

Zaprimljeno: 23. siječnja 2025.
Prihvaćeno za objavu: 23. veljače 2026.
UDK: 351.741:316.772.4
DOI: <https://doi.org/10.31299/ksi.34.1.1>



This work is licensed under CC BY-NC-ND 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

¹ Ministarstvo unutarnjih poslova

² Autor za korespondenciju:
kborovec@mup.hr

³ Policijska akademija „Prvi hrvatski redarstvenik”

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

Povezanost participativne vertikalne komunikacije sa zadovoljstvom i motivacijom policijskih službenika

KRUNOSLAV BOROVEC^{1,2}
MARINKO BAJKOVAC³

SAŽETAK

Policijske organizacije subordinirani su i hijerarhijski ustrojeni sustavi u kojima je kvaliteta komunikacije iznimno važna za motiviranje zaposlenika i njihovo zadovoljstvo poslom. Istraživanja upućuju na zaključak da motivirani i zadovoljni zaposlenici manifestiraju pozitivna organizacijska ponašanja te pružaju kvalitetniju uslugu i učinkovitije rade. Stoga je cilj ovog rada utvrditi koliko su zadovoljstvo poslom i motiviranost policijskih službenika povezani s vertikalnom komunikacijom u kojoj se upotrebljava participativni stil. Na temelju podataka prikupljenih anketom, na uzorku od 214 policijskih službenika Policijske uprave istarske, provedena je provjera strukture i metrijskih svojstava upitnika te multivarijatna i univarijatna regresijska analiza za kriterijske varijable zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad, dok su prediktorske varijable bile (1) rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, (2) odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka, (3) neutralnost rukovoditelja te (4) učestalost komunikacije s rukovoditeljima. Rezultati istraživanja pokazali su znatan doprinos određenih komponenti participativne komunikacije između rukovoditelja i policijskih službenika u razumijevanju zadovoljstva poslom i motiviranosti za rad.

U tom smislu, rezultati istraživanja imaju aplikativnu vrijednost u kontekstu isticanja važnosti kvalitete komunikacije rukovoditelja u policiji sa zaposlenicima te potrebe za njihovom edukacijom, kao i znanstveni doprinos u razumijevanju čimbenika koji pridonose zadovoljstvu poslom i motiviranosti za rad.

Ključne riječi: policijski službenici, zadovoljstvo poslom, motiviranost za rad, vertikalna komunikacija, participativna komunikacija

UVOD

Komunikacija unutar organizacija i stilovi upravljanja važna su komponenta radnih procesa, posebno ako je riječ o organizacijama u kojima su bitni timski rad te razmjena i prijenos informacija. U tom smislu, komunikacija nadređenih prema podređenima i obrnuto u policijskim organizacijama ima iznimno značenje jer je riječ o subordiniranim odnosima između raznih kategorija zaposlenika te različitih ustrojstvenih jedinica. Upravo je zbog toga bavljenje pitanjima kvalitete komunikacije u policijskim organizacijama i njezinim učincima na policijske službenike iznimno važno.

Bitna pretpostavka za uspješnost policijskih organizacija jest stvarni interes i briga o zaposlenicima – policijskim službenicima, koji su najveća vrijednost organizacije (Borovec i sur., 2011). U tom smislu, pokazatelji stvarne brige jesu kvaliteta komunikacije, pružanje radnih uvjeta i stvaranje organizacijske klime koja zaposlenike čini zadovoljnim. Očekivani ishodi na individualnoj razini su zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad s nizom manifestacija koje čine odgovorno ponašanje u organizacijskom smislu. Na prvome mjestu to je uključenost u posao, što podrazumijeva identifikaciju osobe s vlastitim poslom. Drugi je važan element predanost organizaciji (Živković, 2020) u smislu identifikacije s njom i njezinim ciljevima. Nadalje, važan je element angažiranost zaposlenika koju je autor ovog konstrukta definirao kao „*spremnost zaposlenika da se fizički, kognitivno i emocionalno unose u svoje radne uloge*” (Kahn, 1990, str. 694; Rašan, 2019). Nekoliko je autora (Podsakoffi sur., 2000; Grant i Parker, 2009) koji povezuju zadovoljstvo poslom i motivaciju s poželjnim organizacijskim ponašanjem tako da zaposlenici koji su zadovoljni i motivirani imaju veću vjerojatnost da će pokazivati poželjna organizacijska ponašanja.

Zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad

Zadovoljstvo poslom definira se kao „*pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjena karakteristika*

posla” (Robbins i Judge, 2010, str. 78). To je „*stupanj podudarnosti između odlika rada i zaposlenikovih očekivanja*” (Tutuncu i Kozak, 2007, str. 4) te predstavlja interakciju zaposlenika i radnog okruženja uz opažanje da posao pruža upravo ono što zaposlenik želi (Wright i Davis, 2003). Lambert (2004, str. 210) ovaj pojam definira kao „*stupanj do kojeg osoba voli svoj posao*”, a Camp (1994) smatra da se zadovoljstvo poslom odnosi na mjeru do koje radno okruženje udovoljava potrebama i koristima zaposlenika te osobnu reakciju na radno okruženje. Armstrong (2006) smatra da se zadovoljstvo poslom može promatrati kao pozitivan osjećaj osobe o njezinu poslu. Može se zaključiti da je zadovoljstvo poslom subjektivna kategorija koja proizlazi iz radnih uvjeta i odnosa u organizaciji. Zadovoljni djelatnici usmjeravat će svoje napore u ostvarenje što boljih radnih učinaka, a uspješni djelatnici na temelju osjećaja postignuća ostvarit će veće zadovoljstvo u radu, što će ih motivirati na još bolji rad. Uvjeti koje policijska organizacija pruža svojim zaposlenicima, od onih na radnome mjestu, kvalitete i dostatnosti opreme, radne atmosfere koja može biti manje ili više pozitivna i podržavajuća, mogućnosti napredovanja i razvoja policijskih karijera, do odnosa rukovoditelja prema zaposlenicima, njihove pravičnosti i vještine motiviranja, mogu biti važni u kontekstu zadovoljstva/nezadovoljstva policijskih službenika poslom (Borovec i Balgač, 2017; Borovec i sur., 2020). Kvalitetna komunikacija rukovoditelja i zaposlenika te dobri međuljudski odnosi preduvjet su pozitivne i ugodne radne atmosfere, a time i motiviranosti zaposlenika te njihova zadovoljstva poslom. Ključne vrijednosti koje svaka organizacija, pa tako i policijska, želi od svojih zaposlenika su predanost organizaciji, uključenost u posao, radna angažiranost i motiviranost za rad. Te poželjne karakteristike zaposlenika ovise o nekoliko čimbenika, među kojima važnu ulogu imaju odnosi u organizaciji, stilovi rukovođenja te organizacijska pravednost ili korektnost u svim aspektima, pa i u onom interakcijskom.

Iako je potvrđena važnost motivacije zaposlenika na poslu te je ona u fokusu brojnih istraživanja, još ne postoji suglasje o definiciji tog pojma (Sousa i sur., 2023).

I dok se s jedne strane motiviranost za rad objašnjava, utemeljeno na Teoriji sadržaja, identifikacijom i klasifikacijom potreba pojedinca, zaposlenika u odnosu prema radu (većoj plaći, sigurnosti zaposlenja, mogućnosti napredovanja), s druge se pak strane, na osnovi Procesne teorije za razumijevanje motiviranosti zaposlenika, u obzir uzima cijeli niz vanjskih čimbenika koji se odnose na karakteristike posla i one organizacijske, poput vrijednosti, kulture, međusobnih odnosa i slično (Mijačika, 1988), čime se naglašavaju važnost i utjecaj radnog okruženja na ponašanje i reakcije zaposlenika.

Teorijski okviri motivacije

Teorije sadržaja (engl. *content theories*) objašnjavaju što motivira čovjeka, odnosno koje unutarnje potrebe potiču pojedinca da ulaže napor i ponaša se na određen način, uključujući i ponašanja na radnome mjestu. Fokus im je na sadržaju motivacije, tj. identifikaciji potreba koje valja zadovoljiti kako bi zaposlenik bio motiviran. Neke od paradigmi koje pripadaju Teoriji sadržaja su Alderferova ERG (Alderfer, 1989) teorija, koja potrebe grupira u tri kategorije: egzistencija (*E-Existence*), odnosi (*R-Relatedness*) i rast (*G-Growth*). Zatim McClellandova teorija potreba (McClelland, 1976) koja ističe tri ključne potrebe koje oblikuju motivaciju na poslu: (1) potreba za postignućem (uspjeh, izazovi), (2) potreba za moći (utjecaj, kontrola) i (3) potreba za pripadanjem (odnosi, prihvaćenost). Prema toj teoriji različiti zaposlenici motivirani su različitim kombinacijama navedenih potreba. Prema trećoj, Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji (Herzberg i sur., 2017) postoje čimbenici koji sprečavaju nezadovoljstvo na radnome mjestu i oni koji motiviraju zaposlenike. Prvu skupinu čine tzv. higijenski faktori (plaća, uvjeti rada, sigurnost, politika organizacije) koji sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne motiviraju, te motivirajući čimbenici kao što su priznanje, odgovornost, mogućnost napredovanja, zanimljiv posao, koji zaista potiču motivaciju i angažman. Prema spomenutim teorijama sadržaja, motivacija zaposlenika na radnome mjestu proizlazi iz unutarnjih

potreba i želja koje pojedinac nastoji zadovoljiti poslom. Ako posao omogućuje zadovoljenje tih potreba (sigurnost, pripadnost, priznanje, razvoj), zaposlenik će biti motiviran i angažiran.

S druge pak strane, Procesne teorije objašnjavaju nastanak motivacije, odnosno kojim misaonim procesima zaposlenici procjenjuju situacije na radnome mjestu i donose odluku hoće li uložiti trud. Za razliku od teorija sadržaja (koje govore što motivira – potrebe), procesne se bave razvojem i održavanjem motivacije. Dominantne procesne teorije su Vroomova teorija očekivanja (engl. *Expectancy Theory*) (Vroom i sur., 2015) prema kojoj motivacija ovisi o trima čimbenicima: (1) očekivanje (vjerovanje da će se trudom postići rezultat), (2) instrumentalnost (pretpostavka da će rezultat dovesti do nagrade) i valentnost (procjena važnosti te nagrade). Prema toj teoriji zaposlenik će biti motiviran ako vjeruje da će uloženi trud imati željeni učinak te da će na temelju ostvarenog učinka biti nagrađen, što mu pruža zadovoljstvo. Druga je teorija Adamsova teorija pravednosti (engl. *Equity Theory*) (Adams, 2015) prema kojoj autor objašnjava da zaposlenici uspoređuju svoj doprinos u radu s ishodima (ostvarenim dobrobitima) u odnosu na druge zaposlenike. To znači da, kada zaposlenici osjećaju nepravdu (npr. rade isto kao kolega, ali su za to manje nagrađeni ili plaćeni), dolazi do smanjenja motivacije, frustracije ili promjene ponašanja u radom okruženju. Nadalje, Lockeova teorija postavljanja ciljeva (engl. *Goal-Setting Theory*) (Locke, 2000) zagovara razumijevanje motivacije tako da jasni, specifični i izazovni ciljevi, uz povratnu informaciju, snažno motiviraju zaposlenike. Dakle, što su ciljevi zahtjevniji, zaposlenici za njihovo ostvarivanje ulažu veći trud i ostvaruju bolji učinak, pod uvjetom da su dostižni i prihvaćeni. Četvrta procesna teorija vrijedna navođenja u ovom radu jest Skinnerova teorija potkrepljenja (engl. *Reinforcement Theory*) (Skinner, 2012, prema Gordan i Krishanan, 2014) prema kojoj se motivacija oblikuje putem reakcije ili odgovora poslodavca na ponašanja zaposlenika. Razumljivo, nagrada povećava vjerojatnost ponavljanja željenog ponašanja, a kazna ili ignoriranje je smanjuju. U organizacijskoj

praksi sustav nagrađivanja, bonusi, priznanja ili disciplinske mjere najčešće se primjenjuju kao odgovor na ponašanja zaposlenika.

Uloga komunikacije u teorijama motivacije

Sobzirom na ciljeve ovog rada, posebno je pitanje kako spomenute teorije povezuju komunikaciju i odnos s rukovoditeljima s motiviranošću za rad. Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji (Herzberg i sur., 2017), odnos s nadređenima ubraja se u higijenske čimbenike, što znači da će loša komunikacija ili negativan odnos prouzročiti nezadovoljstvo na radnom mjestu. S druge pak strane, dobar odnos i komunikacija ne moraju nužno motivirati, ali važan su preduvjet da bi motivatori (priznanje, razvoj, odgovornost) uopće djelovali. Alderferova ERG teorija (Alderfer, 1989) kvalitetnu komunikaciju i socijalnu povezanost, uključujući odnos s rukovoditeljima, svrstava u kategoriju R (odnosi). Ako zaposlenici, prema navedenom autoru, nisu zadovoljni odnosima u organizaciji, može doći do frustracije i povratka na niže potrebe (npr. sigurnost zaposlenja, uvjete rada i slično). Za zaposlenike s izraženom potrebom za pripadanjem, prema McClellandovoj teoriji potreba (McClelland, 1976), odnosi i komunikacija s rukovoditeljima i kolegama ključni su motivacijski čimbenik.

Dakle, dok je kod Herzberga odnos s rukovoditeljem ključan za sprečavanje nezadovoljstva, kod Alderfera i McClellanda dobar odnos i komunikacija mogu biti izvor prave motivacije na radnome mjestu. Kod Vrooma (Vroom i sur., 2015), Adamsa (Adams, 2015) i Lockeja (Locke, 2000) komunikacija s rukovoditeljima je presudna jer bez jasnih informacija o ciljevima, nagradama i pravednosti sustava motivacija opada. Rukovoditelj mora jasno definirati ciljeve, kriterije uspješnosti i povezanost radnog učinka s nagradama. Bez toga zaposlenik gubi motivaciju i povjerenje u sustav. Locke još dodatno ističe važnost postavljanja ciljeva i redovitog povratnog informiranja zaposlenika, iz čega proizlazi da je komunikacija srž te teorije. Prema Skinneru (2012, prema Gordan i Krishanan, 2014), komunikacija je sekundarna – naglasak je na sustavu

nagrada i kazni, ali mora postojati jasnoća kako bi zaposlenici povezali svoje ponašanje s ishodom. Motivacija se stoga može definirati kao psihološki proces koji daje ciljeve i smjer za ponašanje zaposlenika ili unutarnji nagon za postizanje zadovoljstva poslom (Marinak i Gambrell, 2008). Pinder (2014) te Pasaribu i sur. (2022) motivaciju smatraju skupom energetske sile koje potječu unutar i izvan zaposlenika te utječu na napor vezan uz posao, određuju njegov smjer, intenzitet i ustrajnost. Osim toga, Hauser (2014) ističe da se radna motivacija može promatrati kao izvor pozitivne energije koja vodi do samoprepoznavanja i samoispunjenja zaposlenika pa radna motivacija prethodi samoaktualizaciji pojedinaca i postignuću organizacije. Dakle, motiviranost na radnome mjestu usko je povezana s razinom uključenosti zaposlenika u posao, njegovim radnim angažmanom i energijom uloženom u rad.

Važnost participativnog vodstva i komunikacije za zadovoljstvo poslom i motiviranost policijskih službenika

U suvremenim organizacijama, a osobito u strukturama poput policije, stil rukovođenja i immanentne joj komunikacije ima ključnu ulogu u oblikovanju radne klime, zadovoljstva zaposlenika i njihove motivacije. Ta tvrdnja ima uporište u više paradigmi, među ostalim i u Teoriji samoodređenja (engl. *Self-Determination Theory*) (Deci i Ryan, 1985). Navedena teorija pretpostavlja da ljudi imaju tri osnovne psihološke potrebe: autonomiju, kompetenciju i povezanost. Participativno vodstvo i participativna komunikacija koja je suština participativnog upravljanja zaposlenicima omogućuje da zadovolje potrebu za autonomijom i povezanosti, što rezultira višom intrinzičnom motivacijom i zadovoljstvom poslom. Druga teorija je Teorija percipirane organizacijske podrške (engl. *Perceived Organizational Support*) (Eisenberger i sur., 1986) prema kojoj zaposlenici, koji osjećaju da ih organizacija cijeni i brine se o njihovoj dobrobiti, razvijaju afektivnu vezanost i pokazuju veću motivaciju. U tom smislu, participativna komunikacija s nadređenima

povećava osjećaj podrške među zaposlenicima. Prema Modelu karakteristika posla (engl. *Job Characteristics Model*) (Hackman i Oldham, 1976), pet je ključnih karakteristika posla koje pozitivno utječu na unutarnju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika poslom. To su autonomija, povratna informacija kao važan dio participativnog rukovođenja, važnost zadatka, identitet zadatka i raznolikost vještina. Empirijska istraživanja provedena u policijskim organizacijama potvrđuju spomenute teorije. Studija provedena u SAD-u (Chikeleze i sur., 2021) pokazala je statistički značajnu povezanost između percepcije policijskog vodstva (koji uključuje participaciju i otvorenost) i zadovoljstva poslom policijskih službenika. Predmet istraživanja u policijskim organizacijama bili su i transformacijski i translacijski stil rukovođenja. Istraživanje u pet policijskih uprava u New Jerseyju (Decker, 2018) pokazalo je da transformacijsko vodstvo znatnije predviđa zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost, nego ono transakcijsko. Transformacijsko vodstvo podrazumijeva stil vođenja u kojem nadređeni inspirira, motivira i razvija svoje zaposlenike, potičući ih da nadmaše očekivanja i osobno rastu. Navedeno podrazumijeva poticanje profesionalnog razvoja policijskih službenika, jačanje povjerenja i timsku koheziju, čime se povećavaju zadovoljstvo poslom i angažman u radnom okruženju. S druge, pak, strane, transakcijsko vodstvo temelji se na jasno definiranim zadacima, nagradama i kaznama. Fokus je na učinkovitosti, discipliniranosti i poslušnosti, što jasno podrazumijeva razliku u komunikacijskim obrascima između tih dvaju stilova vodstva.

Na temelju pregleda većeg broja istraživanja unutar policijskih organizacija koja su se bavila rukovođenjem i stilovima upravljanja, Moura i suradnici (2023) zaključuju da su komunikacijske vještine, participacija i emocionalna inteligencija ključne za suvremeno policijsko vodstvo. Razmatrajući povezanost participativnog upravljanja sa zadovoljstvom policijskih službenika, ne smije se zanemariti moderatorski učinak organizacijske kulture (Lapuono i Wibowo, 2025), koja može pojačati ili ublažiti pozitivan učinak transformacijskog vodstva na zadovoljstvo poslom. Osim

kvalitete komunikacije između policijskih rukovoditelja i službenika, i njezina je učestalost relevantna za razumijevanje organizacijske dinamike i zadovoljstva zaposlenika u policijskim organizacijama. Prema istraživanju Ellis i Normore (2019), redovita i kvalitetna komunikacija između neposrednih rukovoditelja i policijskih službenika znatno pridonosi osjećaju pripadnosti, motivaciji za rad i povećanoj suradnji te timskom radu. Naime, prema navedenim autorima, komunikacija se ne odnosi samo na prijenos informacija, nego i na emocionalnu povezanost te osnaživanje zaposlenika objašnjavanjem odluka i uključivanjem u proces njihova donošenja. Mastrofski i suradnici (2003) ističu kako aktivni stil nadzora, koji uključuje redovitu komunikaciju, povratne informacije i mentorstvo, iznimno pozitivno utječe na ponašanje policijskih službenika, dok Scism (2022) naglašava komunikaciju kao najvažniji izazov u vođenju javno-sigurnosnih organizacija. Učestala, jasna i dvosmjerna komunikacija smanjuje konflikte, povećava organizacijsku predanost te poboljšava sigurnost i učinkovitost.

Zaključno, spomenuta istraživanja potvrđuju da učestala i participativna komunikacija između policijskih rukovoditelja i službenika povećava zadovoljstvo poslom, osnažuje motivaciju, potiče profesionalno ponašanje i smanjuje konflikte. Stoga je uvođenje sustava i stilova vodstva koji osiguravaju redovitu komunikaciju, objašnjavanje odluka i uključenost zaposlenika ključno za razvoj suvremenih policijskih organizacija.

Interakcijska pravednost u kontekstu participativnog upravljanja

Policijskim organizacijama iznimno je važna percepcija organizacijske pravednosti ili korektnosti. Organizacijska pravednost definirana je kao zaposlenikov doživljaj poštenja organizacije, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama zaposlenika, a oblikuje se pod utjecajem sadašnjih ili prošlih iskustava o raspodjeli, postupcima i/ili odnosima u organizaciji (Malvić i sur., 2014). Razlikuju se distributivna, proceduralna i interakcijska organizacijska

pravednost (Cohen-Charash i Spector, 2001; Greenberg, 1987; Zlatić i sur., 2021), od kojih je potonja važna u kontekstu ovog rada. Interakcijska pravednost način je komuniciranja te pokazatelj kvalitete interpersonalnih odnosa među zaposlenicima, a posebno s rukovoditeljima. Odnosi se na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem. Raznolika su istraživanja povezala kvalitetu komunikacije u organizaciji, ključnog elementa interakcijske pravednosti, sa zadovoljstvom poslom i predanošću u organizaciji (Borovec i sur., 2011; Gray i Laidlaw, 2004; Tkalac Verčić i sur., 2007). S druge strane, nekvalitetne organizacijske komunikacije i niska razina interakcijske pravednosti dovode do niza negativnih posljedica. Hargie i suradnici (2002) pronašli su da niska kvaliteta komunikacije stvara osjećaj izoliranosti, povećava otuđenost i nezadovoljstvo te vodi k nesigurnosti. U policijskoj organizacijskoj kulturi službena komunikacija ostvaruje se dvama kanalima: vertikalnim (od vrha prema dolje i obrnuto) i horizontalnim. Najčešći problem vertikalne komunikacije jest slučaj kada rukovoditelji zaposlenicima uskraćuju informacije, što je vidljiv znak autoritarnog stila rukovođenja. Nasuprot tomu, slobodan i dvosmjerni protok informacija iznimno povoljno utječe na motivaciju, zadovoljstvo i učinkovitost.

Ključni komunikacijski element jest povjerenje. Ljudi općenito imaju povjerenje u osobe čije je ponašanje predvidivo (Fox, 2001). Dosljedna primjena određenih pravila ponašanja i komunikacije ključan je čimbenik povjerenja u radnoj sredini, a to su: komunikacija koja se odnosi na stalno informiranje suradnika i podređenih o strategijama i odlukama, potpora rukovoditelja koji svojim suradnicima i podređenima mora biti stalno na raspolaganju, savjetovati ih, voditi i pomagati im. Poštovanje policijskih službenika podrazumijeva aktivno slušanje njihovih prijedloga i ideja te konzistentne i transparentne procedure rukovoditelja prilikom donošenja odluka (Fox, 2001). Upravo su slušanje i uvažavanje zaposlenika, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka te njihova neutralnost karakteristike vertikalne komunikacije, koje

se u ovom istraživanju promatraju u kontekstu zadovoljstva poslom i motiviranosti za rad.

CILJEVI I SVRHA ISTRAŽIVANJA

Cilj je ovog rada istražiti percepciju policijskih službenika u Policijskoj upravi istarskoj o komunikaciji s rukovoditeljima te razinu njihovog zadovoljstva poslom i motiviranosti za rad. Dakle, uz aspekte komunikacije, poput rukovoditeljskog slušanja i uvažavanja, odgovornosti rukovoditelja u kontekstu transparentnog tumačenja i objašnjavanja odluka koje se odnose na policijske službenike i organizacijske promjene, kao ključnih elemenata participativnog upravljanja te neutralnosti rukovoditelja u odnosu prema policijskim službenicima, istraživanjem se željelo procijeniti i zadovoljstvo poslom policijskih službenika, kao i njihova motiviranost za rad.

Nadalje, osim preispitivanja zadovoljstva policijskih službenika kvalitetom vertikalne komunikacije, istražuje se i kvantiteta, odnosno učestalost komunikacije između policijskih rukovoditelja i službenika. Uz navedeni glavni cilj istraživanja, postavljena su sljedeća dva specifična cilja: (1) utvrditi predstavljaju li određene komponente participativnog upravljanja i interakcijske pravednosti, kao što su rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka te neutralnosti rukovoditelja, značajne prediktore zadovoljstva poslom i motiviranosti za rad, te (2) istražiti u kojoj su mjeri zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad povezane s učestalošću komunikacije policijskih službenika s rukovoditeljima.

Hipoteze

U vezi s navedenim ciljevima, postavljene su sljedeće hipoteze: H1: Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka te neutralnosti rukovoditelja predstavljaju značajne prediktore zadovoljstva poslom i motiviranosti za rad, pri čemu viša razina zadovoljstva policijskih službenika navedenim komponentama participativ-

nog upravljanja te neutralnošću rukovoditelja pridonose višoj razini zadovoljstva poslom i motiviranosti za rad. H2: Učestalost komunikacije između policijskih službenika i njihovih rukovoditelja značajno je povezana sa zadovoljstvom poslom i motiviranošću za rad policijskih službenika.

U odnosu na postavljene ciljeve, svrha istraživanja jest utvrditi elemente vertikalne komunikacije kojima je moguće povećati zadovoljstvo policijskih službenika poslom i podignuti razinu njihove motivacije za rad.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak

Istraživanje je provedeno na području Policijske uprave istarske, a koja je policijska uprava II. kategorije sa sjedištem u Puli (Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, 2012), te teritorijalno obuhvaća područje Istarske županije. Uz ustrojstvene jedinice na razini policijske uprave, u sastavu policijske uprave nalazi se i osam policijskih postaja te dvije policijske ispostave. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 214 ispitanika, što predstavlja 20% ukupnog broja policijskih službenika u toj policijskoj upravi. Prema strukturi uzorka, dvije trećine su policijski službenici, a jedna trećina policijske službenice. Najveći broj ispitanika iz uzorka u dobi je od 31 do 40 godina, dok su prema stupnju obrazovanja najzastupljeniji ispitanici koji imaju srednjoškolsko obrazovanje. U uzorku su zastupljeni različiti rodovi policije. Struktura uzorka, s apsolutnim brojem ispitanika u pojedinoj kategoriji te njihovim postotnim udjelima, prikazana je u Tablici 1.

Postupak provedbe istraživanja

Podaci su prikupljeni tijekom veljače 2023. tako da je pripremljeni anketni upitnik dostavljen u ustrojstvene jedinice Policijske uprave istarske na temelju prethodne suglasnosti i odobrenja. Ispitanici su anketiranju pristupali dobrovoljno u svojim ustrojstvenim jedinicama tijekom radnog vremena, pri čemu se

upotrebljavala metoda papir-olovka. Anketni upitnici ponuđeni su policijskim službenicima koji su se u trenutku anketiranja zatekli na svojim radnim mjestima, tijekom prikupljanja podataka poštovani su svi zahtjevi etičnosti u znanstvenim istraživanjima. Ispitanici su upoznati sa svrhom istraživanja te da je sudjelovanje dobrovoljno i anonimno, kao i da u svakom trenutku mogu odustati od popunjavanja ankete. Nakon popunjavanja, ankete su prikupljene te u zatvorenim omotnicama vraćene voditelju istraživanja. Prikupljeni podaci obrađeni su u statističkom programu SPSS. Nakon provjere podataka i izračuna opisnih statističkih pokazatelja, provedene su analize glavnih komponenti te multivarijatna i univarijatna regresijska analiza.

Anketni upitnik

Za potrebe ovog rada primjenjivale su se varijable koje je osmislio Maarten Van Craen za potrebe *Ghent officer survey 2015*. (Van Craen, 2016). Anketni upitnik s istraživačkim izvješćem i bilješkama autora u vezi s konstrukcijom upitnika dobiven je akademskom suradnjom za potrebe šireg istraživačkog projekta u Hrvatskoj u sklopu kojeg je upitnik i preveden. Iz navedenog upitnika, za potrebe ovog istraživanja, primjenjivale su se varijable koje se odnose na zadovoljstvo poslom, motiviranost za rad, participativno upravljanje, odnosno rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje njihovih odluka te neutralnost rukovoditelja u odnosu prema policijskim službenicima. Varijable koje se odnose na zadovoljstvo poslom vezane su uz izravnu mjeru zadovoljstva (trenutačno sam zadovoljan svojim poslom), emocionalnu komponentu zadovoljstva (nalazim pravi užitek u svom poslu) i visoku razinu afektivnog zadovoljstva (posao mi je poput hobija). Varijable koje se odnose na motiviranost za rad pokazuju početnu motivaciju i angažman (idem na posao s entuzijazmom), mjere izravnu motivaciju (motiviran sam kad idem na posao) te unutarnju motivaciju i smislenost posla (moj posao je vrijedan). Varijable poput „*Moji nadređeni otvoreni su za prijedloge i suge-*

Tablica 1*Struktura uzorka prema apsolutnim brojevima i postotnim udjelima*

UZORAK (N=214)		N	%
spol	muškarci	145	67,8 %
	žene	69	32,2 %
dob	do 20	3	1,4 %
	21 – 30	59	27,6 %
	31 – 40	74	34,6 %
	41 – 50	57	26,6 %
	51 i više	21	9,8 %
obrazovanje	srednjoškolsko	123	62,1 %
	preddiplomska razina	58	27,2 %
	diplomska razina	23	10,7 %
rod policije	temeljna	76	35,5 %
	kriminalistička	43	20,1 %
	prometna	41	19,2 %
	granična	53	24,7 %
	interventna	1	0,5 %
radno iskustvo	do 10 g.	63	29,4 %
	10 do 20	67	31,3 %
	20 do 30	70	32,7 %
	30 i više	14	6,5 %

stije svojih ljudi” odnose se na participativno upravljanje, „Prilikom donošenja odluka o politikama, moji nadređeni dovoljno objašnjavaju zašto se donose te odluke” na odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka te „Moji nadređeni tretiraju sve isto kada donose odluke” na neutralnost rukovoditelja. Svi odgovori na pojedine tvrdnje nalaze se na ljestvici od šest stupnjeva, pri čemu brojevi imaju sljedeća značenja: 1 – Izrazito se slažem; 2 – Uglavnom se slažem; 3 – Slažem se; 4 – Ne slažem se; 5 – Uglavnom se ne slažem; 6 – Izrazito se ne slažem.

Osim navedenih skala u kojima se nalazi ukupno osamnaest čestica/tvrdnji, upitnik sadrži i pet sociodemografskih varijabli (spol, dob, stručna sprema, rod policije i efektivni staž u policiji). U upitniku je postavljeno i pitanje je li svakodnevno prisutna direktna (neposredna) verbalna komunikacija s neposrednim

rukovoditeljem. Riječ je o binarnoj varijabli s odgovorima DA/NE.

Radi provjere konstrukcijske valjanosti upitnika, provedena je konfirmatorna faktorska analiza te je provjerena unutarnja konzistencija varijabli. Nakon provedene analize glavnih komponenti, uz primjenu Varimax rotacije, broj latentnih komponenti određen je na temelju Kaiser-Guttmanova kriterija, a provjeren je i pouzdanost mjernih skala. Originalni broj čestica reduciran je tako da su unutar pojedine skale zadržane one čestice koje imaju projekcije na ekstrahirane komponente $\geq 0,50$. Nadalje, u testiranju hipoteza primjenjivale su se kompozitne varijable, pri čemu zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad predstavljaju kriterijske varijable, a rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka te neutralnost rukovoditelja predstavljaju

ju nezavisne, prediktorske varijable, kao i učestalost neposredne komunikacije.

Analizom glavnih komponenti potvrđeno je da je ovaj skup podataka prikladan za faktorsku analizu jer je dobivena vrijednost Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) u analizi svake subskale premašivala vrijednost od 0,6, a Bartlettov test bio je statistički značajan ($p < 0,001$). Nakon provedene analize glavnih komponenti, osim na svim subskalama, izračunana je i mjera pouzdanosti (*Cronbachova alfa*) cijelog upitnika te ona iznosi 0,94, što prema kriteriju George i Mallery (2018) predstavlja izvrsnu pouzdanost. Dakle, potvrđena je dobra razina unutarnje konzistencije svake skale, odnosno dobra razina srodnosti tvrdnji unutar svake skale.

REZULTATI

Na temelju prikupljenih podataka najprije su izračunani rezultati deskriptivne statistike. Prema dobivenim srednjim vrijednostima, najniži stupanj slaganja ispitanika dobiven je na varijabli neutralnost rukovoditelja ($M=3,66$; $SD=1,50$). Tomu najviše pridonose rezultati na tvrdnjama „*Moji nadređeni nikoga iz naše jedinice ne favoriziraju ili namjerno nepravedno tretiraju*” ($M=3,80$; $SD=1,51$) i „*Moji nadređeni su nepristrani pri donošenju odluka*” ($M=3,70$; $SD=1,48$). Zatim, niža razina slaganja zabilježena je i na varijabli „*Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje*” ($M=3,61$; $SD=1,33$), čemu najviše pridonosi rezultat vezan za tvrdnju „*Moji nadređeni pitaju me za mišljenje prije donošenja odluka*” ($M=3,79$; $SD=1,33$).

S druge pak strane, najviši stupanj slaganja dobiven je na varijabli „*Motiviranost za rad*” ($M=3,09$; $SD=1,36$) i varijabli „*Zadovoljstvo poslom*” ($M=3,31$; $SD=1,30$), iako su sve srednje vrijednosti bliže negativnoj nego pozitivnoj strani mjerne skale. Ukratko bi se moglo zaključiti da policijski službenici pozitivnije ocjenjuju zadovoljstvo i motiviranost nego komponente koje predstavljaju participativno upravljanje i interakciskup pravdu.

Dobivena rješenja deskriptivnih rezultata (srednja vrijednost i standardna devijacija) za svaku komponentu i sve čestice prikazana su u Tablici 2, u kojoj su,

uz vrijednost KMO te Bartlettov test, prikazani i ekstrahirane karakteristične vrijednosti glavnih komponenti, postotak objašnjene varijance, razina pouzdanosti svake mjerne subskale (Cronbachov α), kao i faktorska opterećenja za svaku česticu.

Kao što je navedeno u opisu mjernog instrumenta, ispitanicima je postavljeno pitanje o učestalosti kontakata s neposrednim rukovoditeljima. Prema dobivenim rezultatima, dvije trećine ispitanika ($N=143$ ili 66,8 %) svakodnevno kontaktiraju s neposrednim rukovoditeljem, dok trećina to ne čini ($N=71$ ili 33,2 %). Ne iznenađuje podatak o učestalosti kontakata s rukovoditeljima s obzirom na prirodu policijskih poslova te policijski sustav koji je hijerarhijski ustrojen i počiva na subordinaciji. Naime, više iznenađuje podatak da trećina policijskih službenika ne komunicira svakodnevno sa svojim rukovoditeljem. Međutim, valja istaknuti da je od ispitanika zatraženo da procijene samo svakodnevnu, neposrednu, verbalnu komunikaciju s rukovoditeljem, a ne ostale oblike i kanale komunikacije. S obzirom na taj podatak, opravdano je provjeriti ovisi li učestalost kontakata s rukovoditeljima o određenim sociodemografskim karakteristikama ispitanika. Rezultati razlika među ispitanicima, s obzirom na učestalost kontakata s rukovoditeljima, prikazani su u Tablici 3.

Prema dobivenim rezultatima, sociodemografske varijable spol, dob, obrazovanje i rod policije nisu povezane s razlikama u učestalosti kontakata policijskih službenika s neposrednim rukovoditeljima. Posebno je interesantno da ni rod policije ne predstavlja razliku u učestalosti komunikacije s obzirom na to da je riječ o različitim poslovima i po sadržaju i po složenosti, a obavljaju ih pojedini rodovi policije. Značajna, ali vrlo mala razlika dobivena je jedino na varijabli radno iskustvo ($\chi^2=8,024$, $p<0,05$). Prema rezultatima, vidljivo je da se s povećanjem radnog iskustva smanjuje udio službenika koji svakodnevno komuniciraju s rukovoditeljem, a povećava udio onih koji ne komuniciraju svakodnevno. Taj rezultat može se objasniti činjenicom da se s duljinom radnog staža i iskustva povećava samostalnost u radu policijskih službenika pa je manja njihova potreba da svakodnevno komuni-

Tablica 2*Rezultati analize glavnih komponenti i deskriptivni statistički pokazatelji*

Varijable	M	SD	Faktorska opterećenja
Zadovoljstvo poslom: KMO=0,622; $p < 0,001$; $\lambda_1 = 1,890$; 63,01% varijance; Cronbachova alfa=0,70; M=3,31, SD=1,30.			
Moj posao mi je poput hobija	3,62	1,33	0,675
Nalazim pravi užitak u svom poslu	3,35	1,29	0,856
Trenutačno sam zadovoljan svojim poslom	2,96	1,29	0,838
Motiviranost za rad: KMO=0,679; $p < 0,001$; $\lambda_1 = 2,099$; 69,96% varijance; Cronbachova alfa=0,78; M=3,09, SD=1,36.			
Motiviran sam kad idem na posao	3,20	1,36	0,880
Moj posao je vrijedan	2,91	1,32	0,821
Idem na posao s entuzijazmom	3,17	1,39	0,807
Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje: KMO=0,777; $p < 0,001$; $\lambda_1 = 2,940$; 73,49% varijance; Cronbachova alfa=0,88; M=3,61, SD=1,33.			
Moji nadređeni otvoreni su za prijedloge i sugestije svojih ljudi	3,49	1,32	0,879
Moji nadređeni trude se saznati što mislimo o određenim stvarima	3,65	1,30	0,873
Moji nadređeni pitaju me za mišljenje prije donošenja odluka	3,79	1,33	0,862
Moji nadređeni pokazuju interes za ono što njihovi ljudi imaju reći	3,49	1,38	0,813
Odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka: KMO=0,786; $p < 0,001$; $\lambda_1 = 3,019$; 75,48% varijance; Cronbachova alfa=0,89; M=3,57, SD=1,27.			
Prilikom donošenja odluka o politikama moji nadređeni dovoljno objašnjavaju zašto se donose te odluke	3,72	1,33	0,918
Prilikom provođenja promjena moji nadređeni dovoljno objašnjavaju zašto su te promjene potrebne	3,60	1,27	0,900
Moji nadređeni daju objašnjenje za odluke koje donose, a koje se odnose na mene	3,57	1,23	0,856
Kada daju upute, moji nadređeni objašnjavaju zašto daju te upute	3,37	1,26	0,795
Neutralnost rukovoditelja: KMO=0,786; $p < 0,001$; $\lambda_1 = 3,153$; 75,48% varijance; Cronbachova alfa=0,89; M=3,66, SD=1,50.			
Moji nadređeni tretiraju sve jednako kada donose odluke	3,63	1,50	0,915
Moji nadređeni nikoga iz naše jedinice ne favoriziraju ili namjerno nepravedno tretiraju	3,80	1,51	0,902
Moji su nadređeni nepristrani pri donošenju odluka	3,70	1,48	0,873
Kolege i mene nadređeni tretiraju jednako	3,50	1,52	0,838
Legenda. 1 – Izrazito se slažem; 2 – Uglavnom se slažem; 3 – Slažem se; 4 – Ne slažem se; 5 – Uglavnom se ne slažem; 6 – Izrazito se ne slažem.			

Tablica 3*Razlike u učestalosti kontakata s neposrednim rukovoditeljima s obzirom na osobna obilježja ispitanika*

		Svakodnevni kontakt s rukovoditeljem			χ^2	P
		da	ne	ukupno		
spol	muškarci	94	51	145	0,807	0,369
	žene	49	20	69		
	ukupno	143	71	214		
dob	do 20 godina	1	2	3	4,489	0,344
	21 do 30	43	16	59		
	31 do 40	50	24	74		
	41 do 50	38	19	57		
	51 i više	11	10	21		
	ukupno	143	71	214		
obrazovanje	srednjoškolsko	94	39	133	4,963	0,084
	preddiplomska razina	32	26	58		
	diplomska razina	17	6	23		
	ukupno	143	71	214		
rod policije	temeljna	52	24	76	4,410	0,621
	kriminalistička	31	12	43		
	prometna	26	15	41		
	granična	34	19	53		
	interventna	0	1	1		
	ukupno	143	71	214		
radno iskustvo	do 10 g.	50	13	63	8,024	0,046
	10 do 20	45	22	67		
	20 do 30	40	30	70		
	30 i više	8	6	14		
	ukupno	143	71	214		

ciraju s rukovoditeljem. S druge pak strane, moguće je i da rukovoditelji imaju manju potrebu svakodnevno komunicirati i nadzirati službenike koji su iskusniji i samostalniji u obavljanju policijskih poslova.

Povezanost participativne vertikalne komunikacije sa zadovoljstvom poslom i motiviranošću policijskih službenika

Glavni cilj rada bio je utvrditi predstavljaju li rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka te neutralnosti rukovoditelja značajne prediktore zadovoljstva poslom i motiviranosti za rad. Nadalje, cilj je bio utvrditi koliko je učestalost komunikacije s rukovoditeljima značajan prediktor zadovoljstva policijskih službenika poslom te njihove motiviranosti za rad. U vezi s tim provedene su multivarijatna i univarijatna regresijska analiza s dvjema kriterijskim varijablama (zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad) te četiri prediktorske varijable: rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost i objašnjavanje odluka, neutralnost rukovoditelja i učestalost komunikacije s rukovoditeljima (binarna varijabla: rijetka vs. svakodnevna komunikacija). Preliminarnim analizama dokazano je da nisu narušene pretpostavke normalnosti, linearnosti, multikolinearnosti i homogenosti varijance. Iako su korelacije među prediktorskim varijablama visoke, posebno između varijabli rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka ($r=0,729$) te varijabli rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje i neutralnosti rukovoditelja ($r=0,753$), vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu (Tablica 4) ne upućuju na problem s multikolinearnošću.

Rezultati multivarijatnih testova (Wilks' Lambda), prikazani u Tablici 5, pokazali su da su dva prediktora statistički značajna, i to rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje (Wilks' $\Lambda=0,950$, $F_{(2, 207)}=5,431$, $p=0,005$, $\chi^2=0,050$) i odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka (Wilks' $\Lambda=0,890$, $F_{(2, 207)}=12,784$, $p<0,001$, $\chi^2=0,110$). Neutralnost rukovoditelja (Wilks' $\Lambda=0,978$, $F_{(2, 207)}=2,290$, $p=0,104$, $\chi^2=0,022$) nije statistički značajna

prediktor za zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad. Nadalje, učestalost komunikacije s rukovoditeljima također nije pokazala statistički značajan multivarijatni učinak na kriterijske varijable ($p=0,262$), iako $\eta^2=0,013$ upućuje na mali efekt.

Osim multivarijatnih testova za obje kriterijske varijable, izračunani su zasebno i univarijatni prediktorski učinci na zadovoljstvo poslom te na motiviranost za rad. Rezultati prikazani u Tablici 6 potvrđuju da su rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje ($F_{(1, 208)}=5,065$, $p=0,025$, $\chi^2=0,024$) te odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka ($F_{(1, 208)}=25,569$, $p<0,001$, $\chi^2=0,109$) značajni za predviđanje zadovoljstva poslom.

S druge pak strane, neutralnost rukovoditelja ($p=0,705$) i učestalost komunikacije ($p=0,109$) nisu pokazale značajan učinak na zadovoljstvo poslom. Ukupni model za zadovoljstvo poslom bio je statistički značajan $F_{(4, 208)}=36,681$, $p<0,001$ s objašnjenom varijansom od 41,4% (Adj. $R^2=0,402$). Procijenjene marginalne srednje vrijednosti zadovoljstva poslom bile su više među ispitanicima koji su prijavili rijetku komunikaciju s rukovoditeljima ($M=0,128$, $SD=0,097$) u odnosu na one sa svakodnevnom komunikacijom ($M=-0,067$, $SD=0,066$), no razlika nije bila statistički značajna. Dobiveni rezultati upućuju na to da percepcija participativnog vodstva, posebno dimenzijama slušanja, uvažavanje rukovoditelja, njihova odgovornost te objašnjavanje odluka znatno utječu na zadovoljstvo poslom. S druge strane, učestalost komunikacije s rukovoditeljima, iako intuitivno važna, nije se pokazala kao značajan prediktor u ovom modelu. Ovi nalazi potvrđuju važnost kvalitete komunikacije nad kvantitetom te podržavaju teorijske okvire participativnog vodstva (Deci i Ryan, 1985; Eisenberger i sur., 1986; Hackman i Oldham, 1976) i interakcijske pravednosti (Greenberg, 1987).

Univarijatni učinci prediktorskih varijabli na motiviranost za rad (Tablica 7) pokazuju da rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje imaju statistički značajan učinak na motiviranost ($p=0,001$) sa srednjim efektom ($\eta^2=0,049$). Odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka također imaju značajan učinak ($p=0,002$) sa srednjim efektom ($\eta^2=0,047$). Neutralnost rukovo-

Tablica 4*Vrijednosti faktora varijacije i tolerancije u regresijskom modelu*

Nezavisne varijable	Tolerancija	VIF
Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje	0,465	2,150
Odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka	0,309	3,233
Neutralnost rukovoditelja	0,428	2,334

Tablica 5*Multivarijantni učinci prediktorskih varijabli na zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad*

Prediktor	F	p	η^2 (eta kvadrat) ^a	Snaga testa ^b
Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje	5,431	0,005	0,050	0,842
Odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka	12,784	<0,001	0,110	0,997
Neutralnost rukovoditelja	2,290	0,104	0,022	0,462
Učestalost komunikacije s rukovoditeljima	1,350	0,262	0,013	0,289

F = vrijednost F-omjera; p = razina značajnosti; η^2 = veličina učinka.
^a Vrijednosti eta kvadrata (η^2) interpretiraju se kao pokazatelji veličine učinka: 0,01 = mali učinak; 0,06 = srednji učinak; 0,14 = veliki učinak.
^b Snaga testa izračunana je za $\alpha=0.05$. Snaga testa (Power) iznad 0,80 smatra se zadovoljavajućom.

Tablica 6*Univarijantni učinci prediktorskih varijabli na zadovoljstvo poslom*

Prediktor	F	p	η^2 (eta kvadrat)	Snaga testa
Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje	5,065	0,025	0,024	0,610
Odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka	25,569	< 0,001	0,109	0,999
Neutralnost rukovoditelja	0,144	0,705	0,001	0,066
Učestalost komunikacije s rukovoditeljima	2,594	0,109	0,012	0,361

F = vrijednost F-omjera; p = razina značajnosti; η^2 = veličina učinka.

Tablica 7*Univarijantni učinci prediktorskih varijabli na motiviranost za rad*

Prediktor	F	p	η^2 (eta kvadrat)	Snaga testa
Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje	10,719	0,001	0,049	0,903
Odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka	10,269	0,002	0,047	0,891
Neutralnost rukovoditelja	2,266	0,134	0,011	0,322
Učestalost komunikacije s rukovoditeljima	1,467	0,227	0,007	0,226

F = vrijednost F-omjera; p = razina značajnosti; η^2 = veličina učinka.

ditelja i učestalost komunikacije s rukovoditeljima nisu pokazali značajan učinak ($p > 0,05$) na motiviranost za rad te imaju vrlo mali efekt. To znači da zaposlenici koji doživljavaju da ih rukovoditelji slušaju i uvažavaju te preuzimaju odgovornost i objašnjavaju svoje odluke, pokazuju višu razinu motiviranosti. Dakle, motiviranost za rad među policijskim službenicima itekako je povezana s percepcijom da ih rukovoditelji slušaju i uvažavaju te da su odgovorni i objašnjavaju svoje odluke. Ti nalazi potvrđuju važnost kvalitetne komunikacije i transparentnosti vodstva, u kojem rukovoditelji slušaju i uvažavaju zaposlenike, odgovorno donose odluke te ih argumentiraju zaposlenicima, kao ključnih čimbenika unutarne motivacije. Ukupan regresijski model za kriterijsku varijablu motiviranost za rad statistički je značajan ($F_{(4, 208)} = 37,247, p < 0,001$), a skup prediktorskih varijabli objašnjava ukupno 41,7% varijance ($\text{Adj. } R^2 = 0,406$). U odnosu na postavljene hipoteze te dobivene rezultate može se zaključiti da je hipoteza H1 djelomično potvrđena. Rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje te odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka predstavljaju statistički značajne prediktore za zadovoljstvo poslom i motiviranost za rad, dok se neutralnost rukovoditelja nije pokazala kao značajan prediktor u predviđanju kriterijskih varijabli. Hipoteza H2 nije potvrđena jer, prema rezultatima ovog istraživanja, učestalost komunikacije između policijskih službenika i njihovih rukovoditelja statistički nije značajno povezana sa zadovoljstvom poslom i motiviranošću za rad policijskih službenika.

RASPRAVA

Rezultati istraživanja potvrđuju teorijske postavke o važnosti kvalitete vertikalne komunikacije u policijskim organizacijama za zadovoljstvo poslom i motiviranost policijskih službenika, odnosno o važnosti kvalitete vertikalne komunikacije procijenjene kroz percepciju zaposlenika. U skladu s ciljevima istraživanja, analizirane su četiri dimenzije vertikalne komunikacije: rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje, odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka,

neutralnost rukovoditelja te učestalost komunikacije. Hipoteze su testirane multivarijantnim i univarijantnim analizama, a dobiveni rezultati pružaju jasne uvide u odnos između navedenih varijabli.

Dobiveni rezultati istraživanja najviše su u skladu s procesnim teorijama motivacije, koje objašnjavaju kako zaposlenici procjenjuju situacije na radnom mjestu i na temelju procjene donose odluke o prakticiranom organizacijskom ponašanju, prije svega o uloženom trudu, energiji i angažmanu. Policijski službenici koji doživljavaju da ih rukovoditelji slušaju i uvažavaju te da su odgovorni i objašnjavaju svoje odluke lakše povezuju svoj rad s pozitivnim ishodima, što povećava njihovu motivaciju (Vroom i sur., 2015). U ovom se istraživanju dimenzija „odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka“ pokazala značajnim prediktorom motivacije, što potvrđuje važnost participativne i transparentne komunikacije u kojoj je sadržano i povratno informiranje zaposlenika. Rezultati ukazuju na važnost kvalitete interakcije između rukovoditelja i zaposlenika te percepciju pravednosti u radnom okruženju, što doprinosi međusobnoj povezanosti, jača osjećaj pripadnosti i podrške. U tom kontekstu aktivno slušanje i uključivanje zaposlenika u komunikacijske procese djeluju kao snažni motivacijski čimbenici.

Rezultati istraživanja mogu se promatrati i u kontekstu teorija participativnog vodstva (Bass i Avolio, 1994), samoodređenja (Deci i Ryan, 1985) i percipirane organizacijske podrške (Eisenberger i sur., 1986), koje ističu važnost povezanosti i osjećaja podrške u radnom okruženju, a što se postiže kroz slušanje i uvažavanje zaposlenika te odgovornost i objašnjavanja odluka kao ključnih prediktora zadovoljstva i motivacije. Relativno je mali broj istraživanja u Hrvatskoj koja su se empirijski bavila zadovoljstvom poslom i motiviranošću policijskih službenika. Tek je jedno usporedivo istraživanje koje je uključivalo i zadovoljstvo poslom i komunikaciju unutar policijske organizacije, kao promatrane varijable. Rezultati prikazani u ovom radu dosljedno se uklapaju u obrasce utvrđene u prethodnom hrvatskom istraživanju o zadovoljstvu poslom i internom komunikacijom među policijskim služ-

benicima (Borovec i Balgač, 2017). Prethodno istraživanje provedeno na nacionalnoj razini pokazuje da policijski službenici općenito iskazuju umjerenu razinu zadovoljstva poslom, pri čemu je kvaliteta interne komunikacije jedan od važnijih čimbenika tog zadovoljstva. Posebno se naglašava važnost povratnih informacija, komunikacije s nadređenima i komunikacijske klime kao ključnih odrednica zadovoljstva poslom. U tom kontekstu, ovo istraživanje potvrđuje temeljne zaključke prethodnog istraživanja, ali ih i nadograđuje naglašavanjem specifičnih komponenti vertikalne komunikacije. Dok je prethodno istraživanje ukazivalo na opću važnost komunikacije i povratnih informacija, aktualni nalazi preciznije pokazuju da su najznačajniji elementi zadovoljstva i motiviranosti službenika upravo slušanje i uvažavanje rukovoditelja te odgovorno i jasno objašnjavanje odluka. Time se potvrđuje teza da se kvaliteta komunikacije prvenstveno očituje u odnosnoj dimenziji, kroz otvorenost, transparentnost i participativno uključivanje službenika, što je u skladu s prethodnim spoznajama da policijski službenici najviše cijene mogućnost dvosmjerne komunikacije, jasnu argumentaciju odluka i osjećaj da su kao zaposlenici priznati i uvaženi (Borovec i Balgač, 2017). Ostala hrvatska istraživanja nisu preispitivala odnos između zadovoljstva poslom i kvalitete komunikacije u policijskoj organizaciji, već su se bavila percepcijom kvalitete interne komunikacije i čimbenicima koji na nju utječu. Također postoje hrvatska istraživanja koja se specifično bave motiviranošću policijskih službenika, no njihov je broj relativno malen, a većina radova obrađuje motivaciju kao dio šire teme upravljanja ljudskim potencijalima, nagrađivanja, radne uspješnosti i radnog okruženja (Orlović i sur., 2016; Klindžić i Šlibar, 2020), ne dovodeći je u relaciju s percipiranom kvalitetom interakcije s rukovoditeljima.

U međunarodnom kontekstu, rezultati istraživanja provedenih u različitim policijskim organizacijama dosljedno potvrđuju važnost kvalitete komunikacije rukovoditelja za zadovoljstvo poslom i motiviranost policijskih službenika, što je u potpunosti usporedivo s nalazima ovog rada. Primjerice, studija Gandra

i Billa (2025) pokazuje da su komunikacijski aspekti transformacijskog vodstva, poput podrške, jasnog usmjeravanja i otvorene razmjene informacija, snažno povezani s višim zadovoljstvom policijskih službenika njihovim poslom. Dodatnu potvrdu važnosti komunikacijske dimenzije vodstva pružaju i istraživanja u Ujedinjenom Kraljevstvu. Graham i suradnici (2019) u opsežnoj studiji o radnim uvjetima i dobrobiti policijskih službenika ističu da percepcija poštovanja, uključenosti i transparentnosti u komunikaciji s nadređenima predstavlja jedan od najsnažnijih prediktora motivacije, zadovoljstva i organizacijske predanosti u policiji. Rezultati istraživanja koje su proveli Cuba i suradnici (2025) također dokazuju da su otvorenost, pravednost i kvalitetna komunikacija bitni izvori zadovoljstva poslom, dok njihovo izostajanje dovodi do pada motiviranosti i radne učinkovitosti policijskih službenika, čime se dodatno naglašava univerzalnost komunikacijskih procesa kao temelja organizacijskog zadovoljstva u policiji. Sveobuhvatna analiza literature koju su proveli Moura i suradnici (2023) dodatno potvrđuje sukladnost rezultata iz ovog istraživanja s drugim relevantnim istraživanjima. Prema njihovim zaključcima, najvažnije kompetencije policijskih rukovoditelja koje pridonose zadovoljstvu poslom, motivaciji i povjerenju unutar policijskih organizacija, su komunikacija, participativnost i sposobnost objašnjavanja odluka. Usporede li se rezultati istraživanja u drugim policijskim organizacijama s rezultatima ovog istraživanja, evidentno je da se ključni prediktori zadovoljstva i motivacije, poput slušanja i uvažavanja službenika te objašnjavanja odluka, poklapaju s globalno prepoznatim obilježjima kvalitetnog policijskog vodstva. Time se potvrđuje da je kvaliteta vertikalne komunikacije, a ne njezina učestalost, univerzalni čimbenik koji oblikuje zadovoljstvo i motiviranost policijskih službenika u različitim policijskim sustavima.

S druge strane, dimenzija neutralnosti rukovoditelja, iako teorijski relevantna u kontekstu interakcijske pravednosti (Greenberg, 1987; Cohen-Charash i Spector, 2001), nije se pokazala statistički značajnom. Taj se rezultat može tumačiti specifičnostima poli-

cijske hijerarhijske kulture, gdje se pravednost češće percipira na osnovi transparentnosti i komunikacije nego kao formalna nepristranost (Bradford i Quinton, 2014; Kutnjak Ivković i sur., 2019). Također, učestalost komunikacije nije pokazala značajan prediktorski učinak, što potvrđuje nalaze Ellis i Normore (2019) i Scism (2022), koji naglašavaju da kvantiteta komunikacije nije dovoljna bez kvalitativnih elemenata, poput objašnjavanja odluka, razumijevanja i uvažavanja. Štoviše, učestala komunikacija u kojoj nedostaje kvalitete i ne ispunjava očekivanja policijskih službenika, može dovesti do negativnih učinaka, što upućuje na zaključak da kvaliteta komunikacije ima veću važnost od njezine kvantitete (Gray i Laidlaw, 2004).

Rezultati dopunjuju spoznaje o ulozi rukovoditelja u policijskoj organizaciji te naglašavaju da su aktivno slušanje i uvažavanje mišljenja, jasno objašnjavanje odluka i odgovorno ponašanje rukovoditelja ključni elementi motivacijskog procesa koji pridonose zadovoljstvu policijskih službenika poslom.

Praktično, nalazi upućuju na potrebu sustavne edukacije rukovoditelja u području komunikacijskih i socijalnih vještina, s naglaskom na transparentnost, participativnost, povratno informiranje zaposlenika i dvosmjernu komunikaciju. Posebno treba naglasiti da participativna komunikacija nije samo alat, nego strukturni element participativnog upravljanja. Takva ulaganja mogu povećati zadovoljstvo policijskih službenika, poboljšati unutarnju klimu i, posljedično, učinkovitost policijske organizacije u cjelini.

Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja odnose se ponajprije na prigodan uzorak, ograničen na Policijsku upravu istarsku, što ne pruža mogućnost generalizacije rezultata na cjelokupnu policijsku organizaciju u Hrvatskoj. Nadalje, podaci su prikupljeni samoprocjenom, što može uključivati učinak methodske varijance. Stoga se za buduća istraživanja preporučuje uključiti veći broj policijskih uprava radi usporedbe različitih orga-

nizacijskih kultura i praksi rukovođenja, uvrstiti dodatne čimbenike zadovoljstva i motiviranosti, poput horizontalne komunikacije, timske podrške i organizacijske klime te provesti longitudinalna istraživanja kako bi se ispitaao dugoročni učinak edukacija rukovoditelja i promjena u komunikacijskim praksama na zadovoljstvo i motivaciju policijskih službenika. Treba istaknuti i moguća ograničenja vezana za procjenu učinka učestalosti komunikacije policijskih službenika s rukovoditeljima. U ovom istraživanju, učestalost komunikacije procjenjivala se binarnom varijablom „je li svakodnevno prisutna direktna (neposredna) verbalna komunikacija s neposrednim rukovoditeljem – DA/NE.“ Rezultati bi bili relevantniji da su odgovori ispitanicima bili ponuđeni na ljestvici šireg raspona. S druge pak strane, procjenjivala se samo svakodnevna, direktna, verbalna, vertikalna komunikacija, dok se u policijskom svakodnevnom radu upotrebljavaju i drugi oblici te kanali komunikacije, što bi u budućim istraživanjima trebalo uzeti u obzir.

ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja potvrđuju da je percipirana kvaliteta vertikalne komunikacije u policijskoj organizaciji snažno povezana sa zadovoljstvom poslom i motiviranošću policijskih službenika. Najveći doprinos objašnjenju zadovoljstva i motiviranosti pokazale su dimenzije odgovornost rukovoditelja i objašnjavanje odluka te rukovoditeljsko slušanje i uvažavanje. Te dvije dimenzije zajedno objašnjavaju gotovo polovicu varijance zadovoljstva i motiviranosti, što potvrđuje njihovu ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog radnog okruženja i angažiranosti policijskih službenika. S druge strane, dimenzija neutralnosti rukovoditelja nije se pokazala statistički značajnom, što može upućivati na specifičnosti policijske organizacijske kulture i hijerarhijskih odnosa. Osjećaj da ih rukovoditelji slušaju, uvažavaju, da ih zaposlenici percipiraju odgovornima i da objašnjavaju odluke tim je zaposlenicima presudan za održavanje motiviranosti i zadovoljstva poslom. Time se potvrđuje važnost nematerijalnih motivacijskih čimbenika i kvalitete odnosa

između rukovoditelja i policijskih službenika kao temelja organizacijske učinkovitosti u policiji.

Teorijske i praktične implikacije

Istraživanje potvrđuje teorijske postavke o povezanosti vertikalne komunikacije, u koju su integrirane tehnike participativnog upravljanja, i interakcijske pravednosti s radnom motivacijom te zadovoljstvom poslom. Rezultati dopunjuju spoznaje o ulozi rukovoditelja u policijskoj organizaciji te naglašavaju da su aktivno slušanje i uvažavanje, jasno objašnjavanje odluka i odgovorno ponašanje rukovoditelja važni elementi motivacijskog procesa. Stoga nalazi izravno upućuju na potrebu sustavne edukacije rukovoditelja u području komunikacijskih i socijalnih vještina, s naglaskom na participativnost, transparentnost, povratnu informaciju i dvosmjernu komunikaciju. Takva ulaganja mogu povećati zadovoljstvo policijskih službenika, poboljšati unutarnju klimu i, posljedično, učinkovitost policijske organizacije u cjelini.

LITERATURA

- Adams, J. S. (2015). Equity theory. U J. B. Miner (Ur.), *Organizational Behavior 1* (str. 134–158). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315702018>
- Alderfer, C. P. (1989). Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351–365. <https://doi.org/10.1177/002188638902500404>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Balgač, I. (2015). Relevantnost i metodološki pristupi istraživanju zadovoljstva poslom policijskih službenika. U K. Butorac (Ur.), *Zbornik radova: 4. međunarodna znanstveno-stručna konferencija – Istraživački dani Visoke policijske škole Zagreb* (str. 441–455).
- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Borovec K., Balgač, I. i Karlović, R. (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Ministarstvo unutarnjih poslova.
- Borovec, K., Balgač, I. i Gluščić, S. (2020). Doprinos institucionalne podrške u smanjenju rizika radnog mjesta zadovoljstvu poslom policijskih službenika. *Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu*, 27(2), 819–855.
- Borovec, K. i Balgač, I. (2017). Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika. *Kriminologija & socijalna integracija*, 25(1), 1–33. <https://doi.org/10.31299/ksi.25.1.1>
- Bradford, B. i Quinton, P. (2014). Self-legitimacy, Police Culture and Support for Democratic Policing in an English Constabulary. *The British Journal of Criminology*, 54(6), 1023–1046. <https://doi.org/10.1093/bjc/azu053>
- 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. <https://doi.org/10.1177/003285594074003002>
- Chikeleze, C., Vigil, J., Hale, J., Johnson, J. i Williams, J. (2021). Servant leadership and police officers' job satisfaction. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 8(1), 13–28. <https://csuepress.columbusstate.edu/slt/vol8/iss1/2>
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cuba, I. M. S., Alipoyo, V. R. I. i Aranjuez, N. E. (2025). Occupational culture in relation to job satisfaction and work performance among police officers. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 12(8), 25–43. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.120800003>
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Decker, J. P. (2018). *Transformational leadership and organizational commitment in law enforcement: A quantitative study* [Doctoral dissertation]. Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs). <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2483>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ellis, B. i Normore, A. H. (2019). Effective engagement

- and communication between first-line police supervisors and police officers. U M. Khosrow-Pour (Ur.), *Police science: Breakthroughs in research and practice* (str. 183–198). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7672-3.ch009>
- Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada.
- Gandra, V. R. i Billa, C. S. (2025). Leadership styles and job satisfaction among police constables. *Anveshana's International Journal of Research in Regional Studies, Law, Social Sciences, Journalism and Management Practices*, 10(11). <https://publications.anveshanaindia.com/wp-content/uploads/2025/11/LEADERSHIP-STYLES-AND-JOB-SATISFACTION-AMONG-POLICE-CONSTABLES.pdf>
- George, D. i Mallery, P. (2018). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step*. Routledge.
- Gordan, M. i Krishanan, I. A. (2014). A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International journal of research in education methodology*, 5(3), 680–688.
- Graham, L., Plater, M., Brown, N., Zheng, Y. i Gracey, S. (2019). *Research into workplace factors, well-being, attitudes and behaviour in policing: Summary of evidence and insights*. Durham University Business School. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d25acc2ed915d69013fbbd7/Graham_L._et_al._2019_-_Research_into_Workplace_Factors_Well-being_Attitudes_and_Behaviour_in_Policing_-_Summary_of_Evidence_and_Insights.pdf
- Grant, A. M. i Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Gray, J. i Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448. <https://doi.org/10.1177/0893318903257>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hargie, O., Tourish, D. i Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414–436. <https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–246.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B. i Bloch Snyderman, B. (2017). *The Motivation to Work*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Jakopec, A. (2015). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 24(3), 517–542. <https://hrcak.srce.hr/149107>
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305–325. <https://hrcak.srce.hr/file/184668>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Klindžić, M. i Šlibar, D. (2021). Motivacija i nagrađivanje policijskih službenika – analiza preferencija polaznika Policijske akademije. *Policija i sigurnost*, 30(3), 397–416. <https://hrcak.srce.hr/file/385056>
- Kutnjak Ivković, S., Habersfeld, M. R., Cajner Mraović, I., Prpić, M., Hamm, J. A. i Wolfe, S. (2019). Seriousness of Police (Mis) Behavior and Organizational Justice. U S. Kutnjak Ivković, M. R. Habersfeld (Ur.), *Exploring Police Integrity* (str. 87–109). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29065-8_4
- Lambert, E. G. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff members. *The Prison Journal*, 84(2), 208–227. <https://doi.org/10.1177/0032885504265078>
- Latupono, M. i Wibowo, A. (2025). Organizational culture as a moderator in the relationship between transformational leadership and job satisfaction in police in-

- stitutions. *The Journal of Academic Science*, 12(1), 45–59. <https://doi.org/10.59613/78e2fa25>
- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 408–429. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00023>
- Malvić, S. T., Sindik, J. i Šarac, J. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinant organizacijske odanosti. *Ekonomika misao i praksa*, 23(1), 43–62. <https://hrcak.srce.hr/file/182445>
- Marinak, B. A. i Gambrell, L. B. (2008). Intrinsic motivation and rewards: What sustains young children's engagement with text? *Literacy Research and Instruction*, 47(1), 9–26. <https://doi.org/10.1080/19388070701749546>
- Mastrofski, S. D., Parks, R. B., Reiss, A. J. i Worden, R. E. (2003). How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior. *National Institute of Justice: Research for Practice*. <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>
- Moura, R. C., Borges, A., Morgado, S. i Ramalho, N. (2023). Police leadership 2.0: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17. <https://doi.org/10.1093/police/paac068>
- McClelland, D. C. (1976). *The Achieving Society*. Irvington Publishers, Inc.
- Mijačička, N. (1988). Motivacija za rad i istraživanje nekih njezinih aspekata. *Revija za sociologiju*, 20(1–2), 151–164. <https://hrcak.srce.hr/file/229304>
- Moura, R., Borges, L., Morgado, J. i Ramalho, N. (2023). Police leadership 2.0: A systematic literature review. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17(1), 1–30. <https://doi.org/10.1093/police/paac068>
- Orlović, Lj., Orlović, A. i Karlović, R. (2015). Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika. *Policijska i sigurnost*, 24(3), 226–246. <https://hrcak.srce.hr/157049>
- Pasaribu, R., Haymans Manurung, A. i Tussoleha Rony, Z. (2022). The effect of leadership, employee performance, motivation and information technology on employee job satisfaction moderated by age of employees at Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 592–602. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1130>
- Pinder C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rašan, I. (2019). *Uloga imidža i interakcijske pravednosti u radnom ponašanju studenata* [Doktorska disertacija]. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:038119>
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Mate.
- Scism, R. M. (2022). *It takes work: Understanding the dynamics of communication in public safety agencies*. Police1. <https://www.police1.com/chiefs-sheriffs/articles/it-takes-work-understanding-the-dynamics-of-communication-in-public-safety-agencies-EnjI4INi7o4R-rH0J/>
- Sousa, M., Santos, E., Santos, T. i Oliveira, M. (2023). The Influence of Empowerment on the Motivation of Portuguese Employees — A Study Based on a Structural Equation Model. *Administrative Sciences*, 13(11), 230. <https://doi.org/10.3390/admsci13110230>
- Tkalac Verčić A., Pološki Vokić N. i Sinčić Čorić D. (2007). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(1–2), 175–202. <https://hrcak.srce.hr/file/58427>
- Tutuncu, O. i Kozak, M. (2007). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1–19. https://doi.org/10.1300/J149v08n01_01
- Van Craen, M. (2016). *Research note: Frequencies and scale construction – Ghent officer survey 2015*. Unpublished manuscript, University of Leuven.
- Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, *Narodne novine* 70/12.
- Vroom, V., Porter, L. i Lawler, E. (2015). Expectancy theories. U J. B. Miner (Ur.), *Organizational behavior 1* (str.

94–113). Routledge.

Wright, B. E. i Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90.

<https://doi.org/10.1177/0275074002250254>

Zlatic L., Sušanj Z. i Jakopec A. (2021). Uloga doživljaja pravednosti, ugleda organizacije i identifikacije sa organizacijom u objašnjenju angažiranosti zaposlenika.

Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, 30(3), 571–592. <https://doi.org/10.5559/di.30.3.06>

Živković, A. (2020). Zadržavanje zaposlenika kroz organizacijsku predanost jačanjem organizacijske pravednosti i organizacijske potpore. *Ekonomika misao i praksa*, 29(2), 601–624. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.14>

Relationship between participative vertical communication and police officers' job satisfaction and work motivation

KRUNOSLAV BOROVEC

Ministry of the Interior, Police Academy "First Croatian Police Officer"

MARINKO BRAJKOVAC

Ministry of the Interior, Istarska County Police Administration

ABSTRACT

Police organisations typically operate under subordinated and hierarchically structured systems in which the quality of communication plays a crucial role in employee motivation and job satisfaction. Research suggests that motivated and satisfied employees manifest positive organisational behaviour, provide better service, and work more efficiently. Accordingly, the aim of this paper was to examine the extent to which police officers' job satisfaction and work motivation are associated with vertical communication characterised by a participative leadership style. Survey data were collected from a sample of 214 police officers in the Istria Police Department. The structure and metric properties of the questionnaire were assessed, following which multivariate and univariate regression analyses were performed. The criterion variables were job satisfaction and work motivation, while the predictor variables included: (1) active listening and respect from supervisors, (2) supervisor accountability and explanation of decisions, (3) supervisor neutrality, and (4) frequency of communication with supervisors. The findings indicate a significant contribution of specific components of participative communication between supervisors and police officers in explaining job satisfaction and work motivation. In this regard, the results have both practical and scientific implications - emphasising the importance of communication in police leadership and the need for leadership training, as well as understanding the factors that influence workplace satisfaction and motivation.

Keywords: Police officers, job satisfaction, work motivation, vertical communication, participative communication