

Vpliv dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov

Dominik Žužman*

Ministrstvo za notranje zadeve, Štefanova ulica 2, 1000 Ljubljana, Slovenija
dominik.zuzman@gmail.com

Mirko Markič*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali obstajajo statistično značilne povezave med dejavniki vodenja v Policiji in stopnjo zavzetosti med uniformiranimi policisti.

Namen: Namen raziskave je bil proučiti vpliv dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov na izbranih PP, kakor tudi podati predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Metoda: Kvantitativna raziskava je bila opravljena med 932 uniformiranimi policisti na vseh 22 PP na območju PU Ljubljana.

Rezultati: Pozitivna povezava med dejavniki vodenja vodstva PP in stopnjo zavzetosti med uniformiranimi policisti ni bila ugotovljena. Ugotovljena je bila pozitivna povezava med stopnjo zavzetosti uniformiranih policistov in njihovo delovno dobo, medtem ko pri ugotavljanju odvisnosti dejavnikov vodenja vodstva PP od delovnega mesta anketiranih policistov, ta ni bila ugotovljena.

Organizacija: Izidi raziskave bodo lahko v praktično pomoč vsem vodjem PP na območju PU Ljubljana pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroliranju organizacije, kot tudi drugim raziskovalcem, ki bodo lahko na osnovi ugotovitev te raziskave in na osnovi dodatno zbranih podatkov izpeljali še dodatne analize.

Originalnost: Na osnovi podatkov raziskave smo ugotovili in razjasnili dejavnike vodenja na PP in dejavnike zavzetosti uniformiranih policistov na PP. Pridobili smo nova znanja, ki jih ni bilo mogoče prebrati v domači ter tuji strokovni in znanstveni literaturi, s katerimi smo prispevali k nadgradnji že obstoječih znanj.

Omejitve: Anketiranje je bilo izvedeno med uniformiranimi policisti na PP na območju PU Ljubljana, zato izidov iz raziskave ni mogoče posploševati na vse PU v Sloveniji.

Ključne besede: anketa, policijska postaja, raziskava, uniformiran policist, vodenje, zavzetost zaposlenih.

1 Uvod

V svetu se podjetja in druge organizacije srečujejo z spreminjajočim družbenim okoljem in prehajajo v dobo, kjer stari dejavniki uspeha v večini nimajo več pomena. Novi dejavniki narekujejo novo obliko in stil vodenja, ki so oblikovani tako, da so uporabni v praksi. Ključno je, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev čim bolje uporabijo svoje zmožnosti, pri čemer je ključna vloga managerja, ki naj bi za uresničevanje skupne vizije znal organizirati delo in sodelavce spodbuditi k čim boljšim izidom. Dober manager bo zaposlenim dodelil takšno delovno mesto in naloge, da bodo lahko čim boljše uveljavili svoje prednosti. Njihove temeljne naloge v organizaciji so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje (Kavčič, 1991, str. 772; Možina, 1994, str. 15; Kralj, 2005, str. 2; Drucker, 2007, str. 43).

Vodenje se dogaja v sedanosti, v okviru tekoče oz. sprotne politike organizacije (izpolnjevanje razvojnih smotrov in ciljev organizacije: dosežki dejavnosti v določenih časovnih obdobjih, dosežki po merilih uspešnosti ipd.), ki udejanja koncepte in usmeritve ter strategije, določene v srednjeročni ali dolgoročni temeljni politiki organizacije (Tavčar, 2006, str. 17). Definicij vodenja je skoraj toliko, kolikokrat je bilo vodenje predmet preučevanja različnih ved. Splošne značilnosti vodenja, ki jih navajajo različni avtorji, veljajo za vodenje tako pridobitnih kot nepridobitnih dejavnosti. Če povzamemo različne avtorje (Kavčič, 1991, str. 772; Možina, 1994, str. 498; Anželj, 2001, str. 84; Tavčar, 2006, str. 206; Yukl, 2010, str. 12; Kaluža & Bojnec, 2016, str. 49 in drugi), je vodenje proces usmerjanja, vplivanja, spodbujanja in spremljanja posameznika ali skupine s komuniciranjem, zgleodom in motiviranjem, da bi dosegli zasnovane smotre in cilje. Uspešnost vodenja organizacij se presoja po doseženih smotrih in ciljih v organizaciji. Ti smotri in cilji so v pridobitnih organizacijah predvsem ekonomsko–finančni, v slovenski policiji pa so cilji operativna uspešnost, učinkovitost in legitimnost (Anželj, 2001, str. 77).

V zadnjih letih je bilo izvedenih veliko raziskav o merjenju učinkovitosti delovanja policije (Thanassoulis, 1995, str. 641; Carrington idr. 1997, str. 415; García–Sánchez, 2009, str. 59 in drugi). V teh so merili učinkovitost na nacionalni ravni, ki kaže vložke v sistem policije iz drugih virov (npr. iz proračuna) in učinke policije na druge sisteme (npr. prispevek policije k družbeni blaginji in varnosti). Izidi raziskave o učinkovitosti slovenske policije na regionalni ravni (Aristovnik, idr. 2012, str. 7) so pokazali visoko stopnjo neenakosti (primerjava statističnih podatkov ocen (ne)učinkovitosti opravljanja policijske dejavnosti pri preprečevanju, odkrivanju in preiskovanju kaznivih dejanj v časovnem obdobju 2005–2010, podatkovna baza je temeljila na letnih poročilih PU, dodatnih podatkovnih bazah MNZ in SURS) med posameznimi obravnavanimi PU. Prav tako je Gorenak (2003, str. 114) uspel v svoji raziskavi z vplivom osebnih značilnosti vodij (materialna stimulacija vodij, njihov delovni staž in stopnja izobrazbe ter njihova usposabljanja), njihovih vedenjskih dejavnikov (odnos do podrejenih, kompetentnost vodij pri opravljanju nalog ipd.) in situacijskih dejavnikov (demografski dejavniki, materialni pogoji za delo ipd.) pojasniti 56 % variance v uspešnosti PP.

Zaradi do sedaj ugotovljenega o menedžmentu in vodenju ter zaradi dejstva, da je slovenska policija v zadnjih dveh desetletjih doživela mnoge spremembe (Aristovnik idr. 2012, str. 8) (na področju smotrov in ciljev, vrednot, organiziranosti, opreme, infrastrukture, načini nagrajevanja – plačilni razredi), postaja vodenje v Policiji še toliko večji izziv.

Uspešnost vodenja organizacij je povezana s stopnjo zavzetosti zaposlenih (angl. employee engagement) (Fleming & Asplund, 2007, str. 317). Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti organizaciji – sega preko zadovoljstva (npr. kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (npr. koliko si še želim biti tukaj) do zavzetosti (npr. koliko si še želim biti tukaj in koliko dejansko sam storim za izboljšanje delovnih izidov) (Gruban, 2005, str. 10). Zavzeti zaposleni delajo s strastjo, čutijo globoko povezanost z vrednotami in s poslanstvom organizacije, gojijo zaupanje do sodelavcev in do svojih vodij ter so vir inovacij in izboljšav (Gallup, 2012, str. 1). Zavzeti zaposleni so pri svojem delu uspešnejši kot njihovi sodelavci, kar dokazujejo tudi raziskave (Towers Perrin, 2004, str. 7; MacLeod & Clarke, 2009, str. 16; Gallup, 2012, str. 2, ipd.). Zaradi tega se, poleg v pridobitnih, tudi v vse več nepridobitnih organizacijah (predvsem v javnem sektorju) osredinjajo na človeške dejavnike poslovanja, da bi izboljšali nizko stopnjo zavzetosti med zaposlenimi. Statistični podatki Gallupove študije zavzetosti zaposlenih dokazujejo manjšo fluktuacijo in celo 37 % nižji absentizem (Gallup, 2012, str. 2). Za orientacijo navajamo informacijo MNZ (2013), da je bilo v Sloveniji leta 2011 na bolniškem staležu v povprečju 4,0 % zaposlenih, v PU pa je delež višji, in sicer 5,78 % zaposlenih.

Največji vpliv na (ne)uspešnost in (ne)zavzetost zaposlenih imajo vodje in njihov odnos do zaposlenih (Gruban, 2005, str. 13), saj avtor (prav tam) navaja: *»Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji.«*

Na podlagi pregleda strokovne literature in opravljenih raziskav na področju vodenja in njegovega vpliva na zavzetost sodelavcev smo ugotovili, da tovrstna raziskava v slovenski policiji še ni bila izvedena. Zaradi navedenega smo se odločili za podrobnejšo raziskavo problematike vplivov dejavnikov vodenja na osebno zavzetost zaposlenih v slovenski policiji.

2 Metodologija raziskovanja

Raziskovanje je temeljilo na teoretičnem in empiričnem, raziskovalnem delu.

V teoretičnem delu smo uporabili metodo deskripcije in metodo kompilacije, kot ju navaja Zelenika (2000, 338–339). Zajema analizo vsebin relevantne tuje in domače strokovne literature ter drugih virov. Na ta način smo sistematično preučili 23 bibliografskih enot (monografskih publikacij, člankov iz strokovnih in znanstvenih revij, prispevkov iz zbornikov ter drugih javno dostopnih primarnih in sekundarnih baz podatkov).

V empiričnem delu raziskave smo preverili naslednje hipoteze:

H1: *Elementi vodenja v Policiji signifikantno pozitivno vplivajo na stopnjo zavzetosti zaposlenih.*

Hipotezo smo preverili s korelacijsko in regresijsko analizo. Pri regresijski analizi smo kot neodvisno spremenljivko določili »vodenje«, kot odvisno spremenljivko pa »zavzetost zaposlenih«.

H2: *Elementi vodenja predpostavljenega so odvisni od delovnega mesta anketirane osebe.*

Hipotezo smo preverili z analizo variance (ANOVA). Kot odvisno spremenljivko smo določili »vodenje«, kot neodvisno spremenljivko pa »delovno mesto«.

H3: *Stopnja zavzetosti zaposlenih je odvisna od njihove delovne dobe.*

Hipotezo smo preverili s Pearsonovim hi–kvadrat (test), s katerim smo preverjali odvisnost (značilne razlike) med posameznimi stopnjami zavzetosti uniformiranih policistov in delovno dobo v Policiji.

Raziskavo smo izvedli z uporabo anketne metode, kot jo opisujejo Easterby–Smith, Thorpe & Lowe (2007, str. 163–169). Za zbiranje podatkov in informacij smo uporabili modificiran vprašalnik, ki je sestavljen iz treh sklopov:

- prvi sklop: splošni demografski podatki (spol, starost, izobrazba, delovno mesto, čas zaposlitve v Policiji);
- drugi sklop: trditve s področja vodenja v Policiji (uporabili smo modificiran vprašalnik Gorenak, 2003, str. 203);
- tretji sklop: trditve s področja osebne zavzetosti zaposlenih (trditve, povzete po Wagner & Harter, 2006, str. 386).

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo v drugem in tretjem sklopu vprašalnika so anketirane osebe označile na lestvici 1–5 (Likertova petstopenjska ocenjevalna lestvica).

V raziskavo smo vključili cenzus uniformiranih policistov na vseh 22 PP na območju PU Ljubljana, kar je predstavljal tudi vzorec anketiranih. Na izbranih PP je bilo 1. avgusta 2013 zaposlenih 932 uniformiranih policistov. Za potrebe anketiranja smo pripravili vprašalnike s prazno pisemsko ovojnico, katerih število smo prilagodili številu uniformiranih policistov na posamezni PP. Vprašalniku smo priložili spremni dopis z osebno predstavitvijo, namenom anketiranja ter zagotavljanjem anonimnosti v anketi.

Na tako pridobljenih podatkih in informacijah smo opravili osnovno in zahtevnejšo statistično obdelavo – prikazani na Tabeli 1., 2., 3. in 4. ter Sliki 1. Poleg računanja opisnih statistik smo izvedli regresijsko analizo, analizo variance (ANOVA) in Pearsonov hi–kvadrat (test). Izhode smo ustrezno interpretirali, preverili hipoteze in oblikovali ustrezne zaključke.

3 Rezultati in razprava

3.1 Splošni demografski podatki anketiranih oseb

V raziskavi je sodelovalo 411 (80,0 %) uniformiranih policistov in 103 (20,0 %) uniformiranih policistk zaposlenih na izbranih PP – Tabela 1.

Iz Tabele 1 je razvidno tudi, da je povprečna starost anketiranca 34,2 let. Najmlajši anketiranec je star 19 let, najstarejši pa 52 let. Več kot tri četrtine anketirancev (406 anketirancev; 79,0 %) je imelo končano srednješolsko izobrazbo (srednja poklicna, gimnazijska, srednja tehniška oziroma druga strokovna), 11,1 % (57) anketirancev je imelo končano izobrazbo 1. bolonjske stopnje (visoka strokovna izobrazba), 7,2 % (37) anketirancev višjo strokovno, 2,5 % (13) anketirancev končano izobrazbo 2. bolonjske stopnje, 1 anketiranec (0,2 %) pa končan znanstveni magisterij ali doktorat znanosti. Povprečno število let dela anketiranca v policiji znaša 12,2 let. Anketiranec z najmanj delovne dobe je v policiji zaposlen 1 leto, anketiranec z največ delovne dobe v policiji pa 32 let.

Iz Tabele 1 je razvidno tudi, da je v raziskavi glede na delovno mesto sodelovalo 205 (39,9 %) policistov, 122 (23,7 %) vodij patrolj, 71 (13,8 %) policistov kriminalistov, 51 (9,9 %) vodij policijskega okoliša, 34 (6,6 %) dežurnih policistov in 31 (6,0 %) vodij izmen.

Tabela 1. Demografski podatki anketiranih oseb

Karakteristike	Deskriptor		%
Spol	Moški	411	80,0
	Ženski	103	20,0
Starost	Min	19 let	
	Max	52 let	
	Povprečna starost	34,17 let	
Število let v Policiji	Min	1 leto	
	Max	32 let	
	Povprečno število let	12,20 let	
Delovno mesto	Vodja izmene	31	6,0
	Vodja policijskega okoliša	51	9,9
	Policist kriminalist	71	13,8
	Dežurni policist	34	6,6
	Vodja patrolje	122	23,7
	Policist	205	39,9
Izobrazba	Srednja poklicna (strokovna), gimnazijska, srednja tehniška oziroma druga strokovna	406	79,0
	Višja strokovna	37	7,2
	Visoka strokovna, univerzitetna dodiplomska (1. bolonjska stopnja)	57	11,1
	Univerzitetna izobrazba, specializacija, strokovni magisterij (2. bolonjska stopnja)	13	2,5
	Znanstveni magisterij, doktorat znanosti	1	0,2

Analiza je pokazala, da regresijski model pojasni 46,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke – v našem primeru stopnje zavzetosti uniformiranih policistov. F–test ($F = 221,770$) in raven značilnosti kažeta ($\text{sig} = 0,000$), da obstaja odvisnost med temi spremenljivkami (stopnja značilnosti sig manjša od 0,05).

Tabela 2. Ocene regresijskih koeficientov (Model 1)

Model 1	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	1,258	0,137		9,153	0,000
Neodv. sprem. Odnos	0,635	0,037	0,762	17,207	0,000
Neodv. sprem. Potrebe	- 0,117	0,041	-0,127	-2,867	0,004

Zato regresijsko funkcijo za ocenjevanje odvisne spremenljivke z ocenjenimi vrednostmi regresijskih koeficientov zapišemo v obliki enačbe regresijske hiperravnine:

$$\text{Stopnja zavzetosti uniformiranih policistov} = 1,258 + 0,635 * \text{Odnos} - 0,117 * \text{Potrebe}.$$

Koeficient regresijske enačbe pri *Odnos* pove, za koliko se v povprečju spremeni *Stopnja zavzetosti uniformiranih policistov* (odvisna spremenljivka), če se neodvisna spremenljivka *Odnos* poveča za enoto pri nespremenjeni vrednosti spremenljivke *Potrebe*.

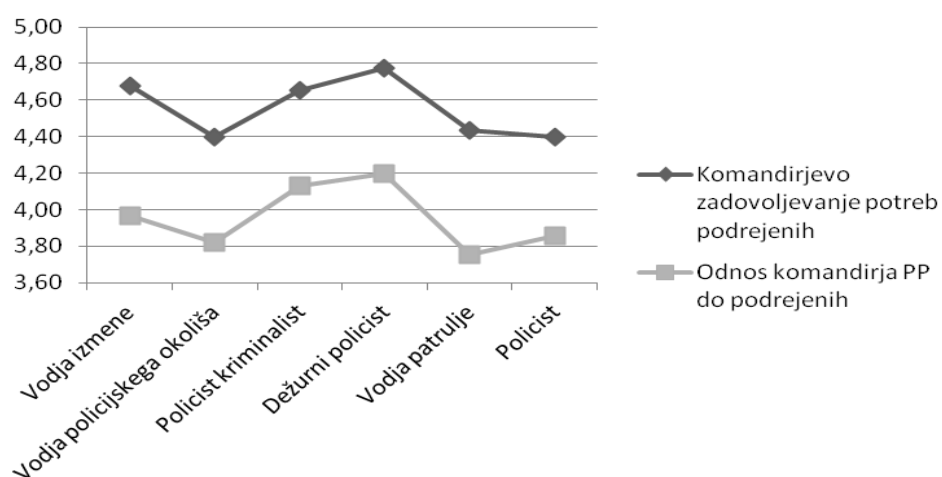
Ugotovitev: S hipotezo smo predvidevali, da elementi vodenja v Policiji signifikantno pozitivno vplivajo na stopnjo zavzetosti uniformiranih policistov. To domnevo smo preverili z izvedbo (multiple) linearne regresije in prišli do ugotovitve, da moramo hipotezo zavrniti.

3.2 Elementi vodenja predpostavljenega so odvisni od delovnega mesta anketirane osebe

Z analizo variance (ANOVA) smo preverjali, ali se povprečne vrednosti posameznih elementov vodenja predpostavljenih statistično značilno razlikujejo glede na delovno mesto anketirane osebe (vodja izmene, vodja policijskega okoliša, policist kriminalist, dežurni policist, vodja patrulje, policist).

Analiza je pokazala (Tabela 3), da med elementi vodenja »Komandirjevo zadovoljevanje potreb podrejenih« (*Potrebe*) in »Odnos komandirja PP do podrejenih« (*Odnos*), obstajajo statistično značilne razlike glede na delovno mesto anketiranih oseb. Najbolje element vodenja PP »Komandirjevo zadovoljevanje potreb podrejenih« (*Potrebe*) ocenjujejo dežurni policisti (povprečna vrednost = 4,77), najmanj pa vodja policijskega okoliša (povprečna vrednost = 4,40) in policist (povprečna vrednost = 4,40). Element vodenja PP »Odnos komandirja PP do podrejenih« (*Odnos*) najbolje ocenjujejo dežurni policisti (povprečna vrednost = 4,19), najmanj pa vodja patrulje (povprečna vrednost = 3,76).

Pri elementu vodenja »Komandirjeva pomoč podrejenim« (*Pomoč*) pa statistično značilnih razlik analiza ni zaznala.



Slika 1. Razlike v odgovorih glede na delovno mesto.

Tabela 3. Razlike v odgovorih glede na delovno mesto

	Delovno mesto	Povprečna vrednost	Sig
Komandirjevo zadovoljevanje potreb podrejenih (Potrebe)	Vodja izmene	4,68	0,024
	Vodja policijskega okoliša	4,40	
	Policist kriminalist	4,65	
	Dežurni policist	4,77	
	Vodja patrolje	4,43	
	Policist	4,40	
Odnos komandirja PP do podrejenih (Odnos).	Vodja izmene	3,97	0,021
	Vodja policijskega okoliša	3,82	
	Policist kriminalist	4,13	
	Dežurni policist	4,19	
	Vodja patrolje	3,76	
	Policist	3,85	

Ugotovitev: s hipotezo smo predvidevali, da so elementi vodenja predpostavljenega odvisni od delovnega mesta anketirane osebe – ali se povprečne vrednosti posameznih elementov vodenja predpostavljenih statistično značilno razlikujejo glede na delovno mesto anketirane osebe (vodja izmene, vodja policijskega okoliša, policist kriminalist, dežurni policist, vodja patrolje, policist). Izidi analize variance (ANOVA) kažejo, da moramo hipotezo prav tako zavrniti.

3.3 Stopnja zavzetosti zaposlenih je odvisna od njihove delovne dobe

S Pearsonovim hi–kvadrat (test) smo preverjali, ali se med posameznimi skupinami anketiranih oseb po stopnji zavzetosti zaposlenih (aktivno nezavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni in zavzeti zaposleni), obstajajo statistično značilne razlike glede na njihovo delovno dobo.

Za namen analize smo odgovore anketirancev glede na število let delovne dobe v Policiji razdelili v tri skupine. V prvi skupini so anketiranci z do 10 let delovne dobe, v drugi skupini anketiranci z od 10 do 20 let delovne dobe in v tretji skupini anketiranci z nad 20 let delovne dobe.

Ugotovili smo, da med posameznimi skupinami anketiranih oseb po stopnji zavzetosti zaposlenih obstajajo statistično značilne razlike (sig. = 0,048). Iz Tabele 4 je razvidno, da je v vsaki izmed skupin anketiranih oseb največ nezavzetih zaposlenih in najmanj aktivno

nezavzetih zaposlenih. Iz Tabele 4 je prav tako razvidno, da se število zavzetih zaposlenih do 20 let delovne dobe v Policiji zmanjšuje in število nezavzetih zaposlenih povečuje (aktivno nezavzetih in nezavzetih zaposlenih). Medtem, ko je bilo pri anketirancih z nad 20 let delovne dobe v Policiji ugotovljeno občutno povečanje števila zavzetih zaposlenih v razmerju do skupine anketirancev z od 10 do 20 let delovne dobe v Policiji.

Tabela 4. Razlike v odgovorih glede na delovno dobo

		Delovna doba v policiji				
			Do 10 let	Od 10 do 20 let	Nad 21 let	Skupaj
Stopnje zavzetosti zaposlenih	Aktivno nezavzeti zaposleni	Frekvenca	46	37	7	90
		% Število let v policiji	19,5 %	17,6 %	10,3 %	17,5 %
		% od Skupaj	8,9 %	7,2 %	1,4 %	17,5 %
	Nezavzeti zaposleni	Frekvenca	135	128	35	298
		% Število let v policiji	57,2 %	61,0 %	51,5 %	58,0 %
		% od Skupaj	26,3 %	24,9 %	6,8 %	58,0 %
	Zavzeti zaposleni	Frekvenca	55	45	26	126
		% Število let v policiji	23,3 %	21,4 %	38,2 %	24,5 %
		% od Skupaj	10,7 %	8,8 %	5,1 %	24,5 %
Skupaj		Frekvenca	236	210	<i>nadaljevanje na naslednji strani</i>	
		% Število let v policiji	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
		% od Skupaj	45,9 %	40,9 %	13,2 %	100,0 %

Ugotovitev: S hipotezo smo predvidevali, da je stopnja zavzetosti uniformiranih policistov odvisna od delovne dobe v Policiji. Rezultati Pearsonovega hi–kvadrat (test) kažejo, da hipotezo lahko v celoti sprejmemo.

3.4 Razprava

Največja raziskava do danes, ki so jo leta 2001 izvedli v organizaciji Gallup, je pokazala, da pri zaposlenih, ki so že dalj časa v organizaciji, zavzetost pada. Po šestih mesecih je bil delež zavzetih zaposlenih 38 %, medtem ko je zavzetost po teh letih padla na 22 % (Hudovernik, 2006, str. 70). Tudi v naši raziskavi smo ugotovili, da dejavniki vodenja v Policiji

signifikantno pozitivno vplivajo na stopnjo zavzetosti uniformiranih policistov in da je kljub dobri oceni policistov glede vodenja PP odstotek nezavzetih uniformiranih policistov velik. Se pa naši rezultati bistveno razlikujejo od navedenih, ker je merjenje zavzetosti policistov na PP pokazalo, da jih je glede na stopnjo zavzetosti pri svojem delu največ nezavzetih (58,00 %), sledijo zavzeti policisti (24,50 %), najmanj pa jih je pri delu aktivno nezavzetih (17,50 %).

Gruban (2005, str. 17) trdi, da vzrokov za nezavzetost ne moremo iskati samo v vodjih in njihovem vodenju, nesposobnosti organizacije motivirati zaposlene in nezmožnosti vpliva zaposlenih na svoje delo ali drugih okoliščinah, ki zaposlene delajo nezadovoljne, temveč tudi v zavestni odločitvi zaposlenih za drugačne prioritete v življenju, kot so na primer: družina, prijatelji, prosti čas, osebni strokovni razvoj in bolj rezultatsko pogojevana kariera. V naši raziskavi so policisti najslabše ocenili trditev, da je njihov najboljši prijatelj iz službe (povprečna vrednost = 2,2), kar naj bi sodilo v kategorijo prostega časa.

Poklicni razvoj se je v raziskavi, ki so izvedli James, McKechnie & Swanberg (2011, str. 188), izkazal za najpomembnejšega napovedovalca zavzetosti razen pri zaposlenih, ki so pred upokojitvijo. Tudi v naših izidih je razvidno, da je priložnost za izobraževanje v zadnjem letu imelo 30,15 % vprašanih in to ocenjujemo kot spodbudno napoved za rast zavzetosti.

4 Zaključek

Namen naše raziskave je bil proučiti vpliv dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov na izbranih PP ter podati predloge za izboljšanje. Opravili smo kvantitativno raziskavo med 932 uniformiranimi policisti na vseh 22 PP na območju PU Ljubljana.

Pri preverjanju hipotez nismo ugotovili pozitivne povezave med dejavniki vodenja v Policiji in stopnjo zavzetosti med uniformiranimi policisti. Policisti so zadovoljni z vodenjem PP (povprečna vrednost = 4,00). Na osnovi dobre ocene vodenja PP lahko sklepamo, da za ugotovljen velik odstotek nezavzetih uniformiranih policistov na PP ne vpliva vodstvo PP. Izidi nakazujejo na to, da se policisti zavedajo, da za vse slabši finančni položaj, kadrovske podhranjenosti in s tem povezanim dodatnim povečanjem dela na posameznega policista ter slabo opremo niso odgovorni njihovi neposredni vodje, ampak zunanji dejavniki, na katere vodje neposredno nimajo vpliva.

Med elementi vodenja *Potrebe* in *Odnos* obstajajo statistične značilne razlike, medtem ko pri elementu vodenja *Pomoč* analiza statistično značilnih razlik ni zaznala. Na v hierarhiji PP najnižje razvrščenih delovnih mestih, kot so policist, vodja patrulje in vodja policijskega okoliša, je bila ugotovljena nižja ocena pri zadovoljevanju njihovih potreb kot pri vodjih izmen, dežurnih policistih ter kriminalistih. Sklepamo, da je nižja ocena lahko posledica narave njihovega dela, ki je izmensko in večino časa na terenu. V prostorih PP so omenjeni policisti malo prisotni in še tedaj so obremenjeni z administracijo, ki jo je potrebno poenostaviti. Vodstvo PP predlagamo, da več časa namenijo vodenju dela policistov na teh delovnih mestih. Več časa, namenjenega policistom, bo koristno tako za vodje kot policiste.

V raziskavi je bila ugotovljena tudi pozitivna povezava med stopnjo zavzetosti uniformiranih policistov in njihovo delovno dobo. Število zavzetih zaposlenih se do 20 let delovne dobe zmanjšuje in število nezavzetih zaposlenih povečuje (aktivno nezavzetih in nezavzetih zaposlenih). Medtem, ko je bilo pri anketirancih z nad 20 let delovne dobe v Policiji ugotovljeno občutno povečanje števila zavzetih zaposlenih v razmerju do skupine anketirancev z od 10 do 20 let delovne dobe v Policiji.

Izidi iz raziskave prinašajo teoretični in empirični prispevek k managerski znanosti in stroki. Teoretični prispevek raziskave k znanosti je tako v strnjeni in sistematično podani literaturi s področja vodenja in zavzetosti zaposlenih. Na osnovi podatkov iz empirične raziskave smo ugotovili in razjasnili dejavnike vodenja na PP in dejavnike zavzetosti uniformiranih policistov na PP. Pridobili smo nova znanja, ki jih ni bilo mogoče prebrati v domači ter tuji strokovni in znanstveni literaturi, s katerimi bomo prispevali k nadgradnji že obstoječih znanj.

Ugotovitve raziskave imajo tudi praktične implikacije saj bodo izidi lahko v praktično pomoč vsem vodjem PP na območju PU Ljubljana ter drugim raziskovalcem, ki bodo lahko na osnovi ugotovitev te raziskave in na osnovi dodatno zbranih podatkov izpeljali nadaljnje analize, povezane z vodenjem PP in zavzetostjo uniformiranih policistov, ter si z njimi pomagali pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroliranju organizacije.

Raziskava ima metodološke in vsebinske omejitve med katerimi je potrebno izpostaviti, da je bilo anketiranje izvedeno med uniformiranimi policisti na PP na območju PU Ljubljana, zato izidov iz raziskave ni mogoče posploševati na vse PU v Sloveniji. Pri izvedbi terenske raziskave smo se soočili tudi s težavnostjo zbiranja podatkov, ki so bili potrebni za raziskavo (zasedenost in obremenjenost uniformiranih policistov). Zadnja pomanjkljivost se kaže v tem, da je anketiranje temelji na subjektivnem mnenju anketirancev ter povzetem vprašalniku, ki ga nismo posebej preverjali v ta namen in zato smo podali tudi predloge za nadaljnje raziskovanje.

Pri nadaljnjem raziskovanju vpliva dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov na PP na območju PU Ljubljana, bi bilo smiselno raziskavo v določenem časovnem obdobju ponoviti. Izide posameznih raziskav bi nato med seboj primerjali in ugotavljali napredek oziroma spremembe, ki so izid ukrepov za izboljšanje vodenja in povečanja zavzetosti zaposlenih. Med posameznimi PP bi lahko opravili tudi primerjave (npr. po velikosti, uspešnosti). V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno ugotoviti in izpostaviti vpliv, posameznih dejavnikov vodenja, na katere vodstvo PP nima vpliva (npr. tehnična opremljenost, plača, napredovanja, napadi na policiste, nevarnost pri delu, osebni neuspeh, zakonski problemi, alkoholizem ipd.). Pri nadaljnjem raziskovanju vpliva dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov na PP bi bilo smiselno razširiti raziskavo na vse PP v Sloveniji. Informacije, zbrane v magistrskem delu bodo koristne vsem bodočim raziskovalcem s področja dejavnikov vodenja in zavzetosti. Dejavnikov vodenja in zavzetosti med policisti pred nami ni raziskoval še nihče, tako da smo s svojimi ugotovitvami doprinesli prvi delček k mozaiku sestavljanke stanja zavzetosti med uniformiranimi policisti, ki je zelo pomembna sestavina uspešnosti v sleherni organizaciji.

Reference

3. Anželj, D. (2001). *Management v policiji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
4. Aristovnik, A., Setnikar–Cankar, S., Čadež, S., Kešeljević, A., Pečarič, M., Pevcin, P., Rakar, I., Seljak, J., Tomažević, N., & Mencinger, J. (2012). *Vzpostavitev sistema merjenja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v slovenski policiji: ciljni raziskovalni projekt*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo in Ekonomska fakulteta.
5. Carrington, R., Puthucheary, N., Rose, D., & Yaisawarng, S. (1997). Performance measurement in government service provision: The case of police services in New South Wales. *Journal of Productivity Analysis*, 8 (4): 415–430.
6. Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
7. Easterby–Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
8. Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Where employee engagement happens*. Pridobljeno na [Http://businessjournal.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx](http://businessjournal.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx).
9. Gallup. (2012). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Pridobljeno na [Http://www.gallup.com/strategicconsulting/126806/Q12-Meta-Analysis.aspx](http://www.gallup.com/strategicconsulting/126806/Q12-Meta-Analysis.aspx).
10. García–Sánchez, I. M. (2009). Measuring the efficiency of local police force. *European Journal of Law and Economics*, 27 (1): 59–77.
11. Gorenak, V. (2003). *Vpliv managerjev na uspešnost policijskih organizacij*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
12. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM*, 3 (9): 10–17.
13. Hudovernik, J. (2006). Polna zavzetost. *HRM*, 4 (13): 70–75.
14. James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age–diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2): 173–196.
15. Kaluža, V., & Bojnec, Š. (2016). Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies. *Academica Turistica*, 9 (1): 49–59.
16. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
17. Kralj, J. (2005). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
18. MNZ, Policija. (2013). *Pregled dela policije za prvo polletje 2013*. Pridobljeno na [Http://www.policija.si/images/stories/Statistika/LetnaPorocila/PDF/PorociloZaPrvoPolletje2013.pdf](http://www.policija.si/images/stories/Statistika/LetnaPorocila/PDF/PorociloZaPrvoPolletje2013.pdf).
19. MNZ. (2013). *Poročilo o bolniškem staležu in poškodbah pri delu v Ministrstvu za notranje zadeve za leto 2012*. Interno gradivo, Ministrstvo za notranje zadeve.
20. Možina, S. (1994). Management danes. V *Management*, ur. S. Možina, 14–39. Radovljica: Didakta.
21. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
22. Thanassoulis, E. (1995). Assessing police forces in England and Wales using data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 87 (3): 641–657.
23. Wagner, R., & Harter, J. K. (2006) *12: The elements of great managing*. New York: Gallup Press.
24. Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
25. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Dominik Žužman je zaposlen v slovenski policiji in dela v Centru za varnost in zaščito. Magistriral je področju organizacijskih znanosti na temo zavzetosti zaposlenih v slovenski policiji na Univerzi na Primorskem. Je doktorski študent, ki v cilju izboljšanja zavzetosti uniformiranih policistov pri njihovem delu še naprej raziskuje učinke vodenja in socialnega kapitala na zavzetost uniformiranih policistov.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 550 enot s področja upravnih in organizacijskih ved.

Abstract:

Influence of Leadership Factors on the Work Engagement of Uniformed Police Officers

Research question (RQ): Are any statistically significant correlations between the factors in the management of the police and the degree of engagement between uniformed police officers.

Purpose: The aim of this master's thesis is to examine the influence of leadership factors on the work engagement of uniformed police officers in the analysed police stations, as well as to provide recommendations for improvement.

Methodology: A quantitative survey was conducted among 932 uniformed police officers from all 22 police stations of the Police Directorate Ljubljana.

Results: No positive correlation was found between elements of police station leadership and the level of work engagement of uniformed police officers. A positive correlation was identified between the level of work engagement of uniformed police officers and length of service. There was no positive correlation between leadership factors and the police officers' posts.

Organization: The findings will be of practical use to police station managers of Police Directorate Ljubljana in planning, organizing, leading, and controlling. They can also serve as a foundation for other researchers to conduct further research on the subject with the help of additional data.

Originality: Based on the survey data, we identify and clarify the factors keeping on Police stations and factors engagement uniformed police officers at police stations. We have gained new knowledge that cannot be read in the domestic and foreign literature, with which we have contributed to the upgrading of existing knowledge.

Limitation: The survey was carried out between uniformed police officers at police stations in the area of the Ljubljana Police Directorate, and the results from the study cannot be generalized to all Police stations in Slovenia;

Keywords: survey, police station, research, uniformed police officer, leadership, employee engagement.

Copyright (c) 2016 Dominik ŽUŽMAN, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.