Da	288	715,48	-2,116	0,034
	Ne	1060	663,36		
	Total	1348			
Rezultatima komuniciranja s kolegama	Da	290	693,37	-0,923	0,356
	Ne	1060	670,61		
	Total	1350			
Spremnošću mojih kolega da prime kritiku	Da	290	688,56	-0,684	0,494
	Ne	1059	671,29		
	Total	1349			
Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije	Da	287	767,83	-4,770	0,000
	Ne	1059	647,94		
	Total	1346			
Količinom tračeva u organizaciji	Da	286	688,90	-0,849	0,396
	Ne	1057	667,43		
	Total	1343			
Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	Da	290	734,22	-2,988	0,003
	Ne	1060	659,43		
	Total	1350			
	Da	287	765,54	-4,953	0,000
	Ne	1049	641,95		

Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	Total	1336			
Informacijama o pravilniku o radu	Da	289	785,44	-5,591	0,000
	Ne	1059	644,22		
	Total	1348			
Informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije	Da	290	776,86	-5,141	0,000
	Ne	1059	647,11		
	Total	1349			
Informacijama o promjenama u organizaciji	Da	290	724,87	-2,561	0,010
	Ne	1057	660,04		
	Total	1347			
Informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje moje organizacije	Da	290	758,60	-4,263	0,000
	Ne	1057	650,79		
	Total	1347			
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom	Da	288	770,08	-4,812	0,000
	Ne	1060	648,53		
	Total	1348			
Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram (poistovjećujem)	Da	287	781,95	-5,465	0,000
	Ne	1059	644,11		
	Total	1346			
Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti	Da	288	778,29	-5,321	0,000
	Ne	1057	644,31		
	Total	1345			
Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	Da	287	771,91	-5,039	0,000
	Ne	1056	644,85		
	Total	1343			
Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	Da	290	780,01	-5,316	0,000
	Ne	1058	645,58		
	Total	1348			
Mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija	Da	290	765,50	-4,580	0,000
	Ne	1058	649,56		
	Total	1348			
Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija	Da	289	765,88	-4,588	0,000
	Ne	1059	649,56		
	Total	1348			
Načinom koji drugi odabiru za komunikaciju sa mnom	Da	289	747,14	-3,837	0,000
	Ne	1053	650,74		
	Total	1342			
	Da	289	772,81	-5,049	0,000

Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem	Ne	1055	645,02		
	Total	1344			
Korisnošću informacija dobivenih na sastancima	Da	290	760,18	-4,393	0,000
	Ne	1055	649,04		
	Total	1345			
Primam li informacije važne za obavljanje posla na vrijeme	Da	290	743,43	-3,551	0,000
	Ne	1055	653,64		
	Total	1345			
Trajanjem sastanaka	Da	290	712,39	-2,013	0,044
	Ne	1054	661,53		
	Total	1344			

Kao u prethodnom slučaju, za utvrđivanje razlika između skupina ispitanika, nakon provjere normalnosti distribucije na univarijantnoj razini, korišten je neparametrijski test (Mann-Whitneyjev U test), dok je na razini ekstrahiranih faktora (komponenata) korištena diskriminacijska analiza. Diskriminacijska analiza provedena je na razini komponenata/faktora koji su standardizirane varijable, čija se distribucija približava normalnosti.

Kako bi se utvrdile razlike između skupine rukovoditelja i nerukovoditelja u skupu varijabli koje se odnose na dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom, izračunati su parametri diskriminacijske analize. Cilj je identificirati faktore koji su odgovorni za razlikovanje dvije navedene skupine ispitanika. U utvrđivanju razlika u zavisnim varijablama između uzoraka rukovoditelja i nerukovoditelja udaljenost aritmetičkih sredina dobar je pokazatelj razlika (tablica 49). Što je veća udaljenost, veća je i razlika. Rukovoditelji imaju viši rezultat na svim komponentama interne komunikacije u odnosu na nerukovoditelje.

Tablica 49. Srednje vrijednosti i standardna devijacija na dimenzijama zadovoljstva internom komunikacijom za rukovoditelje/nerukovoditelje

Jeste li rukovoditelj?	DA		NE		Broj varijabli
	x	sd	x	sd	
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	4,57	1,15	4,13	1,24	8
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	5,37	1,39	4,81	1,49	4
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	5,32	1,09	5,20	1,19	4
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	4,37	1,12	4,09	1,11	4

Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	4,82	1,24	4,37	1,265	4
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	4,71	1,27	4,29	1,37	4
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	4,65	1,45	4,28	1,46	4

Rezultati analize (tablica 50) pokazuju da je, u odnosu na rukovodni status, ekstrahirana jedna diskriminacijska funkcija za prostor zadovoljstva internom komunikacijom i da je značajna na razini $p < 0,01$ s vrijednosti Wilksove lambde od 0,961 (tablica 49).

Tablica 50. Analiza varijance i diskriminacijska analiza

Funkcija	Kanonička korelacija	Wilksova lambda	Hi kvadrat	df	p
1	0,198	0,961	50,730	7	0,000

Prema rezultatima prikazanim u tablici 51, u razlici između grupe rukovoditelja i nerukovoditelja najvišu diskriminacijsku snagu imaju faktori Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji ($r = 0,718$, $c = 0,383$), Zadovoljstvo komunikacijskom klimom ($r = 0,753$, $c = 0,418$), Zadovoljstvo medijima komuniciranja ($r = 0,685$, $c = 0,387$) i Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom ($r = 0,683$, $c = 0,464$), dok najmanju diskriminacijsku snagu pokazuje faktor Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom ($r = 0,248$, $c = -0,279$). Ovaj diskriminacijski faktor može se interpretirati kao komunikacijska klima i informiranost zaposlenika. Naime, vidljivo je da je u razlikovanju najvažnija komunikacijska klima, a zatim i dobra informiranost u svim aspektima, posebno s hijerarhijski viših razina. Rezultati ANOVA testa potvrđuju prethodnu analizu.

Tablica 51. Diskriminacijski koeficijenti i korelacija varijabli s diskriminacijskom funkcijom

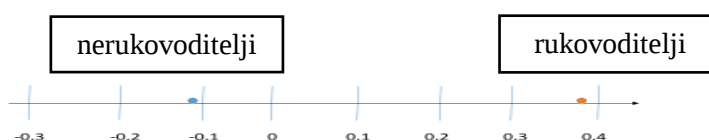
	Funkcija 1		ANOVA		
	c	r	Wilksova lambda	F	p
Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji	0,383	0,718	0,979	26,761	,000
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	-0,279	0,248	0,998	3,186	,074
Zadovoljstvo medijima komuniciranja	0,387	0,685	0,981	24,334	,000
Zadovoljstvo komunikacijom	0,464	0,683	0,981	24,188	,000

s nadređenim					
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,240	-0,463	0,991	11,107	,001
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,418	0,753	0,977	29,417	,000
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,059	0,442	0,992	10,145	,001

Centroidi za grupu rukovoditelja i nerukovoditelja udaljeni su međusobno za 0,50 standardne devijacije (tablica 52).

Tablica 52. Rezultati centroida grupa prema rukovodnom statusu

Jeste li rukovoditelj?	Centroidi
	Funkcija 1
DA	0,39
NE	-0,11



Slika 3. Grafički prikaz centroida Funkcije 1

Rezultati istraživanja hipoteze dokazali su postojanje razlika u percepciji zadovoljstva internom komunikacijom, stoga je šesta hipoteza odbačena. Razlike među rukovoditeljima i nerukovoditeljima vidljive su na svim komponentama interne komunikacije (rukovoditelji iskazali veće zadovoljstvo u odnosu na nerukovoditelje), a posebno su izražene kod komunikacijske klime i povratnih informacija.

7.2. Rezultati kvalitativnog istraživanja

Kvalitativno istraživanje donosi rezultate grupne diskusije u obliku fokus grupa na temu zadovoljstva komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu te općenito zadovoljstva internom komunikacijom. Pojedini odgovori sudionika bit će prikazani u cijelosti u izvornom obliku, bez gramatičkih ispravaka ili prilagođavanja teksta hrvatskom standardnom jeziku.

Nakon uvodnih riječi o temi i svrsi razgovora te upoznavanja ispitanika s činjenicom da će se razgovor snimati i mogućnošću odustajanja, svi sudionici još su jednom pristali na

sudjelovanje. Na početku razgovora ispitanici su odgovorili na pitanje koliko su dugo na trenutnom radnom mjestu. Opažanja su moderatora da su ispitanici bili opušteni od samog početka i nitko od njih nije postavio dodatna pitanja. Isto tako treba naglasiti da je grupa rukovoditelja djelovala opuštenije od grupe policijskih službenika.

U uvodnom se dijelu od ispitanika tražio odgovor na pitanje smatraju li da je komunikacija s kolegama i nadređenima važna za uspješno obavljanje radnih zadataka, i svi ispitanici dali su potvrdni odgovor (grupa službenika: *Naravno da je važna; Smatram da je važna* 4x; *Iznimno važna; Da, slažem se* 2x i grupa rukovoditelja: *Da, mora biti komunikacije; Da* 7x) Odgovori pokazuju visoku svijest sudionika o važnosti komunikacije za obavljanje zahtjevnih radnih zadataka kakvi su najčešći u policijskom poslu. To potvrđuje jedan od policijskih službenika:

„U našem poslu jako je bitno da dobijemo informaciju na vrijeme, bilo ona formalna ili neformalna, nama na terenu to jako puno znači.“

U sljedećem su se pitanju ispitanici trebali izjasniti o najčešćem obliku komunikacije te su svi potvrdili da je to komunikacija licem u lice, a telefon ili e-mail koristi se kada je to jedina opcija. Grupa rukovoditelja nastoji informacije prosljeđivati formalnim putem, što podrazumijeva korištenje formalnih kanala komuniciranja poput dopisa, službenog e-maila ili radioveze te razgovora prilikom otpreme službe, iako za dodatna pojašnjenja zadatka koriste i neformalnu komunikaciju (digitalne platforme, dopunski razgovor nakon formalnog sastanka vezanog za zadatak, razgovori na hodnicima) te kombinaciju jedne i druge, ovisno o procjeni situacije. Jedan rukovoditelj obrazložio je zašto ponekad preferira neformalnu komunikaciju:

„Zato da se pokuša razdvojiti neko okruženje radi lakšeg procesuiranja informacije, da se smanji dojam da se s visine to radi, više prijateljski s ciljem da se ta informacija procesuirala, odnosno da se taj zadatak obavi.“

Drugi rukovoditelj koristi neformalnu komunikaciju za dodatna objašnjenja.

„Kod nas ima dosta neformalne komunikacije u situacijama kad moramo neke stvari dodatno obrazlagati i odrađivati.“

Grupa policijskih službenika s kolegama najčešće komunicira neformalnim putem, a s nadređenima formalnim, koji je često u pisanom obliku (dopis, e-mail).

„Pa više neformalno, prenosimo si iz smjene u smjenu što se događalo, što treba napraviti, u obliku razgovora većinom.“

„S kolegama neformalno, a s rukovoditeljima po potrebi čim manje moguće.“ (Smijeh svi)

Odgovori rukovoditelja, koji su pokazali da oni većinski koriste formalnu komunikaciju, bili su očekivani s obzirom na hijerarhijsku strukturu policijskog sustava i važnost pisanog traga policijskog postupanja. Iznimno se mogu davati upute i zapovijedi usmeno u neposrednom izvršenju zadaća. S druge strane, policijski službenici rade u timu, zajedno provode velik dio dana i sasvim je normalno da je većina komunikacije neformalna, pa čak i ona koja se odnosi na poslovne zadatke.

Nakon pitanja o najčešćem obliku komunikacije došli smo do tranzicijskih pitanja u kojima se ispituje stav sudionika o prednostima oblika komunikacije koji koriste.

Usprkos činjenici da se veći dio službene komunikacije odvija u pisanom obliku, rukovoditelji smatraju da direktna komunikacija ima niz prednosti:

„Zato na taj način možemo puno više informacija dobiti tijekom tog razgovora. Ovak nema neverbalne komunikacije, a na ovaj način dobivamo više informacija.“

„U biti direktnom komunikacijom, ja mislim da jasnije komuniciramo prema službenicima i povratnu informaciju dobivamo, puno je jasnije ako je netko to razumio.“

„Kak je kolega rekel, imamo odma povratnu informaciju, vidimo da li je kolega to razumio, ima li dodatnih pitanja tak da odma sve objasnimo.“

U grupi policijskih službenika također su potvrđene dobrobiti direktne komunikacije.

„Pa najbolja je direktna komunikacija ili putem telefona, a sad putem maila može doći do određenih nedoumica. Direktna ili putem telefona mislim da je najbolja.“

„Znači direktno, razumljivo, jasno i mora biti otvoren kanal za obadvije strane, ne samo ti sad to i snađi se. Možda ja svoj dio, da ima tu neka dvosmjerna komunikacija ipak, a ne samo, samo daj i onda...“

„Izravno ili telefon jer mislim da ima dva-tri podatka više nego što se napiše u mailu.“

„Kad je na primjer neki vremenski rok jer što je problem s mailom – vi ne možete osigurati da je baš ta osoba tad za računalom, a ovak neposredno, putem telefona ili en face da se osobi proslijedi ta informacija, onda sa sigurnošću možete znati da je informacija prenešena i primljena.“

„Pa eto, pogotovo kad se radi o složenoj zadaći, onda je puno bolje imati tu neku izravnu komunikaciju di ti odmah možeš vidjeti da je ta osoba shvatila zadaću, težinu zadaće i da je to spremna odraditi.“

Uglavnom je zajednički zaključak da je direktna (izravna) komunikacija brža i efikasnija, da se odmah može doći do povratne informacije, da takav oblik komunikacije donosi veću količinu informacija, čime se umanjuje mogućnost pogrešnog tumačenja.

Ključna pitanja bila su dizajnirana tako da sudionici iznesu mišljenje o tome što im je najvažnije u međusobnoj komunikaciji na radnom mjestu. Kod izravne komunikacije policijski službenici naglasili su kao veliku prednost dvosmjernost komunikacije i istaknuli su koliko im je važno da iznesu svoje mišljenje.

„Mislim da ima prednosti, definitivno ima prednosti jer može jedna i druga strana reći neko svoje viđenje, mišljenje, i na kraju krajeva dogovoriti se oko nekih stvari, tak da mislim da je to prednost.“

„Nema smisla licem u lice komunicirati ako ti ta druga strana ne da mogućnost da ti izjasniš svoje, onda tu nema komunikacije. Onda bolje da mi pošalje dopis ili mail... ja si pročitam.“

Što se tiče informacije o važnim promjenama unutar organizacije, neke ipak ne dolaze pravovremeno, a zbog kratkoće rokova ostaje manje vremena za reakciju. Grupa rukovoditelja svjesnija je tog problema jer su oni prvi do kojih informacije dolaze. Polovica grupe rukovoditelja ukazala je na tu situaciju, dok druga polovica smatra da je većina informacija pravovremena i dobro komunicirana.

„Pa isto tak mogu reći da puno informacija i obaveza koje dobivamo dolaze u vrlo kratkim rokovima i ponekad u tim kratkim rokovima na neke stvari se ne može reagirati prema onome tko nam to dostavlja i ostane malo vremena za reakciju i ispravljanje možda nekih stvari.“

„Slažem se više-manje da neke informacije do nas dolaze prekasno, govorimo hijerarhijski, pogotovo kaj se tiče organizacijski, kao što su bile nedavne promjene ustroja. Sve smo rješavali u zadnji čas, zadnjih par mjeseci. Snalazimo se, ali neke stvari do nas dolaze prekasno.“

„Mi do informacija, onih značajnijih dolazimo pravovremeno, tak da je to bitno. Naravno da se dogodi da informacije dolaze prekasno, mi smo majstori improvizacije.“

Jedan sudionik grupe rukovoditelja istaknuo je izazove u pravovremenosti informacija u tijeku organizacijskih promjena:

„Imali smo dosta problema s implementacijom novog sustava jer ove zadnje tri godine smo morali jako puno toga prilagođavati i na terenu je najveća težina bila na neposrednom rukovoditelju, koji svakodnevno surađuje s ljudima, tako da je bilo jako zahtjevno.“

Iako informacije do rukovoditelja ponekad kasne, oni ih nastoje proslijediti na teren u što kraćem roku od primitka. U tom procesu ispitanici su još jednom naglasili važnost povratne informacije.

„Isto tak, pravovremena i konkretna. Tak da, ako ju na vrijeme dobijemo, ju na vrijeme proslijedimo; ako kasno, onda lančano... Ne možemo ubrzati što već kasni... Trudimo se da se posao odradi na vrijeme i povratno tražimo informaciju od konkretne osobe da li je posao odraden onako kako je zamišljeno.“

„S obzirom na količinu informacija koje stalno upućujemo na teren, događaju se naravno problemi i da se nešto ne razumije ili se krivo dostavlja. To nam je svakodnevno. Znači, povratna informacija je često svakakva, ali to je iz tog razloga, bar ja mislim, jer je to užasna količina raznoraznih informacija... pogotovo za ljude na terenu.“

Svi sudionici iz grupe policijskih službenika složili su se da informacije o promjenama unutar organizacije dobivaju pravovremeno. Što se tiče količine informacija, također su bili zadovoljni i smatraju da ih neposredni rukovoditelji dovoljno informiraju o događajima unutar organizacije, iako je jedan sudionik naglasio da se brže prosljeđuju informacije vezane za posao od onih vezanih za školovanje ili napredovanje u službi.

„Slažem se s time da dobijemo pravovremene informacije. Ove službene vezane za posao dobijemo prije i dobijemo više od onih koje bi bile dobre eventualno za naše školovanje ili eventualno radno mjesto.“

Velika količina pristiglih informacija ponekad traži od rukovoditelja odluku treba li informaciju proslijediti svim službenicima ili s njome treba upoznati samo službenike koji su zaduženi za konkretan zadatak, i tu su se mišljenja donekle razilazila. Jedni smatraju da informaciju treba analizirati i selektivno informirati službenike, ovisno o sadržaju i službeniku koji treba obaviti zadatak.

„Pa često puta to zna biti preširoko i onda to treba suziti, onaj meritorni dio i taj dio operativni treba proslijediti na teren i da se taj dio onda odradi. Jer nama je lakše pratiti. Ako je preširoko, onda se fokus izgubi iz toga; ako se to suzi, onda je moguće pratiti izvršenje.“

„Ja smatram da informacije koje su detaljne i iscrpne filtrirati i objasniti na jednostavniji način da se zadatak postiže. Informacija mora biti ciljana i konkretna. Ne radimo svi sve, tak da moramo usmjeriti na onoga koji bu odradil, da u pravom trenutku dobije pravu informaciju da kvalitetno obavi posao. Kao voditelj moram procijeniti kaj je za određeni posao bitno i kome ćemo dati taj posao da odradi. Informacija mora biti ciljana, konkretna, određenim osobama.“

„Da, ja se isto slažem s kolegom da bi trebalo analizirati te informacije. Zavisi na koga se odnose i ovo, kak je rekel ovaj kolega prvi, da ima previše informacija koje nisu za neke bitne i moraš analizirati je l' to za rukovoditelja ili onog krajnjeg službenika. Zavisi kakva je informacija.“

Drugi smatraju da treba sve službenike upoznati sa zadacima.

„Ja sam više za to i tak radim da svim službenicima ispod sebe dostavim informaciju, tak da imaju obavijest svi, a konkretnu osobu se onda zadužuje za izvršavanje.“

Informiranost policijskih službenika od grupe rukovoditelja ocijenjena je *„čvrstom četvorkom“*, uz napomenu da je važan segment i **motivacija** samog službenika da primi informaciju. Naime, svi sudionici iz grupe rukovoditelja kod pitanja *Mislite li da su policijski službenici podjednako zainteresirani za informacije koje im prosljeđujete i koje su to informacije koje ih najviše zanimaju?* istaknuli su različitu motiviranost policijskih službenika, ovisnu o prirodi informacija.

„Ja bi rekao da je tu dosta motivacijska osnova službenika, koliko je on voljan primiti tu informaciju. Tak da mi s naše strane vrlo dobro prenosimo informaciju. Zauzeo bih stav da je to vrlo dobro, a sad koliko će to kod njega imati efekta, koliko je on motiviran za primiti tu informaciju, na to nažalost ne možemo utjecati... ili vrlo malo možemo utjecati.“

„Slažem se s kolegama kaj su rekli, ovisi o motivaciji. Svaki policijski službenik ima drukčiju motivaciju i interese, tak da na različite načine neke informacije i primaju.“

„To je individualno... bitna je motivacija.“

U dva odgovora grupe rukovoditelja izražena je kritika na motivaciju pojedinaca vezana za komunikaciju oko radnih zadataka i razlog zbog čega je selekcija pri upućivanju u usko specijalizirane radne zadatke prihvatljivija.

„Najviše ih zanimaju informacije koje se tiču radno-poslovnih odnosa, a sad organizacijski, ti neki poslovni procesi, to ih nisko zanima. Oni gledaju svi da s čim manje truda obave čim više

posla. Što je komplicirano, to većinom nisu zainteresirani. Tu je onda teško, tu traži dodatno fokus, podsjećati ih na obveze... kod tih kompliciranih zadaća.“

„U biti treba ih selektirati za posao, kak veli kolega, ne možeš svima sve dati raditi. Ima ih za određeni posao, pogotovo kod nas u prometu, za određene poslove di su oni specijalizirani i to rade super, a ostali službenici koji ne rade po prometu, njima je onda sve teško, promet im je jako kompliciran i onda treba tu jako puno raditi s njima.“

U gore navedenim odgovorima spomenuta je važnost povratne informacije koja osigurava razumijevanje odaslane poruke, a u nastavku razgovora tražilo se od obje grupe da objasne najčešći oblik komunikacije pri dodjeli zadataka, tj. jesu li to samo kratke i jasne upute ili postoji mogućnost dvosmjerne razmjene stavova i mišljenja te o čemu svaki pristup ovisi. Gotovo svi rukovoditelji izrazili su stav da vole sa službenicima prokomentirati radni zadatak ako to vremenski rokovi dopuštaju.

„Zavisi sad opet... Tu rok je bitan, u kojem vremenu mi to moramo odraditi. Ako ima vremena za prodiskutirati, ima, a ako ne, onda kratko i sažeto da mu bude jasno što se od njega očekuje i u kojem vremenskom roku to mora napraviti. Puno je korisnije... ja to često koristim da dam do znanja zašto mi je to bitno, da to nije moj osobni stav već do organizacije, proces to od nas traži. To ako ima vremena; ako nema, onda kratko i sažeto – to trebaš napraviti, rok je taj i taj...“

„U većini slučajeva volim prokomentirati s djelatnikom da čujem njegove ideje i njegovo razmišljanje, možda nešto možemo na drukčiji način napraviti. U krajnjim slučajevima samo izravno, sažeto.“

„Pa isto tako ovisi o situaciji – ako nešto treba brzo odraditi, onda dobiju konkretne zadaće i to je to. Ako ima vremena, onda možemo i komentirati.“

Jedan odgovor bio je negativan:

„Kratke, sažete, jasne upute i bez nekih suvišnih komentara. Znači ono kaj se tiče konkretnog posla, ne otići u širinu i ne znam kakva njihova razmišljanja jer onda to ode predaleko.“

Policijski službenici također su potvrdili da ovisno o rokovima ima situacija kada s nadređenima prokometiraju zadatak. Razlike u pristupu ovise o vrsti radnog mjesta, tako da na primjer interventna policija većinom radi po principu izdavanja zapovijedi, dok kriminalistička policija zbog prirode posla nudi više mogućnosti zajedničkog rješavanja problema uz dvosmjernu komunikaciju.

„Pa kod nas u interventnoj je većinom po uputama. (Uključuje se P6: Po zapovijedi) Po zapovijedi. Hijerarhija je dosta tu izražena, osim u rijetkim situacijama kad imaš slobodne ruke. Većinom je to po zapovijedi... Ali većinom ono... mislim... on (neposredni nadređeni op. a.) ima gore pomoćnika, zapovjednika vodova i neke stvari oni zajedno rješavaju i onda dolje samo spuste, takva je hijerarhija.“

„Pa evo, mislim da u krim policiji se čak i traži taj neki prijedlog jer istraživanje i kompleksnost kaznenih djela je takva da moraš na neki način doći do nečega na kraju da podneseš kaznenu prijavu, što je cilj i svrha, tak da podržava se taj prijedlog i razumijevanje je, obostrana komunikacija. Zajednički dolazak do zajedničkog rješenja.“

Razlike postoje i zbog individualnog načina rukovođenja pojedinih nadređenih.

„Sve je ovisno o rukovoditelju, o njemu najviše ovisi. Recimo moja komunikacija sa šefovima smjene je super, dvosmjerna je kako smo rekli i mogu ja svoj prijedlog dati, možemo sve dogovoriti. Dok s nekim drugim i nije baš tak, hijerarhijski moraš biti poslušan i nema tu moje mišljenje previše.“

Policijski službenici izrazili su da im je važno kada imaju priliku izreći svoje mišljenje.

„Pa je, bitno je. Mislim da je svakome bitno da sudjeluje na neki način u donošenju nekog rješenja.“

„Bitno je da svako drugačije razmišlja i ima neku svoju ideju i da može lakše pridonijeti rješavanju nekog problema.“

I grupa rukovoditelja većinski je izrazila otvorenost prema sugestijama i idejama policijskih službenika u situacijama koje vremenski dopuštaju takvu komunikaciju.

„Pa sugestije uvijek rado primam. Nisam krut da bi bilo moja je zadnja. Prihvaćam sugestije sa strane, pogotovo ako će to doprinijeti tome da se lakše obavi zadatak.“

„Itekako, ja mislim da je to dobro čuti, od djelatnika čuti njegovo mišljenje i onda s njim komentirati na koji je način najbolje prići toj zadaći. Ako je ok njegov prijedlog, dapače.“

Iduća cjelina pitanja odnosila se na informiranje o doprinosu ciljevima organizacije. Odgovori u grupi policijskih službenika bili su različiti. U nekim odjelima pohvale i kritike nadređenih do službenika dolaze kroz izravnu neformalnu komunikaciju, telefonskim putem ili putem aplikacija poput Vibera. Kritike na loše obavljen posao češće su od pohvala jer se dobro odrađen

posao podrazumijeva, a upravo bi češće pohvale policijske službenike još više motivirale za rad.

„Pa gledajte... pohvala ima, ali ima daleko više nekakvih... špotancija, zato jer se od nas očekuje da radimo naš posao, kaj je i normalno. Međutim, ta pohvala – koja ne mora biti novčana nagrada, odnosno ta prigodna nagrada od tisuću kuna ili nešto, već neka normalna komunikacija, pohvala... ono... super si to napravila... – znači nama bi puno to značilo. Jako puno... I motivirali bi nas više za nekakva daljnja postignuća.“

Doprinos ciljevima institucije trebao bi biti vidljiv i kroz godišnju ocjenu službenika i prigodno nagrađivanje, no policijski službenici istaknuli su da sustav kao takav ne funkcionira, iz čega je vidljivo i njihovo nezadovoljstvo distributivnom organizacijskom pravednošću.

„Ovaj sustav kaj se tiče ocjenjivanja i prigodnih nagrada je, ja mislim, totalno krivo posložen. Ne znam zašto se već godinama nitko s tim ne poigra, to nije realno, nimalo nije realno.“

„Kaj se tiče postaja, može načelnik postaje predložiti nekog svojeg djelatnika za nagradu, ali na kraju krajeva to uprava odredi i oni si odaberu onoga ko njima paše.“

Svi policijski službenici naglasili su nerazmjer u dijeljenu kritika i pohvala, a ukazali su i na problem povjerenja u policijskog službenika prilikom pritužbi građana na postupanje.

„Pa isto mislim da je više kritika nego pohvala, a pogotovo u našem poslu, kad se stranke dolaze žaliti na postupanja, to je praktički normalno, onda opet tu nastaju problemi.“

„Uvijek se vjeruje više vanjskima nego policajcima (glasno odobravanje iz grupe), nažalost, i to od strane rukovoditelja. Tko god da se dođe žaliti na postupanje policije, prvo se vjeruje njemu i odmah na policajca – kak se to ponašao, umjesto da se više to... (ubacuje se PS4: Bar da se ispita, bar da ti se da prilika da to objasniš ili ti objasniš, a ovi, da, da...)“

„Svi drugi ljudi su nevini dok im se ne dokaže suprotno, a kod nas je točno obrnuto. Mi smo prvo krivi.“

„Evo pokušavam što još nije rečeno. Jedino ona stvar gdje dvosmjerna komunikacija prestaje je ono kad se oko bilo koje situacije može dići prašina. Gdje bi se naš rukovoditelj za naša postupanja morao očitovati nekome svome višem. Tu prestaje sva dvosmjerna komunikacija, bilješku ti napišeš, onda se tu raščlamba radi dva dana, točka, zarez, ovo, ono, mogao si ovak, mogao si onak... Tu sve prestaje, znači.“

Zbog navedenih situacija, službenici ističu da je važno da rukovoditelj bude osoba koja je prošla i terensko iskustvo kako bi bolje razumjela podređene.

„Ko god da je došao do mjesta rukovoditelja i radio je taj posao na normalan način jedno vrijeme, sigurno je imao takve prilike i on bi trebao to razumjeti. Sad, kakvi su ti rukovoditelji koji dolaze na te pozicije... bez nekog vanjskog iskustva možda.“

Grupa rukovoditelja je također kao najčešći oblik informiranja službenika o doprinosu organizaciji i kvaliteti rada navela neformalnu komunikaciju, a kao veliki nedostatak navedena je činjenica da su ukinuti radni sastanci, kao formalniji oblik, na kojima bi se uspješnog djelatnika moglo pohvaliti i gdje bi se općenito mogli prokomentirati uspjesi ili nedostaci.

„To više kroz neformalnu komunikaciju. Mi npr. imamo Viber grupu i onda, ako je potrebno, ako se baš netko istaknuo, onda se tu pohvali, zbog zalaganja, zbog doprinosa da je nešto dobro napravio, na taj način.“

„Neformalno, mehanizama nemamo previše.“

„Da, meni je isto žao što su ukinuti radni sastanci koje smo nekad imali pa smo na njima mogli obrazložiti jer mislim da im je važno da znaju kak su odradili taj posao. Sad se to svodi na grupe i tak, raznorazni razgovori, a ja mislim da bi bilo bolje da se čuje, da se veća grupa okupi pa da se onda rezultati objasne... Nema više tih sastanaka kakvi su bili, onda su oni kak cijela grupa mogli čuti kakva je situacija npr. u prometu, premalo je prekršaja utvrđeno, premalo ciljanih koje bi trebalo pa bi se možda moglo tu malo više raspraviti o tome.“

Rukovoditelji smatraju da je primanje kritike na rad kod službenika vrlo individualno, da su neki spremniji prihvatiti kritiku od drugih jer na nju gledaju kao na mogućnost unaprjeđenja rada.

„Mislim da općenito svi kritike doživljavaju negativno, ali ako se radi o nekim konstruktivnim kritikama ili pohvalama, mislim da je to neka motivacija za usmjeravanje.“

„Kritika, kao pohvala, su sastavni dio naših poslova, čak više možda kritike, više nego pohvale, i svako drukčije prihvaća. Neko to prihvati i ide korigirati gdje griješi, nekome će dulje trebati, treba mu možda obrazlagati kritiku, netko ne shvaća odmah kako mi to želimo nego mu nešto treba pojasniti, ali to je normalni dio procesa.“

Grupa rukovoditelja također smatra da je pohvala ponekad premalo jer i pohvala i konstruktivna kritika imaju pozitivne ishode za rad.

„Bitno ih je potaknuti, da reagiraju kak god. Naravno i treba ih pohvaliti, premalo ih se hvali dok naprave dobar posao, treba ih češće pohvaliti. I naravno reći im kaj nije dobro, jasno i glasno.“

„Pa evo, više-manje svi se slažemo, većina ljudi koje pohvalite reagira pozitivno, ima velikih promjena i to im je jedna motivacija. Onda idemo na kritike, neko reagira pozitivno, neko negativno.“

Budući da grupa rukovoditelja također ima nadređene i njima je postavljeno pitanje jesu li zadovoljni informacijama o kvaliteti vlastitog rada. Rukovoditelji su bili zadovoljni informiranjem od strane neposrednog nadređenog, a nešto manje zadovoljni komunikacijom s višom razinom.

„Ja sa svojim načelnikom jako dobru komunikaciju imam i otvorenu komunikaciju, kritike, pohvale... to funkcionira. A sad ona viša razina... nije takva, nije ta razina komunikacije.“

„Ja sam jako zadovoljna s neposrednim rukovoditeljem jer se stvarno možemo sve dogovoriti i ak je kakva pohvala ili kritika, on je za to otvoreni, kak se veli nema fige u džepu. Mi se sve dogovorimo i mislim da je takva komunikacija najbolja.“

Na pitanje: *Osjećate li se vrijednim članom vaše organizacije*, policijski službenici svoju vrijednost nerijetko procjenjuju kroz pohvalu nadređenih, najvažnije im je mišljenje neposrednog nadređenog, ali smatraju da bi svakako bilo bolje da ima više poštovanja i kolegijalnosti jer je toga nekada bilo više. Isto tako su i sami svjesni svoje vrijednosti kad dobro obave zadatak. Rukovoditelji također smatraju da pozitivno doprinose organizaciji pa su stoga njen bitan član.

„Svako naše radno mjesto ima određenu ulogu i mi kao kotačići u našem sustavu vođenja, zapovijedanja, odlučivanja definitivno imamo ulogu da nešto odradimo. Ako nas nema, neko drugi će odraditi naš posao i toga moramo mi svi biti svjesni, a dok radimo, moramo dati maksimum da to odradimo tak da svako radno mjesto ima svoju ulogu bez obzira tko je na tom mjestu.“

Nakon ključnih pitanja uslijedila su zaključna pitanja o općenitom zadovoljstvu internom komunikacijom, a posebno horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, kroz brojčane vrijednosti od nedovoljan do odličan.

Prema očekivanjima, policijski službenici bolje su ocijenili komunikaciju s kolegama nego komunikaciju s nadređenima, s time da razlike nisu velike i da je komunikacija s neposredno

nadređenima ocijenjena jednako kvalitetno kao komunikacija s kolegama. Prosječna ocjena komunikacije s kolegama bila je odličan, dok je komunikacija s nadređenima bila u prosjeku između dobar i vrlo dobar (bolje ocijenjeni neposredno nadređeni – između 4 i 5).

Rukovoditelji su internu komunikaciju općenito ocijenili vrlo dobrom. Policijski službenici su internu komunikaciju općenito u Ministarstvu unutarnjih poslova ocijenili ocjenom „dobar“.

Na kraju je grupama postavljeno pitanje: *Na koji bismo način mogli poboljšati internu komunikaciju?*

Rukovoditelji su istaknuli tri ključne točke koje bi unaprijedile internu komunikaciju:

1) Brzina protoka informacija

„Možda taj tok... Mi smo na primjer postaja. Mi smo ti koji prikupljaju informacije, onda te informacije prosljeđujemo nekome na objedinjavanje. Većinom, kad informacija ide prema nama, onda je ubrzana. Da mi za prikupljanje informacija imamo veće rokove, jer možda oni koji nama prosljeđuju tu informaciju oni dan-dva kasne... i onda nam oduzimaju tih dan-dva ekstra što bi nama dobro došlo.“

2) Neposredna (direktna komunikacija) i 3) radni sastanci

„Pa povećanjem individualne komunikacije.“

„To najviše, individualna komunikacija s djelatnicima i nadređenima i ovo kak je kolegica rekla – neki prošireni sastanci, gdje mogu biti i pohvale i kritike.“

„Ja sam dao trojku čisto iz razloga kak je kolegica rekla – da nema tih sastanaka koji su nekad bili. Sad se više spušta na tu razinu gdje moramo drugim formalnim putevima ili direktno komunicirati jer nemamo tih sastanaka na tjednoj, mjesečnoj razini recimo.“

„Isto sam tu četvorku dala, to je visoka ocjena. Međutim, komunikaciju možemo poboljšati s tim, kak sam rekla, sastancima i s boljom neposrednom komunikacijom rukovoditelja sa svojim službenicima. Tu vidim da još uvijek malo šteka. Ne kod svih, ali kod nekih da. Znači, još pojačati tu neposrednu komunikaciju s neposrednim rukovoditeljem.“

Policijski službenici također su istaknuli nekoliko točaka koje bi unaprijedile komunikaciju:

1) Uvažavanje mišljenja policijskih službenika

„Pa mislim da bi pojedini nadređeni, rukovoditelji trebali voditi računa više o svojim službenicima, uvažavati njihova mišljenja i neke prijedloge.“

„Oni sve to dobro odrađuju kaj je hijerarhijski, kolko to ima smisla više-manje... to je hijerarhija, sve ide dolje. Ja se ne bih po tome smio suprotstavljati nekome uopće, koliko god sam u pravu, a on je u krivu.“

„Pa isto mislim da bi se trebalo više uvažavati naše mišljenje i prijedlozi jer ipak, tko je radio vani na terenu, na cesti... Ako se nama ne vjeruje, onda ovaj posao nema smisla.“

„Treba ljudima motivacije, treba ljudima dati da vele kaj misle i treba ljudima dati da se dogovore.“

2) Više neposredne komunikacije između rukovoditelja i policijskih službenika

„Pa očito je tajna uspjeha za one koji provode više vremena direktno komunicirajući s nadređenim.“

3) Radni sastanci

„Ja smatram da bi se komunikacija mogla poboljšati da se održavaju redovni tjedni ili mjesečni nekakvi sastanci unutar svakog kolektiva, znači unutar temeljne policije, policijska postaja zajedno s krim, oni isto tak. Znači svi. Ja bih to uvela. Pa možda neki team building malo da se svi skupa zbližimo tak da nismo ko neki roboti tu...“

Uz to što bi trebalo uvesti radne sastanke, oni bi se prema mišljenju policijskih službenika trebali temeljiti na otvorenoj, dvosmjernoj komunikaciji i uključenosti svih djelatnika.

„U XX upravi (op.a. navedena uprava u kojoj se ne provodi ova fokus grupa) su u postaju došli samo rukovoditelji, od policajaca eventualno njih petero jer je stalno bilo jedno te isto... Na svakom kolegiju načelnika da postaja ne valja, u postaji se ništ ne radi i samo kritike. Eventualno ako je bila zapljena... ne znam... pola tone droge, e onda je bila pohvala... a inače ne... I onda su ljudi izbjegavali te radne sastanke jer stalno se vrtilo jedno te isto, statistika.“

„Mi smo imali jedan sastanak pred možda... ne znam koliko.... di smo svi znali zašto se taj sastanak održava, svi smo znali kak bude završil i možda je malo problem da ljudi, odnosno policijski službenici općenito ponekad radije zašute, nego da se s nekim sukobe.“

„I obično to tak, kad su bili radni sastanci, policajci uvijek radije zašute jer budu poklopljeni.“

4) Pravovremeno informiranje na tjednoj bazi o radnim zadacima

„Da se minimalno tjedan dana unaprijed da raspored. Ok, uvijek postoji slučaj da netko završi na bolovanju, ali to se zna kak se rješava... zove se na prekovremene.“

5) Upoznavanje rukovoditelja s problemima izravno na terenu (rukovođenje kroz obilazak)

„Mislim da bi najviše utjecalo na to kad bi oni možda izdvojili jedan dan pa došli na teren, kod mene na poslu... možda bi isto trebali... interventna, prometna, njima bi to još puno više značilo. Mislim da su oni previše zatrpani s tim papirima i da su izgubili realnu sliku kaj se stvarno događa vani.“

Na kraju razgovora moderatorica je svakoj grupi iznijela kratak sažetak razgovora, pitala ih je li u sažetku rečeno sve što je bitno i žele li nešto još dodati vezano za komunikaciju s kolegama i rukovoditeljima. Sudionici nisu imali ništa dodati, moderatorica je najavila prestanak snimanja razgovora i na kraju zahvalila svima na sudjelovanju i aktivnom doprinosu.

Na temelju transkripata audiozapisa i analize, odgovori su grupirani i klasificirani te su identificirane četiri problemske kategorije: komunikacija rukovoditelj – policijski službenik, podrška sustava, sastanci te pravovremenost i količina informacija.

- Komunikacija rukovoditelj – policijski službenik

Informacije vezane za posao u obje grupe prenose se i formalnim i neformalnim putem, s time da policijski službenici međusobno najčešće komuniciraju neformalnim putem, a s nadređenima formalno. Rukovoditelji češće prema policijskim službenicima koriste formalne oblike komunikacije poput e-maila ili dopisa zbog pravila službe i važnosti pisanog traga, a neformalnu komunikaciju koriste iz dva razloga: kako bi dali dodatne upute ili objašnjenja i smanjili dojam obraćanja „s visine“. O obliku koji će rukovoditelj odabrati za komunikaciju ovisi i vrsta informacija, pa tako najčešće neformalnim putem obavještavaju službenike o doprinosu organizaciji i kvaliteti rada te iznose kritike i pohvale na rad. Obje ispitane grupe naglasile su važnost izravne komunikacije između nadređenog i policijskog službenika jer se na taj način prosljeđuje više informacija i dobiva se instantna povratna informacija o razumijevanju poruke. Kod izravnog komuniciranja, jedan od rukovoditelja istaknuo je i neverbalnu komunikaciju kao važnu, drugi je koristio izraz „*imamo odma povratnu informaciju, vidimo da je kolega to razumio*“. Iako je uvriježeno koristiti ovakvu frazu u smislu da smo dobili potvrdu da je poruka shvaćena, riječ „*vidimo*“ u ovom kontekstu implicira i neverbalni dio komunikacije. Mogućnost dvosmjerne komunikacije, prema analizi odgovora, ovisi o vremenskim rokovima za obavljanje zadatka, vrsti radnog mjesta i stilu rukovođenja neposredno nadređenog. Iz tih odgovora može se zaključiti da u ispitanoj upravi pristup rukovoditelja ovisi o vrsti poslova i situaciji. Utjecaj vremenskih rokova na način komunikacije rukovoditelji su objasnili time da kratke i jasne upute daju kada su i rokovi kratki i kada nema

vremena za duga objašnjavanja ili dijalog. Većina rukovoditelja složila se da je poželjno čuti mišljenje policijskih službenika kada je to moguće. Mogućnost sudjelovanja u planiranju i donošenju odluka nešto je što su istaknuli i policijski službenici, koji u tome vide doprinos lakšem rješavanju konkretnog problema ili zadaće. Složili su se da bi takav pristup pridonio njihovoj motivaciji. Isto tako, zanimljiv podatak iz razgovora bio je i da je bolja komunikacija ispitanika obiju grupa s neposrednim rukovodstvom nego što je to s višim razinama.

- Podrška sustava

Bolja povezanost rukovoditelja i policijskih službenika, prema mišljenju fokus grupe policijskih službenika, ostvarila bi se i češćom prisutnošću rukovoditelja na terenu. Time bi rukovoditelji stekli bolji uvid u stanje na terenu i probleme policijskih službenika. Podrška i praćenje ostvarenja policijskog službenika manifestira se u konačnici pohvalama i kritikama. One su, naravno, dio povratnih informacija o učinku, no ovdje su izdvojene kako bi se naglasila njihova važnost na motivaciju zaposlenika. Policijski službenici i rukovoditelji složili su se da je više kritika nego pohvala, jer se dobro odrađen posao jednostavno podrazumijeva. No treba naglasiti da policijski službenici svoju vrijednost nerijetko procjenjuju kroz pohvalu nadređenih, njima je bitna podrška i mišljenje rukovoditelja. Problem podrške sustava vidljiv je u situacijama kao što su pritužbe građana na rad policije. Policijski službenici istaknuli su nedostatak povjerenja i sklonost sustava da više vjeruje stranci koja se žali na njihovo postupanje.

- Sastanci

Sudionici fokus grupa kritizirali su učestalost i strukturu sastanaka. Rukovoditelji su kao nedostatak naveli ukidanje redovnih radnih sastanaka (na tjednoj, mjesečnoj razini). Policijski službenici isto su tako izrazili potrebu za njima, uz naglasak da bi se oni trebali temeljiti na otvorenoj, dvosmjernoj komunikaciji.

- Pravovremenost i količina informacija

Sudionici fokus grupa svjesni su problema s pravovremenosti i količinom informacija. Grupa rukovoditelja bila je podijeljena mišljenja oko pravovremenosti informacija koje dolaze do njih, no oni koji su konstatirali da ponekad dođe do kašnjenja, također su naglasili da informaciju nastoje što je brže moguće proslijediti svojim policijskim službenicima. Policijski službenici složili su se da informacije dobivaju pravovremeno i da su dobro informirani, samo je jedan sudionik izjavio da informacije o poslu dolaze brže od onih koje se odnose na mogućnost osobnog školovanja ili napredovanja. Rukovoditeljima je postavljeno pitanje o selektiranju

informacija, tj. treba li informaciju proslijediti svim službenicima ili samo onima koji su zaduženi za konkretan zadatak. I u ovom slučaju nije bilo konsenzusa, pa bi tako jedni informacije proslijedili ciljanim službenicima, dok bi drugi informaciju proslijedili svima na znanje. Različitost odgovora mogli bismo protumačiti činjenicom da su rukovoditelji zaduženi za različite jedinice unutar uprave, što podrazumijeva i različit spektar policijskih poslova. Stoga odluka nadređenog o dijeljenju informacija svima ili ciljanim službenicima ovisi o rokovima, prirodi zadatka, potrebi za donošenjem odluke unutar grupe ili od strane rukovoditelja, veličini jedinice i mjestu djelovanja policijskih službenika (službenici na terenu ili službenici koji rade u upravi) te o individualnom stilu rukovođenja.

Rezime izloženih rezultata je da su svi sudionici potvrdili važnost komunikacije te su svi dali prednost izravnoj komunikaciji zbog smanjenja nesporazuma. Sudionici smatraju da su informacije koje dobivaju većinom pravovremene (u nekim slučajevima dolazi do kašnjenja zbog složene hijerarhijske strukture) i da ih u najkraćem mogućem roku prosljeđuju dalje. Rukovoditelji preferiraju formalne oblike komuniciranja prema policijskim službenicima, što potonji potvrđuju. Jedina točka u kojoj su se svi rukovoditelji složili da pretežno koriste neformalnu komunikaciju jest informiranje službenika o doprinosu i ciljevima policijske organizacije. Policijski službenici međusobno najčešće komuniciraju neformalnim putem i zadovoljni su količinom informacija koje dobivaju od nadređenih. Rukovoditelji nastoje proslijediti informaciju pravovremeno i u obujmu koji smatraju adekvatnim za prirodu posla koji službenik obavlja. Obje su se grupe složile da ima više kritika nego pohvala i dok rukovoditelji (ne)prihvatanje kritika pripisuju motivaciji policijskih službenika, policijski službenici smatraju da je način davanja pohvala i kritika ovisan o individualnom stilu rukovođenja. Način davanja povratnih informacija, njihova selekcija, pravedna distribucija kritika, pohvala i nagrada, te uvažavanje mišljenja policijskih službenika elementi su organizacijske pravednosti, koji su u kvalitativnom dijelu istraživanja najviše došli do izražaja.

8. RASPRAVA

Cilj disertacije bio je istražiti razinu zadovoljstva policijskih službenika internom komunikacijom općenito te specifično njenim dvjema dimenzijama: komunikacijom s nadređenim i horizontalnom komunikacijom. Uz navedeno, cilj je bio i identificirati niz čimbenika koji bi mogli biti povezani sa zadovoljstvom internom komunikacijom u policiji. Prije svega, potrebno je ponovno naglasiti neizmjerenu važnost interne komunikacije za uspješnost organizacije. Svim ozbiljnijim modernim organizacijama cilj je unaprijediti vlastitu produktivnost, zadržati kvalitetne kadrove i povećati ugled u poslovnom okruženju u kojem djeluju. Za dostizanje tih ciljeva važne su motiviranost i angažiranost zaposlenika. U teorijskom dijelu nastojalo se definirati internu komunikaciju, ukazati na njene funkcije te je povezati s nizom koncepata koji u sinergiji s njom omogućuju postizanje niza organizacijskih dobrobiti, poput veće motivacije i angažiranosti zaposlenika, identifikacije s organizacijom, organizacijske odanosti, smanjenja želje za napuštanjem radnog mjesta i dr.

Borovec (2011) kao jedan od glavnih izazova u Strategiji odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova navodi unaprjeđenje i razvoj interne komunikacije u Ministarstvu unutarnjih poslova, temeljeno na istraživanjima zadovoljstva zaposlenika kvalitetom interne komunikacije. Istraživanja zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom ustaljene su prakse u svijetu jer se upravo njima dijagnosticiraju manjkavosti i problemi sustava komunikacije, koji otežavaju postizanje spomenutih organizacijskih dobrobiti. Revizija interne komunikacije provodi se različitim kvalitativnim i kvantitativnim metodama poput anketnih upitnika, intervjua, tehnike kritičnog incidenta, dnevnika, ECCO metode²², fokus grupa, analize komunikacijskih mreža, analize sadržaja i dr. (Hargie i Dickson 2007, Loughman i sur. 2000). Izbor metode ovisi o tome što želimo istražiti, a kako se ovdje istražuje zadovoljstvo internom komunikacijom, u metodološkom dijelu korišteni su upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom i fokus grupa.

Sukladno ciljevima disertacije postavljeno je šest hipoteza, koje su testirane i njihovi rezultati te teorijske osnove bit će povezani i objašnjeni u dijelu rasprave koji slijedi, nakon rasprave rezultata deskriptivne analize.

²² ECCO metodu razvio je Keith Davis 1953. On je proučavao kretanje poruke kroz organizacijske kanale komunikacije. Ova metoda, koja se provodi putem upitnika, pruža uvid u korištenje komunikacijskih kanala, filtriranje poruke posredstvom članova organizacije, vrijeme koje treba poruci da dođe od pošiljatelja do primatelja, zalihost kanala, pouzdanost izvora, točnost i pravovremenost poruke.

Originalnom upitniku procjene zadovoljstva internom komunikacijom autorica Tkalc Verčič i sur. (2009.) pridodane su čestice koje se odnose na sociodemografska obilježja: spol, dob, tip naselja stanovanja, stupanj stručne spreme te čestice koje se odnose na obilježja karijere policijskog službenika: policijsko zvanje, godine staža kao policijskog službenika, godine zaposlenja u trenutnoj policijskoj postaji / ustrojstvenoj jedinici, poslovi koje policijski službenik obavlja temeljem rješenja o radnom mjestu, rukovodni status. Uz to su postavljena i pitanja o broju bliskih prijatelja koji su policijski službenici, broju bliskih prijatelja koji nisu policijski službenici te učestalosti interakcije s bliskim prijateljima koji nisu policijski službenici.

Upitniku je pridodana i Rosenbergova skala samoprocjene samopoštovanja. U prvom koraku obrade dobivenih rezultata ispitivanja, provedena je deskriptivna analiza na svim varijablama zasebno (32) te na svakoj od osam dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom. Važno je istaknuti da su na ispitanim česticama bili zastupljeni svi odgovori od „izrazito nezadovoljan“ do „izrazito zadovoljan“ kod zadovoljstva internom komunikacijom, od 0 do 10+ kod broja bliskih prijatelja koji jesu/nisu policijski službenici, „svaki dan“ do „nikada“ za učestalost interakcije s bliskim prijateljima koji nisu policijski službenici te od „potpuno se slažem“ do „uopće se ne slažem“ kod pojedinih tvrdnji unutar skale samopoštovanja.

Dobiveni rezultati na deskriptivnoj razini pokazali su da su policijski službenici generalno najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom i komunikacijom s nadređenim, a ta dva oblika komunikacije su iznimno važna za policiju zbog prirode posla policijskih službenika.

Najniži rezultati bili su zabilježeni na dimenzijama zadovoljstva povratnim informacijama i zadovoljstva neformalnom komunikacijom, što je dosta nepovoljno imajući u vidu posljedice koje prva od navedenih dimenzija može imati na percepciju organizacijske pravednosti kao konstrukta povezanog s organizacijskom odanošću i radnom angažmanu zaposlenika, a druga dimenzija je povezana s prenošenjem važnih poruka o kulturi organizacije.

Policijski službenici imaju više prijatelja koji nisu policijski službenici, no srednje vrijednosti za broj bliskih prijatelja unutar organizacije također su bile visoke. Takav rezultat koristan je za sustav uzmemo li u obzir dobrobiti prijateljskih odnosa na radnom mjestu s obzirom na komunikaciju i dijeljenje informacija, koje su utvrđene u istraživanjima navedenim u teorijskom dijelu rada (Nielsen i sur. 2000, Haythornthwaite i Wellman 1998, Stothard i Drobnjak 2009), a dobri odnosi unutar radne sredine kroz podršku kolega pogoduju i osjećaju samolegitimnosti policijskih službenika (Nix i Wolfe 2017).

Skala samopoštovanja ukupno je pokazala zadovoljavajuće visok rezultat jer srednja vrijednost od 33,70 pokazuje visok stupanj samopoštovanja, prema Garcia i sur. (2019). Visok stupanj samopoštovanja ukazuje na to da pojedinci uživaju pravedan tretman unutar organizacije, osjećaju se njenim važnim dijelom, ustrajni su i neuspjeh doživljavaju kao izazov (Zlatić i sur. 2021). Samopoštovanje i odnosi unutar organizacije, koji se među inim manifestiraju kroz način komunikacije, uzajamno utječu jedno na drugo. Pojedinaac s visokim globalnim samopoštovanjem spremnije ulazi u interakcije s kolegama i nadređenima, bolje funkcionira u timu i bolje se nosi s kritikom, a s druge strane, loši odnosi i neadekvatna komunikacija mogu negativno utjecati na razinu zaposlenikova samopoštovanja. Radno okruženje koje potiče suportivne odnose, nadređeni koji daju konstruktivne povratne informacije, imaju razumijevanja za probleme zaposlenika i prepoznaju njihov uloženi trud i potencijal – njeguju komunikacijsko ozračje s kojim će pojedinac biti zadovoljan, a to će posljedično imati pozitivan utjecaj na njegovo organizacijsko samopoštovanje (Dasgupta i sur. 2012: 194). U policiji u Hrvatskoj se ni prilikom selekcijskog postupka za školovanje ni prilikom zapošljavanja ne provodi testiranje razine samopoštovanja, već se za utvrđivanje posebne psihičke i zdravstvene sposobnosti utvrđuju eventualni psihički poremećaji i poremećaji ponašanja kao sastavni dijelovi testiranja utvrđeni Pravilnikom o mjerilima i načinu utvrđivanja posebne psihičke i tjelesne zdravstvene sposobnosti za osobu koja se prima u policiju i policijskog službenika te o sastavu i načinu rada zdravstvenih komisija u ovlaštenim zdravstvenim ustanovama (NN 113/2012). Unatoč visokim rezultatima na ljestvici samopoštovanja u ovom istraživanju trebalo bi razmotriti mogućnosti uvođenja testiranja prilikom selekcijskih postupaka i za vrijeme rada, što bi doprinijelo boljem razumijevanju ponašanja pojedinaca.

Sažmemo li rezultate, koji se odnose na percepciju zadovoljstva internom komunikacijom na deskriptivnoj razini, može se zaključiti da su jake strane interne komunikacije u hrvatskoj policiji komunikacija s kolegama na radnom mjestu (horizontalna komunikacija) i komunikacija s nadređenim (vertikalna komunikacija), dok se slabijima pokazalo davanje povratne informacije i neformalna komunikacija.

Nadalje, i u ovom istraživanju provjereni su faktorska valjanost i metrijska svojstva upitnika ZIK i samopoštovanja. Visoke vrijednosti Cronbachove alfe od 0,968 za ZIK i 0,85 za samopoštovanje potvrđuju da su korišteni anketni upitnici valjani mjerni instrumenti, čijom se primjenom dobivaju egzaktni podaci o procjeni zadovoljstva internom komunikacijom i podaci o razini samopoštovanja. Analiza glavnih komponenti pokazala je odstupanje od izvorne strukture upitnika jer je dobiveno rješenje sa sedam faktora. Pregled paralelnih projekcija

varijabli na prvi faktor pokazao je da na njega velike pozitivne projekcije ima osam varijabli koje su izvorno podijeljene u dvije dimenzije – Zadovoljstvo povratnim informacijama i Zadovoljstvo korporativnom informiranošću, stoga je definiran novi faktor – Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji. Na temelju analize glavnih komponenti drugog reda zaključili smo da sedam komponenti dobivenih analizom prvog reda čini jedinstven prostor, koji se može interpretirati kao Zadovoljstvo internom komunikacijom u organizaciji.

8.1. Rasprava o rezultatima istraživanja

Rezultati istraživanja pokazali su da su **sociodemografska obilježja policijskih službenika značajna u percepciji njihova zadovoljstva komunikacijskom interakcijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu**. Istraživanjem interne komunikacije u Ministarstvu unutarnjih poslova iz 2011. (Borovec i sur. 2011) nije utvrđena statistički značajna razlika u pogledu na sociodemografska obilježja i zadovoljstvo vertikalnom i horizontalnom komunikacijom. Iz rezultata oba istraživanja zaključuje se da postoje drugi faktori, koji bolje objašnjavaju zadovoljstvo vertikalnom i horizontalnom komunikacijom. To bi teoretski mogla biti i dobra vijest za organizaciju, pogotovo ako veći postotak varijance objašnjavaju varijable, na koje organizacija može lakše utjecati.

Iako je utjecaj sociodemografskih varijabli bio zanemariv, hipoteza je prihvaćena te će se još jednom izdvojiti varijable koje su pokazale statističku značajnost. Iz pregleda prvog modela (Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim) vidljivo je da su policijski službenici, u odnosu na policijske službenice, zadovoljniji komunikacijom s nadređenim. Uzorak istraživanja u 77,8 % činio je muški spol, a 22,2 % ženski spol. Taj se postotak podudara s općom slikom policijske populacije u Hrvatskoj, što znači da je policijska organizacija još uvijek dominantno muška. Todak i sur. (2021) potvrdili su da su žene manje zastupljene na rukovodećim pozicijama te da osjećaju potrebu raditi dvostruko više kako bi zaradile poštovanje i vjerodostojnost unutar svojih ustrojstvenih jedinica u usporedbi s muškarcima.

Delač Fabris i Borovec (2019: 127) smatraju da su „negativni stavovi prema ženama prisutni i imaju cijeli niz svojih manifestacija te im je izvoriste u tradicionalnom, konzervativnom, društveno i kulturno uvjetovanom razmišljanju i strahu od konkurencije, što dovodi do diskriminacije“. Balgač (2017), u istraživanju o rodno osjetljivoj policijskoj praksi, ustvrdila je da su stariji kolege i rukovoditelji prepoznati kao dominantne kategorije zaposlenika koji rade

razliku između žena i muškaraca u policiji te smatra da bi rukovoditelji trebali biti svjesni problema s kojima se suočavaju policijske službenice na poslu.

Zanimljivo je da u istraživanju „Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova“ iz 2011. (Borovec i sur. 2011) policijske službenice procjenjuju komunikaciju s nadređenim važnijom nego što to čine policijski službenici, pa je moguće da imaju i veća očekivanja od komunikacije s neposredno nadređenim.

Očekivanja od komunikacije i još uvijek prisutni negativni stavovi prema ženama u policiji, mogli bi djelomično objasniti nepovoljnije stavove ženske populacije u pogledu zadovoljstva komunikacijom s nadređenim. Delač Fabris i Borovec (2019) naglašavaju da su neke od glavnih prednosti koje su žene donijele u policijski sustav njihove komunikacijske vještine, te je nužno kreiranje podržavajuće organizacijske kulture i promocija žena u policiji, kako bi se postupno prevladale predrasude s kojima se policijske službenice susreću na radnome mjestu.

Nadalje, policijski službenici koji žive u manjim naseljima pozitivnije ocjenjuju komunikaciju s nadređenim. Kvalitativno istraživanje provedeno je na razini jedne policijske uprave, a sudionici rasprave raspoređeni su u sjedištu i u manjim postajama Međimurske županije. U članku 10 Zakona o policiji utvrđeni su kriteriji klasifikacije policijskih uprava prema kojima Policijska uprava međimurska pripada četvrtoj kategoriji. Kriteriji za utvrđivanje kategorije policijskih uprava utvrđuju se na temelju „pokazatelja o veličini područja, broju stanovništva, broju kaznenih djela i prekršaja, značajkama prometnih pravaca i zemljopisnom položaju te drugih sigurnosno značajnih pokazatelja“ (Zakon o policiji, NN 66/2019). Pripadnost četvrtoj kategoriji Policijske uprave međimurske znači da je ona prema navedenim parametrima manje kompleksna od npr. Policijske uprave zagrebačke, što ujedno podrazumijeva manji broj zaposlenika i manju hijerarhijsku raščlanjenost, tako da je i odnos nadređenih i policijskih službenika neposredniji. Slična tumačenja mogu se naći među odgovorima kvalitativnog istraživanja, gdje su sudionici rasprave u obje fokus grupe komunikaciju s kolegama ocijenili izvrsnom ocjenom, a također su visoko ocijenili komunikaciju s neposredno nadređenim, pa bismo mogli potvrditi rezultate kvantitativnog dijela istraživanja, uz napomenu da bi u budućim istraživanjima bilo dobro provesti fokus grupe i u većim ustrojstvenim jedinicama te zatim ponovno usporediti rezultate.

Što je veći stupanj stručne spremne policijskih službenika, veće je i zadovoljstvo u komunikaciji s nadređenim. Razlog zbog čega su policijski službenici s višom stručnom spremom zadovoljniji komunikacijom s nadređenim može se objasniti činjenicom da stupanj

obrazovanja određuje i radno mjesto i zvanje policijskog službenika, prema Uredbi o klasifikaciji radnih mjesta policijskih službenika (NN 7/2022). Policijski službenici s višim obrazovanjem stoga su u pravilu hijerarhijski bolje pozicionirani, čime je i priroda posla koju obavljaju zaposlenici različite razine obrazovanja različita, što je sigurno povezano i s prirodom i kvalitetom komunikacije.

U modelu koji objašnjava povezanost sociodemografskih obilježja policijskih službenika i zadovoljstva horizontalnom komunikacijom, jedina statistički značajna varijabla bila je ona koja se odnosi na dob ispitanika. Tumačenje rezultata glasi da se s dobi smanjuje zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. U teorijskom dijelu opisane su različitosti u odabiru komunikacijskih kanala pripadnika različitih generacija, njihov stil komuniciranja i prioriteta u poslu i komunikaciji. Razlike u stilu komuniciranja dovode do nedostatka komunikacije / suradnje između generacija, pa čak i do konflikata. Prema nekim istraživanjima u općoj populaciji, generacije međusobno ne komuniciraju na radnom mjestu (Applebaum i sur 2022).

Tumačenje nižeg zadovoljstva horizontalnom komunikacijom kod starijih generacija u policiji moglo bi biti njihovo neslaganje s mlađim generacijama u pogledu na preferirane komunikacijske kanale, način komunikacije i, prema Statnické i sur (2023), „neozbiljniji“ pristup poslu. Stariji policijski službenici imaju više policijskog staža i iskustva te se često postavljaju kao autoritet mlađima, a pitanje kako ih mlađe generacije doživljavaju i odnos među njima bio bi zanimljiva tema istraživanja u području sociologije.

Obilježja policijske karijere u procjeni zadovoljstva komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu objašnjavaju svega 1,1 % varijance u procjeni zadovoljstva komunikacijom s nadređenim i samo 1 % varijance u procjeni zadovoljstva horizontalnom komunikacijom. Također, nijedna varijabla iz skupa karakteristika karijera policijskih službenika nije dala individualno statistički značajan doprinos objašnjenju kriterijskih varijabli. Rezultat je interesantan utoliko što pokazuje da zvanje policijskog službenika, godine staža, poslovi koje policijski službenik obavlja i rukovodni status nisu čimbenici od velikog značaja u procjeni zadovoljstva komunikacijom s neposredno nadređenim i kolegama na radnom mjestu. Iako je hipoteza prihvaćena, ovaj rezultat sugerira da u eventualnim programima unaprjeđenja interne komunikacije u policiji ne treba segmentirati ispitanike prema kriteriju razlike u policijskoj karijeri.

Nadalje, skup varijabli koje se odnose na **razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja** dodatno objašnjavaju samo 1,5 % varijance kriterija Zadovoljstvo komunikacijom s

nadređenim. Značajnim prediktorom pokazala se varijabla koja se odnosi na razinu samopoštovanja. Objašnjenje doprinosa razine samopoštovanja možemo pronaći u teorijskom dijelu, npr. kod Guindona (1994), koji smatra da zaposlenici s nižim samopoštovanjem povratnu informaciju, u vidu kritike ili loše ocjene obavljenog posla, doživljavaju kao prijetnju, dok oni s višim samopoštovanjem u njoj vide izazov. Povratnu informaciju u policijskoj organizaciji pojedincu najčešće prenosi neposredno nadređeni i može se pretpostaviti da su osobe s visokim samopoštovanjem općenito spremnije na komunikaciju s nadređenima, ne doživljavajući to kao stresnu situaciju. U slučaju loše komunikacije između nadređenog i podređenog, ako je odnos obilježen strahom od autoriteta, komunikacija je narušena, pojedinac proživljava strah od negativne procjene i tjeskobu, što rezultira smanjenjem njegova samopoštovanja (Dai i sur. 2022: 3). Jedan od sudionika fokus grupe rukovoditelja istaknuo je da s podređenima koristi neformalnu komunikaciju kako bi se smanjio dojam obraćanja „s visine“, čime vjerojatno intuitivno smanjuje strah od autoriteta. Time potvrđuje svjesnost činjenice da su neposredni nadređeni glavni komunikatori u organizaciji (Downs i Adrian 2004, Whitworth 2006) te da je bitno stvoriti okruženje u kojem policijski službenik prihvaća određene vrijednosti i ponašanja (Demirkol i Nalla 2020) i ne proživljava negativne emocije koje bi mogle utjecati na razinu samopoštovanja. Tome u prilog govori i činjenica da loši odnosi s nadređenim ugrožavaju mentalno zdravlje policijskih službenika povećavajući stres na radnom mjestu (Williams i sur. 2022). Štoviše, nedostatak podrške nadređenog identificiran je kao jedan od glavnih izvora stresa u policiji uz počinjenje ubojstva tijekom obavljanja službene dužnosti, uz resornu politiku i manjak kadrova (Lucas i sur., 2012: 1432). Šutnja kao mehanizam izbjegavanja konfrontacije potvrđena je u fokus grupi policijskih službenika jer na pitanje *Je li bilo situacije da niste rekli svoje mišljenje u komunikaciji s nadređenim zbog straha?*, cijela je grupa odgovorila potvrdno.

U drugom modelu (Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom) skup varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja doprinosi sa 4,6 % objašnjenju varijance i obje varijable individualno pokazuju statističku značajnost, samopoštovanje nešto više nego broj bliskih prijatelja koji su policijski službenici. Rezultat razine samopoštovanja ima uporište u teoriji (Pearson i sur. 2011) jer samopoštovanje utječe na razinu ugone koju ljudi doživljavaju u komunikaciji s drugima. Pojedinci s niskim samopoštovanjem mogu pokazivati obrambeno ponašanje i imati manje vjere u vlastito mišljenje. Takve osobe povezuju komunikacijska iskustva s uspjehom ili neuspjehom, a manje je vjerojatno da će pojedinci s višom razinom straha od komunikacije, komunikacijsku situaciju doživjeti uspješnom. U pozitivnoj su

korelaciji i broj bliskih prijatelja koji su policijski službenici te zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, što je razumljivo jer jake neformalne veze, koje prelaze u prijateljstva, potiču međusobnu komunikaciju. Stvaranje pozitivnih odnosa unutar radnog okruženja naglašeno je i u fokus grupama pa su tako odnose i komunikaciju s kolegama ocijenili izvrsnima, što potvrđuje jedan odgovor policijske službenice: „...s kolegama eto super, kad god netko nešto treba, uvijek smo tu jedni za druge, pomažemo, fakat smo sami mi vani i više se oslanjamo jedni na druge nego na šefove“. Odgovor doista prikazuje realne uvjete rada policijskih službenika, koji na terenu moraju „čuvati leđa jedni drugima“, a kolegijalnost i osjećaj podrške dokazano utječu na razinu ugođe u komunikaciji i na razvoj prijateljskih odnosa i samopoštovanje.

Dakle, istraživanjem je dokazan i značaj samopoštovanja i broja prijatelja u policiji, koji predstavljaju socijalnu podršku i kapital na radnom mjestu, na razinu zadovoljstva kvalitetom horizontalne komunikacije. Treba spomenuti da je jedno od važnijih obilježja policijske kulture kolegijalnost i međusobna podrška, što podrazumijeva i stvaranje prijateljstava unutar radnog okruženja. To ima u konačnici pozitivne učinke i na individualnoj i organizacijskoj razini. Mnoge organizacije (tvrtke, institucije) to je potaknulo na aktivnosti kojima je cilj bolje povezivanje zaposlenika (npr. *team building*)

U fokusu ovog rada je interna komunikacija u svim svojim aspektima stoga je bilo važno istražiti kako su pojedine komponente interne komunikacije povezane sa zadovoljstvom horizontalnom i vertikalnom komunikacijom. Tako je gotovo petina zadovoljstva vertikalnom komunikacijom objašnjena razinom zadovoljstva policijskih službenika sa povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, komunikacijom na sastancima, horizontalnom komunikacijom i komunikacijskom klimom.

Zadovoljstvo komunikacijom s rukovoditeljem najviše ovisi o zadovoljstvu povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, a to je i logično jer policijski službenik najviše informacija o svom učinku i o važnim stvarima vezanim za organizaciju dobiva od neposredno nadređenog. Povratne informacije zaposleniku su pokazatelj vrednovanja njegova rada. Dobar menadžment informira zaposlenike o budućim pravcima organizacije (osobito o strategijama i poslovnim politikama organizacije), omogućuje im interakciju s rukovodstvom o tim politikama i naposljetku ima utjecaj na menadžerske odluke (Postmes i sur. 2001: 241).

Odgovori koji su se odnosili na informiranje zaposlenika u fokus grupi rukovoditelja bili su različiti, od selektiranja informacija do njihova dijeljenja sa svim policijskim službenicima.

Jedni su svoj stav o selekciji informacija obrazložili krajnjim ciljem, a to je brže obavljanje zadatka utemeljeno na procjeni motiviranosti pojedinca, dok drugi smatraju da svi zaposlenici trebaju biti informirani, a tek tada zadužuju konkretnu osobu za izvršavanje zadatka. Procjena selekcije informacija objašnjena je rokovima, prirodom zadatka, veličinom jedinice i nizom drugih objektivnih okolnosti, a iz teorijskog dijela evidentno je da postoje i čimbenici koji su neposredno povezani s policijskom kulturom poput transparentnosti sustava i stila rukovođenja, čemu bismo mogli pridodati i razinu povjerenja između policijskog službenika i rukovoditelja.

U kontekstu davanja povratne informacije, u fokus grupama naglašena je komunikacija licem u lice, koja otvara pristup informacijama koje bi bile nedostupne bez tumačenja sugovornikove neverbalne komunikacije. U rezultatima kvalitativnog istraživanja istaknuta je izjava „vidimo da je kolega razumio“ i taj je detalj ponekad prevaga o kojoj ovisi uspješnost konkretne aktivnosti. Neverbalna komunikacija koja se koristi u povratnim informacijama može biti vrijedan izvor informacija o emocijama, raspoloženju i osjećajima koje primatelj doživljava (Leathers 1979), što je vrlo bitno u zahtjevnom policijskom poslu. Tomić i sur. (2020) smatraju da međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice (interpersonalna komunikacija) daje mogućnost trenutačne (za razliku od odgođene) povratne informacije.

U kvantitativnom istraživanju problem komuniciranja organizacijskih promjena identificiran je u deskriptivnoj analizi jer je varijabla koja prikazuje zadovoljstvo ispitanika informacijama o promjenama u organizaciji ostvarila najnižu vrijednost na subskali Zadovoljstvo korporativnom informiranošću. Učinkovito upravljanje promjenama veliki je izazov u policijskim sustavima, a prije uvođenja promjene potrebno je sve zaposlenike policijske organizacije dobro informirati putem raznih medija i načina izvještavanja (konferencije, izlaganja...) kako bi se učvrstilo uvjerenje da su neodvojivi dijelovi procesa promjene (Erciyes 2018: 61). Osim višeg menadžmenta kao inicijatora promjena, na uspjeh ili neuspjeh implementacije promjena, najviše utjecaja imaju neposredni rukovoditelji, koji moraju filtrirati informacije i prenositi ih policijskim službenicima na terenu, pogotovo kad se radi o promjenama koje zadiru u temelje policijske kulture poput komunikacije, povjerenja i zajedničkih vrijednosti (Schafer i sur. 2021). Na opterećenost neposrednog rukovoditelja kao glavnog komunikatora uslijed promjena u organizaciji ukazao je sudionik fokus grupe rukovoditelja primjerom implemetacije novog sustava i obavješćivanja policijskih službenika o novim uvjetima rada. Problem upravljanja promjenama i zahtjevi na srednji menadžment predmet su istraživanja Haake i sur. (2017), koji su intervjuirali policijske rukovoditelje u Švedskoj u vrijeme reorganizacije policije. Zaključili su da je srednji menadžment često u

procijepu između očekivanja top menadžmenta i policijskih službenika. Očekivanja top menadžmenta uglavnom se odnose na učinkovitost – on želi da srednji menadžment bude primjer lojalnog predstavnika organizacije – dok policijski službenici od neposredno nadređenog očekuju stvaranje dobre radne atmosfere, kvalitetnu povratnu informaciju, prisutnost i pristupačnost. Zanimljivo je da policijski službenici od neposredno nadređenog očekuju da obavlja dvojaku funkciju: da s jedne strane bude njihov predstavnik pred top menadžmentom (engl. *employee representative*), a s druge strane da predstavlja autoritet koji će ih uputiti u ciljeve organizacije (engl. *employer representative*) (Haake i sur. 2017: 8-10).

Još se jedan vrlo važan segment davanja povratnih informacija istaknuo u fokus grupama i u deskriptivnoj analizi, a to su pohvale i kritike. Rezultati deskriptivne analize kvantitativnog dijela istraživanja idu u prilog tezi kako komunikaciju u policijskom sustavu više karakteriziraju kritike nego pohvale jer je varijabla Informacije o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije (pohvale) pokazala najnižu vrijednost, dok je varijabla Informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla (kritike) pokazala najvišu vrijednost na subskali Zadovoljstvo povratnim informacijama. Dobra korelacija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim i zadovoljstva povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji dokazuje da policijski službenici doživljavaju neposrednog rukovoditelja kao primarnog komunikatora i njihovog predstavnika (engl. *employee representative*), što je potvrđeno u fokus grupi policijskih službenika: „Rukovoditelji moraju stajati iza nas i našeg rada.“ Fokus grupa također očekuje od neposredno nadređenog uspjehnost u ulozi predstavnika organizacije (engl. *employer representative*), što uključuje češće i sveobuhvatno informiranje o organizaciji („Ja smatram da bi se komunikacija mogla poboljšati da se održavaju redovni tjedni ili mjesečni nekakvi sastanci unutar svakog kolektiva.“), a to se odnosi i na bolju organizaciju rada u iznimnim situacijama („Da se, minimalno tjedan dana unaprijed raspored da. Ok, uvijek postoji slučaj da netko završi na bolovanju, ali to se zna kak se rješava... zove se na prekovremene.“). Istaknuta je i potreba za ujednačavanjem dotoka različitih vrsta informacija („...ove službene vezane za posao dobijemo prije i dobijemo više od onih koje bi bile dobre eventualno za naše školovanje ili eventualno radno mjesto.“), što nas vraća na teoriju Constanta i sur. (1994) o percepciji informacije kao „proizvoda“ organizacije s jedne strane i percepciji informacije vezane za stručnost ili vještinu, koja se doživljava kao individualno vlasništvo.

Sastanci su u analizi pokazali negativan predznak koeficijenta parcijalne korelacije, pa se može zaključiti da, što je veće zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, manje je zadovoljstvo

komunikacijom na sastancima. Obje su fokus grupe iskazale nezadovoljstvo količinom održanih sastanaka, a policijski službenici kritizirali su i njihov sadržaj („...I onda su ljudi izbjegavali te radne sastanke jer stalno se vrtilo jedno te isto... statistika.“) i nemogućnost ravnopravnog sudjelovanja u diskusiji („policijci uvijek radije zašute jer budu poklopljeni“) Åkerström i sur (2020: 81), koji su sumirali problematiku sastanaka unutar policijske kulture, konstatirali su da među policijskim službenicima postoji nesklonost birokratskim praksama, poput pisanja izvješća i održavanja sastanaka. Pri tome se sastanci u tom smislu odnose na formalne sastanke – kojih mora biti, ali ih policijski službenici doživljavaju kao „nužno zlo“ jer nemaju veze s „pravim“ policijskim poslom. Ova racionalistička norma snažno prevladava u raširenoj kritici besmislenih sastanaka i u organizacijama izvan policije. Interpretacija rezultata istraživanja koje su proveli Åkerström i suradnici bila bi da se sastanci ne bave konkretnim temama, koje policijski službenici u određenom trenutku smatraju važnima. Policijskim službenicima najviše smeta struktura sastanaka i način na koji se planiraju i provode. Policijski je službenik zbog „besmislenih“ sastanaka skloniji rješavati konkretne probleme u izravnoj komunikaciji s neposredno nadređenim.

Također je dokazano da je zadovoljstvo komunikacijskom klimom povezano s komunikacijom s nadređenim (uključene su varijable: Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećam njezinim važnim dijelom, Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificiram, Koliko komunikacije u organizaciji promiču organizacijske vrijednosti, Koliko me komunikacije u organizaciji potiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva). Tome u prilog ide i rezultat istraživanja prema kojem je neposredni nadređeni identificiran kao najznačajnija podrška podređenom (Savery 1987). Vertikalna komunikacija prediktor je organizacijske odanosti i identificiranja s organizacijom (Postmes i sur. 2001), pa tako Scarlett (2006: 216-218) smatra da dobri rukovoditelji svojim komunikacijskim vještinama mogu u zaposlenicima učvrstiti osjećaj pripadnosti i osjećaj da su dio tima. Osim toga, takvi rukovoditelji znaju i procijeniti kada je kod donošenja odluka dobro konzultirati svoje podređene.

Horizontalna komunikacija povezana je sa zadovoljstvom vertikalnom komunikacijom, što možemo objasniti činjenicom da rukovoditelj koji ima kvalitetnu komunikaciju sa zaposlenicima potiče dobre međuljudske odnose jer je svjestan svih dobrobiti koje takvi odnosi donose u osjetljivom poslu kao što je to policijski. Također, rukovoditelj koji je dostupan, zainteresiran za posao i probleme policijskih službenika, stvara dobre uvjete za uspješnu komunikaciju unutar tima, efikasnije rješava moguće sukobe i nameće otvoreniji stil komuniciranja između svih djelatnika unutar radne jedinice, potiče suradnju i pravednost, a to

je ostvarivo boljim poznavanjem uvjeta rada na terenu, što su kritizirali policijski službenici u fokus grupama („Mislim da bi najviše utjecalo na to kad bi oni možda izdvojili jedan dan pa došli na teren... Mislim da su oni previše zatrpani s tim papirima i da su izgubili realnu sliku kaj se stvarno događa vani...“)

Komunikacijski stil i obrasci koje prakticiraju rukovoditelji prenose se i na komunikaciju na horizontalnoj razini, stoga je razumljiva pozitivna korelacija između ove dvije komponente interne komunikacije, čime je potvrđena Van Craenova i Skoganova (2017) teorija preslikavanja obrazaca ponašanja.

Komponente interne komunikacije, uvrštene u regresijski model kao prediktorske varijable, također su značajne i za razumijevanje zadovoljstva policijskih službenika horizontalnom komunikacijom. Gotovo trećina (29,6 %) zadovoljstva horizontalnom komunikacijom objašnjena je skupom prediktorskih varijabli. Statistički značajne varijable u ovom modelu jesu: Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, Zadovoljstvo medijima komuniciranja i Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom pokazalo je najveći doprinos, što možemo objasniti činjenicom da se velik dio komunikacije s kolegama na radnom mjestu odvija neformalnim putem, a do istih smo zaključaka došli i u fokus grupama, čiji sudionici na horizontalnoj razini preferiraju ovaj oblik komunikacije. Na drugom je mjestu Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, iz čega možemo zaključiti da policijski službenici koji su motivirani i identificiraju se s organizacijom svoju radnu okolinu doživljavaju pozitivno i skloniji su interakciji s kolegama. Zadovoljstvo medijima komuniciranja pokazuje da su policijski službenici zadovoljni načinom na koji komuniciraju na horizontalnoj razini i da su im dostupni suvremeni mediji za komunikaciju s kolegama. Suvremeni mediji komuniciranja uvelike olakšavaju protočnost informacija, koriste se u formalnoj i neformalnoj komunikaciji, stoga ih policijski službenici na istoj razini često koriste za međusobno razmjenjivanje neformalnih sadržaja ili poslovnih obavijesti, koje bi sporije stigle do njih da su poslane dopisom ili e-mailom. Ta teza potvrđena je i u teoriji (Braun i sur. 2019), jer se e-mailom ili dopisom zaposlenicima prosljeđuje uzak spektar informacija, a složenost situacija u policijskom poslu nalaže dobru i jasnu komunikaciju kako bi se izbjegle nejasnoće (Metcalf i Dick 2001).

Dobiveni rezultati pokazuju da su dimenzije interne komunikacije povezane sa zadovoljstvom policijskih službenika s komunikacijom s nadređenim i kolegama na radnom mjestu te da unaprjeđenje i razvoj upravo tih dimenzija interne komunikacije može povećati zadovoljstvo

policijskih službenika interpersonalnom komunikacijom i na vertikalnoj i na horizontalnoj razini. Uzme li se u obzir činjenica da o kvaliteti komunikacije unutar policijske organizacije ovisi i percepcija interakcijske pravednosti, tada se mogu očekivati i pozitivni rezultati u odnosu na ukupnu internu organizacijsku pravednost.

Ovo istraživanje potvrđuje postojanje razlika u procjeni zadovoljstva internom komunikacijom s obzirom na **pripadnost policijskih službenika različitim generacijama**. Kada se promatra položaj ispitanika u diskriminacijskom prostoru (slika 2), vidljivo je da se generacija X značajno razlikuje od generacija Z i Y, čemu najviše doprinose razlike u zadovoljstvu povratnim informacijama, medijima komuniciranja, komunikacijskom klimom i komunikacijom na sastancima. To je na određeni način i bilo očekivano jer su pripadnici generacije X ujedno i najstariji od tri uspoređivane skupine. Oni imaju najviše radnog iskustva i najviše prihvaćaju ustaljene obrasce ponašanja i postojeću policijsku kulturu. Za razliku od njih pripadnici generacija Y i Z na prvo mjesto stavljaju dobru organizacijsku klimu i kolege, otvorenu komunikaciju i stalne povratne informacije te preferiraju komunikaciju novim tehnologijama. Dakle, njihova se očekivanja od interne komunikacije u policijskoj organizaciji ostvaruju u manjoj mjeri. Nadalje, neformalna komunikacija s kolegama na radnom mjestu ono je što najviše razlikuje generaciju Z od generacija X i Y, što je dobro vidljivo u ranijem prikazu centroida u diskriminacijskom prostoru. To znači da komunikacija lišena strogih organizacijskih pravila među kolegama na istoj hijerarhijskoj razini, odgovara mlađim kolegama više nego starijima, što se može povezati sa značajkom generacije Z prema kojoj je njima važna jednakost, a upravo im neformalna komunikacija omogućava da se osjećaju jednakima u odnosu na policijske službenike koji pripadaju generacijama X i Y.

Generacija Z traži rukovoditelja-mentora (Gabriellova i Buchko 2021), pa najniži rezultat na varijabli Dostupnost neposredno nadređenog ukazuje na potrebe češćih kontakata između rukovoditelja i policijskog službenika generacije Z kako bi se ostvario kvalitetniji *onboarding* u policijskoj organizaciji.

Rukovodni status u bitnome određuje položaj zaposlenika unutar policijske organizacije. Rukovoditelji imaju višu razinu odgovornosti, ali i bolji pristup informacijama te su unutar pojedinih radnih sredina oni glavni kreatori radne atmosfere, organizacijske i komunikacijske klime. Stoga je bilo razumljivo istražiti u kojoj se mjeri zadovoljstvo rukovoditelja internom komunikacijom razlikuje od zadovoljstva nerukovoditelja. Kao što je već ranije navedeno u rezultatima, istraživanjem je potvrđeno postojanje razlika u zadovoljstvu internom

komunikacijom između rukovoditelja i nerukovoditelja. Grupa rukovoditelja iskazala je veće zadovoljstvo na svim subskalama zadovoljstva internom komunikacijom, a najveću diskriminacijsku snagu pokazali su faktori Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, Zadovoljstvo komunikacijskom klimom, Zadovoljstvo medijima komuniciranja i Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom, dok najmanju diskriminacijsku snagu pokazuje faktor Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom.

Diskrepancija u percepciji zadovoljstva internom komunikacijom ukazuje na potrebe za sustavnim promjenama na relaciji rukovoditelj – policijski službenik, što zorno prikazuje odgovor jednog policijskog službenika iz fokus grupe: „Preveliki je raskorak tu, nema poveznice nikakve, oni gledaju svoje, svoju dobrobit i nema tu neke sredine.“ Na faktore koji su pokazali najveću diskriminacijsku snagu pozitivan učinak mogli bi imati pristupi koji otklanjaju prepreke između kulture rukovoditelja i kulture policijskih službenika unutar organizacije. Približavanje dvaju kultura može se ostvariti kroz veći udio rukovođenja kroz obilazak (upoznavanje rukovoditelja s potrebama službenika) i općenito transformacijsko rukovodstvo u vidu stvaranja okruženja u kojem policijski službenik prihvaća određene vrijednosti i ponašanja te sudjeluje u procesu donošenja odluka (Demirkol i Nalla 2020) te individualni pristup policijskom službeniku kroz otvorenu komunikaciju i brigu o njegovim potrebama i doprinosu (Swid 2014). Dobar primjer iz prakse jesu javno dostupni Standardi rukovođenja u policiji u Ujedinjenom Kraljevstvu (engl. *Leadership Standards*)²³, koje je 2023. godine objavio College of Policing u sklopu programa za rukovođenje u policiji i budućeg Nacionalnog centra za rukovođenje u policiji (engl. *National Centre for Police Leadership*), kao neovisnog tijela koje surađuje s policijom s ciljem potpore, unaprjeđenja i usavršavanja kompetencija policijskih rukovoditelja utemeljenih na znanstvenim dostignućima i praktičnom iskustvu. Standardi obuhvaćaju etička načela, inovativne načine rješavanja problema, suradnički pristup, način primjerene komunikacije u svim smjerovima te smjernice povezane s temeljnim načelima organizacijske pravednosti (iskreno i otvoreno postupanje, davanje kontinuirane povratne informacije, jasno objašnjavanje donesenih odluka, omogućavanje napredovanja i usavršavanja itd.). Cilj je tog projekta razvoj policijskih službenika koji bi podržali transformaciju kulture kako bi radno okruženje u policiji postalo sigurno, podržavajuće i uključivo. Utvrđeno je da je takav pristup teško implementirati u izrazito hijerarhijskoj

²³ f, dostupno na <https://www.college.police.uk/career-learning/leadership/leadership-standards>

organizacijskoj kulturi (Silvestri 2007), budući da je ona već sama po sebi prilično rezistentna na promjene jer djeluje kao jedna od najsnažnijih i najstabilnijih sila u organizacijama (Schein 1996). Iz svega navedenog trebalo bi vidjeti na koji se način može pospješiti komunikacija unutar policijske organizacije u Hrvatskoj (dio organizacijske kulture) bez negativnog utjecaja na njezine ciljeve, misiju i viziju.

9. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovoj doktorskoj disertaciji analizirano je zadovoljstvo policijskih službenika komunikacijom s rukovoditeljima i kolegama na radnom mjestu u policijskoj organizaciji u Hrvatskoj, ali i njihovo zadovoljstvo internom komunikacijom u cjelini. Govoreći općenito o internoj komunikaciji na temelju dostupnih istraživanja, njena konkretna funkcija bila bi informiranje svih zaposlenika o ciljevima, strategiji, misiji i promjenama u organizaciji. No ona ima i mnogo suptilniju funkciju – njome se promiče organizacijska kultura te osjećaj pripadnosti organizaciji i identifikacije s njome. U teorijskom dijelu prikazana je kompleksnost interne komunikacije u policijskoj organizaciji, čija je priroda velikim dijelom rezultat dominantne organizacijske kulture, koja utječe na njenu dinamiku i promovira usvajanje sustava vrijednosti i uvjerenja te ugrađuje norme ponašanja u svakodnevni život organizacije. Iako policijska organizacija prema van djeluje kao monolitan sustav, u njoj, uz dominantnu kulturu, djeluju i supkulture, čiji je oblik, prema Paoline (2003), uvjetovan nizom čimbenika poput različite prioritizacije policijskih zadataka (preventivne aktivnosti naspram represivnih), sredine (ruralna sredina naspram urbane) te razlika u rukovodnom statusu (policijski službenici naspram rukovoditelja). Iz analize istraživanja policijske kulture u Hrvatskoj, vidljiva je koegzistencija autoritarne i sudioničke kulture, uz dominaciju prvonavedene. Pritom autoritarnu kulturu karakterizira stabilnost, formalnost, naglašavanje autoriteta i hijerarhije te strogo formalan način komunikacije odozgo prema dolje, dok sudionička podrazumijeva određenu autonomiju policijskih službenika u donošenju odluka na terenu. Organizacijsku kulturu karakterizira postojanost i nesklonost promjenama, no društvena očekivanja, u vidu veće otvorenosti i transparentnosti policijskog djelovanja, jedan su od snažnih motivatora promjena u policijskoj kulturi. Vidljiv proizvod otvaranja policije javnosti jest uvođenje novih modela rada, poput policije u zajednici, čija kvalitetna implementacija ovisi i o uspješnoj komunikaciji s građanima. Preduvjet kvalitetnoj komunikaciji s građanima jest kvalitetna interna komunikacija

i demokratizacija unutar policijskog sustava, što nerijetko dolazi u koliziju s tradicionalnim strujama unutar sustava.

Za kvalitetnu provedbu interne komunikacije na operativnoj razini najodgovorniji je neposredni nadređeni, koji ima dvojaku ulogu: on je s jedne strane autoritet koji upoznaje policijske službenike s očekivanjima menadžmenta, a s druge je strane predstavnik policijskih službenika pred višim rukovodećim instancijama. Neposredni nadređeni također može utjecati na kvalitetu komunikacije policijskih službenika na istoj razini, stoga je posebna pažnja u ovom radu posvećena vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji u policijskoj organizaciji. U sklopu navedenog, u teorijskom su dijelu apostrofirani moć vertikalne, neformalne i horizontalne komunikacije na identifikaciju s organizacijom, primjeri uspješnih stilova rukovođenja (bitna odrednica organizacijske kulture), odnos komunikacije i organizacijske odanosti i pravednosti te povezanost komunikacije sa samopoštovanjem pojedinca.

Jedan od važnijih zaključaka, izveden iz pregleda dosadašnjih istraživanja na temu interne komunikacije u policiji, jest da poželjan stil rukovođenja uključuje kontinuirano davanje povratnih informacija o radnom učinku i očekivanjima od pojedinca te simetričan oblik komunikacije. Davanje kvalitetne i pravovremene povratne informacije, spremnost na dvosmjernu komunikaciju i briga za dobrobit policijskih službenika učvršćuju percepciju policijskih službenika da je njihov nadređeni dobro upoznat s njihovim poslom i da posjeduje određene interpersonalne vještine, koje opravdavaju njegov rukovodni status i mogu povećati percipiranu organizacijsku pravednost u policijskih službenika, što kasnije ima implikacije na doživljaj samolegitimnosti, samopoštovanja i organizacijske odanosti u pojedinca.

Teorijski dio obuhvatio je i proučavanje interne komunikacije iz perspektive teorije generacija, potaknuto rastućim znanstvenim interesom za to područje. U policijskoj organizaciji u Hrvatskoj brojčano su najprisutnije generacije X, Y i Z. Generacija X jest ona koja će najprije napustiti sustav, njih slijedi generacija Y, a generacija Z najmlađa je generacija na tržištu rada. Poslovne organizacije na globalnoj su razini počele istraživati karakteristike generacije Z, njihove komunikacijske prednosti (suvereno korištenje modernih tehnologija) i nedostatke (nedostatak interpersonalnih vještina) te kreirati strategije kojima bi omogućile što uspješniji *onboarding* mladih zaposlenika. Iako su istraživanjima uočene razlike u komunikacijskim obrascima pojedinih generacija, jedino što je svima bilo zajedničko jest želja za kompetentnim rukovoditeljima, koji su spremni na komunikaciju s djelatnicima i potiču dobru organizacijsku klimu te međuljudske odnose.

Naposljetku, pregled dostupnih istraživanja interne komunikacije u policijskoj organizaciji bio je dodatan argument svrhovitosti aktualnog istraživanja, zbog uočene praznine u istraživanju tog područja, naročito vertikalne i horizontalne komunikacije te komunikacijskih posebnosti različitih generacija na radnom mjestu.

U istraživačkom dijelu rada, u prve četiri hipoteze naglasak je bio na istraživanju povezanosti zadovoljstva policijskih službenika komunikacijom s nadređenim i komunikacijom s kolegama na radnom mjestu sa skupovima prediktorskih varijabli koje su obuhvaćale sociodemografska obilježja policijskih službenika, karakteristike njihove karijere, razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja te dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom. U preostale dvije hipoteze istraživano je zadovoljstvo internom komunikacijom izdvojenih grupa ispitanika, pri čemu su se u petoj hipotezi grupe oformile na temelju pripadnosti generacijama, a u šestoj na temelju rukovodnog statusa. Nakon što su kvantitativnim istraživanjem dobivene frekvencije ponuđenih odgovora, metodom fokus grupa pokušalo se doći do *konkretnijih stavova o određenim temama* (Skoko i Benković 2009), u ovom slučaju to su bili stavovi o načinu komunikacije unutar policijske uprave, zadovoljstvu informiranošću, sudjelovanju u donošenju odluka te načinima kako bi se interna komunikacija mogla unaprijediti. Obje grupe karakterizirala je homogenost prema rukovodnom statusu, tako da su setovi pitanja obuhvaćali istu problematiku s različitih aspekata – aspekta rukovoditelja i aspekta policijskog službenika. Iz obrađenih podataka kvantitativnog istraživanja i analiziranih odgovora fokus grupa izvedeno je nekoliko ključnih zaključaka o internoj komunikaciji u policijskoj organizaciji u Hrvatskoj.

Prvo što se može zaključiti jest da su Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom i Rosenbergova skala samopoštovanja pouzdani i valjani instrumenti za mjerenje percepcije zadovoljstva internom komunikacijom i razine samopoštovanja, stoga se preporučuje njihovo korištenje u daljnjim istraživanjima na tom području. Faktorska analiza pokazala je različit rezultat od onog u originalnom istraživanju autorica Upitnika te je u obradama korišteno rješenje sa sedam dimenzija interne komunikacije u odnosu na izvornih osam. Umjesto faktora Zadovoljstvo povratnim informacijama i Zadovoljstvo korporativnom informiranošću definiran je faktor Zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji. Također se pokazalo da je metoda fokus grupe korisna za dublje istraživanje stavova policijskih službenika o internoj komunikaciji i da se, kao u ovom slučaju, može koristiti nakon provedenog kvantitativnog istraživanja za bolje razumijevanje i proširivanje prikupljenih podataka.

Rezultati kvantitativnog istraživanja na razini deskriptivne analize pokazali su da su policijski službenici najzadovoljniji komunikacijom s neposredno nadređenim i komunikacijom s kolegama, a najmanje zadovoljni neformalnom komunikacijom i povratnim informacijama.

Razmotrivši srednje vrijednosti, interna komunikacija u policiji ocijenjena je pozitivno, no zastupljenost odgovora, tj. vrijednosti minimuma i maksimuma govore nam da su neki ispitanici u potpunosti nezadovoljni, a drugi u potpunosti zadovoljni određenim ispitivanim segmentima komunikacije. Ipak, niže ocijenjeno zadovoljstvo povratnim informacijama koje ispitanici dobivaju ukazuje na potrebe unaprjeđenja i ujednačavanja načina i opsega distribucije informacija, s čime bi se izbjegle negativne pojavnosti u komunikaciji poput ogovaranja i povećala percepcija organizacijske pravednosti.

Pomoću dobivenih rezultata uočene su određene značajke interne komunikacije u policijskoj organizaciji u Hrvatskoj:

- 1) Komunikacijom s nadređenim zadovoljniji su: muški ispitanici, policijski službenici koji žive u manjim sredinama i policijski službenici s višom stručnom spremom. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, pak, opada s dobi ispitanika.

Sustav je, kroz prizmu zadovoljstva komunikacijom s nadređenim, ponovno prokazan kao dominantno muški te iako su žene u policiji sve više zastupljene, nedostaje sezibilitet za razvoj organizacijske kulture koja bi dosljedno, na svim razinama promovirala njihovu jednakost i vodila računa o njihovim potrebama vezanim za vertikalnu komunikaciju.

Percepcija zadovoljstva komunikacijom u pojedinim organizacijskim jedinicama koje su kompleksnije niža je zbog veće količine hijerarhijskih i birokratskim prepreka preko kojih informacija prolazi.

Razina stručne spreme, koja pozitivno korelira s komunikacijom s nadređenim, trebala bi biti poticaj policijskim službenicima da se odlučuju za stjecanje viših stupnjeva obrazovanja, no u praksi, obrazovanje uz rad nije svima dostupno zbog prirode policijskog posla. Osim toga, stručna sprema nije objektivni pokazatelj kvalitete nečijeg rada, pa bi se rukovoditelji u komunikaciji s policijskim službenicima trebali osloniti i na njihova znanja prikupljena kroz godine iskustva rada u konkretnom području i brojna stručnih usavršavanja koja su pohađali.

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom u dobroj organizaciji trebalo bi rasti s godinama upravo zbog iskustva koje stariji kolege mogu prenijeti mlađima, no da bi to bilo uspješno treba premostiti jaz među generacijama.

- 2) Potvrđeno je i da je zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom povezano s razinom samopoštovanja i brojem bliskih prijatelja koji su policijski službenici.

Rezultati nam govore da s razinom samopoštovanja raste i zadovoljstvo vertikalnom i horizontalnom komunikacijom, a ispitanici koji su zadovoljniji horizontalnom komunikacijom identificiraju i veći broj bliskih prijatelja među kolegama. Poticanje dobrih međuljudskih odnosa i preslikavanje pozitivnih komunikacijskih obrazaca doprinosi pozitivnim ishodima i za organizaciju i za pojedinca, koji obavlja stresan policijski posao. Postavlja se pitanje doprinosi li visoko samopoštovanje uspjehu u radu ili obrnuto, a u pregledu teorije, koja je u ovom radu procijenjena relevantnom, odgovor su ponudili Baumeister i sur. (2003: 2) istaknuvši da je poslovni uspjeh taj koji vodi do visokog samopoštovanja, iako je globalno samopoštovanje relativno trajna karakteristika, a njegova razina može varirati ovisno o dnevnim događajima ili životnim izazovima (Jelić 2012: 456). Procjena poslovnog uspjeha mora biti utemeljena na profesionalnim standardima, a policijski službenici očekuju od neposrednog rukovoditelja povratnu informaciju o kvaliteti svog rada. Povratna informacija, koja se prosljeđuje putem kritika ili pohvala, godišnje ocjene i prigodne nagrade morala bi biti objektivan prikaz zaposlenikovih postignuća, kako bi se povećala njegova percepcija organizacijske pravednosti i time uklonili mogući izvori preispitivanja vlastite vrijednosti.

- 3) Najveći doprinos objašnjenju Zadovoljstva vertikalnom i horizontalnom komunikacijom dale su varijable koje su obuhvatile dimenzije interne komunikacije.

Utvrđeno je da su policijski službenici koji su zadovoljniji vertikalnom komunikacijom zadovoljniji i varijablama koje opisuju zadovoljstvo povratnim informacijama o zaposlenikovu doprinosu, normama i promjenama u organizaciji, zadovoljstvo komunikacijskom klimom i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, a manje su zadovoljni komunikacijom na sastancima. Rezultati su očekivani s obzirom na to da su se statistički istaknule one varijable koje po prirodi posla imaju najviše veze s vertikalnom i horizontalnom komunikacijom. Neposredni nadređeni glavni je posrednik između višeg rukovodstva i policijskih službenika. Njegovo umijeće pronalaska pravog omjera u poimanju vlastite dvojake uloge kao predstavnika policijskih službenika i predstavnika organizacije od presudne je važnosti, a podrazumijeva činjenicu da je policijski službenik dobro informiran o svom doprinosu i očekivanjima koja su postavljena pred njega te da mu vrijednosti i jasno definirani ciljevi, koje promiču nadređeni i kolege na radnom mjestu, pomažu u identificiranju s organizacijom. Nadalje, rukovoditelj koji je dobar komunikator potiče dobre međuljudske odnose i komunikaciju unutar svog tima.

Policijski službenici koji su zadovoljni horizontalnom komunikacijom cijene i neformalni oblik komunikacije, koji osnažuje veze unutar tima, a ostvaruje se putem medija komuniciranja, koji zadovoljavaju njihove potrebe. Razlog negativne korelacije između zadovoljstva vertikalnom komunikacijom i zadovoljstva komunikacijom na sastancima djelomično se može pronaći u analizi odgovora u kvalitativnom istraživanju, no mali uzorak sudionika fokus grupe ukazuje na potrebe za detaljnijim bavljenjem tim aspektom internog komuniciranja. Sudionici fokus grupa ustvrdili su da postoji manjak radnih sastanaka na kojima bi se motiviralo policijske službenike i raspravljalo o rezultatima rada.

4) Različite generacije imaju različite potrebe i stavove o internoj komunikaciji

Srednja generacija policijskih službenika, generacija Y, najmanje je zadovoljna u većini ispitanih varijabli percepcije zadovoljstva internom komunikacijom, a odmah iza nje slijedi generacija Z. Budući da će generacija X najprije napustiti sustav, izuzetno je važno na strateškoj razini provesti reforme u područjima interne komunikacije u kojima su mlađe generacije iskazale manje zadovoljstvo od starije. Nekoliko je puta istaknut međusobni utjecaj organizacijske kulture i komunikacije pa bi reforme, zapravo, trebale početi od srži, što potvrđuje istraživanje o privlačnosti policije kao poslodavca u Poljskoj, u kojem su potencijalni kandidati (pripadnici generacije Z) opisali policiju kao birokratski sustav, karijerno usmjeren na mušku populaciju i kontradiktoran njihovim predodžbama poželjne radne sredine, koja odbacuje tradicionalnu hijerarhiju i daje prednost demokratskim stilovima rukovođenja (Kurek, 2021). Novi policijski službenici „dijele skepticizam prema autoritetu, vrlo su otvoreni i različiti na temelju vlastite kulturološke pozadine, stila života i ponašanja, i nikad nisu upoznali svijet bez globalne i uvijek uključene digitalne komunikacije“ (College of Policing 2015: 14).

5) Rukovoditelji su iskazali veće zadovoljstvo internom komunikacijom u odnosu na policijske službenike

Ovakav rezultat ponovno otvara pitanja podjele unutar policijske kulture između rukovoditelja i nerukovoditelja te stila rukovođenja koji se odražava u percepciji zadovoljstva komunikacijom. Jedan nedostatak interne komunikacije istaknut u diskusiji je direktno povezan s percepcijom organizacijske pravednosti, a to je činjenica da su sudionici fokus grupa iskazali veće zadovoljstvo informacijama vezanim za obavljanje posla, a manje informacijama vezanim za vlastiti doprinos organizaciji. Istaknuto je da ima više kritika (izjednačeno s varijablom Informacije o posljedicama lošeg obavljanja posla), u odnosu na pohvale (izjednačeno s

varijablom Informacije o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije), s čime se složila i grupa rukovoditelja. Izazovi u komunikaciji uočeni su u situacijama upravljanja promjenama i kašnjenja informacija zbog birokratske strukture.

Rezultati prezentirani u ovoj doktorskoj disertaciji ukazuju na potrebe za većim udjelom rukovođenja kroz obilazak kako bi se rukovoditelj bolje upoznao s potrebama ljudi na terenu i smanjio moguću percipiranu distancu. Također, varijable, koje su pozitivno korelirale s komunikacijom s nadređenim i horizontalnom komunikacijom, otvorile su vrata istraživanjima percepcije organizacijske pravednosti, pogotovo njene interakcijske dimenzije.

Organizacija koja teži izvrsnosti mora kontinuirano pratiti dobre prakse u komunikaciji na globalnoj razini, biti spremna identificirati problematična područja i planirano unaprjeđivati internu komunikaciju. Identifikacija problematičnih područja može se provesti putem sveobuhvatne revizije interne komunikacije u policiji u određenim intervalima ili putem manje opsežnih kvalitativnih istraživačkih metoda, čija primjenjivost ne iziskuje remećenje svakodnevnih radnih procesa. Organizacijska kultura, organizacijska pravednost i organizacijska odanost znanstveno su dobro istražena područja stoga je nužno bolje povezati akademsku zajednicu različitih polja društvenih znanosti i policijsku praksu. Izvrstan je primjer implementacija programa²⁴ za policijske rukovoditelje u Ujedinjenom Kraljevstvu, koji obuhvaćaju programe za unaprjeđenje komunikacije, otvorenosti, pravednosti i drugih kompetencija uspješnog rukovoditelja, a utemeljeni su na empirijskim dokazima i iskustvima iz prakse. Uz internu komunikaciju, policijska organizacija bi trebala u fokus staviti i samopoštovanje te različite komunikacijske navike generacija, kako bi što uspješnije privukla i zadržala mlađe zaposlenike i osigurala da se na radnom mjestu osjećaju prihvaćeno i vrijedno.

Svi zaključci i preporuke unaprjeđenja interne komunikacije sigurno bi imali pozitivan odraz i na eksternu komunikaciju policije jer je policijska organizacija pod povećalom javnosti, koja ima sve veći uvid u njen rad putem formalnih alata poput Povjerenstva za rad po pritužbama, javno dostupnih izvješća o radu policije, medijskih objava i sl. Svojim postupanjem policija gradi ugled u okolini u kojoj djeluje. Na vanjski ugled i percepciju građana utječu unutarnja stabilnost i jačina međuljudskih odnosa, koji velikim dijelom ovise o komunikaciji, „koja konstruira i prenosi kulturu“ (Mayfield i sur. 2020: 78).

²⁴ Leadership development. Dostupno na: <https://www.college.police.uk/tags/leadership-development>

Istraživanje je pokazalo složenost prirode interne komunikacije, a iako su dokazani određeni značajni prediktori za razumijevanje zadovoljstva internom komunikacijom, velik dio ostao je neotkriven, stoga bi budući smjerovi istraživanja trebali obuhvatiti organizacijsku kulturu, s naglaskom na stilove rukovođenja i protočnost informacija te organizacijsku pravednost i odanost.

10. OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS

Ovo istraživanje doprinijet će boljem razumijevanju interne komunikacije, a posebno komunikacije s rukovoditeljima i kolegama/suradnicima u policijskoj organizaciji. Poseban izvorni doprinos ogleda se u razumijevanju zadovoljstva komunikacijom policijskih službenika s nadređenim rukovoditeljima i komunikacijom s kolegama kroz istraživanje individualnog doprinosa cijelog niza prediktorskih varijabli, od sociodemografskih obilježja, obilježja karijera policijskih službenika, razine njihova samopoštovanja, broja prijatelja koji su policijski službenici do određenih aspekata interne komunikacije (komunikacija na sastancima, povratno informiranje, mediji komuniciranja, komunikacijska klima, korporativna informiranost i neformalna komunikacija na radnom mjestu).

Pored toga, istraživanje je otvorilo vrata potencijalnim novim istraživanjima zadovoljstva internom komunikacijom u policiji u Hrvatskoj u pogledu na pripadnost različitim generacijama. Smjene generacija u policijskom sustavu događaju se brže nego u drugim organizacijama. Na novije generacije, poznatije kao digitalni domoroci (*engl. digital natives*), tehnologija ima utjecaja u svim aspektima života, kako privatnog tako i poslovnog. Oni imaju drukčija očekivanja od rukovoditelja i preferiraju drukčije medije i načine komuniciranja, stoga se pred organizacije poput policije nameće pitanje pristupa novoj radnoj snazi – je li moguće adaptirati svoje komunikacijske prakse novim generacijama a da se ne naruše postojeće i je li to uopće potrebno kako bi se pospješila učinkovitost rada.

Također, uočeni izazovi vezani za pravovremenost informacija mogli bi poslužiti kao temelj istraživanja protoka informacija, korištenja komunikacijskih kanala i njihove zalihosti te filtriranja informacija u policijskoj organizaciji.

Ova doktorska disertacija sažima najrelevantnije čimbenike koji utječu na internu komunikaciju i metode njenog proučavanja, pa uz znanstveni doprinos, rezultati istraživanja nude i niz aplikativnih vrijednosti jer se mogu koristiti za unaprjeđenje interne komunikacije, posebno komunikacije s rukovoditeljima i kolegama unutar iste organizacije, kao i za izradu novih komunikacijskih strategija i smjernica, što je izrazito važno u primjerice kriznim situacijama i u području upravljanja promjenama. Konkretno, teorijska pozadina, potvrđena u istraživačkom dijelu, vrijedno je polazište za izradu priručnika za rukovoditelje o poželjnim kompetencijama rukovoditelja i stilovima rukovođenja. Rezultati sugeriraju potrebu za planiranjem i promišljanjem evaluacije komunikacije u policijskoj organizaciji kroz niz mogućih kvalitativnih i kvantitativnih metoda, koja bi se provodila u određenim intervalima i čiji bi

rezultati doista poslužili implementaciji programa usavršavanja u području od potrebe. Nadalje, uz doprinos izučavanju interne komunikacije u policijskoj organizaciji u Hrvatskoj, rezultati kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja neposredno ukazuju na potrebe za povezivanjem znanosti i prakse u izučavanju drugih konstrukata, koji su povezani s komunikacijom, poput organizacijske kulture, organizacijske pravednosti i organizacijske odanosti.

Promjene s kojima se, na globalnoj razini, suočavaju policijske organizacije traže bržu prilagodbu i rješavanje problema kako bi u konačnici mogle ostvariti svoju temeljnu funkciju, a to je zaštita prava, sloboda i vrijednosti u zajednici u kojoj djeluju.

11. LITERATURA:

Abrahamson, D. E.; Goodman-Delahunty, J. (2014). Impediments to information and knowledge sharing within policing: A study of three Canadian policing organizations. *Sage Open*, 4(1), 1-17.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Åkerström, M., Wästerfors, D., & Yakhlef, S. (2020). Meetings or power weeks? Boundary work in a transnational police project. *Qualitative Sociology Review*, 16(3), 70-84.

Akin, W. K. (2020). Multigenerational perceptions of the law enforcement work environment. Doktorski rad. Olivet Nazarene University. 149 str.

Antolović, K., & Sviličić, N. (2020). Komunikacijske vještine–verbalne i neverbalne persuazivne tehnike. K&K promocija, Zagreb.

Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15.

Archbold, C. A., & Schulz, D. M. (2012). Research on women in policing: A look at the past, present and future. *Sociology compass*, 6(9), 694-706.

Audenaert, M., Van der Heijden, B., Rombaut, T., & Van Thielen, T. (2021). The role of feedback quality and organizational cynicism for affective commitment through leader–member exchange. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 593-615.

Aymerich, N., Batista-Foguet, J. M., Velasco, F., Rueff-Lopes, R., & Marques-Quinteiro, P. (2021). Assessing the Effects of a Transformational Leadership Training Programme within the Catalan Police Force. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15(4), 2391-2406.

Balgač, I. (2017). Žene u policiji, rodni aspekti policijske prakse u Republici Hrvatskoj. Ministarstvo unutarnjih poslova. Zagreb

Balgač, I. (2010). Protokol-važni aspekti internog komuniciranja. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske. Zagreb.

Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72.

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 173-190.

Bartels, J., Peters, O., de Jong, MDT., Pruyn, AT., & Van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?. *Psychological science in the public interest*, 4(1), 1-44.

Beck, K., & Wilson, C. (1997). Police officers' views on cultivating organizational commitment: Implications for police managers. *Policing: An international journal of police strategies & management*, 20(1), 175-195.

Behr, Rafael. *Polizei. Kultur. Gewalt. Die Kultur der Polizei und Policing-Strategien im Wandel der Zeit.* <https://akademie-der-polizei.hamburg.de/resource/blob/769952/c1a3463dfdabbfc7ad7f26da858f2723/polizei-kultur-gewalt-studienbrief-zur-polizeiforschung-2016-data.pdf> (pristupljeno 12. travnja 2023.)

Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).

Berger, B. (2008). Employee/organizational communications. *Institute for Public Relations*, 1-23. <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (pristupljeno 20. svibnja 2022.)

- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public administration review*, 62(2), 217-230.
- Blundel, R., & Ippolito, K. (2008). *Effective organisational communication: perspectives, principles and practices*. Pearson Education.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Borovec, K. (2011). Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske. *Mir, ugled, povjerenje* 53, 1–15.
- Borovec, K., & Balgač, I. (2017). Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 25(1), 1-16.
- Borovec, K. i Dunaj, A.M. (2022). Differences in terms of desirable competencies of police officers. *Policija i sigurnost*, 31 (2/2022.), 101-117. <https://hrcak.srce.hr/280882> (pristupljeno 2. ožujka 2022.)
- Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011): Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom. Zagreb. Policijska akademija
- Bradford, B., & Quinton, P. (2014). Self-legitimacy, police culture and support for democratic policing in an English constabulary. *British journal of criminology*, 54(6), 1023-1046.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50-81.
- Brown, J., & Silvestri, M. (2020). A police service in transformation: Implications for women police officers. *Police Practice and Research*, 21(5), 459-475.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management studies*, 31(6), 807-828.

Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2003). The commitment and satisfaction of lower-ranked police officers: Lessons for management. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26, 43-63.

Burleson, B. R. (2010). The nature of interpersonal communication. *The handbook of communication science*, 145-163.

Cajner Mraović, I., Faber, V., Volarević, G. (2003). Strategija djelovanja Policija u zajednici. Zagreb: MUP RH, Policijska akademija.

Caless, B. (2011). Policing at the top: The roles, values and attitudes of chief police officers. Policy Press.

Can, S. H., Hendy, H. M., & Berkay Ege Can, M. (2017). A pilot study to develop the police transformational leadership scale (PTLS) and examine its associations with psychosocial well-being of officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 32, 105-113.

Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.

Chevremont, M. J. (2019). Millennials in policing: Recommendations for reshaping the workplace to recruit and retain millennials in law enforcement. Seminarski rad. University of Wisconsin-Platteville. 46 str.

Cohen, I. M., McCormick, A. V., & Rich, B. (2019). Creating a culture of police officer wellness. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 13(2), 213-229.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.

College of Policing, (2015). Leadership review 2015 [online]. Coventry: College of Policing. Available from: http://www.college.police.uk/What-we-do/Development/Promotion/the-leadership-review/Documents/Leadership_Review_Final_June-2015.pdf (pristupljeno 18. rujna 2024.)

College of policing. <https://www.college.police.uk/article/college-developing-national-centre-police-leadership> (pristupljeno 29. rujna 2024.)

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information systems research*, 5(4), 400-421
- Cordner, G. (2017). Police culture: Individual and organizational differences in police officer perspectives. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(1), 11-25.
- Dai, Y., Li, H., Xie, W., & Deng, T. (2022). Power distance belief and workplace communication: The mediating role of fear of authority. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2932.
- Dantzker, M. L. (1999). *Police organization and management: Yesterday, today, and tomorrow*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee relations*, 35(2), 173-199.
- Deconinck, J. I. M., Johnson, J. U. L. I. E., Busbin, J. A. M. E. S., & Lockwood, F. R. A. N. K. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing management journal*, 18(2), 145-153.
- Dekker, R., van den Brink, P., & Meijer, A. (2020). Social media adoption in the police: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101441.
- Delač Fabris, S. i Borovec, K. (2019). Stavovi prema određenim karakteristikama žena u policiji. *Policija i sigurnost*, 28 (2/2019), 111-129. <https://hrcak.srce.hr/222217> (pristupljeno 12. srpnja 2024.)
- Demirkol, I. C., & Nalla, M. K. (2020). Police culture: An empirical appraisal of the phenomenon. *Criminology & Criminal Justice*, 20(3), 319-338.
- Denning, S. (2011). How do you change an organizational culture. *Forbes Magazine*, 23. http://faculty.knox.edu/fmcandre/How_Do_You_Change_Org_Culture.pdf (pristupljeno 23. travnja 2022.)
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.

- Dizdar, D. (2006.). Kvantitativne metode. Zagreb: Kineziološki fakultet
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (Eds.). (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63–73.
- Ellwardt, L., Steglich, C., & Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks*, 34(4), 623-633.
- Erciyas, E. (2018). A new change management approach for a law enforcement organization. *International Journal of Police Science & Management*, 20(1), 52-65.
- Etički kodeks policijskih službenika.
https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_06_62_1501.html (pristupljeno 10. rujna 2023.)
- Fan, Z., Grey, C., & Kärreman, D. (2021). Confidential gossip and organization studies. *Organization Studies*, 42(10), 1651-1664.
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0170840620954016> (pristupljeno 2. travnja 2023.)
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X., & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*, 63(3), 561-593.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Filstad, C., Karp, T., & Glomseth, R. (2020). How police leaders learn to lead. *Policing: a journal of policy and practice*, 14(3), 601-615.
- Fowler, B. M. (2017). Stealing thunder and filling the silence: Twitter as a primary channel of police crisis communication. *Public relations review*, 43(4), 718-728.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen?: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12, 1-10.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Eds.). (1991). *Reframing organizational culture*. Sage.

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.

García, J. A., y Olmos, F. C., Matheu, M. L., & Carreño, T. P. (2019). Self esteem levels vs global scores on the Rosenberg self-esteem scale. *Heliyon*, 5(3).

Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G., & Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business Research*, 68(9).

Gerspacher, K. (2014). *Communication Culture in Law Enforcement: Perceptions from Officers and Supervisors* Doktorski rad. Wright State University.

Gerstner, L. V. (2003). *Who Says Elephants Can't Dance? : Leading a Great Enterprise through Dramatic Change*. 1st HarperBusiness pbk. ed. New York, NY: HarperBusiness

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291-295.

Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46.

Gorenak, I., & Pagon, M. (2006). Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija*, 39(4), 247-253.

Gottschalk, P., & Gudmundsen, Y. S. (2009). Police Culture as a Determinant of Intelligence Strategy Implementation. *International Journal of Police Science & Management*, 11(2), 170–182. <https://doi.org/10.1350/ijps.2009.11.2.121> (pristupljeno 14. lipnja 2022.)

Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational Communication: An Examination of Four Instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245–282. <https://doi.org/10.1177/0893318988002002008> (pristupljeno 1. ožujka 2023.)

Griepentrog, Wolfgang. "Weichenstellung für eine starke interne Kommunikation." *Controlling & Management Review* 58.Suppl 8 (2014): 8-13.

Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., & Labianca, G. (2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177–212. <https://doi.org/10.1177/1059601109360391> (pristupljeno 13. srpnja 2022.)

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. *Public relations research: European and international perspectives and innovations*, 327-347.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2003). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge.

Guindon, M. H. (1994). Understanding the role of self-esteem in managing communication quality. *IEEE transactions on professional communication*, 37(1), 21-27

Haake, U., Rantatalo, O., & Lindberg, O. (2017). Police leaders make poor change agents: leadership practice in the face of a major organisational reform. *Policing and society*, 27(7), 764-778.

Haas, N. E., Van Craen, M., Skogan, W. G., & Fleitas, D. M. (2015). Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology & criminal justice*, 15(4), 442-463.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.

Haralambos, M., & Holborn, M. (2002). *Sociology: Themes and Perspectives*, AS- and A-level Student Handbook. Collins Educational.

Hargie, O., & Dickson, D. (2007). Are important corporate policies understood by employees? A tracking study of organizational information flow. *Journal of Communication management*, 11(1), 9-28.

Harkness, J. (1999), "Living and breathing the brand: The role of internal communication", *Journal of Communication Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 87-94.

Haviland, William A. (2004.). *Kulturna antropologija*. Naklada Slap, Jastrebarsko

Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1998). Work, friendship, and media use for information exchange in a networked organization. *Journal of the american society for information science*, 49(12), 1101-1114.

- Hernaus, T., & Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
- Hine, K. A., & Bragias, A. (2021). Effective communication during major crises: a systematic literature review to identify best practices for police. *Police practice and research*, 22(5), 1492-1507.
- HohenbergerT., & Bürger B. (2024). Die Generation Z bei der Polizei. *SIAK-Journal Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*, 21(1), 22-34.
- Holzwarth, S., Gunnesch-Luca, G., Soucek, R., & Moser, K. (2020). How communication in organizations is related to foci of commitment and turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*.
- Hu, X., & Lovrich, N. P. (2019). Social media and the police: A study of organizational characteristics associated with the use of social media. *Policing: An International Journal*, 42(4), 654-670.
- Huberts, L. W., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: an international journal of police strategies & management*, 30(4), 587-607.
- Ingram, J. R. (2013). Supervisor-officer fit and role ambiguity: Re-assessing the nature of the sergeant-officer attitudinal relationship. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(2), 375-398.
- Innes, M. (2002). Organizational communication and the symbolic construction of police murder investigations. *The British journal of sociology*, 53(1), 67-87.
- Jakopec, A., & Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psiholgijske teme*, 23(2), 305-325.
- Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic annals*, 58(198), 35-60.
- Jelić, M. (2012). Nove spoznaje u istraživanjima samopoštovanja: Konstrukt sigurnosti samopoštovanja. *društvena istraživanja*, 21 (2 (116)), 443-463.

- Johnson, A. D., & Vaughn, M. S. (2016). Decoupling and police organizational structure. *Administrative Theory & Praxis*, 38(3), 157-167.
- Johnson, R. R. (2015). Police organizational commitment: The influence of supervisor feedback and support. *Crime & Delinquency*, 61(9), 1155-1180.
- Kaliterna Lipovčan, L. (2004). „Psihosocijalne posljedice starenja.”. Hrvatsko društvo danas: psihosocijalni procesi, 77-87.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Karp, S., & Stenmark, H. (2011). Learning to be a police officer. Tradition and change in the training and professional lives of police officers. *Police Practice and Research: An International Journal*, 12(1), 4-15.
- Keyton, J. (2010). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.
- Kiely, J.A., & Peek, G.S. (2002). The culture of the British police: Views of police officers. *The Service Industries Journal*, 1, 167–183
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: an international journal*, 7(1), 46-53.
- Klopotan, I., Aleksić, A., & Vinković, N. (2020). Do business ethics and ethical decision making still matter: Perspective of different generational cohorts. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 11(1), 31-43.
- Kozina, A. (2019). The Culture of Military School: The Example of the Dr. Franjo Tuđman Croatian Defense Academy. *Connections: The Quarterly Journal*, 18. (3-4), 45-63. doi: 10.11610/Connections.18.3-4.03
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. SAGE Publications, Inc
- Kurek, D. (2021). Image and Attributes of the Police as an Employer in Poland–Perspective of the Z-Generation. In *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION* (Vol. 27, No. 1, pp. 198-203).

- Kurtz, D. L., & Colburn, A. (Eds.). (2019). Police narratives as allegories that shape police culture and behaviour. In *The Emerald handbook of narrative criminology* (pp. 321-341). Emerald Publishing Limited
- Kutnjak Ivković, S., & Haberfeld, M. R. (2019). Exploring empirical research on police integrity. *Exploring police integrity: Novel approaches to police integrity theory and methodology*, 3-33.
- Laapotti, T., & Pennanen, E. (2019). Meetings in the Workplace. In *Workplace Communication* (pp. 83-95). Routledge.
- Lacković-Grgin, K. (1994). *Samopojmanje mladih*. Naklada Slap. Jastrebarsko.
- Lalić, D., Milić, B., & Stanković, J. (2020). Internal communication and employee engagement as the key prerequisites of happiness. In *Joy: Using Strategic Communication to Improve Well-being and Organizational Success* (pp. 75-91). Emerald Publishing Limited.
- Lambert, E. G., Leone, M., Hogan, N. L., Buckner, Z., Worley, R., & Worley, V. B. (2021). To be committed or not: A systematic review of the empirical literature on organizational commitment among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 34(1), 88-114.
- Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Leathers, D. G. (1979). The informational potential of the nonverbal and verbal components of feedback responses. *Southern Journal of Communication*, 44(4), 331-354.
- Lehmann-Willenbrock, N., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Kello, J. E. (2017). The critical importance of meetings to leader and organizational success: Evidence-based insights and implications for key stakeholders. *Organizational Dynamics*, 47(1), 32. <https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1192&context=psychfacpub> (pristupljeno 24. ožujka 2024.)
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.
- Linklater, K. (2022). Inclusion Capital: How Police Officers Are Included in Their Workplaces. *Societies*, 12(5), 128.
- Loftus, B. (2009). *Police culture in a changing world*. Oxford University Press.

- Longstaff, A., Willer, J., Chapman, J., Czarnomski, S., & Graham, J. (2015). Neighbourhood policing: Past, present and future. *The Police Foundation*, 25-31.
- Loughman, T. P., Fleck Jr, R. A., & Snipes, R. (2000). A cross-disciplinary model for improved information systems analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 100(8), 359-369.
- Lovina, R., Genuba, R., & Naparota, L. (2020). Structural Equation Model on Work Engagement of Non-Commissioned Police Officers. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5(4).
- Lucas, T., Weidner, N., & Janisse, J. (2012). Where does work stress come from? A generalizability analysis of stress in police officers. *Psychology & Health*, 27(12), 1426-1447.
- Łuczak, J. (2013). Specific problems of communication in Police. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 189.
- Marenin, O. (2004). Police training for democracy. *Police practice and Research*, 5(2), 107-123.
- Marker, A. (2009). Organizational culture. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 725-744.
- Marks, M. (2004). Researching police transformation. The ethnographic imperative. *British Journal of Criminology*, 44, 866–888
- Mast, C. (2014). Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie-Management–Wertschöpfung*, 1121-1140
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Walker, R. (2020). *Fundamental Theories of Business Communication: Laying a Foundation for the Field*. Springer Nature.
- McKim, C. A. (2017). The value of mixed methods research: A mixed methods study. *Journal of mixed methods research*, 11(2), 202-222.
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Mejovšek, M. (2003). *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Naklada Slap. Jastrebarsko.

- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301-324.
- Metcalf, B., & Dick, G. (2001). Exploring organisation commitment in the police: Implications for human resource strategy. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(3), 399-420.
- Mirjanić, L. i Milas, G. (2011). Uloga samopoštovanja u održavanju subjektivne dobrobiti u primjeni strategija suočavanja sa stresom. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 20(3-113), 711-727. <https://doi.org/10.5559/di.20.3.06> (pristupljeno 2. lipnja 2023.)
- Milliard, B. (2020). Utilization and impact of peer-support programs on police officers' mental health. *Frontiers in psychology*, 1686.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups as qualitative research (Vol. 16). Sage publications.
- Nelke, A. (2022). 30 Minuten Interne Kommunikation. Gabal Verlag. Offenbach.
- Nhan, J. (2014). Police culture. *The encyclopedia of criminology and criminal justice*, 1-6.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Nix, J., & Wolfe, S. E. (2017). The impact of negative publicity on police self-legitimacy. *Justice quarterly*, 34(1), 84-108.
- Omilion-Hodges, L. M., & Ptacek, J. K. (2021). *Leader-member Exchange and Organizational Communication: Facilitating a Healthy Work Environment*. Springer Nature.
- Pallant, J. (2017.). *SPSS: Priručnik za preživljavanje*. Mikro knjiga, Beograd.
- Paoline III, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of criminal justice*, 31(3), 199-214.
- Paoline III, E. A., & Gau, J. M. (2018). Police occupational culture: Testing the monolithic model. *Justice quarterly*, 35(4), 670-698.

Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). Organizational communication: Perspectives and trends.

Park, R. E. (1938). Reflections on communication and culture. *American Journal of sociology*, 44(2), 187-205.

Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology*, 49(3), 447-469.

Pearson, J. C., Child, J. T., DeGreeff, B. L., Semlak, J. L., & Burnett, A. (2011). The influence of biological sex, self-esteem, and communication apprehension on unwillingness to communicate. *Atlantic Journal of Communication*, 19(4), 216-227.

Pećanić, A., & Miljković Krečar, I. (2021). Percepcija generacijskih razlika u poslovnom ponašanju pripadnika generacija X i Y. *Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti*, 12(1), 89-100.

Pedišić, Ž., & Dizdar, D. (2010). *Priručnik za kvantitativne metode*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Pende, H. (2008). *Moć neetičkog poslovanja : organizacijska kultura u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York, Harper & Row.

Petz, B., Kolesarić, V., Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika, osnovne statističke metode za nematematičare*. Naklada Slap: Jastrebarsko.

Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in psychology*, 12, 642155.

Policija: Hrvatska sigurnost i sigurna budućnost.

https://mup.gov.hr/UserDocsImages/STORAGE/kb-mup-2017_za%20van.pdf (pristupljeno 23. ožujka 2023.)

Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 227-246.

Pravilnik o načinu obavljanja provjere osobne dostojnosti za obavljanje policijske službe. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_08_98_2180.html (pristupljeno 5. travnja 2023.)

Pravilnik o načinu postupanja policijskih službenika. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_02_20_216.html (pristupljeno 4. travnja 2023.)

Pravilnik o vrstama nagrada, medalja, priznanja i zahvalnica Ministarstva unutarnjih poslova te uvjetima i postupku njihove dodjele. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_08_95_1422.html (pristupljeno 24. lipnja 2023.)

Prenzler, T. (1997). Is there a police culture?. *Australian Journal of Public Administration*, 56(4), 47-56.

Quinn, D., & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 146-158.

Radić, I., Idbek, R. i Lazić, N. (2023). Hrvatska policija u digitalnom prostoru – prijedlog modela za komunikaciju s javnošću putem društvenih mreža. *Policija i sigurnost*, 32 (1/2023.), 1-22. <https://doi.org/10.59245/ps.32.1.2> (pristupljeno 11. kolovoza 2024.)

Redaktionsnetzwerk Deutschland. <https://www.rnd.de/politik/statistik-polizei-verzeichnet-mehr-bewerbungen-frauenanteil-steigt-BM2MPT2QSOUFM7DWHRVUN3RHAY.html> (pristupljeno 2. svibnja 2024.)

Reuss-Ianni, E. (1983). *Two cultures of policing*. New Brunswick.

Rimac, M. (2012.), Istraživanje obilježja Generacije Z – Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika? <https://apps.unizg.hr/rektorova-nagrada/javno/stari-radovi/1770/preuzmi>. (pristupljeno 30. listopada 2023.)

Roberts, K., & Herrington, V. (2013). Organisational and procedural justice: A review of the literature and its implications for policing. *Journal of policing, intelligence and counter terrorism*, 8(2), 115-130.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of applied psychology*, 59(3), 321.

Robinson, A. L. (2003). The impact of police social capital on officer performance of community policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(4), 656-689.

Romney, A. C., Smith, I. H., & Okhuysen, G. A. (2019). In the trenches: Making your work meetings a success. *Business Horizons*, 62(4), 459-471.

RTL. <https://media.rtl.com/meldung/RTL-praesentiert-neuen-Markenauftritt/> (pristupljeno 14. ožujka 2023.)

Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment: teorija i praksa. <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (pristupljeno 21. veljače 2022.)

Saunders, J., & Wong, V. (1985). In search of excellence in the UK. *Journal of Marketing Management*, 1(1-2), 119-137.

B. Sarver, M., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(1), 126-143.

Savery, L. K. (1987). Effect of motivators on job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 2(3), 28-31

Scarlett, H. (2006). Manager-employee communication. *The IABC Handbook of Organizational Communication*, 215-226.

Schewe, C. D., & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(1), 51-63.

Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), 644-663.

Schafer, J. A., Varano, S. P., Galli, P. M., & Ford, T. (2021). Police supervisor attitudes toward organizational change. *Journal of crime and justice*, 44(3), 258-274

Schein, E. H. (1988). Organizational culture. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2224> (pristupljeno 12. veljače 2022.)

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.

Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774

Shannon, C. E. (1948) A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, vol. 27 (3), 379-423, doi: 10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x.

Shukla, A., Singh, S., Rai, H., & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB management review*, 30(4), 330-342.

SIAK-Journal. https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft_und_Forschung/SIAK-Journal/SIAK-Journal-Ausgaben/Jahrgang_2013/files/Behr_1_2013.pdf (pristupljeno 3. veljače 2024.)

Sikavica, P. i Novak, M.(1999) Poslovna organizacija. *Zagreb, Informator*.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Vokić, N. P. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga.

Silvestri, M. (2007). Doing” police leadership: Enter the “new smart macho. *Policing & society*, 17(1), 38-58.

Sirota, D., & Klein, D. (2013). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. FT Press.

Skoko, B., & Benković, V. (2009). Znanstvena metoda fokus grupa–mogućnosti i načini primjene. *Politička misao: časopis za politologiju*, 46(3), 217-236.

Smith, R., Pedersen, S., & Burnett, S. (2014). Towards an organizational folklore of policing: The storied nature of policing and the police use of storytelling. *Folklore*, 125(2), 218-237.

Social capital. <https://www.britannica.com/topic/social-capital> (pristupljeno 24. kolovoza 2023.)

Statista. <https://www.statista.com/statistics/195324/gender-distribution-of-full-time-law-enforcement-employees-in-the-us/> (pristupljeno 24. ožujka 2023.)

- Stauss, B., Hoffmann, F. (2000): Minimizing internal communication gaps by using business television in internal marketing: U: Varey, R., J., Lewis, B., R. (ur.), *Directions for management*. London. Routledge. 141-160.
- Stephens, C., & Long, N. (2000). Communication with police supervisors and peers as a buffer of work-related traumatic stress. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 407-424.
- Stolyarova, A., & Stolyarova, V. (2012). Modern Typology or Organizational Culture. *International Journal of Economics and Law*, 2, 139-145
- Stothard, C. F., & Drobnjak, M. (2009). Working relationships in the Australian Army: applying a social capital framework to social information networks. In *Proceedings of the 44th Annual Conference of Australian Psychological Society* (pp. 173-178).
- Sušanj, Z. (2005). Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje. Naklada Slap.
- Swid, A. (2014). Police members perception of their leaders' leadership style and its implications. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 579-595.
- Šakytė-Statnickė, G., Budrytė-Ausiejienė, L., Luka, I., & Drozdova, V. (2023). Internal and External Communication between Employees of Different Generations: Emerging Problems in Lithuanian, Latvian, and Swedish Tourism Organizations. *Journal of Tourism and Services*, 14(26), 1-24.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tankebe, J. (2019). In their own eyes: an empirical examination of police self-legitimacy. *International journal of comparative and applied criminal justice*, 43(2), 99-116.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations*. Pearson Education.
- Terpstra, J. (2017). Storytelling about rural policing: The social construction of a professional identity. *European Journal of Policing Studies*, 4(1), 17-33.

Tvarog Malvić, S., Sindik, J. i Šarac, J. (2014). PERCIPIRANA ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST KAO DETERMINANTA ORGANIZACIJSKE ODANOSTI. *Ekonomski misao i praksa*, 23 (1), 43-62. <https://hrcak.srce.hr/123473> (pristupljeno 14. travnja 2024.)

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.

Tkalac Verčič, A., Pološki Vokić, N. i Sinčić Ćorić, D. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja*, 18 (1-2 (99-100)), 175-202. <https://hrcak.srce.hr/37185> (pristupljeno 11. svibnja 2022.)

Todak, N., Leban, L., & Hixon, B. (2021). Are women opting out? A mixed methods study of women patrol officers' promotional aspirations. *Feminist Criminology*, 16(5), 658-679.

Tomić, Z., Radalj, M. i Topić Stipić, D. (2020). KOMUNIKACIJA U MALIM SKUPINAMA. *Mostariensia*, 24 (2), 93-109. <https://hrcak.srce.hr/261210> (pristupljeno 20. ožujka 2023.)

Tomulić, A. M., & Grmuša, T. (2017). Empatija u radnom okruženju. *Media, culture and public relations*, 8(2), 194-205.

Turner, T., & Jenkins, M. (2019). 'Together in work, but alone at heart': insider perspectives on the mental health of British police officers. *Policing: A Journal of Policy and practice*, 13(2), 147-156.

Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2020_08_97_1813.html (pristupljeno 10. ožujka 2023.)

Uredba o policijskim zvanjima. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_01_7_68.html (pristupljeno 20. siječnja 2024.)

Uredba o radnim mjestima policijskih službenika kojima se staž osiguranja računa u povećanom trajanju. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_10_127_2764.html (pristupljeno 14. ožujka 2023.)

Valieiev, R., Tohochynskyi, O., Pekarchuk, V., Sobakar, A., & Iermakov, S. (2019). The Job Satisfaction of Ukrainian Police Officers: Condition, Structure and Key Predictors. *Romanian Journal for Multidimensional Education/Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 11(1).

- Van Craen, M., & Skogan, W. G. (2017). Achieving fairness in policing: The link between internal and external procedural justice. *Police quarterly*, 20(1), 3-23.
- Van Gelderen, B. R., & Bik, L. W. (2016). Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(1), 206-221.
- Van Hulst, M. (2013). Storytelling at the police station: the canteen culture revisited. *British journal of criminology*, 53(4), 624-642
- Verghese, A. K. (2012). *Internal communications: insights, practices and models*. SAGE Publications India.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of public relations research*, 29(2-3), 73-89.
- Walsh, W. F. (2001). Compstat: An analysis of an emerging police managerial paradigm. *Policing: an international journal of police strategies & management*, 24(3), 347-362.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Wax, A., Rodriguez, W. A., & Asencio, R. (2022). Spilling tea at the water cooler: A meta-analysis of the literature on workplace gossip. *Organizational Psychology Review*, 12(4), 453–506. <https://doi.org/10.1177/20413866221112383> (pristupljeno 12. siječnja 2022.)
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.
- White, D. (2006). A conceptual analysis of the hidden curriculum of police training in England and Wales. *Policing & society*, 16(4), 386-404.
- Whitworth, B. (2006). Internal communication. *The IABC Handbook of organizational communication*, 205-214.
- Williams, C. L., Wu, Y., Sun, I. Y., & Van Craen, M. (2022). Exploring the direct and indirect linkages between supervisory disrespect and officer cooperation and disrespect in policing. *Police Quarterly*, 25(3), 338-363.

Wolfe, S. E., & Piquero, A. R. (2011). Organizational justice and police misconduct. *Criminal justice and behavior*, 38(4), 332-353.

Wolfe, S. E., Rojek, J., Manjarrez Jr, V. M., & Rojek, A. (2018). Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*, 54, 20-29.

Worden, R. E. (1995). Police officers' belief systems: framework for analysis. *American Journal of Police*, 14(1), 49-82.

Wu, Y., Sun, I., Lo, T. Y., & Liu, J. (2023). Attitudes toward peers, supervisors, and citizens: a comparison of Chinese and Taiwanese police officers. *Policing: An International Journal*, 46(1), 130-147.

Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government information quarterly*, 28(2), 164-175.

Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal Communication. Chapter 15. Leeds Beckett University. Leeds: Pearson Education.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

Zakon o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_10_107_3126.html (pristupljeno 15. veljače 2023.)

Zakon o policiji. <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji> (pristupljeno 12. svibnja 2023.)

Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_10_119_1834.html (pristupljeno 15. veljače 2023.)

Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000), *Generations at Work – Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, New York, NY

Zlatić, L., Sušan, Z., & Jakopac, A. (2021). Uloga doživljaja pravednosti, ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u objašnjenju angažiranosti zaposlenika. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 30(3), 571-592.

Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management communication quarterly*, 20(3), 261-282.

12. PRILOZI

12.1. Popis tablica

Tablica 1. Tipovi kulture. Prikaz autorice prema Sušnju (2005)

Tablica 2. Zastupljenost zvanja policijskih službenika u postocima u ukupnoj populaciji (N = 20 127) za 2021.godinu.

Tablica 3. Uzorak

Tablica 4. Prikaz čestica Rosenbergove skale samopoštovanja.

Tablica 5. Sociodemografska obilježja ispitanika iz fokus grupe rukovoditelja

Tablica 6. Sociodemografska obilježja ispitanika iz fokus grupe policijskih službenika

Tablica 7. Rezultati deskriptivne analize na varijablama zadovoljstva internom komunikacijom

Tablica 8. Ukupni rezultati na skalama zadovoljstva internom komunikacijom

Tablica 9. Rezultati deskriptivne analize za „Broj bliskih prijatelja i učestalost kontaktiranja“

Tablica 10. Ukupni rezultati na Rosenbergovoj skali samopoštovanja

Tablica 11. Cronbach alfa koeficijenti za skalu procjene zadovoljstva internom komunikacijom

Tablica 12. Cronbach alfa koeficijenti za Rosenbergovu skalu samopoštovanja

Tablica 13. Svojstvene vrijednosti matrice korelacija varijabli iz Upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom

Tablica 14. Projekcije varijabli na faktore

Tablica 15. Korelacije varijabli na faktore

Tablica 16. Interkoleracija ekstrahiranih faktora zadovoljstva internom komunikacijom

Tablica 17. Svojstvene vrijednosti matrice korelacije

Tablica 18. Paralelne projekcije

Tablica 19. Smjernice za veličinu korelacije

Tablica 20. Matrica korelacija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i skupa sociodemografskih varijabli (prediktori)

Tablica 21. Matrica korelacija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i skupa sociodemografskih varijabli (prediktori)

Tablica 22. Vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu – Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H1)

Tablica 23. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (H1)

- Tablica 24. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H1)
- Tablica 25. Matrica korelacija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i skupa obilježja karijera policijskih službenika (prediktori)
- Tablica 26. Matrica korelacija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i skupa obilježja karijera policijskih službenika (prediktori)
- Tablica 27. Vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu – Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H2)
- Tablica 28. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (H2)
- Tablica 29. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H2)
- Tablica 30. Matrica korelacija zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i skupa varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja (prediktori)
- Tablica 31. Matrica korelacija zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i skupa varijabli koje se odnose na razinu samopoštovanja i broj bliskih prijatelja (prediktori)
- Tablica 32. Vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu – Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim i zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H3)
- Tablica 33. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim (H3)
- Tablica 34. Regresijska analiza za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (H3)
- Tablica 35. Matrica korelacije zadovoljstva komunikacijom s nadređenim (kriterij) i dimenzija internom komunikacijom (prediktori)
- Tablica 36. Matrica korelacije zadovoljstva horizontalnom komunikacijom (kriterij) i dimenzija internom komunikacijom (prediktori)
- Tablica 37. Vrijednosti faktora inflacije varijance i tolerancije u regresijskom modelu Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim
- Tablica 38. Vrijednosti faktora inflacije varijance i tolerancije u regresijskom modelu Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom
- Tablica 39. Rezultati multivarijatne regresijske analize modela Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim
- Tablica 40. Rezultati multivarijatne regresijske analize modela Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom
- Tablica 41. Osnovni statistički pokazatelji i testiranje normalnosti distribucije frekvencija Shapiro-Wikovim testom (H5)

Tablica 42. Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom u odnosu na pripadnost generacijama Z, Y i X

Tablica 43. Srednje vrijednosti i standardna devijacija na dimenzijama zadovoljstva internom komunikacijom za generacije Z, Y, X

Tablica 44. Analiza varijance i diskriminacijska analiza

Tablica 45. Diskriminacijski koeficijenti i korelacija varijabli s diskriminacijskim funkcijama

Tablica 46. Rezultati centroida grupa prema generacijama

Tablica 47. Osnovni statistički pokazatelji i testiranje normalnosti distribucije frekvencija Shapiro-Wikovim testom (H6)

Tablica 48. Razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom u odnosu na rukovodni status

Tablica 49. Srednje vrijednosti i standardna devijacija na dimenzijama zadovoljstva internom komunikacijom za rukovoditelje/nerukovoditelje

Tablica 50. Analiza varijance i diskriminacijska analiza

Tablica 51. Diskriminacijski koeficijenti i korelacija varijabli s diskriminacijskom funkcijom

Tablica 52. Rezultati centroida grupa prema rukovodnom statusu

12.2. Popis slika

Slika 1. Autoričin prikaz razina organizacijske kulture prema Scheinu (1988).

Slika 2. Grafički prikaz centroida Funkcije 1 i Funkcije 2

Slika 3. Grafički prikaz centroida Funkcije 1

ŽIVOTOPIS DOKTORANDICE

Izidora Radek osnovnu školu završila je u Šenkovcu, a opću gimnaziju u Čakovcu. Diplomirala je 24. listopada 2005. godine na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, Engleski jezik i književnost i Njemački jezik i književnost. Radno iskustvo prije zapošljavanja u Ministarstvu unutarnjih poslova (2009. godine) stekla je u OŠ „I.G. Kovačića“ Sveti Juraj na Bregu kao nastavnica engleskog i njemačkog jezika. Na Visokoj policijskoj školi (danas Veleučilište kriminalistike i javne sigurnosti) zaposlena je od 2016. kao asistentica te je 11. srpnja 2017. imenovana u nastavno zvanje predavač, a 17. prosinca 2021. u nastavno zvanje viši predavač.

Do sada je objavila nekoliko znanstvenih radova koje je izlagala na više međunarodnih znanstvenih konferencija.

Istaknuti radovi:

Bukovčan D., Radek, I. (2016.). Ein Anruf geht bei der Polizei ein - Deutsch für die Polizei. Policijska akademija. Zagreb. ISBN 978-953-161-302-6

Pešut, I. i Radek, I. (2016). Kolokacije u engleskome jeziku policijske struke. Policija i sigurnost. 25(4), 370-395. ISSN 1330-0229

Radek, I. (2016). Debata u nastavi stranoga jezika struke. Zagreb: Zbornik radova- Udruga nastavnika jezika struke na visokoškolskim ustanovama. ISSN 1849-9279

Dunaj, A. i Radek, I. (2021) Organizacijska komunikacija na Visokoj policijskoj školi u Zagrebu u vrijeme pandemije bolesti COVID- 19. Policija i sigurnost, 30 (3), 452-462

Radek, I., Žabek, I. i Budimir, I. (2021) Percepcija vidljivih tetovaža kod policijskih službenika. Policija i sigurnost, 30 (4), 482-498

Radek, I. (2022) Konceptualna metafora "Život je hrana". U: Kereković, S. & Bošnjak Terzić, B. (ur.) Suvremeni izazovi u poučavanju jezika struke