

MARINELA BABOSELAC-MARIĆ\*, HRVOJE MARIĆ\*\*

## Mogu li individualna obilježja biti odrednice zadovoljstva poslom policijskih službenika?

### *Sažetak*

*U radu se opisuje zadovoljstvo poslom kao značajan koncept organizacijskog ponašanja. Kako je zadovoljstvo poslom važno postići radi samih zaposlenika, ali i radi dobrobiti organizacije, neophodno je identificirati faktore koje djeluju na zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom policijskih službenika. U radu se nastoji prikazati doprinos individualnih obilježja u razumijevanju konstrukta zadovoljstva poslom policijskih službenika. Individualna obilježja čiji se utjecaj razmatra uključuju: dob, spol, bračni status, obrazovnu razinu, radni staž i policijski rang.*

***Ključne riječi:** zadovoljstvo poslom, odrednice zadovoljstva poslom, zadovoljstvo poslom policijskih službenika, individualna obilježja.*

### UVOD

Zadovoljstvo poslom jedna je od najčešće istraživanih varijabli u domeni organizacijskog ponašanja. Razumijevanje zadovoljstva poslom važno je u smislu predviđanja ponašanja zaposlenika kao i razumijevanja funkcioniranja organizacije. U literaturi se pronalaze različite definicije kao i pristupi proučavanju zadovoljstva poslom. Spector (2008) zadovoljstvo poslom definira kao mjeru u kojoj pojedinci vole svoj posao te kao osjećaj zaposlenih prema poslu i prema različitim aspektima posla. To je unutarne stanje nastalo kao rezultat osobnih osjećaja naspram poslovnog postignuća (Mullins, 2005). Miner (1992, prema Weiss, 2002) opisuje zadovoljstvo poslom kao individualni stav prema poslu i radnim situacijama. Robbins (2003) promatra zadovoljstvo poslom kao opći, individualni i cjelokupni stav prema poslu. Zadovoljstvo poslom pod utjecajem je situacijskih faktora koji proizlaze iz radne

---

\* Marinela Baboselac-Marić, univ. spec. psihosoc., Uprava za pravne poslove i ljudske potencijale.

\*\* Hrvoje Marić, dipl. crim., pomoćnik voditelja Policijske škole za nastavu.

okoline kao i dispozicijskih faktora koji se odnose na karakteristike individue te je povezano s emocionalnim reakcijama koje zaposlenici imaju prema svom poslu, a nastaju kao ishod osobnih očekivanja i aktualnih iskustava na poslu (Labuschagne, Bosman, Buitendach, 2005). Dolaskom u radnu organizaciju zaposlenici već imaju određene vrijednosti, potrebe i iskustva te to doprinosi očekivanju koje osoba ima od posla koji obavlja. Zadovoljstvo poslom određuje se kao razlika između aktualnih nagrada za uloženi trud koje zaposlenik dobiva i nagrada koje su u skladu sa zaposlenikovim osobnim očekivanjima (Robbins, 2003). Hulin i Judge (2003, prema Judge, Klinger, 2008) i Weiss (2002) predlažu da se zadovoljstvo poslom razmatra kao složen stav koji uključuje pretpostavke i vjerovanja o samom poslu (kognitivna komponenta), osjećaj prema poslu (afektivna komponenta) i procjenu posla (evaluacijska komponenta) odnosno multidimenzionalnim psihološkim odgovorima zaposlenika povezanim s njihovim poslom. U literaturi se zadovoljstvo poslom promatra i na način identificiranja osjećaja koje zaposlenici imaju prema nekim aspektima posla ili poslu u cjelini pa zaposlenici mogu izvještavati o općem zadovoljstvu poslom, ali i o zadovoljstvu naspram različitih dimenzija poput plaće, promocije, supervizije, suradnika i/ili same prirode posla. Zaposlenici mogu izražavati određeni stupanj zadovoljstva i biti zadovoljni svojim poslom, ali razlozi koji doprinose tom zadovoljstvu mogu biti različiti. Sukladno s time, predlažu se tri dimenzije zadovoljstva poslom:

- emocionalni odgovor na radnu situaciju,
- očekivanja koja zaposlenik ima u odnosu na realne poslovne ishode,
- karakteristike posla na koje zaposlenik emocionalno odgovara poput plaće, suradnika, napredovanja, prirode posla (Luthans, 1998, prema Tella, Aveni, Popoola, 2007).

Navedeno uključuje multidimenzionalni pristup zadovoljstvu poslom koje objašnjava zaposlenikovo zadovoljstvo kao afektivnu reakciju na različite aspekte posla (plaću, superviziju, politiku tvrtke, prirodu posla, priznanje, radne uvjete, organizaciju i upravljačku strukturu). Zaključno, može se konstatirati da je zadovoljstvo poslom određeno emocionalnim reakcijama (odgovorima) zaposlenika na posao, a kao produkt komparacije zaposlenikovih potreba, želja i očekivanja u odnosu na stvarni poslovni dobitak.

## 1. ZADOVOLJSTVO POSLOM POLICIJSKIH SLUŽBENIKA

Policijski službenici često se suočavaju s nizom različitih stresora u svom poslu jer je policijski posao povezan sa stalnom mogućom opasnošću, reakcijama građana često negativno obojenim, nedovoljnom organizacijskom učinkovitosti te izostankom socijalne i administrativne podrške u radnom okruženju. Policijski posao smatra se visoko stresnom profesijom posebice jer su policijski službenici često izloženi nasilju, uznemirujućim i negativnim elementima društva. Posao policijskih službenika uključuje visoku zahtjevnost, potencijalnu opasnost te niz stresnih situacija u radnom okruženju. Anshel (2000) smatra kako je zanimanje policijskih službenika jedno od najstresnijih zanimanja. Većina istraživača smatra kako visoka rizičnost policijskog zanimanja dovodi do niza negativnih učinaka za individuu, a posljedično i za organizaciju. Policijski posao često se smatra stresnom profesijom s obzirom na to da se često govori o povećanom mortalitetu i morbiditetu unutar policijske populacije.

Iako su analitičke studije u SAD-u pokazale kako je smrtnih slučajeva u policijskom zanimanju manje u odnosu na druga visokostresna zanimanja, policijski službenici su kontinuirano izloženi različitim rizicima za tjelesno i psihološko funkcioniranje (Jaramillo, Nixon, Sams, 2005). Poslovi policije velikim dijelom podrazumijevaju rad u stresnim, opasnim i napetim situacijama te ponašanja, reakcije i stanja koja proizlaze iz specifičnih uvjeta radnog okruženja - imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom. Također, policijski službenici su stalno pod okom javnosti te mogu postati ranjivi na kritike javnosti kao i na moguće medijske (negativne) komentare policijskog postupanja. S obzirom na izazove i rizike policijskog posla kao i na provođenje nepopularnih aktivnosti (npr. uhićenja i privođenja, provođenje mjera za sigurnost cestovnog prometa), moguće je očekivati niže razine zadovoljstva poslom kod policijskih službenika. O'Leary-Kelly i Griffin (1995) predlažu glavne razloge iz kojih konstrukt zadovoljstva poslom policijskih službenika treba biti predmet interesa organizacije i pri tome navode sljedeće:

1. Zaposlenikovo nezadovoljstvo poslom može negativno utjecati na radnu učinkovitost (kvantitativno i kvalitativno).
2. Zaposlenikovo nezadovoljstvo poslom može doprinijeti negativnim stavovima javnosti o službi policije.
3. Organizacija ima moralnu obvezu brinuti o svojim zaposlenicima te poticati pozitivne stavove prema radu.
4. Zadovoljstvo poslom može doprinijeti smanjenju negativnih ishoda poput izostataka i sagorijevanja na radu.

Nezadovoljni zaposlenici češće govore o svom nezadovoljstvu, zanemaruju svoje radne obveze i bave se stvarima koje nisu u svezi s poslom; veći dio radnog vremena provode u razmišljanju o stvarima koje ih opterećuju, češće doživljavaju svoje rukovoditelje kao loše i nekompetentne. Također, utjecaj ovakvih ponašanja i doživljavanja razvidan je i na samu organizaciju i to posebice u ugrožavanju reputacije ("dovođenje na loš glas"), smanjivanju učinkovitosti zaposlenika te nedostatku poštovanja zaposlenika prema rukovoditeljima i upravi. Reiner i Zhao (1999) ističu kako hijerarhijski uređene i visokostrukturirane organizacije poput policije, imaju sličan interes, s obzirom na to da je cilj povećati učinkovitost uzimajući u obzir potrebe zaposlenika. U Hrvatskoj je iznimno mali broj istraživanja koja se bave ispitivanjem zadovoljstva poslom policijskih službenika. Borovec, Balgač i Karlović (2011) na stratificiranom uzorku 1.300 ispitanika MUP-a ispitivali su ukupnu razinu zadovoljstva poslom te moguće razlike s obzirom na socio-demografska obilježja (rukovodni status, spol i dob). Značajne razlike pronađene su u rukovodnom statusu te rezultati istraživanja upućuju da rukovoditelji iskazuju u 43 % slučajeva zadovoljstvo poslom u odnosu na 32,8 % nerukovodnog kadra dok je većina ispitanika pretežno zadovoljna poslom. Na zadovoljstvo poslom policijskih službenika djelovat će niz varijabli osobne i organizacijske naravi te obilježja samog posla. Pri tome, važno je identificirati čimbenike koji pridonose zadovoljstvu poslom kod policijskih službenika.

## 2. ODREDNICE ZADOVOLJSTVA POSLOM

Istraživanja nastoje utvrditi odrednice koje pridonose objašnjenju zadovoljstva poslom te omogućavaju bolje razumijevanje organizacijskog i individualnog funkcioniranja zaposlenika (Spector, 2008). S obzirom na to da se radi o multidimenzionalnom konstrukt, poteškoće se očituju prilikom utvrđivanja jasno određenih i konzistentno istraživanih faktora kao uzročnika zadovoljstva poslom. Mullins (2005) smatra kako je zadovoljstvo poslom pod utjecajem individualnih, socijalnih, kulturalnih, organizacijskih te faktora radnog okruženja dok Spector (2008) navodi radno okruženje, ličnost te njihov interakcijski odnos u funkciji zadovoljstva poslom. Unatoč utvrđenim relacijama zadovoljstva poslom i različitih varijabli, glavni faktori odnose se na osobna ili demografska obilježja te karakteristike radnog okruženja povezanih s prirodom posla ili radnim okruženjem. Demografska obilježja policijskih službenika uključuju dob, spol, stupanj obrazovanja, radni staž te se oni navode kao mogući prediktori zadovoljstva poslom. Individualna obilježja podrazumijevaju temeljne informacije o zaposlenicima i time imaju važnu ulogu u istraživanjima zadovoljstva poslom kod policijskih službenika. Organizacijski faktori u policiji od važnog su značaja za istraživačke i praktične implikacije te se navodi uloga prirode posla i radnih zadataka, izlaganje nepredvidivim i opasnim situacijama, pravila i procedure, međuljudski odnosi te socijalna podrška. Zhao, Thurman i He (1999) smatraju kako je radno okruženje policijske organizacije glavni izvor (ne)zadovoljstva poslom. Obilježja radnog okruženja mogu doprinijeti razumijevanju kvalitetnijeg osobnog i radnog funkcioniranja u organizaciji policije. Zadovoljstvo poslom policijskih službenika pozitivno je povezano s njihovom percepcijom važnosti i značaja posla, priznanjima koje dobivaju, autonomije kao i individualne sposobnosti kvalitetnog obavljanja radnih zadataka. Faktori poput prirode posla, uvjeta rada, plaće, interpersonalnih odnosa značajno doprinose objašnjenju zadovoljstva poslom policijskih službenika. Očekivano, s obzirom na specifična obilježja zaposlenih, organizacije i radnog okruženja, pokazuju se i značajne razlike u zadovoljstvu poslom. Sukladno individualnim značajkama poput ličnosti, stavova, znanja, vještina, sposobnosti, zaposlenici različito percipiraju svoj posao. Stoga je strateška uloga organizacijskog upravljanja ljudskim potencijalima upravo u usklađivanju obilježja posla i individualnih obilježja zaposlenika u cilju postizanja organizacijskih ciljeva izvrsnosti i kvalitete te zadovoljstva poslom zaposlenih (Mullins, 2005). U radu će se, s obzirom na sve navedeno, pokušati prikazati individualna obilježja (spol, dob, obrazovna razina, radni staž, bračni status, policijski rang) kao moguće odrednice zadovoljstva poslom.

### 2.1. Individualna obilježja

#### 2.1.1. *Spol*

Odnos zadovoljstva poslom i spola predstavlja istraživački interes u različitim profesijama no rezultati ne upućuju na konzistentne podatke. Istraživanja 70-ih godina prošlog stoljeća ukazuju na to kako su žene manje zadovoljne poslom nego muškarci (Scott, Swartzel, Taylor, 2005). Moguće razloge spolnih razlika u zadovoljstvu poslom komentira Spector (2008) smatrajući kako su žene, u odnosu na muškarce, imale manje prilika za profesionalnu karijeru, niska očekivanja svojih poslovnih postignuća te su češće nego muškarci, zadovoljnije niže plaćenim radnim mjestima s niskom razinom odgovornosti. Stroshine i

Brandi (2011) smatraju kako je važno govoriti o konceptu tokenizma odnosno poziciji koju manjine imaju u dominantnoj grupi te se očekuje da će time manjinske skupine imati otežane okolnosti u radnom okruženju poput nemogućnosti isticanja, izolacije i ograničenih mogućnosti napredovanja. Navedeno je neophodno radi određivanja razine problema kao i mogućih načina rješavanja. Također, neki autori smatraju obiteljske prilike važnima pri čemu isto smatraju odrednicom zadovoljstva poslom kod žena. Često se kao poteškoća izdvaja konflikt na relaciji posao - obitelj, a što može značajno doprinijeti smanjenju zadovoljstva poslom i općenito zadovoljstva životom.

Značajan broj studija, oprečno navedenim postavkama, pokazuje kako zaposlenici i zaposlenice različitih profesija iskazuju slične razine zadovoljstva poslom te se ne pokazuju statistički značajne razlike s obzirom na spol (Scott, Swartzel, Taylor, 2005). Neka istraživanja pak ističu kako žene iskazuju pozitivnije stavove prema poslu u odnosu na muškarce te kao moguća objašnjenja navode vrednovanje različitih karakteristika posla, osobnih očekivanja i socijalne komparacije u radom okruženju. Kada se radi o ispitivanju spolnih razlika u zadovoljstvu poslom policijskih službenika, važno je uzeti u obzir povijesni kontekst ulaska žena u policiju. Ulazak žena u policiju odvija se sredinom 19. stoljeća, a vezuje se uz potrebu da ženske službenice kontroliraju žene i djecu u pritvorima i zatvorima (Hipp, Rizo, 2010, Davis, 2005; sve prema Balgač, 2017). U SAD-u i na području nekih europskih država (npr. Njemačka) policijske službenice s ovlastima pojavljuju se početkom 20. stoljeća dok se u Hrvatskoj integracija žena u policiju odvija 70-ih godina prošlog stoljeća. U Hrvatskoj se od 2003. godine započelo s provođenjem školovanja odraslih za zanimanje policajac te je ženama omogućeno navedeno školovanje. Prema podacima iz 2015. godine udio žena u MUP-u iznosi 17.6 % u odnosu na šest godina ranije kada je taj udio iznosio svega 13,5 % (Balgač, 2017). S obzirom na navedene podatke, policija kao organizacija, često se percipira kao tradicionalno "muška" organizacija. Borba protiv kriminala smatra se "pravim policijskim poslom" koji je jasno vidljiv u uhićenjima počinitelja kaznenih djela i njihovom daljnjem procesuiranju što pozitivno valorizira javnost, ali i sama organizacija. Uz opasnost kojoj su policijski službenici izloženi prilikom borbe protiv kriminala, vezana je hrabrost i odvažnost, a čime odrednice pridonose obilježju policijskog posla kao "muškog". Stoga, isključivo percipiranje policije kao "muške organizacije" može pridonijeti progresiji predrasuda o ženama i njihovom funkcioniranju. Strohine i Brandi (2011) zaključuju kako policijske službenice izvještavaju o višim razinama izolacije te imaju manje mogućnosti za apliciranje na određene zadatke i poslove. Krimmel i Gormley (2003) navode kako policijske službenice koje rade u ustrojstvenim jedinicama gdje je manje od 15 % žena, iskazuju niže razine zadovoljstva poslom. Pattanaik i Worley (2014) smatraju kako će žene u tradicionalno muškim ulogama predstavljati mogući izvor konflikata i organizacijskih previranja koji bi ishodili adaptivnim promjenama u policiji. Žene u policiji pokazuju se kao kompetentne i učinkovite u obavljanju policijskih poslova te mogu učinkovito spriječiti nasilne situacije, komunicirati s građanima u smislu rješavanja problema. Također, žene sa sobom donose kulturu reformacije koja se temelji na osjetljivosti i brizi kao obilježjima koja mogu doprinijeti kvaliteti obavljanja policijskih poslova. Rezultati istraživanja Hippa i Rizo (2010, prema Balgač, 2017) pokazuju cijeli niz pozitivnih doprinosa žena u policiji, primjerice pokazuje se kako su racionalnije i opreznije u postupanju, manje je pritužbi na njihov rad, imaju bolje komunikacijske vještine nego njihovi muški kolege. No, kao moguća barijera značajnijoj uključenosti žena u policiju smatra se neprijateljstvo od strane muškaraca koji pokušavaju zadržati dominaciju i kontrolu unutar "sustava". Također, muškarci policijske službenice doživljaju "slabijim pojedincima"

i smatraju kako žene nemaju stvarnu mogućnost provođenja zakona pri policijskom postupanju. Brown i Campbell (1994) govore o diskriminacijskim ponašanjima te u studiji o engleskoj policiji navode kako je većina policijskih službenica bila raspoređena na radna mjesta u ophodnji te se vrlo mali, gotovo zanemarivi, dio policijskih službenica nalazi u specijaliziranim jedinicama ili kao dio upravljačkih struktura.

Brewer (1991, prema Pattanaik, Worley, 2014) predlaže da se ponašanja i prilagodbeni stil žena u policiji određuje kroz dvije dominantne kategorije: policijske službenice "Amazonke" - jake, uporne ratničke figure - ili "Hippolyt" - više konvencionalno ženstvene. Nadalje, smatra kako žene mogu koristiti različite ponašajne obrasce i strategije suočavanja u prilagodbi na muški svijet pri čemu mogu postajati poput muškaraca ponašanjem, govorom, preferencijama i odijevanjem, mogu plakati u tišini, hrabro podnositi muške šale na svoj račun ili pak posebno isticati osobne karakteristike žene. Krajem 19. stoljeća ženama je omogućen pristup u policiju kao posljedica borbe ženskih grupa za jednakost prava, ali ne i potrebe za daljnjim razvijanjem i obogaćivanjem policijskog sustava. Uloga žena u policiji i dalje je ograničena na određena područja rada koja uključuju maloljetničku delinkvenciju, rad sa žrtvama seksualnih delikata, nestale osobe i djecu žrtve zlostavljanja. Nadalje, stereotipni stavovi i diskriminatorna ponašanja vrlo su rasprostranjeni u službi unatoč pokušajima organizacijskih reformi. Uz navedeno, poteškoće u radnom okruženju stvara i problem seksualnog uznemiravanja o kojem se manje govori u organizaciji policije. Učinak dominantno muškog okruženja i policijske kulture pokazuje se u promjeni stavova kod policijskih službenica pa postaju društvenije i opreznije, ali i emocionalno hladnije i manje tolerantne (Gorenak, Pagon, 2006). Općenito, ženski spol se povezuje s obilježjima empatije i pasivnosti no često se događa da policijske službenice u radnom okruženju savjetuju ili izdaju zapovijed pri čemu navedena ponašanja kao da zrcale ponašanja njihovih muških kolega. Kao specifične poteškoće Holdaway i Parker (1998, prema Pattanaik, Worley, 2014) predlažu dvije vrste sukoba koje iskuse policijske službenice: stres između kuće i posla kada obiteljski život ometa funkcioniranje na poslu, a druga je napetost između posla i doma kada obiteljski život pati kao rezultat rada u nemogućnosti dostatne brige i vremena za obiteljske obveze ili stresnije situacije primjerice njege bolesnog djeteta. Brough i Frame (2004) navode kako je značajno manji broj policijskih službenica u ukupnoj populaciji te kako one čine 15 % ukupne populacije policijskih službenika u Novom Zelandu, a navedeni rezultati pokazuju se sličnima europskim te sjevernoameričkim službama policije. Također, utjecaj spolne diskriminacije i prisutnosti spolnog uznemiravanja evidentiraju se kao značajni radni stresori koji reduciraju profesionalna očekivanja policijskih službenica, posebice mogućnosti napredovanja. Uvažavajući navedeno, ističe se kako žene provode kraće vrijeme u policijskoj službi te je ranije napuštaju, a što se očituje u prosječnom radnom stažu žena koji iznosi 4,71 godinu dok za muškarce iznosi 9,76 godina. Rezultati istraživanja pokazuju kako je spol iznimno važna odrednica u promatranju izvora stresa i strategija suočavanja kod policijskih službenika (Brown, Campbell, 1990, prema He, Zhao, Ren, 2005). Baboselac-Marić (2012) navodi kako policijske službenice percipiraju više razine stresa u odnosu na svoje kolege. Važno je naglasiti kako su policijske službenice postale vidljive u policiji zadnjih desetljeća no i dalje se suočavaju s različitim barijerama unutar radnog okruženja. Policijske službenice će češće doživjeti zlostavljanje, otvorena neprijateljstva i druge negativne socijalne interakcije na poslu. U literaturi se često navodi objašnjenje kako su policijske službenice u nepovoljnijem položaju od svojih muških kolega, posebice radi policijske kulture naklonjene muškarcima i karakteristika radnog okruženja te će sukladno s navedenim, doživljavati više



razine stresa na radu (He, Zhao, Ren, 2005). Morash, Haar i Kwak (2006) na temelju podataka istraživanja izvora stresa za policijske službenice, utvrđuju kako najčešće podrazumijevaju sljedeće: precjenjivanje ili podcjenjivanje tjelesnih mogućnosti policijskih službenica, nedostatak prilika za napredovanje, osjećaj nevidljivosti u ustrojstvenoj jedinici, ponašanja koja upućuju na verbalno zlostavljanje poput neprimjerenih šala i aluzija, seksualno zlostavljanje te stigmatizaciju radi tjelesnog izgleda ili objašnjenje postignuća policijskih službenica koja nisu zasnovana na njihovim kompetencijama već isključivo rodnim i spolnim karakteristikama. U istraživanju koje je obuhvatilo 552 ispitanika u 12 policijskih ustrojstvenih jedinica u SAD-u, pokazuje se kako su policijski službenici zadovoljniji poslom nego njihove kolegice. Slične rezultate potvrđuju i drugi autori objašnjavajući dobivene podatke brojnošću muških policijskih službenika (Carlan, 2007; Dantzker, 1994; Nalla, Madan, Meško, 2011). Nadalje, razlozi nižim razinama zadovoljstva poslom policijskih službenica mogu se nalaziti i u nepodržavajućem radnom okruženju kao i raspoređivanju policijskih službenica na manje zahtjevne poslove niže složenosti te manjoj mogućnosti napredovanja u odnosu na muške kolege. Skupina istraživanja odnosi se i na rezultate koji ne utvrđuju značajne efekte varijable spola. U istraživanjima se pokazuje kako policijske službenice izražavaju slične razine zadovoljstva poslom kao i njihovi kolege (Aremu, 2006). Brough i Frame (2004) u istraživanju utjecaja socijalne podrške na zadovoljstvo poslom i moguću namjeru odlaska iz policije, pronalaze kako spol nije značajno povezan sa zadovoljstvom poslom među 400 policijskih službenika Novog Zelanda. Stoga predlažu druga individualna obilježja i organizacijske karakteristike kao značajnije prediktore za određenje stavova prema poslu osim obilježja spola. Sukladno s podacima o spolnim razlikama u zadovoljstvu poslom, Robbins (2003) predlaže analizu faktora koji pridonose zadovoljstvu poslom kod policijskih službenika odnosno službenica. Interpersonalne relacije, primjerice, pokazuju utjecaj na zadovoljstvo poslom policijskih službenika, dok radni uvjeti imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom njihovih kolegica. Neka istraživanja sugeriraju suprotno po Aremu (2006) pokazuje kako su novozaposlene policijske službenice zadovoljnije poslom nego njihovi kolege. Policijske službenice koje smatraju da imaju jednaku priliku za obuku i sudjelovanje u specijalnim policijskim zadaćama kao i njihovi kolege, izražavaju više razine zadovoljstva poslom. Sukladno s dobivenim rezultatima, predlaže se proširenje mogućnosti za rad policijskim službenicama kao i osiguravanje njihovog sudjelovanja u posebnim zadacima ili specijaliziranim obukama. Buzawino istraživanje (1994) policijskih službenika/ica Detroita i Oaklanda pokazuje više razine zadovoljstva poslom policijskih službenica u Detroitu dok su u Oaklandu poslom zadovoljniji njihovi muški kolege. U ispitivanom odjelu u Oaklandu brojnost policijskih službenica je mala (2 %), dok u ukupnom sastavu policijskog odjela Detroita radi 11 % policijskih službenica. U ponovljenom istraživanju, rezultati upućuju na konzistentnost; policijske službenice zaposlene u Detroitu i dalje su izražavale više razine zadovoljstva poslom dok su policijske službenice u Oaklandu bile manje zadovoljne poslom (Buzawa, Austin, Bannon, 1994). Uvažavajući navedeno, osim obilježja spola, brojnost policijskih službenica u ustrojstvenim jedinicama predstavlja ograničenje koje može utjecati na stvarni doprinos varijable u objašnjenju zadovoljstva poslom.

### 2.1.2. Dob

U istraživanjima obilježja dobi pokazuju se različiti podaci o veličini i smjeru povezanosti. Većina studija pokazuje pozitivnu povezanost dobi i zadovoljstva poslom, no neka istraživanja ne pokazuju značajan utjecaj dobi na zadovoljstvo poslom ili pak, rezultati ukazuju na negativan odnos navedenih varijabli. Robbins (2003) navodi kako su razine zadovoljstva poslom niže u mlađoj srednjoj životnoj dobi te nakon četrdesete godine života ponovo raste zadovoljstvo poslom. Zaposlenici dolaskom u svoju prvu radnu organizaciju često imaju nerealna očekivanja osobnog doprinosa poslu te doživljavaju "šok realiteta" koji im ukazuje na stvarne prilike radnog okruženja kao i moguću ograničenost osobnog doprinosa u procesu donošenja odluka ili realizaciji zadanih ciljeva. Očekivano, doživljajem iskustva "šoka realiteta", zadovoljstvo poslom se smanjuje. Sukladno s time, zaposlenici redefiniiraju svoja početna očekivanja te korigiraju osobna vjerovanja o poslu, a što će postupno dovesti do procjene većeg zadovoljstva poslom (Clark, Oswald, Warr, 1996).

Kao doprinos objašnjenju nižih razina zadovoljstva poslom kod mlađih zaposlenika pronalazi se sljedeće:

1. različite vrijednosti mlađih generacija u odnosu na tradicionalne općeprihvaćene radne vrijednosti primjerice plaću i sigurnost zaposlenja,
2. visoka očekivanja mlađih prilikom zaposlenja,
3. stariji zaposlenici raspoređeni su na bolja radna mjesta sukladno s profesionalnim sposobnostima, znanjima, vještinama i kompetencijama usavršenim tijekom godina rada u određenoj službi (Robbins, 2003).

Istraživanja dobi i zadovoljstva poslom kod policijskih službenika pokazuje različite podatke. Buzawa, Austin i Bannon (1994) u ranije navedenom istraživanju zadovoljstva poslom policijskih službenika u Detroitu, implicira kako su stariji policijski službenici nezadovoljniji poslom u odnosu na svoje mlađe kolege. Reiner i Zhao (1999) ističu kako su mlađi policijski službenici euforični i ushićeni naspram svog posla i sukladno s time, izvještavaju o višim razinama zadovoljstva poslom. Stariji policijski službenici izvještavaju o negativnijim stavovima prema poslu i općenito su manje zadovoljni poslom. S druge strane, Dantzkerovo istraživanje (1994) ukazuje na to da su policijski službenici u dobi od 26 do 35 godina izvještavali o najnižim razinama, dok su policijski službenici iznad 35 godina života izražavali najviše razine zadovoljstva poslom. Obilježje dobi u navedenom istraživanju pokazuje se najznačajnijim prediktorom zadovoljstva poslom kod policijskih službenika. Podaci istraživanja upućuju na visoke razine zadovoljstva poslom među policijskim službenicima s nedovoljno iskustva te koji započinju rad u policijskoj službi. Tijekom razdoblja od pete do šesnaeste godine radnog iskustva zadovoljstvo poslom opada, a što se može povezati sa "šokom realiteta". Nakon toga, zadovoljstvo poslom ponovno pokazuje uzlazni trend (Dantzker, 1994; Halsted, Bromley, Cochran, 2000) pri čemu se smatra kako iskusniji službenici imaju realističnija očekivanja od svog posla, prilagođavaju se organizacijskim vrijednostima te su time zadovoljniji poslom. Baboselac-Marić (2012) u istraživanju dobiva podatak o policijskim službenicima u trećoj dobnoj skupini (42-59) kao najzadovoljnijima poslom. Moguće da su razvili adaptivne mehanizme koji pridonose njihovom općem pozitivnom funkcioniranju te realistična očekivanja. Također, vjerojatnije je da se nalaze na radnim mjestima koja su u skladu s njihovim iskustvom, znanjima, vještinama i sposobnostima. Stariji zaposlenici učinkovitije upravljaju emocijama kao produkt osobina ličnosti i prilagodbe na promjene u soci-



jalnom kontekstu. Neka istraživanja pokazuju kako osobe starije dobi izvještavaju o većem zadovoljstvu, nižim razinama anksioznosti kao i boljoj uravnoteženosti pozitivnog i negativnog emocionalnog doživljavanja u odnosu na mlađe osobe. Starije osobe koriste vještine stečene tijekom svog životnog vijeka, pri čemu potencijalno negativne interakcije nastoje izbjeći, a pozitivne održati. Navedeno ujedno može biti i jedan od razloga bolje kontrole emocija u starijoj dobi pri čemu stariji preferiraju okruženje koje promiče psihološku dobrobit. Stariji su manje reaktivni na stres te će izvještavati o manje negativnih emocija u odnosu na mlađe koji su manje sretni u odnosu na starije osobe. Također, sukladno s podacima Baboselac-Marić (2012), najmanje su zadovoljni poslom policijski službenici u dobnoj skupini od 26 do 34 godine. Moguće je da mlađi zaposlenici imaju različite vrijednosti u odnosu na tradicionalne i općeprihvaćene radne vrijednosti poput plaće i sigurnosti zaposlenja. Nadalje, ističe kako se ponovno javlja trend rasta zadovoljstva poslom, a u skladu s navedenim "šokom realiteta". Getahun, Sims i Hummer (2008) u istraživanju zadovoljstva poslom i organizacijske odatnosti u kojem su sudjelovala 104 policijska službenika, utvrđuju efekt dobi na zadovoljstvo poslom. Zadovoljniji su stariji policijski službenici, posebice beneficijama koje proizlaze iz radnog mjesta i poslova koje obavljaju. U istraživanjima zadovoljstva poslom obilježje dobi pokazuje se kao jedan od značajnijih prediktora no u organizaciji policije osim dobi, i organizacijski faktori mogu imati medijacijski utjecaj na zadovoljstvo poslom.

### **2.1.3. Radni staž**

Istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost zadovoljstva poslom i radnog staža te se pokazuje kako zaposleni s duljim radnim stažem ostvaruju sklad osobnih i profesionalnih potreba (Clark, Oswald, Warr, 1996). No, navedene varijable se ne moraju nužno nalaziti unutar proporcionalnog i pozitivnog odnosa, Ericikti. Vito i Walsh-Higgins (2011) ne pronalaze međusobnu povezanost zadovoljstva poslom i duljine radnog staža. Početnih godina radnog staža zadovoljstvo poslom raste no uvidom u stvarnost određenog radnog mjesta, mogući ograničeni osobni doprinos, pravila, organizacijsku politiku, smanjuje se zadovoljstvo poslom. Vremenski period i identifikacija određene godine radnog staža ovisi, između ostalog, i o profesiji, strukturi i pravilima organizacije u kojoj zaposlenik radi. Primjerice, razvoj nezadovoljstva poslom može se dogoditi nakon sedme godine radnog staža, a kao rezultat izostanka očekivanog promaknuća. Istraživanja utjecaja duljine radnog staža na zadovoljstvo poslom kod policijskih službenika pokazuje Buzawa (1994). Autorica navodi podatke koji ukazuju na negativnu povezanost duljine radnog staža i zadovoljstva poslom implicirajući niže razine zadovoljstva poslom kod policijskih službenika koji dulje rade u policiji odnosno imaju više godina radnog staža. U istraživanju Buzawe, Austina i Bannona (1994) konzistentni rezultati upućuju na smanjenje zadovoljstva poslom povećanjem radnog staža. Slično navodi i Dantzker (1994). Policijski službenici s manjim brojem godina provedenih na poslovima policijskog službenika izražavaju više razine zadovoljstva poslom odnosno, s duljinom radnog staža opada zadovoljstvo poslom, a što Johnson (2012) objašnjava kao posljedicu iscrpljivanja osobnih resursa. Zadovoljstvo poslom kod policijskih službenika, nakon početnog ushićenja i euforičnosti, počinje opadati sve do šesnaeste godine radnog staža kada razina zadovoljstva poslom kreće uzlaznom putanjom. Zhao, Thurman i He (1999) u istraživanju na uzorku 199 policijskih službenika u policijskoj ustrojstvenoj jedinici u Spokanu, Washington, pokazuju kako policijski službenici s dužim radnim stažem u policiji postaju

nezadovoljniji poslom. Buzawa, Austin i Bannon (1994) navode kako su policijski službenici s više radnog iskustva bili manje zadovoljni s nagrađivanjem, napredovanjem i plaćom te s dostupnim mogućnostima osobnog razvoja. Uz varijablu radnog staža, u odnosu na zadovoljstvo poslom veže se i konstrukt "šoka realiteta". "Šok realiteta" odnosi se na diskrepanciju između ranije stečenih i formiranih očekivanja određenog posla i percepcije onoga što u realnosti zaposlenika očekuje. Kada posao ne zadovolji osobna očekivanja, zaposlenik doživljava "šok realiteta" te ukoliko ne pronađe resurse za formiranje nove radne uloge, mogući su negativni psihološki produkti primjerice nezadovoljstvo poslom, češći izostanci s posla, napuštanje organizacije i drugo. Prema Hickmanu (2008) i Osbornu (2014), a prema postavkama Niederhofferera iz 1967. godine, policijski službenici prolaze put od početnih visokih ideala, očekivanja savršenog kroz doživljaj stvarnog stanja, aspekta osobne krize kroz šok i odbijanje te u konačnici faze u kojoj se prihvaća nerazmjer početnog i stvarnog, odnosno redefiniiraju očekivanja u novoj radnoj ulozi. Prilikom edukacije i školovanja za zanimanje policijskog službenika prisutni su entuzijizam, ideali i visoka očekivanja. Početkom radnog staža otkrivaju kako "nije sve kao u teoriji" te početni entuzijizam brzo iščezava. Prve godine radnog staža (eng. *TV cop*) ispunjene su početničkim elanom i euforijom no nakon pete godine početno zadovoljstvo poslom počinje se smanjivati te nakon sedme do desete godine staža slijedi faza u kojoj policijski službenici mogu razvijati cinizam. Cinizam se odnosi na gubitak vjere u ljude, entuzijazma za posao, osjećaja ponosa i osobnog integriteta. Unatoč intrinzičnim motivima koje većina policijskih službenika posjeduje dolaskom na posao, nakon pete godine radnog staža kod nekih policijskih službenika javljaju se stavovi obojeni cinizmom, alijenacijom i negativizmom. Nakon desete godine službe ponovno zadovoljstvo poslom raste, ulaskom u fazu kada bivaju realističnijeg stava naspram posla prevladavajući raniju percipiranu razliku očekivanog i stvarnog. Osim navedenog, važan je i sadržaj individualnih očekivanja od posla te sugeriraju kako nezadovoljstvo poslom ovisi o veličini percipirane razlike. Policijski službenici s manje od tri godine staža ili više od 10 godina, izvještavali su o višim razinama zadovoljstva poslom. Policijski službenici koji rade manje godina u policiji (manje od 3 godine), tek stječu uvid u policijske poslove i zadaće, posao percipiraju uzbudljivim i dinamičnim, a što doprinosi višim razinama zadovoljstva poslom. Kritični period od treće do desete godine smatra se visokozahitjvnim i stresnim ("šok realiteta") s obzirom na to da policijski službenici osvještavaju realističnost policijskog posla i osobnog doprinosa te utjecaja organizacijske strukture. Policijski službenici koji rade dulje od 10 godina, nakon uspješne prilagodbe i "šoka realiteta", izražavaju više razine zadovoljstva poslom, a čemu doprinosi profesionalno i osobno iskustvo višegodišnjeg rada (Osborne, 2014). U istraživanju u Republici Sloveniji na 252 policijska službenika, Nalla, Madan i Meško (2011) utvrđuju pozitivnu povezanost radnog staža i zadovoljstva poslom. S obzirom na navedeno, nedostatak relevantnih nalaza odnosa radnog staža i zadovoljstva poslom kod policijskih službenika kao i različiti pristupi prikupljanju podataka, reduciraju mogućnost konzistentnog zaključivanja o odnosu zadovoljstva poslom i radnog staža.

#### **2.1.4. Obrazovna razina**

Sukladno s postojećim nalazima u literaturi, odnos zadovoljstva poslom i obrazovne razine nije u potpunosti razjašnjen. Rezultati istraživanja različitih profesija (medicinsko osoblje, učitelji, bankari) upućuju na međusobnu pozitivnu povezanost razine obrazovanja i

zadovoljstva poslom te autori napominju kako više razine obrazovanja produciraju pozitivne ishode poput radne učinkovitosti i smanjenja broja izostanaka. Zaposlenici višeg obrazovnog statusa bit će zadovoljniji poslom s obzirom na beneficije vezane uz radno mjesto - primjerice plaću, ali i nematerijalne povlastice poput kvalitetnijeg komunikacijskog odnosa rukovoditelja prema obrazovanim zaposlenicima (Balci, 2011). Suprotno navedenom, Scott, Swartzel i Taylor (2005) ne pronalaze utjecaj razine obrazovanja na zadovoljstvo poslom. Kada se radi o istraživanjima na policijskim službenicima, podaci u literaturi ukazuju na oprečne rezultate.

Nadalje, Dhilon (1990, prema O' Leary-Kelly, Griffin, 1995) ističe pozitivan međuodnos navedenih varijabli na uzorku policijskih službenika. Dantzker (1992, prema Zhao, Thurman, He, 1999) u istraživanju faktora koji doprinose zadovoljstvu poslom u pet policijskih ustrojstvenih jedinica u SAD-u, utvrđuje značajan doprinos obrazovne razine zadovoljstvu poslom. U studiji koju su proveli Nalla, Madan i Meško (2011) u istraživanju zadovoljstva poslom policijskih službenika u Republici Sloveniji pokazuje se kako obrazovaniji policijski službenici izražavaju više zadovoljstva poslom radi pristupa rukovoditelja prema obrazovanim službenicima te delegiranje složenijih zadataka. Tako će, policijski službenici višeg obrazovnog statusa percipirati zadovoljstvo poslom izražavajući ga i kao mjeru kontrole koju posjeduju unutar radnog okruženja. No, neka istraživanja sugeriraju suprotno. Studija sveučilišta u Louisvillu u kojoj je sudjelovalo 136 policijskih službenika utvrđuje kako zadovoljstvo poslom i obrazovna razina nisu međusobno povezani. Dobiveni podaci su u skladu s ranijim istraživanjima zadovoljstva poslom kod policijskih službenika pri čemu demografska obilježja poput dobi, radnog staža ili obrazovne razine ne ostvaruju značajni prediktorski doprinos u objašnjenju kriterijske varijable zadovoljstva poslom (Ercikti, Vito, Walsh-Higgins, 2011). U istraživanju Baboselac-Marić (2012) u obilježjima - spol, stručna sprema i grana policije, rezultati također pokazuju kako ne postoji statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom no razlika se javlja kada se radi o pojedinim dimenzijama zadovoljstva poslom (napredovanje i vrednovanje rada) pri čemu su u navedenim dimenzijama zadovoljniji obrazovaniji policijski službenici.

S druge strane, O' Leary-Kelly i Griffin (1995) ističu negativan međuodnos obrazovne razine i zadovoljstva poslom te navode kako povećanjem razine obrazovanja opada zadovoljstvo poslom. Policijski službenici više obrazovne razine iskazuju nezadovoljstvo poslom, ali percipiraju i manju dostupnost adekvatnim poslovnim prilikama, mogućnostima osobnog razvoja i usavršavanja te iskazuju više razine otuđenja (Barnes, Sheley, Logsdon, Sutherland, 2003). Rosenberg, Sigler i Lewis (2008) također ističu negativnije stavove policijskih službenika više obrazovne razine te ističu kako je obrazovna razina slab prediktor u određivanju zadovoljstva poslom. Autori smatraju kao je važnija socijalizacija policijskih službenika odnosno komunikacijski obrasci i odnosi koje imaju u radnom okruženju npr. jedinica ili postaja. Nadalje, Balci (2011) na uzorku 812 policijskih službenika u turskoj nacionalnoj policiji pokazuje značajan utjecaj obrazovne razine na zadovoljstvo poslom policijskih službenika te rezultati ukazuju na više razine zadovoljstva poslom kod policijskih službenika niže obrazovne razine. U ranije navedenom istraživanju Getahuna, Simsove i Hummera (2008) 49 % policijskih službenika smatra kako je mobilnost unutar organizacije policije ograničena kao i mogućnost napredovanja. Čak 84 % ispitanika smatra kako visoka obrazovna razina i stupanj educiranosti u organizaciji policije nisu prepoznati kao kriterij za napredovanje te policijski službenici navode kako im je mobilnost sukladno s obrazovnom razinom slabo dostupna. Fabra i Vila Lladosa (2007) ističu kako educiraniji policijski službenici imaju i viša očeki-

vanja te ulažu više napora u ostvarenje profesionalnih ciljeva (znaju što žele i smatraju da to zaslužuju). No, ukoliko ipak u tome ne uspiju, raste nezadovoljstvo poslom. S tim u vezi, Harvey i Martinko (2009) istražuju fenomen "psihološke zasluge" odnosno prava (eng. *psychological entitlement*) koje se odnosi na stav zaposlenika o tome što smatraju da im pripada (nagrade, posebni tretman, povlastice) sukladno visokom obrazovanju. Obrazovna razina nužno ne znači i kompetenciju za obavljanje određenih poslova no kod psihološke zasluge je istaknuto postojanje visokog obrazovanja kao imperativa za dodatni beneficij neovisno o (ne)kompetentnosti. Stoga, navode kako policijski službenici koji prolaze kroz navedeni proces psiholoških zasluga, izvještavaju o nižem zadovoljstvu s poslom i češćim sukobima s rukovoditeljima. Navedeno objašnjavaju stavom i uvjerenjem o tome kako educirani zaslužuju dobre poslove i svoja očekivanja temelje na svom statusu te se kao produkt može javiti zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom policijskih službenika. U pokušaju objašnjenja nezadovoljstva poslom obrazovnijih policijskih službenika, pokazuje se kako organizacija policije često ne koristi u potpunosti kompetencije i sposobnosti visokoobrazovanog policijskog kadra te se razlozi nezadovoljstva policijskih službenika viših obrazovnih razina očituju u nemogućnosti napredovanja i postignuća, osobnog razvoja i stupnja autonomije. Stoga se predlaže osiguravanje izazovnijih i kompleksnijih poslova policijskim službenicima više obrazovne razine, te praktične implikacije koje se odnose na uspostavu procesa povratnih informacija i uključivanja policijskih službenika više obrazovne razine u donošenje odluka (Balci, 2011).

### **2.1.5. Bračni status**

Individualno obilježje zaposlenika uključuje i bračni status te se pokazuje kako rezultati različitih istraživanja sugeriraju složeni odnos koji nije jednoznačan. Robbins (2003) smatra kako bračni status ima izravan utjecaj na zadovoljstvo te će tako zadovoljavajući bračni odnos implicirati više razine zadovoljstva poslom. Clark, Oswald i War (1996) u empirijskoj analizi zadovoljstva poslom na 5.000 zaposlenika Velike Britanije, ispitujući odrednice zadovoljstva poslom, utvrđuju kako je bračni status povezan sa zadovoljstvom poslom te su oženjeni zaposlenici zadovoljniji poslom. Pokazuje se kako će više razine zadovoljstva poslom izvještavati udani/oženjeni u odnosu na samce i obitelji bez djece. Osobni resursi usmjeravaju se prema obitelji te se obitelj percipira kao izvor sreće i zadovoljstva odnosno važnost percepcije bračnog statusa uz postojanje djece u obitelji kao mogućeg moderatora zadovoljstva poslom. Također, značajan utjecaj djece u obitelji može uključivati i rast emocionalne dobrobiti žena. Kada se radi o istraživanju odnosa bračnog statusa i zadovoljstva poslom kod policijskih službenika, prema Buzawi (1994) oženjeni policijski službenici izražavaju niže razine zadovoljstva poslom. Obitelj se teško nosi sa zahtjevnosti i stresnošću policijskog posla posebice nemogućnošću planiranja obiteljskih obveza i svakodnevne radi prekovremenog rada policijskih službenika, opasnosti posla kao i izloženosti rizicima. Barnes, Sheley, Logsdon i Sutherland (2003) proveli su istraživanje ispitujući odnos zadovoljstva poslom, njegovih odrednica i stresa, pri čemu su sudjelovala 844 policijska službenika ustrojstvene jedinice Sacramento. Policijske službenice koje provode manje od 15 sati tjedno sa svojim partnerima zadovoljnije su poslom nego njihovi muški kolege. Također, rezultati pokazuju kako veća uključenost u obiteljske obveze, kućanske poslove i dužnosti, uz svakodnevne poslovne zadatke, producira niže razine zadovoljstva poslom kod policijskih službenica. Oženjeni

policijски službenici koji provode više od 25 sati tjedno sa svojim suprugama, izvještavaju o višim razinama zadovoljstva poslom. Slijedom navedenog, autori smatraju kako oženjenim muškarcima bračni status doprinosi zadovoljstvu poslom.

Baboselac-Marić (2012) na uzorku hrvatskih policajaca ističe rezultat o udanima/oženjenima kao onima koji su zadovoljniji poslom te navodi kako bračna kvaliteta i podrška obitelji mogu utjecati na smanjenje radnog stresa. Također, međusobna suradnja, podjela obiteljskih poslova i vrijeme provedeno u obitelji doprinosi većoj razini zadovoljstva poslom što postaje zaštitni čimbenik u suočavanju s izvorima stresa. Moguće je o navedenom razmišljati i u kontekstu odanosti organizaciji s obzirom na obiteljske obveze i financijsku odgovornost prema obitelji. Brough i Frame (2004) u istraživanju u kojem je sudjelovalo 400 policijskih službenika Novog Zelanda prilikom ispitivanja uloge socijalne podrške i organizacijskih varijabli u objašnjenju zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije, pokazuje kako bračni status nije statistički značajno povezan sa zadovoljstvom poslom kao niti s namjerom napuštanja organizacije. Zhao, He, Lovrich i Cancino (2003) ispitujući odnos bračnog statusa i percepcije stresa na 1.000 policijskih službenika, multivarijantnom analizom pokazuju kako je bračni status vrlo slabog prediktorskog doprinosa u objašnjenju policijskog stresa i zadovoljstva poslom. No s tim u svezi, kao značajni faktori pokazuju se psihosocijalni korelati radnog okruženja, konflikti radno-obiteljskih relacija i strategije suočavanja.

### **2.1.6. Policijski rang**

Iako se radi o manjem broju istraživanja koja proučavaju odnos zadovoljstva poslom i ranga, zaposlenikova pozicija pouzdan je prediktor zadovoljstva poslom pri čemu su osobe višeg ranga zadovoljnije svojim poslom. Zaposlenici koji zauzimaju visoki rang iskazuju više razine zadovoljstva poslom s obzirom na to da takva radna mjesta podrazumijevaju složenije poslove i aktivnosti, a time kvalitetnije radne uvjete, bolju plaću i mogućnost napredovanja (Eyupoglu, Saner, 2009). Policija i vojna služba imaju razrađeni sustav rangova za razliku od "civilnih" poslova. No, može se učiniti usporedba pri čemu rukovodna pozicija i pripadajući prihodi predstavljaju organizacijske varijable u "civilnim" zanimanjima koja odgovaraju rangu u militarim i kvazimilitarim sustavima. U istraživanjima odnosa zadovoljstva poslom i ranga, Walters (1996) ne pronalazi povezanost navedenih varijabli na uzorku kanadskih i američkih pravosudnih službenika. No, Buzawa i suradnici (Buzawa, Austin, Bannon, 1994) navode kako novi policijski službenici ujedno i najnižeg ranga, imaju najviše razine zadovoljstva poslom. Slične podatke ističe izraelsko istraživanje na policijskim službenicima (Zemach, 2012). Pokazuje se kako su najzadovoljniji policijski službenici-vježbenici koji su optimistični i vrlo pozitivni naspram budućeg posla. Godine u određenom rangu u obrnutom su proporcionalnom odnosu s iskazanim zadovoljstvom poslom. Snižavanje razina zadovoljstva poslom s povećanjem godina provedenih u određenom rangu odnosi se na službenikovu nemogućnost napredovanja u željenom ili planiranom vremenu. Slijedom navedenog, zbog nedostatka lateralne mobilnosti u službi policije, utjecaj ranga na zadovoljstvo poslom, bit će povezan s dobi i radnim stažem.

Zaključno, individualna obilježja pokazuju određeni doprinos zadovoljstvu poslom policijskih službenika no kako se radi o nekonzistentnim rezultatima, različitim operacionalizacijama konstrukta zadovoljstva poslom te heterogenom instrumentariju, potrebno je uzeti u obzir navedena ograničenja.

### 3. ZAKLJUČAK

U radu se nastojao prikazati doprinos individualnih obilježja (dob, spol, bračni status, obrazovna razina, radni staž i policijski rang) u objašnjenju zadovoljstva poslom policijskih službenika. Iako su podaci istraživanja različiti i nekonzistentni, može se smatrati kako svako obilježje na određeni način osigurava udio objašnjenja navedenog konstrukta. Veći broj istraživanja, kako je u radu prikazano, sugerira kako su policijski službenici zadovoljniji poslom u odnosu na policijske službenice, stariji u odnosu na mlađe te oni u braku/izvanbračnoj zajednici. Stoga, individualna obilježja u određenoj mjeri mogu biti odrednice zadovoljstva poslom policijskih službenika no neophodno je razmotriti i druge faktore koji posredno ili neposredno djeluju na (ne)zadovoljstvo poslom. Kako su policijski službenici ujedno i dio organizacijskog sustava, važno je sagledavati interakciju u radnom okruženju. Posebice se to odnosi na radna obilježja npr. odnosi s kolegama i rukovoditeljima, plaća, mogućnosti napredovanja, vrednovanje rada, nagrade kao i na druge psihosocijalne korelate poput stresa.

### LITERATURA

1. Anshel, M.H. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behaviour*, 27(3), 375.-400.
2. Aremu, A.O. (2006). Impact of some demographic variables on job satisfaction of women police in Ibadan, Nigeria. *Gender and Behaviour*, 4(1), 736.-753.
3. Baboselac-Marić, M. (2012). *Psihosocijalni korelati zadovoljstva poslom policijskih službenika*. Neobjavljeni specijalistički rad. Pravni fakultet, Zagreb.
4. 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), 298.-310.
5. Balgač, I. (2017). *Žene u policiji. Rodni aspekti policijske prakse u Republici Hrvatskoj*. Ministarstvo unutarnjih poslova, Zagreb.
6. Barnes, C., Sheley, J., Logsdon, V., Sutherland, S. (2003). *Stress and job satisfaction in an urban sheriff's department: Contributions of work and family history, community-oriented policing and job assignment*. Institute for Social Research, Sacramento.
7. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova. Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Ministarstvo unutarnjih poslova.
8. Brough, P., Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: the role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 8.-18.
9. Brown, J.M., Campbell, E.A. (1994). *Stress and Policing: Sources and Strategies*. John Wiley and Sons, Ltd., Chichester.
10. Buitendach, J., De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27.-37.



11. Buzawa, E. S., Austin, T., Bannon, J. (1994). *The role of selected socio-demographic and job specific variables in predicting patrol officer job satisfaction: A reexamination ten years later*. American Journal of Police, 13(2), 51.-75.
12. Carlan, P. (2007). *The search for job satisfaction: A survey of Alabama policing*. American Journal of Criminal Justice, 32, 74.-86.
13. Clark, A.E., Oswald, A., Warr, P. (1996). *Is job satisfaction U-shaped in age?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 57.-81.
14. Dantzker, M.L. (1994). *Measuring job satisfaction in police departments and policy implications: an examination of a mid-sized, southern police department*. American Journal of Police, 13(2), 77.-101.
15. Ercikti, S., Vito, G., Walsh, W., Higgins, G. (2011). *Major determinants of job satisfaction among police managers*. The Southwest Journal of Criminal Justice, 8(1).
16. Eyupoglu, S., Z., Saner, T. (2009). *Job satisfaction: Does rank make a difference?* African Journal of Business Management, 3(10), 609.-615.
17. Fabra Florit, E., Vila Lladosa, L.E. (2007). *Evaluation of the effects of education on job satisfaction: independent single-equation vs. structural equation models*. International Advances in Economic Research, 13(2), 157.-170.
18. Getahun, S., Sims, B., Hummer, D. (2008). *Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Probation and Patrole Officers: A Case Study*. Professional Issues in Criminal Justice, 3(1), 1.-16.
19. Gorenak, I., Pagon, M. (2006). *The Influence of Organizational Communication on Job Satisfaction of Police Officers*. Journal of management, Informatics and human resources, 39(4), 247.-253.
20. Halsted, A.J., Bromley, M.L., Cochran, J.K. (2000). *The effects of work orientations on job satisfaction among sheriffs' deputies practicing community-oriented policing*. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 23(1), 82.-104.
21. Harvey, P., Martinko, M. J. (2009). *An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes*. Journal Of Organizational Behavior, 30(4), 459.-476.
22. He, N., Zhao, J., Ren, L. (2005). *Do race and gender matter in police stress? A preliminary assessment of the interactive effects*. Journal of Criminal Justice, 33, 535.-547.
23. Hickman, M. J. (2008). *On the context of police cynicism and problem behavior*. Applied Psychology in Criminal Justice, 4(1), 1.-44.
24. Jaramillo, F., Nixon, R., Sams, D. (2005). *The effect of law enforcement stress on organizational commitment*. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 28(2), 321.-336.
25. Johnson, R. (2012). *Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis*. Police Quarterly, 15(2), 157.-176.
26. Judge, T., Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: subjective well-being at work: U: Eid, R, Larsen, R. (Ur.) Subjective well-being in the interpersonal domain*. Guilford Press, 393.-413.

27. Kakar, S. (1998). *Self-evaluation of police performance: An analysis of the relationship between police officers' education level and job performance*. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 21, 632.-647.
28. Krimmel, J. T., Gormley, P. E. (2003). *Tokenism and job satisfaction for policewomen*. American Journal of Criminal Justice. 28(1), 73.-88.
29. Labuschagne, M., Bosman, J., Buitendach, J.H. (2005). *Job insecurity, job satisfaction and work locus of control of employees in a government organization*. SA Journal of Human Resource Management, 3(2), 26.-35.
30. Morash, M., Haar, R., Kwak, D.H. (2006). *Multilevel influences on police stress*. Journal of Contemporary Criminal Justice, 22(1), 26.-43.
31. Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behaviour*. New Jersey Prentice Hall, VII izdanje.
32. Nalla, M.K., Madan, M., Meško, G. (2011). *The Role of Perceived Relationships between Slovenian Police Officers vis-a-vis Private Security Personnel in Predicting Job Satisfaction*. Varstvoslovje, 2, 329.-344.
33. O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. (1995). *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. U: Brewer, N., Wilson, C. (Ur.) *Psychology and policing*. Lawrence Erlbaum Associates. Inc. Publishers, New Jersey, 377.-385.
34. Osborne, R. E. (2014). *Observations on police cynicism: Some preliminary findings*. North American Journal of Psychology, 16(3), 607.-628.
35. Pattanaik, J.K., Worley, V.B. (2014). *Job expectation, adjustment, and coping mechanism among women in two police forces in India*, 205-218. In *The Evolution of Policing: Worldwide Innovations and Insights*. CRC Press.
36. Reiner, M.D., Zhao, J. (1999). *The determinants of job satisfaction among United States Air Force's security police*. Review of Public Personnel Administration, 19(3), 5.-18.
37. Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organisational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey, VII izdanje.
38. Rosenberg, H., Sigler, R. T., Lewis, S. (2008). *Police officer attitudes toward community policing: A case study of the Racine Wisconsin Police Department*. Police Practice and Research, 9(4), 291.-305.
39. Scott, M., Swortzel, K.A., Taylor, W.N. (2005). *The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents*. Journal of Southern Agricultural Education Research, 55(1), 102.-115.
40. Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley and Sons, New York.
41. Strohshine, M. S., Brandi, S. G. (2011). *Race, Gender, and Tokenism in policing: an empirical elaboration*. Police Quarterly, 14(4), 344.-365.
42. Tella, A., Ayeni, C. O., Popoola, S. O. (2007). *Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Library Philosophy and Practice, 4, 1.-16.

43. Zhao, J., Thurman, Q., He, N. (1999). *Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models*. Justice Quarterly, 16(1), 153.-173.
44. Zemach, M. (2012). Job Satisfaction of Israeli Police officers. Dahaf – Public Opinion Research Institute. State of Israel.
45. Zhao, J., He, N., Lovrich, N., Cancino, J. (2003). *Marital status and police occupational stress*. Journal of Crime and Justice, 26(2), 23.-46.
46. Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resources Management Review, 12, 173.-194.
47. Walters, S. (1996). *The determinants of job satisfaction among Canadian and American correctional officers*. Journal of Crime and Justice, 19, 145.-158.

---

Summary

**Marinela Baboselac-Marić, Hrvoje Marić**

**Can individual characteristics be determinants for police job satisfaction?**

This paper describes job satisfaction as significant concept of organizational behavior. Job satisfaction is important for the employees themselves, but also for the benefit of the organization, it is necessary to identify the factors that affect the satisfaction or dissatisfaction of the work of the police officers. The paper shows how individual characteristics can contribute to understanding construct of police job satisfaction. Individual elements whose influence is here considered include: age, gender, marital status, educational level, length of service and police rank.

**Key words:** job satisfaction and its determinants, police job satisfaction, individual Characteristics.