

Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika

Krunoslav Borovec

Uprava policije u Ravnateljstvu policije, Republika Hrvatska

Iva Balgač

Ured glavnog ravnatelja policije, Republika Hrvatska

Sažetak

Ovaj rad ima dva cilja. Prije svega, na temelju samoprocjene ispitanika istražiti razinu zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom kod policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. Drugi cilj bio je utvrditi doprinos interne komunikacije u zadovoljstvu poslom policijskih službenika te utvrditi prediktorsku snagu svake od osam dimenzija interne komunikacije. Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom na uzorku od 1249 ispitanika, a potom obrađeni korištenjem hijerarhijske regresijske analize. Rezultati pokazuju da su policijski službenici u Hrvatskoj relativno zadovoljni svojim poslom te da se interna komunikacija pokazala kao statistički značajan prediktor zadovoljstva poslom. Od osam dimenzija interne komunikacije statistički značajni prediktori zadovoljstva poslom su: zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima, zadovoljstvo komunikacijskom klimom te zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i zadovoljstvo korporativnom informiranošću.

Ključne riječi: zadovoljstvo poslom, interna komunikacija, policija, povratna informacija, nadređeni, komunikacijska klima, mediji komunikacije

1. Uvod

1.1. Odrednice i posljedice zadovoljstva poslom

Rad ima centralnu važnost za većinu odraslih ljudi te se mnogi poistovjećuju sa svojim poslom, što je posebno svojstveno za policijske službenike koji često ističu da rad u policiji nije samo posao, već poziv. Značajke policijskog posla su specifične. On je tradicionalno socijalno angažirajući (Brunetto i sur., 2012) te podrazumijeva stres jer uključuje rad s ljudima, donošenje brzih odluka koje mogu imati ozbiljne utjecaje na građane i javnost u cjelini. Pored toga, policijski rad je vrsta emocionalnog rada, te je stoga iznimno važno obavljati li policijski posao više ili manje zadovoljan službenik.

Snažan utjecaj zadovoljstva poslom na rad policijskih službenika proizlazi prvenstveno iz prirode policijskog posla i načina na koji nezadovoljni službenici mogu negativno utjecati na pružanje usluge i imidž te percepciju policije među građanima. Pozitivni stavovi o radu, pozitivne promjene u radnom okruženju, nadzor, poticanje i rad sam po sebi može povećati produktivnost i kvalitetu usluge dok nezadovoljstvo poslom može voditi prema nižoj produktivnosti, efikasnosti,

lošijoj kvaliteti usluge i učinkovitosti te slabijem moralu zaposlenika (Ercikti i sur., 2011, Harter i sur., 2010). Stoga, više je razloga zašto je zadovoljstvo poslom važno za policijske organizacije. Negativni stavovi prema poslu kao i negativan doživljaj u vezi s njim mogu nepovoljno utjecati na izvršenje posla u kvalitativnom i kvantitativnom smislu, a loše obavljanje poslova može utjecati na odnos između policije i zajednice (Ercikti i sur., 2011). Zadovoljstvo poslom u značajnoj mjeri ublažava razinu stresa i prema tome smanjuje njegove posljedice kao što su apsentizam, sagorijevanje i alkoholizam. Na individualnoj razini zadovoljstvo poslom je usko povezano sa dobrobiti zaposlenika i njihovim mentalnim zdravljem, a na organizacijskoj razini doprinosi učinkovitosti i reducira troškove povezane s negativnim organizacijskim ponašanjima (Yang i Kassekert, 2010).

Teško je pronaći jedinstvenu definiciju zadovoljstva poslom. Locke (1976, 1300,) definira zadovoljstvo poslom kao ugodno pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat procjene nečijeg radnog iskustva. Zadovoljstvo poslom također je definirano kao stupanj podudarnosti između odlika rada i zaposlenikovih očekivanja (Tutuncu i Kozak, 2007, 4). Ono predstavlja interakciju između zaposlenika i njihovog radnog okruženja uz opažanje da zaposlenikov posao pruža upravo ono što on ili ona želi od svog posla (Wright i Davis, 2003). Zadovoljstvo poslom odnosi se na mjeru do koje radno okruženje udovoljava potrebama i koristima zaposlenika te osobnu reakciju na radno okruženje (Camp, 1994). Lambert (2004, 210) ovaj pojam definira kao stupanj do kojeg osoba voli svoj posao.

Istraživači također prave razliku između ukupnog zadovoljstva poslom i zadovoljstva sa specifičnim komponentama rada znanim kao aspekti zadovoljstva. U tom kontekstu zadovoljstvo poslom se u različitim istraživanjima različito definira te se propituje od jednodimenzionalnog konstrukta (zadovoljstvo poslom samo po sebi ili ukupno zadovoljstvo poslom), do multidimenzionalnog, složenog konstrukta (Balgač, 2015). Na primjer, Balci (2011) je zadovoljstvo poslom testirao kao multivarijantni fenomen, odnosno kao zadovoljstvo kolegama ili suradnicima, zadovoljstvo nadređenima, zadovoljstvo radom te unaprjeđenjem. Dakle, možemo zaključiti kako još uvijek ne postoji konsenzus oko definiranja ključnih komponenti zadovoljstva poslom.

1.2. Istraživanja zadovoljstva poslom policijskih službenika

Brojna dostupna istraživanja pokazuju da postoji veliki broj različitih čimbenika koji određuju zadovoljstvo poslom. Pregledom literature može se izdvojiti nekoliko skupina determinanti:

- *Individualne* (sociodemografske: spol, dob, staž, obrazovanje, kao i druge osobne značajke zaposlenika)
- *Karakteristike posla i organizacije* (nadzor, podrška, komunikacija, pravednost, plaća, razvoj karijere ...)
- *Okolišne* (suradnja s građanima, socijalna podrška, izloženost opasnostima...).

Još uvijek nije postignuto slaganje među istraživačima o tome koje demografske varijable predstavljaju značajne prediktore zadovoljstva poslom. U istraživanju na uzorku policijskih službenika u Sloveniji (Nalla, Rydberg i Meško, 2011) rezultati su pokazali da demografske karakteristike policijskih službenika same za sebe objašnjavaju mali udio varijance zadovoljstva poslom dok uvođenje organizacijskih i okolišnih čimbenika kao što su mogućnosti za inovacije, percepcija

suradnje s građanima i poslovni izazovi značajno dokazuju taj model. Prema Dantzker (1994) dob ima pozitivnu korelaciju sa zadovoljstvom poslom među policijskim službenicima, dok spol ima nekonzistentan utjecaj. Nekonzistentni nalazi dobiveni su i kod istraživanja etničke pripadnosti i rase policijskih službenika. Godine iskustva, odnosno staž i rang u policiji u korelaciji su sa zadovoljstvom poslom, kao i edukacija. Zaposlenici s više staža su značajnije predani ili privrženi svojim organizacijama (Varona, 1996). Martin (1980) je utvrdio da godine službe povećavaju osjećaj lojalnosti, pripadnosti i zadovoljstva, dok diskriminacijska analiza prema spolu pokazuje različitu razinu zadovoljstva poslom za ove dvije grupe. Konačno, rang ili pozicija unutar policijskog sustava, kao i godine službe utječu na razinu osjećaja pripadnosti i lojalnosti organizaciji a posljedično i na zadovoljstvo poslom. U istraživanju (Balci, 2011) povezanosti edukacije sa zadovoljstvom poslom utvrđeno je da ne postoji statistička značajna veza između razine edukacije policijskih službenika i razine zadovoljstva radom. To potvrđuje i istraživanje koje su proveli Özel i suradnici (2008). Mire (2005) tvrdi da demografske varijable mogu objasniti samo deset posto varijance zadovoljstva poslom. S druge pak strane, u svom istraživanju Bennett (1997) te Ercikti i sur., (2011) su konstatairali da varijable koje spadaju u individualne, dakle sociodemografske (godine službe, spol i rang) ne utječu statistički značajno na zadovoljstvo poslom. Pored spomenutih sociodemografskih varijabli i neka su druga individualna obilježja policijskih službenika, poput emocionalne inteligencije, istraživana u kontekstu zadovoljstva poslom (Brunetto i sur., 2012). Povezanost emocionalne inteligencije i zadovoljstvo poslom je pozitivna i statistički značajna.

Drugu skupinu determinanti koje su značajne za zadovoljstvom poslom policijskih službenika čine prediktori koji se mogu svrstati u organizacijske značajke policijskog sustava. Generalno govoreći, u kontekstu zadovoljstva poslom policijskih službenika ova skupina prediktora najčešće je istraživana te na to zadovoljstvo utječe snažnije od skupine individualnih varijabli (Jo i Hoover, 2012).

Javni sektor općenito, pa tako i policija, je u proteklim godinama pretrpio mnoge reforme i drastične promjene okruženja. Svaka reforma izlaže policijske službenike povećanom pritisku i od strane njezinih korisnika, na način da budu više korisnički orijentirani ali i od ukupne javnosti koja očekuje da budu uspješniji (Korunka i sur., 2003). Upravo je zbog toga važno propitivati te na znanstveno utemeljeni način istraživati kako organizacijske značajke policijske organizacije, koje su pod utjecajem stalnih promjena, utječu na zadovoljstvo poslom policijskih službenika.

Fizički uvjete rada u policijskim postajama i drugim službama te dostupnost, kao i kvaliteta osobne policijske opreme, može biti determinanta zadovoljstva poslom. Prema Bennett (1997) ti čimbenici su važni za policije u onim državama koje su u razvoju i gdje je osnovna policijska oprema kao što su pištolj, lisice, telekomunikacijski uređaji, automobili i drugo zastarjeli te loše održavani, dok za policiju u razvijenim državama bitno ne utječu na zadovoljstvo poslom. Utvrđeno je da uvjeti rada koji su prisutni u policijskim objektima, za razliku od osobne opreme koju policajci koriste, predstavljaju značajan prediktor zadovoljstva poslom.

Pored fizičkih uvjeta rada postoji još cijeli niz drugih značajki policijske organizacije koje se smatraju značajnim determinantama zadovoljstva poslom. Uvjeti na poslu koji su mjereni kroz percipirano poštenje tijekom nadzora nad radom policijskih službenika, disciplina i promocija povezani su sa zadovoljstvo poslom (Benett, 1997), kao i organizacijska podrška te mogućnost

napredovanja (Kuo, 2015). Ta tri čimbenika čine suštinu odnosa između pojedinačnog službenika i organizacije, njegove i njezine kontrole, kažnjavanja ili nagrade.

Rezultati studije koju su proveli Ercikti i suradnici (2011) također otkrivaju da karakteristike posla kao što su raznolikost vještina, identitet zadatka, značajnost zadaće, autonomnost i povratne informacije mogu objasniti 18 posto (utjecaj srednje razine) varijance zadovoljstva poslom policijskih menadžera. Povratna informacija dobivena od nadređenog je značajni prediktor (Johnson, 2015), a on se odnosi na razinu do koje izvođenje radnih aktivnosti zahtjeva direktnu i jasnu informaciju o učinkovitosti nečijeg rada na radne rezultate. Literatura sugerira da su zaposlenici zadovoljniji sa svojim poslom kada primaju adekvatno priznanje za dobro odrađene zadatke i kada imaju mogućnost doprinijeti politici i procesima unutar organizacije. Karakteristike zadataka koje dobivaju policijski službenici su također značajne za zadovoljstvo poslom (Johnson, 2012). Dick (2011) je dokazao da sudjelovanje u donošenju odluka na radnom mjestu ima značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom, kao i smislenost i svrhovitost rada. Nadalje, službenici koji su izloženi manjem stresu vjerojatno će iskazati veće zadovoljstvo poslom (Julseth, Ruiz, Hummer, 2011, Hassell, Archbold, Stichman 2011), odnosno svi stresovi na poslu negativno koreliraju sa zadovoljstvo poslom (Lee i Lee, 2013).

1.3. Kvaliteta interne komunikacije kao prediktor zadovoljstva poslom

Jedno od centralnih pitanja unutar organizacijskih determinanti značajnih za zadovoljstvo poslom svakako jest pitanje kvalitete interne komunikacije. Rezultati istraživanja ukazuju na snažan i pozitivan odnos između visoke razine zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom što je u konačnici značajno povezano s kvalitetnim i produktivnim izvršenjem radnih zadataka.

Postoji cijeli niz različitih definicija internog komuniciranja, pa tako Skoko (2006) navodi da interno komuniciranje podrazumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću s ciljem informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije, a Dowl i Taylor (2008) da je interno komuniciranje proces kreiranja i razmjenjivanja poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa kako bi se pomoglo razrješavanju nesigurnosti u okolini. Pored toga interna komunikacija definira se i kao planirano korištenje komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecanja na znanja, stavove i ponašanje zaposlenika (Stauss i Hoffmann, 2000,142). Zadovoljstvo komunikacijom podrazumijeva podršku koja je pružena kada komunikacijski proces ili događaj ispunjava pozitivna očekivanja (Hecht, 1978) odnosno razinu zadovoljstva kod zaposlenika koja postoji između ukupnog komunikacijskog toka i čimbenika međusobnih odnosa unutar organizacije (Kandlousi, Ali, Abdollahi, 2010). Komunikacija u organizaciji znači prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001,218). Ono što je zajedničko cijelom tom nizu različitih definicija je naglašavanje važnosti internog komuniciranja za svaku organizaciju te se posebice ističe kako je najvažniji odnos organizacije zapravo odnos sa zaposlenicima i to na svim razinama (Broom, 2010). Također, zajednička im je i konstatacija da uspješna interna komunikacija dovodi do uspjeha organizacije. Stoga možemo tvrditi da je interno komuniciranje jedna od temeljnih disciplina koja povećava uspješnost organizacije.

Većina istraživanja internoj komunikaciji pristupa kao složenom multidimenzijalnom konstruktu kojeg tvore različiti segmenti kao što su horizontalna i vertikalna komunikacija, komunikacijska klima, neformalna komunikacija i drugo. Prema Verona (1996) najzastupljeniji prediktori iz područja

komunikacije su organizacijski integritet i horizontalna komunikacija. Ostali komunikacijski čimbenici koji se pojavljuju kao značajni prediktori su kvaliteta medija, organizacijska perspektiva i međuodjelna komunikacija. Gülnar (2007) je također potvrdio da postoji pozitivan, snažan i značajan odnos između ukupnog zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom. Značajan odnos utvrđen je između gotovo svih čimbenika komunikacije i čimbenika zadovoljstva poslom.

Prema Sheashore i Taber (1975) dvije od pet najznačajnijih determinanti koje određuju zadovoljstvo poslom su odnos sa srednjim menadžmentom i komunikacija između zaposlenika i višeg menadžmenta. Gotovo istovjetan rezultat dobio je i Kuo (2015) čije istraživanje potvrđuje da takav utjecaj imaju odnosi s kolegama i nadređenima.

Pored individualnih čimbenika te karakteristika posla i organizacije i okolišni čimbenici su snažni i konzistentni prediktori zadovoljstva poslom (Nalla, Rydberg i Meško, 2011). Ova skupina uključuje čimbenike kao što su percepcija podrške od strane građana i percipirani intenzitet problema vezanih uz kriminalitet s kojim se suočava policija (Lee i Lee, 2013). Socijalna podrška uključuje: poštovanje, informacijsku podršku, emocionalnu podršku i instrumentalnu podršku. Poštovanje pretpostavlja kruženje afirmacije i povratnih informacija koje doprinose poboljšanju samopoštovanja, dok informacijska podrška znači pomoć u prevladavanju problematičnih događaja kroz davanje savjeta, sugestija i informacija. Emocionalna podrška je pružanje privrženosti i povjerenja, dok se instrumentalna podrška odnosi na vrijeme, rad, novac ili promjene u okruženju koje predstavljaju pomoć u naporima policije. Primarni izvori socijalne podrške uključuju obitelj i prijatelje, dok su sekundarni izvori oni s kojima osoba ima manje intimne odnose. Istraživanje koje je u ovom području proveo Benett (1997) pokazuje da građanska podrška doprinosi zadovoljstvu poslom.

U policijskom radu većina posla sastoji se od interakcije između primatelja i pružatelja usluge. Građanska podrška je varijabla koju konstruira percepcija građanskog uvažavanja, priznanja i spremnosti na pomoć policijskim službenicima. Rezultati pokazuju da iako službenici vjeruju kako će povećanje problema vezanih za kriminalitet njihov posao učiniti opasnijim i težim za izvršenje, to ne utječe na razinu njihovog zadovoljstva poslom. Dok ne iznenađuje da je percipirana podrška od strane građana značajno povezana sa razinom zadovoljstva, što sugerira da se policijske reforme trebaju fokusirati na mehanizme koji povećavaju takvu podršku. Dostupna literatura sugerira da policijsko djelovanje koje je orijentirano prema zajednici unaprjeđuje podršku zajednice prema policiji (Borovec, 2013, Ercikti i sur., 2011). Možemo zaključiti kako su od svih skupina determinanti zadovoljstva poslom okolišni čimbenici, koje možemo nazvati i policijski kontekst, najslabije istraženi.

Zaključno, istraživanja nas upozoravaju da je niska razina zadovoljstva poslom povezana s nizom negativnih ponašanja kao što je izostajanje s posla, sporost pri izvršavanju radnih zadataka, niža kvaliteta rada, veća sklonost napuštanja organizacije, otpor promjenama i drugo. Stoga je, na temelju pregleda ranijih istraživanja te dokazanog doprinosa kvalitete interne komunikacije ukupnom zadovoljstvu poslom policijskih službenika opravdano nastaviti istraživanja koja će produbiti znanje o prirodi povezanosti komunikacije unutar policijskog sustava sa zadovoljstvom poslom.

2. Istraživanje doprinosa interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika u Hrvatskoj

2.1. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti razinu zadovoljstva poslom kao i razinu zadovoljstva internom komunikacijom policijskih službenika u Hrvatskoj te utvrditi u kojoj mjeri zadovoljstvo internom komunikacijom doprinosi zadovoljstvu poslom. Preciznije definirano, ovo je istraživanje provedeno sa svrhom definiranja koliko zadovoljstvo internom komunikacijom objašnjava zadovoljstvo poslom te koji aspekti interne komunikacije su najvažniji za zadovoljstvo poslom.

U tom smislu postavljena je i hipoteza:

H1: Zadovoljstvo internom komunikacijom doprinosi zadovoljstvu poslom tako da policijski službenici koji su u većoj mjeri zadovoljni internom komunikacijom zadovoljniji su i sa svojim poslom, pri čemu različite dimenzije interne komunikacije različito doprinose tom zadovoljstvu.

S obzirom da iz ranijih istraživanja nema konzistentnih informacija o vezama dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom i zadovoljstvom poslom, nemamo jasnih pretpostavki o snazi veze pojedine dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom i zadovoljstva poslom.

2.2. Metodologija

2.2.1. Uzorak

Uzorak koji je korišten u ovom istraživanju ekstrahiran je od populacije 26.352 zaposlenika, od čega 91% čine nerukovoditelji, a 9% rukovoditelji, 42% se odnosi na temeljnu policiju, 17% čini kriminalistička policija, 1% specijalna policija, 6% interventna policija, 4% kontakt policija te 30% ostali zaposlenici. Za potrebe ovog istraživanja korišten je uzorak od 1.249 ispitanika, što čini ukupno 5% populacije zaposlenika. Uzorak je bio stratificiran te se prilikom uzorkovanja vodilo računa o proporcionalnoj zastupljenosti ispitanika iz svih ustrojstvenih jedinica (20 PU, Ravnateljstvo policije, MUP sjedište). Terensko prikupljanje podataka provedeno je od rujna do listopada 2010. godine, metodom ankete na 22 lokacije, temeljem odluke i odobrenja ministarstva unutarnjih poslova. Anketiranje je provedeno od strane prethodno educiranih anketara, grupno, tijekom radnog vremena. Sudjelovanje u istraživanju je bilo dobrovoljno i anonimno te su ispitanici u svako trenutku mogli odustati od sudjelovanja u anketi.

2.2.2. Upitnik

U istraživanju je korišten upitnik sačinjen u svrhu znanstvenog istraživanja zadovoljstva internom komunikacijom na radnom mjestu (Tkalac Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić, 2007). Upitnik se sastojao od osam dimenzija zadovoljstva komunikacijom na poslu te pitanja o sociodemografskim karakteristikama ispitanika. Svaka od dimenzija zadovoljstava komunikacijom na poslu se sastojala od četiri čestice/tvrdnje, odnosno pitanja. Ispitanici su procjenjivali svoj stupanj zadovoljstava na skali Likertovog tipa, od 1 = izrazito nezadovoljan, do 7 = izrazito zadovoljan.

Dimenzije zadovoljstva internom komunikacijom u upitniku sadržajno se odnose na:

- *Zadovoljstvo povratnim informacijama* o vlastitom uspjehu kao i uspjehu organizacije te komunikacijske aspekte kako na osobnoj tako i na organizacijskoj razini.
- *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim* – čestice u ovom faktoru odnose se na zadovoljstvo formalnom komunikacijom s neposredno nadređenim, zadovoljstvo neformalnim druženjem s nadređenim, koliko nadređeni sluša i pridaje pažnje podređenom, koliko nadređeni vjeruje podređenom, koliko nadređeni pomaže podređenom i slično.
- *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom* – čestice koje su reprezentativne za ovaj faktor su zadovoljstvo komuniciranjem s kolegama iste razine, nepostojanje prepreka u komuniciranju s kolegama i spremnost kolega za primanje kritike.
- *Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom* – sadržajno se ovaj faktor odnosi na neki oblik neformalne komunikacije.
- *Zadovoljstvo korporativnom informiranošću* – odnosi se na formalne informacije povezane s uspjehom i radom organizacije.
- *Zadovoljstvo komunikacijskom klimom* – odnosi se prvenstveno na zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva.
- *Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije* – ovaj faktor odražava zadovoljstvo korištenim medijima komuniciranja.
- *Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima* – odnosi se na zadovoljstvo komunikacijom na i putem sastanaka.

Pored 32 pitanja u vezi s internom komunikacijom ispitanicima je postavljeno i pitanje o ukupnom zadovoljstvu poslom (Koliko ste zadovoljni svojim poslom?). Ispitanici su procjenjivali svoj stupanj zadovoljstva na skali Likertovog tipa (od 1= vrlo nezadovoljan, do 7= vrlo zadovoljan). Dakle u ovom istraživanju zadovoljstvo poslom mjereno je kao jednodimenzionalni konstrukt kojim se procjenjuje zadovoljstvo poslom samo po sebi (ukupno zadovoljstvo poslom), dok je zadovoljstvo internom komunikacijom mjereno kao složeni konstrukt s osam dimenzija. Korišteni mjerni instrument pokazao je dobra metrijska svojstva s obzirom na visoki koeficijent pouzdanosti, koji u svim mjerenim komponentama interne komunikacije iznosi preko 0,8.

Tablica 1. Koeficijenti pouzdanosti upitnika tipa Cronbach alpha u originalnom istraživanju i u ovom istraživanju

Subskala	Cronbach alpha u originalnom istraživanju	Cronbach alpha u ovom istraživanju
Zadovoljstvo povratnim informacijama	0.86	0.88
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0.86	0.92
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0.83	0.88
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0.76	0.82
Zadovoljstvo korporativnom komunikacijom	0.83	0.90
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0.94	0.94
Zadovoljstvo kvalitetom medijske komunikacije	0.90	0.92
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0.87	0.89

Da bismo ispitili povezanost između dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom, koje čine skup nezavisnih varijabli i zadovoljstva poslom koje je u ovom istraživanju kriterijska varijabla, napravljena je hijerarhijska regresijska analiza. Analiza je provedena na način da je u regresijsku jednadžbu najprije uveden skup prediktora koji se odnose na sociodemografska obilježja ispitanika, a u drugom koraku skup prediktora koji definiraju zadovoljstvo internom komunikacijom. U ovom istraživanju sociodemografske varijable uvrštene su kao kontrolne, kako bi se utvrdilo koliko zadovoljstvo internom komunikacijom objašnjava zadovoljstvo poslom povrh njih.

3. Rezultati

3.1. Rezultati deskriptivne analize

Rezultati deskriptivne analize prikazani su u Tablici 2., a na temelju dobivenih pokazatelja može se zaključiti kako su policijski službenici u Hrvatskoj relativno zadovoljni svojim poslom. Većina ispitanika na ovo pitanje odgovorila je uglavnom zadovoljan (32,5%), zadovoljan (35,6%) te vrlo zadovoljan (10,5%), dok je manji udio zaposlenika odgovorio vrlo nezadovoljan (1,9%), nezadovoljan (1%) te uglavnom nezadovoljan (5,2%). Preostalih 12,7% ispitanika odgovorili su niti zadovoljan niti nezadovoljan. Nadalje, može se konstatirati razina zadovoljstva internom komunikacijom pri čemu treba istaknuti kako najvišu razinu zadovoljstva ispitanici pokazuju kada su u pitanju horizontalna komunikacija odnosno komunikacija s kolegama iste razine te komunikacija s nadređenim (vertikalna komunikacija). Najniža razina zadovoljstva zabilježena je kod procjene neformalne komunikacije koja uključuje neformalna druženja s kolegama, odluke donesene na temelju neformalnih informacija, „tračeve“ u organizaciji kao i točnost informacija prenesenih neformalnim putem. Druga najlošije procijenjena dimenzija interne komunikacije je zadovoljstvo povratnom informacijom koja se odražava kroz zadovoljstvo informacijama o ciljevima organizacije, organizacijskim uspjesima i neuspjesima te informacijama o zahtjevima vlastitog posla kao i o tome koliko je taj posao uspješno obavljen. Deskriptivna statistika za svaku skalu nalazi se u Tablici 2.

Tablica 2. Rezultati deskriptivne analize zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom

	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Zadovoljstvo poslom	5,22	1,23		
1. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	0,01	0,99	-3,28	2,13
2. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	0,01	0,99	-4,33	1,70
3. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	0,00	0,99	-2,78	1,74
4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	0,00	0,99	-3,47	2,64
5. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	0,00	1,00	-1,94	3,23
6. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	0,00	0,99	-3,13	1,89
7. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	0,00	1,00	-2,76	7,93
8. Zadovoljstvo povratnim informacijama	0,00	0,99	-1,82	6,42

Interkorelacije komponenti značajne su na razini značajnosti manjoj od 1% što znači da se radi o međusobno povezanim područjima, pri čemu su najviše korelacije dobivene između „Zadovoljstva korporativnom informiranošću“ i „Zadovoljstva kvalitetom medija“ te „Zadovoljstva komunikacijskom klimom“, zatim između „Zadovoljstva komunikacijom na sastancima“ i „Zadovoljstva komunikacijskom klimom“ te „Zadovoljstva korporativnom informiranošću“, kao i između „Zadovoljstva

povratnim informacijama“ i „Zadovoljstva komunikacijskom klimom“ i „Zadovoljstva korporativnom informiranošću“. Interkorelacija komponenti prikazana je u Tablici 3.

Tablica 3. Matrica interkorelacija komponenti

Komponente	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	1,000	0,367	0,372	0,292	-0,470	0,430	0,448	0,465
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom		1,000	0,348	0,405	-0,495	0,398	0,354	0,385
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije			1,000	0,358	-0,485	0,501	0,469	0,406
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom				1,000	-0,426	0,391	0,372	0,442
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom					1,000	-0,555	-0,526	-0,543
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću						1,000	0,547	0,520
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima							1,000	0,497
Zadovoljstvo povratnim informacijama								1,000

3.2. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij „zadovoljstvo poslom“

Kako bi se odgovorilo na glavni cilj ovog istraživanja u kojoj mjeri zadovoljstvo internom komunikacijom doprinosi zadovoljstvu poslom provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Rezultati (Tablica 4.) pokazuju da sociodemografske varijable imaju statistički značajan doprinos u objašnjenju zadovoljstva poslom pri čemu koeficijent determinacije iznosi $R^2 = 0,031$, odnosno ovaj skup prediktorskih varijabli objašnjava svega 3% varijance kriterija. Međutim, niti jedna sociodemografska varijabla nema statistički značajan udio u predviđanju zadovoljstva poslom. Nakon kontroliranja sociodemografskih varijabli u prvom koraku, u obradu su u drugom koraku uvedene komponente zadovoljstva internom komunikacijom, pri čemu se ukupno objašnjena varijanca zadovoljstva poslom povećala na 28,5% ($R^2 = 0,285$). Tijekom obrade provjerena je i kolinearnost prediktora među kojima nije utvrđen značajan linearni odnos.

Tablica 4. Rezultati multiple regresijske analize za kriterij „zadovoljstvo poslom“

Zavisna varijabla: Zadovoljstvo poslom	
1. Korak ^a R=0,176; R ² =0,031; korigirani R ² =0,021; F=3,185*	
Zavisna varijabla: Zadovoljstvo poslom	
2. Korak ^b R=0,534; R ² =0,285; korigirani R ² =0,273; F=48,403*	
Prediktori	Beta
1. Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	,125*
2. Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	,032
3. Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	,099**
4. Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	,042
5. Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	,120**
6. Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	,072***
7. Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	,023
8. Zadovoljstvo povratnim informacijama	,185*

^a Prediktori: broj djece, stupanj stručne spreme, ovlaštenje, tip naselja stanovanja, ustrojstvena jedinica, godine staža u policiji, spol, rukovoditelj, bračni status, starost u godinama, policijsko zvanje.

^b Prediktori: broj djece, stupanj stručne spreme, ovlaštenje, tip naselja stanovanja, ustrojstvena jedinica, godine staža u policiji, spol, rukovoditelj, bračni status, starost u godinama, policijsko zvanje, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijom na sastancima, zadovoljstvo povratnim informacijama.

*p<0,001; **p<0,01; ***p<0,05

Iz tablice 4 vidljivo je da u predviđanju zadovoljstva poslom najviše sudjeluje varijabla *Zadovoljstvo povratnim informacijama* čiji regresijski koeficijent je najveći ($\beta = 0,185$). Nadalje, u prognoziranju zadovoljstva poslom prema snazi sudjeluje varijabla *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim* čiji regresijski koeficijent iznosi $\beta = 0,125$, a nakon nje varijable *Zadovoljstvo komunikacijskom klimom* ($\beta = 0,12$) te *Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije* ($\beta = 0,099$). Rezultati govore da je veće zadovoljstvo policijskih službenika s povratnim informacijama, s komunikacijom koju imaju sa svojim nadređenim rukovoditeljima, s komunikacijskom klimom prisutnom u njihovoj organizaciji te s kvalitetom medija komunikacije povezano s ukupno većom razinom zadovoljstva poslom. Statistički značajno, ali slabije nego ranije spomenuti prediktori ($\beta = 0,062$; $p < 0,05$) u prognoziranju kriterija sudjeluje i varijabla *Zadovoljstvo korporativnom informiranosti*. U prognoziranju zadovoljstva poslom najmanje sudjeluju varijable *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom* ($\beta = 0,032$), *Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom* ($\beta = 0,042$) i *Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima* ($\beta = 0,023$), koje su se pokazale statistički neznačajnim prediktorima.

Na temelju dobivenih rezultata može se ustvrditi kako je hipoteza postavljena u ovom istraživanju potvrđena jer je dokazano da zadovoljstvo policijskih službenika s internom komunikacijom u policijskom sustavu statistički značajno doprinosi njihovom zadovoljstvu poslom. Međutim, valja pojasniti da su samo neke dimenzije interne komunikacije pokazale očekivanu povezanost sa zadovoljstvom poslom policijskih službenika, dok su se druge pokazale statistički neznačajnim prediktorima.

Radi usporedbe podaci su obrađeni i standardnim (simultanim) oblikom regresijske analize te su dobiveni vrlo slični ishodi, iako ne identični. Postotak objašnjene varijance zadovoljstva poslom kod standardne regresijske analize iznosio je 28%.

4. Rasprava

Rezultati provedenog istraživanja pružaju uvid u zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo internom komunikacijom policijskih službenika te identificiraju vezu zadovoljstva internom komunikacijom sa zadovoljstvom poslom. Nadalje istraživanje identificira one dimenzije interne komunikacije koje u spomenutom odnosu imaju najveću važnost.

Komunikacija je jedan od ključnih aspekata svake organizacije, pa stoga i policijske, jer je učinkovita komunikacija ključna za uspjeh u poslovanju. Policijske organizacije koje nisu fokusirane na komunikaciju ili komunikacijsko uvažavanje zaposlenika vjerojatno će se suočiti s nižom razinom povjerenja zaposlenika, slabijom suradnjom, ne angažmanom u izvršavanju policijskih zadaća, posebno onih koje zahtijevaju samoinicijativnost, odnosno s ukupno slabijom efikasnošću u obavljanju policijskih poslova. S druge pak strane, ne smije se zanemariti niti činjenica da je kvaliteta komunikacije, uz zadovoljstvo poslom, značajno povezana s percepcijom vanjskog ugleda (Kamašak i Bulutlar 2008), što je posebno važno za policiju kao organizaciju koja je korisnički orijentirana. U tom kontekstu, rezultati istraživanja koji govore da zadovoljstvo internom komunikacijom objašnjava gotovo trećinu zadovoljstva poslom kod policijskih službenika imaju posebno značenje. Ako uzmemo u obzir brojne prediktore zadovoljstva poslom koji su identificirani kroz istraživanja te da je interna komunikacija sa svojim dimenzijama samo dio tog širokog spektra onda se na temelju dobivenih rezultata mora konstatirati da interna komunikacija zauzima veliki

i značajni udio u definiranju zadovoljstva poslom kod policijskih službenika. To se na određeni način može objasniti činjenicom da su svi radni procesi unutar policijskog sustava prožeti komunikacijom te da se policijski poslovi niti ne mogu učinkovito obavljati bez kvalitetne komunikacije na svim razinama kao i u svim fazama izvršenja zadataka. Komunikacija je imanentni dio pripreme za obavljanje policijskih poslova, tijekom dodjeljivanja zadataka, uputa i smjernica za rad, ključna je prilikom izvršenja zbog komunikacije sa suradnicima i neposredno nadređenima, kao i nakon izvršenja posla zbog informiranja o obavljenim poslovima i ocjene kvalitete obavljenog zadatka.

U ovom istraživanju zadovoljstvo internom komunikacijom testirano je kao složeni, multidimenzionalni konstrukt pri čemu su najveću prediktorsku snagu pokazale dimenzije koje se odnose na zadovoljstvo povratnim informacijama, komunikaciju s nadređenima, komunikacijsku klimu, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i zadovoljstvo korporativnom informiranošću. Time su dobrim dijelom potvrđeni rezultati drugih istraživanja u ovom području. Ercikti i suradnici (2011) također su potvrdili prediktorsku značajnost zadovoljstva povratnim informacijama (*feedback*) na zadovoljstvo poslom. Može se tvrditi kako je policijskim službenicima važno znati koliko se njihov posao cijeni i žele dobiti informaciju o svom radu. Takva povratna informacija pomoći će im da naprave određene korekcije u svom radu, ako su one potrebne, ili da nastave raditi jednako dobro kao i do tada. Kada izostaju povratne informacije policijski službenici su lišeni mogućnosti da svoj rad prilagode očekivanjima rukovoditelja, u većoj mjeri osjećaju nesigurnost te su u konačnici i manje zadovoljni poslom.

Odnos zaposlenika s nadređenima je središnji element značajan za zaposlenikovu pripadnost organizaciji, a u ovom istraživanju potvrđen je i učinak na zadovoljstvo poslom. U tom smislu ovo istraživanje podupire već ranije detektiran značaj komunikacije s nadređenima za zadovoljstvo poslom (Johnson, 2015; Varona, 1996). Jedna od komponenti dobrog odnosa je učinkovita komunikacija. Kada je otvorena komunikacija nadređeni mogu učinkovitije odgovoriti na potrebe i probleme svojih zaposlenika. Nastavno, prepoznavanje obavljenog posla od strane rukovoditelja kroz nagrade i naknadu je isplativ način za podizanje morala zaposlenika, njihovu produktivnost i kompetitivnost. Stoga ne čudi što zaposlenici ističu da je njihov odnos sa srednjim menadžmentom važniji za zadovoljstvo poslom nego dobit i naknada koju primaju za svoj rad. Ponašanje većine zaposlenika ovisi o načinu na koji s njima upravljaju njihovi nadređeni, a stil rukovođenja važan je čimbenik u objašnjenju zadovoljstva poslom (Getahun, Sims i Hummer, 2008) te može imati značajan utjecaj na ponašanje policijskih službenika u ophodnji (Ashcroft, Daniels i Hart, 2003). Sve to potvrđuje koliko je komunikacija s nadređenima važna. To implicira da policijski rukovoditelji uz profesionalne kompetencije moraju imati i adekvatne socijalne kompetencije za rukovođenje i upravljanje jer će upravo temeljem svojih socijalnih kvaliteta i komunikacijskih vještina imati dovoljno empatije i razumijevanja za svoje zaposlenike, probleme s kojima se zaposlenici susreću, a koji u konačnici utječu na motivaciju zaposlenika za rad (Borovec, Balgač i Karlović, 2011).

Zadovoljstvo komunikacijskom klimom također je značajan prediktor zadovoljstva poslom kod policijskih službenika. Ono podrazumijeva zadovoljstvo promicanjem organizacijskih vrijednosti i ciljeva te bi trebalo pomoći da se pojedinci unutar policijskog sustava osjećaju važnim dijelom organizacije u kojoj rade i čije vrijednosti promiču. To znači kako na učinkovit i neposredni način zaposlenicima treba prenijeti ključne organizacijske vrijednosti i ciljeve te ako oni prepoznaju svoju ulogu i značaj to će doprinijeti njihovom zadovoljstvu na poslu. Na određeni način, Lee i Lee (2013)

su to također potvrdili konstatirajući da zadovoljstvo poslom raste kada zaposlenici razumiju svoju ulogu i primaju adekvatne informacije povezane s organizacijskim ciljevima i zaposlenikovom ulogom u njihovom ostvarivanju. S obzirom na sadržaj konstrukta zadovoljstva komunikacijskom klimom ne može se zanemariti važnost osjećaja svrhe ili cilja u izvršavanju policijskih poslova za zadovoljstvo poslom jer na zaposlenike izrazito nepovoljno djeluje ako ne prepoznaju svrhovitost zadataka koji su im dodijeljeni te ako ne znaju što će njihov angažman značiti za organizacijske ciljeve (Balci, 2011).

Od svih statistički značajnih prediktora za zadovoljstvo poslom u ovom istraživanju najmanju prediktorsku vrijednost ima zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i zadovoljstvo korporativnom informiranošću. Očekivano su i ove dimenzije interne komunikacije pokazale značajnost u zadovoljstvu poslom kod policijskih službenika zbog činjenice što se u modernim organizacijama sve više i sve češće koriste suvremeni mediji i različiti komunikacijski alati i sredstva koji zamjenjuju neposrednu tzv. *face to face* komunikaciju. To je svojstveno i za moderne policijske organizacije koje koriste raznovrsna, suvremena komunikacijska sredstva. Takav trend sigurno će se nastaviti i u budućnosti s obzirom na započete projekte e-policije. U tom kontekstu treba promatrati i važnost korporativne informiranosti koja se odnosi na informacije o pravilima i zakonskim propisima važnim za rad te uspjesima i rezultatima, kao i promjenama unutar organizacije. Policijske organizacije prožete su stalnim promjenama koje se odražavaju na njezine pripadnike i stoga nije neobično da korporativna informiranost, putem koje se organizacijske promjene, proceduralne i normativne novine, trebaju približiti zaposlenicima, igra značajnu ulogu u zadovoljstvu poslom.

Ovo istraživanje ima značaj jer se iz dobivenih rezultata može jasno iščitati što je sve potrebno učiniti da se poveća zadovoljstvo poslom policijskih službenika, odnosno da se unaprijedi interna komunikacija. Interna komunikacija ima stratešku svrhu jer se kroz nju izgrađuju dvosmjerni odnosi povjerenja sa zaposlenicima u cilju poboljšanja učinkovitosti policije. Komunikacija unutar policijske organizacije od iznimne je važnosti i zbog činjenice što, za razliku od drugih organizacija ili tvrtki, policija nema opipljiv proizvod na kojem gradi uspjeh ili prepoznatljivost. Proizvod policijske organizacije je usluga koju pruža čovjek – policijski službenik te stoga uspjeh policije leži u uspješnosti svakog pojedinog službenika. Uzimajući ovu konstataciju u obzir i policijske organizacije moraju kreirati okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita, zbog važnosti odnosa sa zaposlenicima.

Rezultati sugeriraju najmanje tri strategije koje policijske organizaciju mogu izabrati ako žele unaprijediti zadovoljstvo poslom među svojim zaposlenicima. Prvo, trebaju razvijati organizacijsku kulturu u kojoj zaposlenik ima dobre veze s ostalima, prvenstveno sa svojim nadređenima, razviti podržavajuću organizacijsku kulturu koja jača privrženost zaposlenika. Drugo, povećati percepciju zaposlenika o njihovoj jasnoj ulozi. Menadžeri u policiji moraju pojasniti radne procedure zaposlenicima, jasno definirati očekivanja i pružiti učinkovite povratne informacije o značaju i doprinosu rada policijskog službenika za ukupne organizacijske ciljeve. I treće, više pažnje treba posvetiti razvoju novih medija komunikacije, kulturi njihovog korištenja, a posebno u skladu s očekivanjima novih generacija zaposlenika koji u policijski sustav ulaze s većim znanjima i iskustvom s novim tehnologijama. S obzirom na ulogu i značaj rukovoditelja u policiji za kreiranje ukupnog komunikacijskog okruženja, posebnu pažnju treba posvetiti njihovoj edukaciji i usavršavanju.

Na kraju, valja se osvrnuti i na neka ograničenja ovog istraživanja. Na prvom mjestu treba istaknuti nedostatak zbog korištenja ankete koja, osim što predstavlja samoprocjenu, prikuplja podatke i za kriterijsku i za prediktorske varijable istovremeno, odnosno što ti podaci nisu prikupljeni u različitim kontekstima. To može uvjetovati veće povezanosti nego što one postoje u stvarnosti (tzv. učinak metode varijance). Radi dopunskog preispitivanja dobivenih rezultata nužna su daljnja istraživanja u kojima bi ispitanici u različitim okolnostima (kontekstu) procjenjivali kriterij i prediktore. Nadalje, zadovoljstvo poslom policijskih službenika procjenjivano je kao jednovarijantni konstrukt, odnosno kao ukupno zadovoljstvo poslom. Valjalo bi stoga preispitati rezultate u kontekstu mjerenja zadovoljstva poslom kao složenog, višedimenzijalnog konstrukta. Pored toga, s obzirom na činjenicu da zadovoljstvo internom komunikacijom samo djelomično objašnjava varijancu zadovoljstva poslom, buduća istraživanja trebala bi ići u smjeru složenijih istraživačkih nacrti koji će uključiti i individualne i organizacijske i okolišne prediktore.

5. Zaključak

Provedeno istraživanje potvrdilo je značaj interne komunikacije za zadovoljstvo poslom policijskih službenika jer je dokazan statistički značajni udio zadovoljstva internom komunikacijom u ukupnom zadovoljstvu poslom. Time je potvrđena postavljena hipoteza da su policijski službenici koji su u većoj mjeri zadovoljni internom komunikacijom, zadovoljniji i sa svojim poslom, pri čemu različite dimenzije interne komunikacije različito doprinose tom zadovoljstvu. S druge pak strane, dokazano je i da demografske karakteristike policijskih službenika same za sebe objašnjavaju mali udio varijance zadovoljstva poslom te da niti jedna sociodemografska varijabla nema statistički značajan udio u predviđanju tog zadovoljstva. Od testiranih dimenzija interne komunikacije najveću prediktorsku snagu pokazale su zadovoljstvo povratnim informacijama, komunikacija s nadređenima, komunikacijska klima, mediji komunikacije i zadovoljstvo korporativnom informiranošću.

Policijske organizacije koje nisu fokusirane na komunikaciju ili komunikacijsko uvažavanje zaposlenika vjerojatnije će se suočiti s nezadovoljnim zaposlenicima, nižim povjerenjem zaposlenika, slabijom suradnjom kao i s višom razinom sagorijevanja na poslu, ne angažmanom prilikom obavljanja policijskih poslova i odlaskom zaposlenika iz policije. Dok su mnogi policijski službenici zahvalni za svoj posao oni očekuju i da njihov rad i lojalnost budu prepoznati i adekvatno respektirani. Stoga dobivene rezultate o važnosti interne komunikacije za funkcioniranje policijskog sustava trebaju uvažavati oni koji upravljaju policijom i donose važne odluke za njezin rad.

Rezultati istraživanja trebaju se koristiti kao vodilja u kreiranju budućih komunikacijskih strategija unutar policije, jasno prepoznajući ključne komponente složenog komunikacijskog odnosa, a sve s ciljem podizanja ukupnog zadovoljstva poslom te motivacije i učinkovitosti policijskih službenika

Literatura

- Ashcroft, J., Daniels, D.J., Hart, S.V. (2003): How police supervisory styles influence patrol officer behavior. National Institute of Justice. Washington.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001): Leksikon menedžmenta. Masmedia. Zagreb.

- Balci, F. (2011): The Effects of Education on Police Officer Job Satisfaction: the Case of Turkish National Police. *The Journal of International Social Research*. 4 (17). 297-310.
- Balgač, I. (2015): Relevantnost i metodološki pristupi istraživanju zadovoljstva poslom policijskih službenika. U: Butorac, K. (ur.), *Zbornik radova. 4. međunarodna znanstveno – stručna konferencija – Istraživački dani Visoke policijske škole Zagreb*. 441 – 455. Retrieved 12 July, 2015 from http://stari.mup.hr/UserDocsImages/PA/vps/idvps2015/Zbornik_radova_Konferencije.pdf.
- Bennett, R.R. (1997): Job satisfaction among police constables: a comparative study in three developing nations. *Justice Quarterly*. 14 (2). 295-323.
- Borovec, K. (2013): *Strategija Policija u zajednici i njezin utjecaj na strah od kriminala, percepciju kriminaliteta i javnog nereda u Hrvatskoj*, doktorski rad. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011): *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Zagreb. Policijska akademija.
- Broom, G. M. (2010): *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb. Mate d.o.o.
- Brunetto, Y., Teo, S. T.; Shacklock, K., Farr-Wharton, R. (2012): Emotional Intelligence, Job satisfaction, Wellbeing and Engagement: Explaining Organizational Commitment and Turnover Intentions in Policing. *Human Resource Management Journal*. 22 (4). 428-441.
- Camp, S. D. (1994): Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*. 73 (4). 279-305.
- Dantzker, M. L. (1994): Identifying Determinants of Job satisfaction among Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 10 (1). 47-56.
- Dick, G. (2011): The influence of managerial and job variables on organizational commitment in the police. *Public Administration*. 89 (2). 557-576.
- Dowl, W., Taylor, B. (2008): *Project Management Communication*. Indiana. Wiley Publishin Inc.
- Ercikti, S., Vito, G. F., Walsh, W. F., Higgins, G. F (2011): Major Determinants of Job Satisfaction Among Police Managers. *Southwest Journal of Criminal Justice*. 8 (1). 97-111.
- Getahun, S., Sims, B., Hummer, D. (2008): Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Probation and Parol Officers: A Case study. *Professional Issues in Criminal Justice. A Professional Journal*. 3 (1). 39-57.
- Gülner, B. (2007): The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: a survey among Selcuk University research assistants. Retrieved 31 October, 2014 from <https://www.yumpu.com/en/document/view/17347303/the-relationship-between-communication-satisfaction-and-job>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., Agrawal, S. (2010): Causal Impact of Employee Work perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*. 5. 378-389.
- Hassell, K.D., Archbold, C.A., Stichman, A.J. (2011). Comparing the Workplace Experiences of Male and Female Police Officers: Examining Workplace Problems, Stress, Job Satisfaction and Consideration of Career Change. *International Journal of Police Science & Management*. 13 (1). 37-53.

- Hecht, M. L. (1978): The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*. 4 (3). 253-264.
- Johnson, R.R. (2012): Police officer job satisfaction: a multidimensional analysis. *Police Quarterly*. 15 (2). 157-176.
- Jo, Y., Hoover, L.T. (2012): Source of job satisfaction among South Korean police officers. *International of Police Science and Management*. 14 (2). 136-153.
- Johnson, R.R. (2015): Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support. *Crime & Delinquency*. 61 (9). 1155-1180.
- Julseth, J., Ruiz, J., Hummer, D. (2011): Municipal Police Officer Job Satisfaction in Pennsylvania: A Study of Organisational Development in Small Police Departments. *International Journal of Police Science & Management*. 13 (3). 243-254.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F. (2008): The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Perceptions. *Yönetim Ve Ekonomi*. 15 (2). 133-144.
- Kandlousi, N. S., Ali, A. J., Abdollahi, A. (2010): Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction. The role of formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*. 5 (10). 51-61.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Sainfort, F. (2003): Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitude study. *Work and Stress*. 17 (1). 52-72.
- Kuo, S. Y. (2015): Occupational Stress, Job Satisfaction, and Affective Commitment to Policing Among Taiwanese Police Officers. *Police Quarterly*. 18 (1). 27-54.
- Lambert, E. G. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff members. *The Prison Journal*, 84 (2), 208-227.
- Lee, S., Lee, S.-Y. (2013): Assessing the Effect of Job Stress and Social Support on Job satisfaction: Analysis on Korean Police Officers. *Public Management Research Conference*. Madison. University of Wisconsin-Madison.
- Locke, E. A. (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. U: Dunnette, M. D. (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. IL: Rand McNally. 1297-1349.
- Martin, S. E. (1980): *Breaking and Entering: Policewomen on Patrol*. Berkeley. University of California Press.
- Mire, S. M. (2005): *Correlates of job satisfaction among police officers*. Doctoral Dissertation, Sam Houston State University, 2005). Retrieved 29 October, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/305363646>.
- Nalla, M. K., Rydberg, J., Meško, G. (2011): Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia. *European Journal of Criminology*. 8 (2). 144-157.
- Özel, A., Bayindir, N., Zeynep, H., Özel, E. (2008): The Effect of Educational Differences on the Level of Job Satisfaction in Police Officers in Turkey. *International Journal of Police Science & Management*. 11 (3). 358-365.
- Seashore, S. E., Taber, T. D., (1975): Job Satisfaction Indicators and their Correlates" *American Behavioral Scientist*. 18 (3). 333-368.
- Skoko, B., (2006.): *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Millenium promocija. Zagreb.

- 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.
- Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2007): Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja*. 18 (1-2). 175-202.
- Tutuncu, O. i Kozak, M. (2007): An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 8. 1-19.
- Varona, F. (1996): Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organization. *The Journal of Business Communication*. 33 (2). 111-140.
- Wright, B. E., David, B. S. (2003): Job satisfaction in the public sector. *The American Review of Public Administration*. 33 (1). 70-90.
- Yang, K., Kassekert, A. (2010): Linking management reform with employee job satisfaction: Evidence from federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20. 413-436.