

# Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu

Irena Gorenak<sup>1</sup>, Milan Pagon<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ministrstvo za notranje zadeve, Štefanova 2, 1000 Ljubljana, irena.gorenak@gov.si

<sup>2</sup>Fakulteta za organizacijske vede in Fakulteta za policijsko-varnostne vede, Univerza v Mariboru

V teoretičnem uvodu avtorja govorita o organizacijskem komuniciranju in zadovoljstvu zaposlenih. Posebej predstavljata stanje na tem področju v policijskih organizacijah. Teoretični del zaključujeta s spoznanjem, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje z okoljem. V empiričnem delu avtorja proučujeta vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. Empirični del naloge temelji na raziskavi, ki je bila opravljena na vzorcu 388 policistov policijskih uprav Celje, Slovenj Gradec, Maribor in Murska Sobota. Avtorja sta z organizacijskim komuniciranjem pojasnila 40,1 % zadovoljstva policistov pri delu. Konkretnije sta pojasnila, da na zadovoljstvo policistov pri delu vpliva horizontalno komuniciranje (8,1 %), dodatno sledi vpliv vertikalnega komuniciranja (22,2 %), ter še dodatno vpliv komuniciranja z okoljem (9,8 %).

**Ključne besede:** organizacijsko komuniciranje, zadovoljstvo pri delu, policija, policisti

## 1 Uvod

Pojem komuniciranja je relativno star, saj ga posredno zasledimo že pri antičnih filozofih. Komuniciranje je v svojem bistvu proces prenašanja sporočil, ki poteka v različnih oblikah na relaciji med sporočevalcem in prejemnikom sporočil preko komunikacijskih kanalov oziroma poti. Poznamo različne vrste komuniciranja, kot so: verbalno in neverbalno komuniciranje, pisno in govorno komuniciranje, tržno oziroma marketinško komuniciranje, etično komuniciranje, osebno in medosebno komuniciranje, komuniciranje znotraj organizacij in komuniciranje organizacij z okoljem ter drugo.

Pomen komuniciranja, tako komuniciranja organizacij z okoljem, kot komuniciranja znotraj organizacij, so najprej spoznale dobičkonosne organizacije, šele kasneje so se pomena komuniciranja pričele zavedati tudi organizacije javne in državne uprave.

Kar se tiče nedobičkonosnih organizacij, zlasti organizacij javne in državne uprave, je komuniciranje pričelo dobivati na pomenu šele pred nekaj desetletji, in to takrat, ko so organizacije javne in državne uprave pričele meriti rezultate svojega dela tudi skozi stopnjo zadovoljstva uporabnikov njihovih storitev. Podobna ugotovitev velja za policijske organizacije, ki so šele s spremembo filozofije njihovega delovanja, v smislu preprečevanja varnostno negativnih pojavov (community policing), začele posvečati več pozornosti komuniciranju z okoljem pa tudi komuniciranju znotraj policijskih organizacij, da bi tako bolje dosegale zastavljene cilje.

Komuniciranje znotraj organizacij, kot tudi komuniciranje organizacij z okoljem, je neposredno povezano z zadovoljstvom zaposlenih, saj so zadovoljni zaposleni pri svojem delu uspešnejši in pripomorejo k boljšemu doseganju ciljev organizacij. Identična ugotovitev velja za policijske organizacije.

V tem prispevku bomo na vzorcu 388 policistov proučevali ali komuniciranje med policisti, komuniciranje policistov z nadrejenimi in komuniciranje policistov z okoljem vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in kolikšen je ta vpliv.

## 2 Organizacijsko komuniciranje

Komuniciranje je proučevalo mnogo avtorjev (Lasswell, 1960; Foltz, 1981; Vreg, 1990; Burlison, 1995; Ule in Kline, 1996; Mumel, 1998; Možina, Tavčar in Knežević, 1998; Rosengren, 2000 in drugi). Razlike med njihovimi definicijami komuniciranja niso velike, zato lahko zapišemo, da je komuniciranje proces sporazumevanja med posamezniki s pomočjo verbalnih in neverbalnih znakov, po poteh, ki jih imenujemo komunikacijski kanali.

V literaturi je govora tudi o organizacijskem komuniciranju. Organizacijsko komuniciranje sestavljajo horizontalno komuniciranje, to je komuniciranje med sodelavci, vertikalno komuniciranje, to je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi in obratno ter komuniciranje z okoljem, torej komuniciranje predstavnikov organizacij z okoljem.

Komuniciranje v organizacijah (horizontalno in vertikalno) in komuniciranje organizacij z okoljem samo po sebi še ne zagotavlja uspešnosti organizacij, zato večina avtorjev govori predvsem o uspešnosti komuniciranja in mehanizmi za njegovo zagotavljanje. Organizacije v zadnjem obdobju komuniciranju posvečajo vse več pozornosti. Uspešne organizacije posvečajo vse več pozornosti vsem trem, že prej opisanim, segmentom organizacijskega komuniciranja.

## 2.1 Horizontalno komuniciranje

Po mnenju Krepsa (1990), horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični ravni. Avtor pod tem razume tok sporočil znotraj funkcijskih področij na neki dani organizacijski ravni in pravi, da gre v primeru horizontalnega komuniciranja za pogosto premalo izkoriščen kanal komuniciranja.

Berlogar (1999) govori o neformalnem horizontalnem komuniciranju v organizacijah in ugotavlja, da je neformalno horizontalno komuniciranje tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo, ampak je vzrok zanj radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija. Za neformalno komuniciranje se pogosto uporablja izraz govorice. Neformalno komuniciranje je izraz potreb zaposlenih po informacijah v organizacijah. Če zaposleni ne dobijo informacij preko formalnih načinov komuniciranja, si jih pač pridobijo drugje. Res pa je, da še tako popolni formalni načini komuniciranja neformalnih načinov komuniciranja ne morejo izpodriniti v celoti. Management ima pogosto neformalno komuniciranje za nekaj slabega in deviantnega v komuniciranju. Po njegovem mnenju bi se managerji morali zavedati, da je neformalno komuniciranje lahko koristen komunikacijski kanal in bi si morali prizadevati za povezavo formalnega z neformalnim komuniciranjem v organizaciji.

"Horizontalno komuniciranje poteka v vse smeri v formalnih in neformalnih (interesnih) strukturah vsake organizacije. Udeleženci tvorijo pri tem komunikacijska omrežja različnih oblik; seveda ni za vse okoliščine in zadeve najprimernejše oblike – vendar so iz raziskav in izkušenj nastala precej trdna vodila za izbiranje med oblikami. Ta vodila posebej upoštevajo značilnosti komuniciranja v skupinah", navajajo Možina, Tavčar in Knežević (1995:85).

Horizontalno komuniciranje je v zadnjem obdobju vse pogostejše v centru pozornosti managerjev, saj ga želijo usmerjati in nanj vplivati, saj se zavedajo, da bodo tako posredno vplivali tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

## 2.2 Vertikalno komuniciranje

Ko govorimo o vertikalnem komuniciranju, v bistvu govorimo o komuniciranju med nadrejenimi in podrejenimi in obratno. Kot bomo videli v nadaljevanju, so v preteklosti več ali manj govorili o komuniciranju nadrejenih do po-

drejenih, v zadnjem času pa vse bolj govorimo tudi o komuniciranju podrejenih z nadrejenimi.

Še pred nekaj desetletji sta se poslanstvo in namen vertikalnega komuniciranja bistveno razlikovala od današnjega, saj je šlo največkrat za enosmerno komunikacijo oziroma ukazovanje šefov, posledica česar naj bi bila ubogljivost delavcev. Bistveno spremembo zasledimo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko govorimo o obdobju, v katerem naj bi zaposleni sodelovali pri participativnem upravljanju podjetij, samoupravno informiranje in obveščanje pa so nadomestili novi proaktivni modeli komuniciranja. Gospodarske razmere in množična odpuščanja delavcev so povzročile njihovo nezadovoljstvo in zelo pogosto nizko stopnjo njihovega identificiranja z organizacijami, zato je management spoznal, da golo informiranje ne zadošča več, da ne zagotavlja potrebnih vedenjskih sprememb delavcev in njihovega identificiranja z organizacijami, zato mora management vse pogosteje segati v zakladnico sodobnih tehnik prepričevalnega komuniciranja. "Zato se danes nameni vertikalnega komuniciranja osredotočajo na vprašanja, kot so:

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udejanjati vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti, motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcij in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju, ipd" (Gruban, 1998:623).

Z vertikalnim komuniciranjem se je ukvarjal Cameron (1995). Avtor postavlja trditev, da je učinkovita komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključ do učinkovitega managementa, ki izboljša uspešnost podjetja.

Tudi Fu in Yukl (2000) sta se ukvarjala z vertikalnim komuniciranjem in ukrepi managerjev do podrejenih, v povezavi z uspešnostjo organizacij., ki sta v primerjalni študiji v zvezi z vertikalnim komuniciranjem posebej izpostavila pomen vzpodbujanja dvosmernega komuniciranja.

Jasno je torej, da se je pomen vertikalnega komuniciranja v zadnjem obdobju spremenil, saj managerji čedalje bolj posegajo po takih oblikah vertikalnega komuniciranja s katerimi vzpodbujajo delavce k participativnemu upravljanju s čimer skušajo vplivati na zadovoljstvo delavcev pri delu in posredno na uspešnost organizacij.

## 2.3 Komuniciranje organizacij z okoljem

Komuniciranje organizacij z okoljem so proučevali mnogi avtorji. Tako Mumel (1998) ugotavlja, da so vsa živa bitja v nenehni interakciji z okoljem, kar pomeni, da se na pod-

lagi procesa komuniciranja prilagajajo okolju, hkrati tudi okolje prilagajajo sebi. Van de Ven (1976) trdi, da področje komuniciranja nudi najprimernejše temelje za gradnjo teorije odnosov med organizacijo in javnostjo. Ašanin Gole (1999) pa ugotavlja, da komuniciranje z okoljem lahko organizaciji pomaga tako, da prepozna najpomembnejše komponente okolja ter z uporabo strateško vodenih komunikacij vpliva na organizacijske odnose z okoljem.

Rakunova (2002) meni, da velika hitrost sprememb v okolju organizacij in povečana konkurenca silita organizacije v spoznanje, da je komuniciranje za uspešno delo organizacije zelo pomembno. Avtorica ugotavlja, da je za organizacije pomembno konsistentno komuniciranje, še zlasti v času interneta, ko praktično vsak član organizacije na tak ali drugačen način komunicira z okoljem.

V organizacijah na nek način vse bolj dozoreva spoznanje, da so usodno odvisne od okolja v katerem delujejo, iz okolja dobivajo temeljne elemente in informacije za svoje delovanje, svoje produkte ali storitve pa v okolje tudi prodajajo. Organizacije si zato vse bolj prizadevajo, da bi s pomočjo komuniciranja identificirale vse pomembne elemente okolja, ki bi lahko vplivali na njihovo uspešno delovanje.

## 2.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Človek je zadovoljen kadar so uresničene njegove potrebe, kadar dobi za svoja dejanja potrditev, pohvalo, kadar ima občutek, da je potreben in pomemben. Zadovoljen človek je tudi bolj uspešen. Prav to pa je pomembno za organizacije, saj zadovoljni zaposleni tudi učinkoviteje opravljajo delo, uresničujejo cilje organizacije in s tem doprinašajo k uspešnosti organizacij. Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacij je že bila predmet mnogih proučevanj in razmišljanj, zato si v nadaljevanju pogledjmo nekatere ugotovitve.

"Tisto kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, ampak dejavniki, iz katerega vse naštetu izvira – motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunskega motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev", navaja (Gruban 1998:614).

Odgovor na vprašanje kdaj bodo zaposleni zadovoljni, podaja Možina (1998), ko pravi, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo pomagali k uspešnosti organizacije, če bodo managerji ustvarili okolje s katerim se bodo zaposleni identificirali, okolje ki jim bo dalo občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj.

Očitno je torej, da postaja zadovoljstvo zaposlenih že postopoma kategorija, ki je enakovredna zadovoljstvu potrošnikov in zadovoljstvu delničarjev in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za dose-

ganje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnih programov, ki temeljijo tudi na organizacijskem komuniciranju, meni Gruban (1998).

## 2.5 Organizacijsko komuniciranje in policijske organizacije

Policijske organizacije sicer niso organizacije, ki bi svoje izdelke ali storitve prodajale na trgu in bi bilo v tem kontekstu horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje policijskih organizacij z okoljem usodnega pomena za njihovo delovanje.

Kljub temu pa tudi v okviru policijskih organizacij v zadnjem obdobju vse bolj dozoreva spoznanje o pomenu horizontalnega in vertikalnega komuniciranja, saj je znano, da uspešnost obeh vrst komuniciranja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, torej tudi na zadovoljstvo policistov pri delu, to pa na uspešnost policijskega dela.

Dejstvo je tudi, da si policijske organizacije v zadnjem obdobju prizadevajo za čim boljše komuniciranje z okoljem, za razumevanje njihovega dela in za podporo njihovem delu (policijsko delo v skupnosti – community policing). Prav te elemente v zadnjem obdobju policijske organizacije vedno pogosteje uporabljajo kot kriterije merjenja njihove uspešnosti.

Ko govorimo o komuniciranju policijskih organizacij z okoljem nikakor ne moremo mimo narave dela policijskih organizacij. Glede na to, da policijske organizacije v osnovi preprečujejo in preiskujejo nezakonita ravnanja, je jasno, da so še kako odvisne od informacij iz okolja, ki pa jih pridobivanja prav s komuniciranjem.

## 3 Metoda

V nadaljevanju predstavljamo raziskavo, opravljeno na območju policijskih uprav Celje, Maribor, Murska Sobota in Slovenj Gradec.

Predmet našega raziskovanja je bilo organizacijsko komuniciranje, cilj raziskave pa je bil ugotoviti ali organizacijsko komuniciranje vpliva in zadovoljstvo policistov pri delu in kolikšen je ta vpliv.

Postavili smo glavno hipotezo, ki se je glasila:

- **Med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**
- Postavili smo tri pomožne hipoteze, ki so se glasile:
- **Med horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**
  - **Med vertikalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**
  - **Med komuniciranjem z okoljem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**

Kot osnovno populacijo za določitev vzorca, na katerem smo opravili proučevanje smo šteli vse policiste na policijskih postajah policijskih uprav Celje, Slovenj Gradec, Maribor in Murska Sobota, brez komandirjev in njihovih pomočnikov. Na omenjenih policijskih upravah smo med 22. 11. 2003 in 19. 12. 2003 izvedli anketiranje.

Poslali smo 600 vprašalnikov, do omenjenega datuma smo prejeli 388 vprašalnikov, ki smo jih zajeli v raziskavo, kar pomeni 64,6 odstotni odziv.

Na vsa vprašanja, razen tista, ki so se nanašala na demografske podatke, so anketiranci odgovarjali na pet stopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 2, da se s trditvijo strinjajo v manjši meri, ocena 3, da se s trditvijo strinjajo v srednji meri, ocena 4, da se strinjajo v veliki meri in ocena 5, da se s trditvijo strinjajo v zelo veliki meri.

Pri raziskavi smo uporabili neeksperimentalno raziskovanje. Metoda dela je bila terenska študija, raziskovalna tehnika pa anketni vprašalnik. Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo opisne statistike, faktorske analize, korelacijske analize in regresijske analize.

### 3.1 Oblikovanje spremenljivk

S pomočjo faktorske analize smo najprej identificirali neodvisne spremenljivke "**Horizontalno komuniciranje**", "**Vertikalno komuniciranje**", ki ga bomo merili z združenima spremenljivkama "Vertikalno komuniciranje navzdol" in "Vertikalno komuniciranje navzgor" in "**Komuniciranje z okoljem**", ki ga bomo merili z združenimi spremenljivkami "Komuniciranje policistov s predstavniki organizacij", "Komuniciranje policistov s pričami in oškodovanci" in "Komuniciranje policistov s kršitelji". Identificirali smo tudi odvisno spremenljivko "**Zadovoljstvo policistov pri delu**", ki ga bomo merili z združenimi spremenljivkami "Zadovoljstvo s stimulacijo", "Zadovoljstvo z odnosi in delom", "Zadovoljstvo z materialnimi pogoji dela", "Delo z ljudmi" in "Splošno zadovoljstvo z delom".

V vzorec smo zajeli 388 policistov in policistk policijskih postaj na območju policijskih uprav Celje, Maribor, Murska Sobota in Slovenj Gradec. Od tega je spol navedlo 378 anketirancev, med katerimi je bilo 349 moških, kar predstavlja 92,3 % anketirancev in 29 žensk, kar predstavlja 7,7 % anketirancev. Podatek o starosti je navedlo 372 anketirancev, ki so bili stari od 19 do 50 let. Povprečna starost anketirancev pa je bila 31,4 leta. Podatek o izobrazbi je navedlo 375 anketirancev. Od tega jih je imelo 362 ali

93,3 % srednješolsko izobrazbo, 10 ali 2,6 % višješolsko izobrazbo in trije ali 0,8 % visoko strokovno izobrazbo. Anketiranci so v policiji delali povprečno 10,8 let, na sedanjem delovnem mestu so delali povprečno 6,2 leti, v povprečju pa so imeli 12 let skupne delovne dobe. Med 376 anketiranci, ki so navedli kako so prišli v policijo je bilo največ (168 ali 44,7 %) tistih, ki so končali tri oziroma štiriletno policijsko šolo – kadetnico, sledijo tisti (126 ali 33,5 %), ki so končali prekvalifikacijo pred letom 1999 – prekvalifikacija po dvoletni, triletni ali štiriletni srednji šoli. Nov način prekvalifikacije – kandidati za policiste po končani štiriletni srednji šoli, je končalo 77 anketirancev ali 20,5 %. Dva anketiranca ali 0,5 % sta končala kriminalistični tečaj in trije anketiranci ali 0,8 % so končali tečaj za policijska pooblastila. Zanimalo nas je tudi ali so anketiranci v trenutku anketiranja vključeni v kakšno izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Na to vprašanje je odgovorilo 376 ali 96,9 % anketirancev. Med njimi je 76 ali 20,2 % takšnih, ki se izobražujejo.

## 4 Rezultati

### 4.1 Analiza povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami

Da bi podrobneje pojasnili posamezne povezave med neodvisnimi spremenljivkami "**Horizontalno komuniciranje**", "**Vertikalno komuniciranje**", "**Komuniciranje z okoljem**" in odvisno spremenljivko "**Zadovoljstvo policistov pri delu**", smo opravili korelacijsko analizo. Rezultati so razvidni iz Tabele 1.

Iz tabele je razvidno, da tisti anketiranci, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Horizontalno komuniciranje**", tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Vertikalno komuniciranje**", "**Komuniciranje z okoljem**" in "**Zadovoljstvo policistov pri delu**", kot anketiranci, ki manj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Horizontalno komuniciranje**". Hkrati lahko vidimo, da tisti anketiranci, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Vertikalno komuniciranje**", tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Komuniciranje z okoljem**" in

Tabela 1: Povezanost med neodvisnimi in odvisno spremenljivko

Spremenljivke	Horizontalno komuniciranje	Vertikalno komuniciranje	Komuniciranje z okoljem	Zadovoljstvo policistov pri delu
Horizontalno komuniciranje	1			
Vertikalno komuniciranje	,378*	1		
Komuniciranje z okoljem	,201*	,112*	1	
Zadovoljstvo policistov pri delu	,295*	,551*	,399*	1

\*  $p < 0,05$

Tabela 2: Hierarhična regresijska analiza za odvisno spremenljivko "Zadovoljstvo policistov pri delu"

Spremenljivke	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	df	F	p
<b>Horizontalno komuniciranje</b>	,081	,081	1	26,014	,000
<b>Vertikalno komuniciranje</b>	,303	,222	1	62,901	,000
<b>Komuniciranje z okoljem</b>	,401	,098	1	64,712	,000

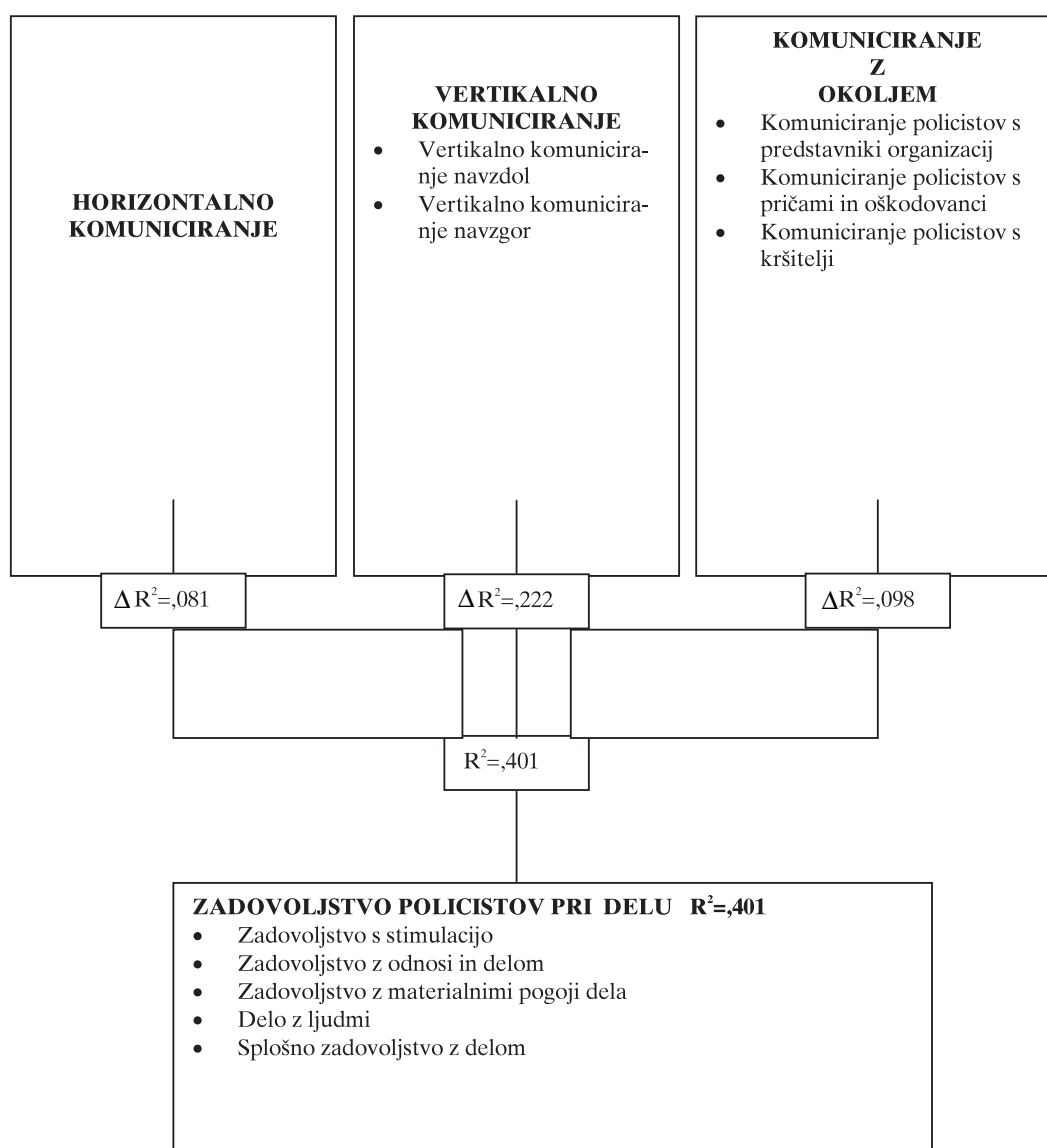
"Zadovoljstvo policistov pri delu". In končno lahko vidimo, da tisti anketiranci, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "Komuniciranje z okoljem", tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "Zadovoljstvo policistov pri delu".

## 4.2 Regresijska analiza

V nadaljevanju smo opravili hierarhično regresijo za odvisno spremenljivko "Zadovoljstvo policistov pri delu". V

prvi blok smo vključili neodvisno spremenljivko "**Horizontalno komuniciranje**", v drugi blok smo vključili neodvisno spremenljivko "**Vertikalno komuniciranje**", v tretji blok pa smo vključili neodvisno spremenljivko "**Komuniciranje z okoljem**". Rezultati hierarhične analize za odvisno spremenljivko "**Zadovoljstvo policistov pri delu**" so predstavljeni v Tabeli 2.

Rezultati kažejo, da smo skupno pojasnili 40,1 % variabilnosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**". S "**Horizontalnim komuniciranjem**" smo pojasnili 8,1 % variabil-



Shema 1: Pojasnjevalni model "Zadovoljstvo policistov pri delu"

nosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**", nato smo dodatno pojasnili še 22,2 % variabilnosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**" z "**Vertikalnim komuniciranjem**". S "**Komuniciranjem z okoljem**", smo dodatno pojasnili še 9,8 % variabilnosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**".

V Shemi 1 predstavljamo pojasnjevalni model "**Zadovoljstva policistov pri delu**".

Ta ugotovitev nas je pripeljala do odgovora na temeljno vprašanje, ki smo si ga zastavili. Ugotovili smo namreč, da ima na zadovoljstvo policistov pri delu horizontalno komuniciranje 8,1 % vpliv. Dodatno ima vertikalno komuniciranje 22,2 % vpliv ter nato dodatno ima še komuniciranje z okoljem 9,8 % vpliv.

Z organizacijskim komuniciranjem (horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje z okoljem) smo tako skupaj pojasnili 40,1 % zadovoljstva policistov pri delu.

### 4.3 Preverjanje hipotez

Glavna hipoteza se je glasila: "**Med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". To hipotezo smo preverjali s pomočjo naslednjih pomožnih hipotez:

Prva pomožna hipoteza se je glasila: "**Med horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". To hipotezo smo najprej preverjali s pomočjo analize povezanosti. Ugotovili smo, da obstaja pozitivna povezanost med "**Horizontalnim komuniciranjem**" in "**Zadovoljstvom policistov pri delu**" ( $r = 0,295$ ;  $p = 0,05$ ). V tej zvezi je potrebno upoštevati še rezultate hierarhične regresijske analize, ki je pokazala, da lahko z vplivom "**Horizontalnega komuniciranja**", pojasnimo 8,1 % variance "**Zadovoljstva policistov pri delu**". Upoštevajoč gornje rezultate, lahko to hipotezo, potrdimo.

Druga pomožna hipoteza se je glasila: "**Med vertikalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". Tudi to hipotezo smo najprej preverjali s pomočjo analize povezanosti. Ugotovili smo, da obstaja pozitivna povezanost med "**Vertikalnim komuniciranjem**" in "**Zadovoljstvom policistov pri delu**" ( $r = 0,551$ ;  $p = 0,05$ ). Potrebno je upoštevati še rezultate hierarhične regresijske analize, ki je pokazala, da lahko z vplivom "**Vertikalnega komuniciranja**" dodatno pojasnimo 22,2 % variance "**Zadovoljstva policistov pri delu**". Upoštevajoč gornje rezultate, lahko to hipotezo, potrdimo.

Tretja pomožna hipoteza se je glasila: "**Med komuniciranjem z okoljem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". S pomočjo analize povezanosti smo ugotovili, da obstaja med "**Komuniciranjem z okoljem**" in "**Zadovoljstvom policistov pri delu**" pozitivna povezanost ( $r = 0,399$ ;  $p = 0,05$ ). Hierarhična regresijska analiza je pokazala, da lahko z vplivom "**Komuniciranja z okoljem**", dodatno pojasnimo še 9,8 % variance "**Zadovoljstva policistov pri delu**". Upoštevajoč gornje rezultate, lahko to hipotezo, potrdimo.

Upoštevajoč rezultate hierarhične regresijske analize, s katero smo skupno pojasnili 40,1 % variabilnosti "**Za-**

**dovoljstva policistov pri delu**" in upoštevajoč potrditve vseh treh pomožnih hipotez, lahko našo glavno hipotezo, ki se je glasila "**Med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**", potrdimo.

## 5 Razprava

V nadaljevanju si pogledjmo najpomembnejše ugotovitve na osnovi katerih lahko policijskemu managementu predlagamo določene aktivnosti in ukrepe.

V okviru horizontalnega komuniciranja smo ugotovili, da tisti policisti, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo komuniciranje s sodelavci, tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo komuniciranje med njimi in nadrejenimi, svoje komuniciranje z okoljem in svoje zadovoljstvo pri delu. V okviru vertikalnega komuniciranja smo ugotovili, da tisti policisti, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo komuniciranje med njimi in nadrejenimi tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo svoje komuniciranje z okoljem in svoje zadovoljstvo pri delu. V okviru komuniciranja policistov z okoljem smo ugotovili, da tisti policisti, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo svoje komuniciranje s predstavniki organizacij, pričami in oškodovanci, ter kršitelji, tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo svoje zadovoljstvo pri delu.

V kontekstu zgoraj ugotovljenih povezav, lahko vidimo, da je med policisti pomembno horizontalno komuniciranje, ki ga lahko razložimo v kontekstu notranje izgradnje medsebojnih odnosov v policijskih kolektivih. Tam kjer je horizontalno komuniciranje med policisti boljše, je boljše tudi komuniciranje z nadrejenimi, kot tudi komuniciranje z okoljem, posledično pa tudi zadovoljstvo pri delu. Tako kot v vsaki organizaciji je tudi v policiji pomembno vertikalno komuniciranje, torej komuniciranje nadrejenih do podrejenih in tudi komuniciranje podrejenih do nadrejeni. Tam kjer je vertikalno komuniciranje boljše je boljše tudi komuniciranje policistov z okoljem in posledično so policisti bolj zadovoljni pri delu. Bolj zadovoljni pri delu so tudi tisti policisti, kjer je boljše komuniciranje z okoljem.

S pomočjo hierarhične regresijske analize smo ugotovili, da na zadovoljstvo policistov pri delu vpliva horizontalno komuniciranje (8,1 %), dodatno sledi vpliv vertikalnega komuniciranja (22,2 %), ter še dodatno sledi vpliv komuniciranja z okoljem (9,8 %). Z organizacijskim komuniciranjem (horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje z okoljem) smo skupaj pojasnili 40,1 % zadovoljstva policistov pri delu.

Policijskemu managementu priporočamo, da upoštevajoč ugotovitve tega prispevka, iz katerega izhaja, da organizacijsko komuniciranje vpliva na zadovoljstvo policistov pri delu, vložijo vse potrebne napore v izboljševanje komunikacijskih veščin posameznikov. Ne gre le za vprašanje komunikacijskih veščin komandirjev policijskih postaj in njihovih pomočnikov, gre tudi za vprašanje komunikacijskih veščin policistov, ki vsakodnevno komunicirajo z različnimi posamezniki, od tistih z najnižjo do tistih z najvišjo stopnjo izobrazbe. Policijskemu managementu

tako najprej priporočamo, da v okviru temeljnega policijskega izobraževanja prouči možnosti za pomembno povečanje komunikacijskih vsebin. Komunikacijske veščine so vsekakor pomembne tudi za pomočnike komandirjev in komandirje policijskih postaj. Sedanji sistem izobraževanja teh kadrov na različnih visokih šolah in fakultetah jim takih znanj očitno premalo posreduje, zato bi bilo potrebno, da policijski management poskrbi, da v okviru usposabljanj in izpopolnjevanj pomočniki komandirjev in komandirji pridobijo ustrezna znanja s področja komunikacijskih veščin, preden taka delovna mesta zasedejo.

## 6 Literatura

- Ašanin Gole, P. (1999). Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi, *Teorija in praksa*, **36**(4): 544-557.
- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Burleson, B.R. (1995). Personal relationships as a skilled accomplishment, *Journal of Social and Personal Relationships*, **12**: 575-581.
- Cameron, S. J. (1995). Management in educational psychology: The people factor. Journal Article. Pitman Publishing Ltd. *AEP Association of Educational Psychologists Journal*, APR; Spec-Issue, 44-52.
- Foltz, R. G. (1981). Communication in Contemporary Organizations. *Inside Organizational Communication*. Uredila: Reus, K. in Silvis D. New York: Longman, 5-16.
- Fu, P. P., Yukl, G. (2000). *Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China*. US: JAI Press Inc. *Leadership Quarterly*, **11** (2), 251-266.
- Gruban, B. (1998). Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče, *Teorija in praksa*, **35**(4): 613-632.
- Kreps, L. G. (1990). *Organizational Communication, Theory and Practise*, (2<sup>nd</sup> edition). New York: Longman.
- Lasswell, H. (1960). *The Structure and Function of Communication In Society*. V Schramm, W. Mass Communication Urbana. University of Illinois, 117-130.
- Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*, Založba obzorja, Maribor.
- Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*, Založba obzorja, Maribor.
- Mumel, D. (1998). Tržno komuniciranje v konkurenčnem okolju – nujnost integriranega pristopa. *Teorija in praksa*, **35**(4): 660-670.
- Rakun, M. (2002). Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: Ali je potrebno komuniciranje centralizirati? *Teorija in praksa*, **39**(5): 804-826.
- Rosengren, K. E. (2000). *Communication: An introduction*. London: Sage.
- Ule, M., Kline, M. (1996). Psihologija tržnega komuniciranja, Fakulteta za družbene vede, V. Lukšič. I. (ur.). Ljubljana.
- Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organisations. *Academy of Management Review*, **1**(4), 24-36.
- Vreg, F. (1990). *Demokratsko komuniciranje*, Založba obzorja, Maribor.

---

**Irena Gorenak** je magistrica organizacijskih znanosti, zaposlena kot višja svetovalka na Ministrstvu za notranje zadeve v sektorju za pritožbe. Pri svojem delu se med drugim ukvarja s komuniciranjem tako znotraj organizacije, kot komuniciranjem predstavnikov policijske organizacije z okoljem.

---

**Milan Pagon** je doktor organizacijskih znanosti in doktor managementa, dekan in redni profesor na Fakulteti za policijsko-varnostne vede Univerze v Mariboru in redni profesor na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Raziskovalno se ukvarja predvsem z vprašanjem managerskega stresa, stresa v policiji, policijske korupcije in ostalih oblik deviantnosti, policijske osebnosti, žensk v policiji in s primerjalnimi vidiki policijske dejavnosti.