

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Turk

**Zadovoljstvo zaposlenih v Policijski upravi X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Turk

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Zadovoljstvo zaposlenih v Policijski upravi X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## **Zadovoljstvo zaposlenih v Policijski upravi X**

Zadovoljni zaposleni so gonilna sila vsake uspešne organizacije, zato bi morala sodobna podjetja v večji meri prepoznavati in vlagati v zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem pa je zelo pomembno periodično spremljanje oz. ugotavljanje zadovoljstva, bodisi s pomočjo anket, vprašalnikov, letnih razgovorov, saj je zadovoljstvo zaposlenih področje, ki zlahka zamaje še tako trdne temelje organizacije, v kolikor je le-to načeto.

S tem diplomskim delom želim podati vpogled v zadovoljstvo zaposlenih znotraj birokratsko hierarhične organizacije, kot je policija. Takšen tip organizacije je že v osnovi postavljen dokaj togo, zato predstavlja tudi ogromen izziv pri proučevanju področja, kot je zadovoljstvo. S pomočjo predhodno pridobljenih numeričnih podatkov, ki so bili pridobljeni s pomočjo anketnih raziskav v letu 2007 in 2009, sem analizirala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter zadovoljstvo znotraj policijske uprave v splošnem.

Ključne besede: Zadovoljstvo zaposlenih, Policijska uprava, uspešnost podjetja, anketa

## **Employee satisfaction in the Police Directorate X**

Satisfied employees are the driving force behind any successful organization, therefore the modern companies should recognize and invest more in employee satisfaction. However, it is very important to implement periodic monitoring or assessment of satisfaction, either through surveys, questionnaires, annual interviews, because employee satisfaction is an area that can easily undermine even the most solid foundations of the organization.

In this thesis I want to give insight into the satisfaction of employees within a hierarchical bureaucratic organizations such as the police. This type of organization are basically built a fairly rigid, but it also presents a huge challenge when considering areas such as satisfaction. Using previously obtained numerical data through surveys in 2007 and 2009, I analyzed factors that affect employee satisfaction, and satisfaction within the police Directorate's in general.

Key words: Employee satisfaction, Police Directorate, company success, survey

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOŠKI OKVIR</b> .....	<b>8</b>
2.1	Namen in cilj raziskovanja.....	8
2.2	Hipoteze.....	8
2.3	Metodologija preučevanja .....	9
2.4	Struktura diplomskega dela.....	9
<b>3</b>	<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b> .....	<b>10</b>
3.1	Definicije zadovoljstva zaposlenih.....	10
3.2	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	11
3.3	Področja zadovoljstva na delovnem mestu .....	12
3.4	Oblike zadovoljstva pri delu .....	13
3.5	Dejavniki (ne)zadovoljstva .....	14
3.6	Merjenje zadovoljstva.....	15
3.7	Vpliv motiviranosti pri delu .....	16
<b>4</b>	<b>EMPIRIČNA ANALIZA PROUČEVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V POLICIJSKI UPRAVI X</b> .....	<b>18</b>
4.1	Splošno o delovanju policijske uprave x.....	18
4.1.1	Naloge policijske uprave.....	19
4.1.2	Organizacijska struktura policijske uprave x.....	20
4.2	Analiza področja preučevanja na empirični ravni .....	20
4.2.1	Primerjava rezultatov analiz zadovoljstva zaposlenih v letu 2007 in 2009 .....	21
4.2.2	Analiza področij zadovoljstva .....	25
4.2.3	Letni razgovori.....	30
4.3	Interpretacija rezultatov.....	35
4.4	Predlogi za izboljšavo .....	36
4.5	Preverjanje hipotez .....	37
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>40</b>
	<b>PRILOGA A: Anketni vprašalnik</b> .....	<b>42</b>

## KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Zadovoljstvo zaposlenih v PU X.....	24
Graf 4.2: Ravnanje zaposlenih ob preobremenjenosti z delom .....	31
Graf 4.3: Ocena lastnih znanj in usposobljenosti .....	32
Graf 4.4: Želje po drugem delovnem mestu .....	33
Graf 4.5: Ponos zaposlenih na organizacijo PU X.....	34

## KAZALO SLIK

Slika 4.1: Organigram Policijske uprave X .....	20
---	----

## KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.....	15
Tabela 3.2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah .....	17
Tabela 4.1: Primerjava ocen zadovoljstva PU X v letu 2007 in 2009 .....	22
Tabela 4.2: Zadovoljstvo z delovnim mestom .....	25
Tabela 4.3: Odnosi na delovnem mestu – horizontalna raven .....	26
Tabela 4.4: Odnosi na delovnem mestu – vertikalna raven .....	27
Tabela 4.5: Pogoji za delo na delovnem mestu .....	28
Tabela 4.6: Pretok informacij.....	28
Tabela 4.7: Kakovost pri opravljanju delovnih nalog .....	29
Tabela 4.8: Letni razgovori.....	30
Tabela 4.9: Ravnanje zaposlenih ob preobremenjenosti z delom .....	31
Tabela 4.10: Ocena lastnih znanj in usposobljenosti .....	32
Tabela 4.11: Želje po drugem delovnem mestu .....	33
Tabela 4.12: Ponos zaposlenih na organizacijo PU X.....	34

## 1 UVOD

Proučevanje zadovoljstva pri delu in v medsebojnih odnosih znotraj policije je izjemno kompleksno in zanimivo področje. Raziskovanje vzvodov (ne)zadovoljstva zaposlenih je v policiji, po mnenju vodstva Policijske uprave X, namreč zelo težko spremljati, saj se merila in kriteriji po katerih policijske organizacije v svetu merijo svoje zadovoljstvo in uspešnost, zelo razlikujejo od kriterijev, ki jih postavlja slovenska policija. V sistemu ne obstaja sistematičen pristop ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih in tako parcialne raziskave ne dajejo celovite ocene notranjih odnosov v tako kompleksnem sistemu kot je policija, ki s svojimi pooblastili posega v temeljne človekove pravice in svoboščine.

Policija v ospredje postavlja le problem odnosa med policijo in občani, kar izhaja iz dejstva, da se policija čedalje bolj usmerja k uporabniku, ki je temelj novega javnega menedžmenta v tej organizaciji. Takšen premik je primerljiv z merjenjem uspešnosti tujih policij, ki v vsebinskem smislu ne poudarjajo samo statističnih pokazateljev po posameznih področjih dela. V kolikor želimo sistematičen pristop ugotavljanja uspešnosti policije potem je potrebno ugotavljati zadovoljstvo tako notranje kot tudi zunanje javnosti.

V tem smislu je nujno, da si tudi slovenska policija na sistemski ravni zastavi vprašanje glede notranjih odnosov, predvsem glede zadovoljstva svojih zaposlenih, kakor tudi njihovih medsebojnih odnosov, ki so temelj uspešnega in učinkovitega delovanja tako pomembnega organa in s tem neposredno vpliva na odpravljanje konfliktnih situacij tako v odnosu do notranje kot zunanje javnosti.

V uvodu želim poudariti, da je prepoznavanje potreb in motivov zaposlenih izrednega pomena, kakor tudi zmožnost pravega komuniciranja, ki je temelj vseh socialnih interakcij. Tako je zelo pomemben način, kako ljudje na vodilnih položajih komunicirajo vertikalno, saj je za organizacijo izrednega pomena, da cilje posameznika poveže s cilji organizacije. Znano je, da se s tem izboljša

organizacijska klima, storilnost in kakovost dela, ob konstruktivnem načinu komuniciranja pa se zmanjšajo tudi napetosti in nesoglasja v organizaciji. Pri tem pa je seveda potrebno upoštevati uspešnost na več nivojih, in sicer uspešnost posameznikov, uspešnost skupin oz. timov ter uspešnost organizacije kot celote. Policija kot birokratska hierarhična organizacija je zaradi narave svojega dela toliko bolj izpostavljena konfliktnim situacijam in je potreba po ugotavljanju in odpravljanju vzrokov konfliktnih situacij dominantna naloga vodij, ki z vidika vodenja vplivajo na uspešnost organizacije.

## **2 METODOLOŠKI OKVIR**

### **2.1 Namen in cilj raziskovanja**

Namen diplomskega dela je (s pomočjo danih raziskav) spoznati in oceniti zadovoljstvo zaposlenih v Policijski upravi X, raziskati faktorje, ki vplivajo na zadovoljstvo ter ugotoviti stanje organizacijske klime v povezavi z zadovoljstvom. Navsezadnje želim podati tudi nekaj predlogov za izboljšanje ravni zadovoljstva, ki bodo sledili.

Teoretično znanje o zadovoljstvu zaposlenih bom povezala s trenutnim stanjem v policiji, na podlagi tega pa predlagali relevantne izboljšave in tako diplomsko nalogo povezali v enovito celoto.

Namen te raziskovalne naloge je prispevati k preglednejšemu razumevanju notranjih odnosov v policiji, ravni zaupanja ter povodov konfliktov med zaposlenimi v policiji. Vsebinsko pa se bom osredotočila tudi na predlagane spremembe, ki bi lahko pozitivno vplivale tako na zadovoljstvo znotraj organizacije.

### **2.2 Hipoteze**

V svojem diplomskem delu si bom zastavila naslednje hipoteze;

- Policija kot institucija ima zgrajen sistem spremljanja zadovoljstva zaposlenih.
- Zaposleni v Policijski upravi X so zadovoljni s svojim delom in delovnim okoljem ter se dobro zavedajo vrednot organizacije.
- Zadovoljstvo zaposlenih je ena izmed ključnih strategiji nadaljnjega razvoja slovenske policije.



### **2.3 Metodologija preučevanja**

Metode uporabljene pri izdelavi diplomske naloge lahko razvrstim v dve skupini, in sicer, prvič, na metode teoretičnega proučevanja zadovoljstva zaposlenih s pomočjo analiz vsebin pisnih virov. Sledi, drugič, empirična raziskava zadovoljstva zaposlenih, kjer sem v ta namen uporabila metodo vsebinske analize rezultatov anket zaposlenih, ki so bile pred tem že numerično obdelane.

### **2.4 Struktura diplomskega dela**

Diplomsko nalogo sem razdelila na pet ključnih delov, in sicer na uvod, teoretična analiza zadovoljstva zaposlenih, splošno o obravnavani Policijski upravi X, empirična analiza zadovoljstva zaposlenih v Policijski upravi X, kjer je zajeta primerjava rezultatov numeričnih analiz iz leta 2007 in 2009, ter navsezadnje sklep.

### 3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

#### 3.1 Definicije zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih (employee satisfaction) lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič 2008).

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot "prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom" (Hollenbeck in Wright 1994). Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so:

1. vrednost
2. pomembnost in
3. zaznavanje (Treven 1998, 131-132).

Prva komponenta zajema skupek vrednosti vseh posameznikovih prizadevanj, in sicer je suma vseh vložkov, ki so usmerjeni v delo in se tukaj izrazijo kot vrednost. Naslednja je pomembnost, ki izraža ovrednotenje posameznih kazalcev zadovoljstva glede na posameznikove interese. Zaznavanje pa kaže na dožemanje dražljajev iz okolja glede na lastno percepcijo, zaznavanje na delovnem mestu pa je seveda odvisno od posameznikove osebnosti in njegovega položaja ter trenutnih emocij.

Zadovoljstvo zaposlenih pomeni partnerstvo med zaposlenimi in menedžmentom, ki se ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost sodelavcev za uresničevanje skupnih poslovnih ciljev (Gorišek 2010).

Če posplošim, je primarni cilj organizacij uspeti na trgu, da pa lahko organizacija žanje sadove svojega dela, je pri tem zelo pomemben vložek v

zadovoljstvo zaposlenih, kot bistvenega faktorja uspeha, in sicer v človeški kapital posameznikov in nasploh v odnose znotraj podjetja, saj so zadovoljni zaposleni pri svojem delu veliko bolj uspešni in si v večji meri prizadevajo tako za lastno učinkovitost na delovnem mestu, kakor tudi za uspeh organizacije nasploh. Zadovoljstvo kot takšno pa je na nek način tudi zunanji pokazatelj splošnega stanja v organizaciji.

Nezadovoljstvo pri delu pa prinaša tudi negativne posledice za podjetje, saj zaposleni svoje negativne emocije do dela/organizacije izkazujejo z zamujanjem na delo, pogosto odsotnostjo z dela - absentizem, bodisi niso osredotočeni na svoje delo, v skrajnem primeru pa se to stanje lahko konča celo z odpovedjo delovnega razmerja.

### **3.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih**

Proučevanje klime organizacije je izredno dragocen vir informacij, saj daje vodilnim vpogled v samo srce organizacije, ljudi in njihove povezave ter prepričanja. S pomočjo razumevanja klime pa lahko izboljšamo tako kvaliteto dela, kakor tudi kvaliteto odnosov. Gre torej za povratno informacijo, ki pa veliko pripomore k samemu razumevanju prednosti in slabosti organizacije ter njenih zaposlenih.

*Gilmer je ugotovil, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik 1998, 73).*

Organizacijska klima podjetja torej močno vpliva na rezultate podjetja, hkrati pa vključno z zadovoljstvom vpliva na naslednje ključne elemente organizacije;

- korporativni intelektualni kapital,
- prilagodljivost spremembam okolju,
- stopnja rasti,
- pozicioniranost na trgu,
- finančni kapital,
- definiranost ciljev,
- ugled organizacije v javnosti,
- stabilnost poslovanja,
- kvaliteta izdelkov in storitev,
- izvajanje definirane politike,
- stopnja zanesljivosti,
- etičnost in profesionalizem (Organizacijska klima 2010).

### **3.3 Področja zadovoljstva na delovnem mestu**

Zadovoljstvo zaposlenih je pojav, ki se pri vsakem členu organizacije obravnava individualno. Vsak individualni člen pa seveda pripomore k toliko večjemu oziroma toliko manjšemu zadovoljstvu znotraj organizacije. Osnovna celica proučevanja zadovoljstva celotne organizacije je torej posameznik.

Čeprav se sprva morda zdi zadovoljstvo zaposlenih dokaj splošen pojem, pa po podrobnejšem pogledu nanj odkrijemo, da je njegova razčlenitev zelo pestra in da se dimenzije zadovoljstva dotikajo mnogoterih področij.

Skratka, področja zadovoljstva zaposlenih lahko proučujemo na naslednjih nivojih;

- s sodelavci
- s stalnostjo zaposlitve

- z delovnim časom
- s samim delom
- z neposredno nadrejenim
- z možnostmi za izobraževanje
- z delovnimi pogoji (oprema, prostori)
- s statusom v organizaciji
- z vodstvom organizacije
- z možnostmi napredovanja
- s plačo (Biro Praxis).

Seveda pa se zadovoljstvo izraža tudi na bolj kompleksnih področjih znotraj organizacije, kot primer na ravni informiranja, medsebojnega komuniciranja, tako vertikalnega, kakor tudi horizontalnega. Vse ravni pa so medsebojno prepletene in povečano zadovoljstvo na kateremkoli področju lahko znatno poveča splošen občutek zadovoljstva zaposlenega.

### **3.4 Oblike zadovoljstva pri delu**

Oblike zadovoljstva pri delu je definiriral že Büssing (1998, 570 – 574), zato bom povzela le najosnovnejše, in sicer: in sicer, avtor je podal naslednje;

- **Progresivno zadovoljstvo:** večje prizadevanje pri posameznikovem delu doprinese k rastoči (progresivni) stopnji zadovoljstva pri delu.
- **Stabilno zadovoljstvo:** ker iz okolja prihaja manj spodbud, posameznikov motivacijski fokus v večji meri ni namenjen področju dela, vendar pa je posameznik kljub temu pri svojem delu zadovoljen.
- **Ravnodušno zadovoljstvo:** posameznik se pri tem tipu zadovoljstva težje prilagodi stresu in negativnim situacijam na delovnem mestu, vendar kljub temu ostaja zadovoljen.
- **Konstruktivno nezadovoljstvo:** posameznik v tem primeru čuti nezadovoljstvo, ampak kljub temu stremi h konstruktivni rešitvi problema na delovnem mestu.

- Fiksirano nezadovoljstvo: za razliko od konstruktivnega nezadovoljstva tukaj posameznik ne išče konstruktivne rešitve, saj glede na lastna pričakovanja ne vidi nikakršnega izboljšanja svoje situacije na delovnem mestu, zato je do dela apatičen.
- Psevdo nezadovoljstvo: samo delo, ki ga zaposleni opravlja, zmanjšuje raven njegove motiviranosti ter posledično zadovoljstva.

Intenziteta se pri zgoraj navedenih oblikah zadovoljstva znižuje od progresivnega zadovoljstva navzdol, vse do psevdo nezadovoljstva, kjer so zaposleni najmanj zadovoljni. Intenziteta zadovoljstva zaposlenih pa pada tudi po lestvici od vodilnih delovnih mest pa vse do najnižje lociranih na hierarhični lestvici zaposlenih znotraj organizacije.

### **3.5 Dejavniki (ne)zadovoljstva**

Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih sta George in Jones (1999, 77) razdelila na štiri sfere, in sicer:

- Osebnost
- Vpliv družbe
- Situacija na delovnem mestu
- Vrednote

Na posameznikovo doživljanje (ne)zadovoljstva pri delu torej vpliva skupek zgoraj navedenih dejavnikov. Intenziteta vplivov pa se razlikuje od posameznika do posameznika.

Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, pa so posplošeno zajeti v spodnji tabeli in so po mnenju Svetlika (2009, 341) zajeti v šest skupin.

Tabela 3.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višine plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja.

Vir: Svetlik in drugi (2009, 341).

### 3.6 Merjenje zadovoljstva

Merjenje zadovoljstva v organizaciji lahko izvedemo s pomočjo anketnih vprašalnikov odprtega ali zaprtega tipa, pri tem je pomembno, da vanj vključimo tiste dejavnike zadovoljstva, ki so značilni za dotično delovno okolje.

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima

posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom (Treven, Sonja 1998, 132-133).

Menim, da je ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu pomemben vir informacij, saj nam takšno merjenje daje celovit vpogled v posameznikovo percepcijo zadovoljstva na delovnem mestu. Po drugi strani pa pri ugotavljanju zadovoljstva pri delu, kjer preučimo zadovoljstvo na posameznih področjih dela, pridobimo konkretnejše informacije in v primeru nepravilnosti v delovanju organizacijskega sistema, ki povzročajo nezadovoljstvo, le-te lažje odpravimo.

Merjenje zadovoljstva je ključna pot do informacij o trenutnem stanju v organizaciji. Seveda pa je zanesljivost rezultatov ob korektni zasnovi in obdelavi zbranih informacij odvisna predvsem od števila udeležencev pri raziskavi. Pri tem pa je tudi pomembno, da izpolnjevanje vprašalnika poteka anonimno, saj le tako posameznik lahko izrazi svoje resnično mnenje. Pa vendar so mnenja včasih zgolj situacijske opazke, pridobljene v komunikaciji in nimajo stabilnosti, čvrstosti stališč, ki pripadajo običajno človeku samemu, njegovemu domišljenemu razmisleku in izkušnji.

### **3.7 Vpliv motiviranosti pri delu**

Za zadovoljstvo pri delu je ključnega pomena motiviranost, saj le-ta lahko zviša ali pa zniža raven zadovoljstva v organizaciji.

Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije. Za oblikovanje dela se zdi še posebej pomembna Herzbergova teorija (Svetlik 2009, 342). Gre za dvofaktorsko teorijo, ki temelji na ugotovitvi, da odsotnost določenih delovnih okoliščin lahko privede do nezadovoljstva zaposlenih, njihova prisotnost pa ne motivira. Skratka, motivacijski faktorji vplivajo na zadovoljstvo, in sicer v obliki satisfaktorjev ali higienikov, ki so navedeni v spodnji tabeli.



Tabela 3.2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah

Motivatorji	Higieniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobri medsebojni odnosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primerni osebni dohodki</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost uporabe znanja in sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustrezna organizacija dela</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostojnost in odgovornost pri delu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cenjeno delo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zanimivost in pestrost dela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustrezni vodje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobivanje novega znanja in sposobnosti</li> </ul>	

Vir: Svetlik in drugi (2009, 343).

Stroka si je v tem pogledu enotna, da motivacijski faktorji niso samo higieniki oziroma samo motivatorji, saj nekateri bolj vplivajo na zadovoljstvo, spet drugi pa na vzpodbujanje učinkovitosti. Skratka, motivacijski faktorji lahko vplivajo na:

- zadovoljstvo (satisfaktorji ali higieniki)
- in učinkovitost (motivatorji).

Če povzamem Bogdana Lipičnika, imajo menedžerji danes na razpolago dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo aktivnost v delo. Na podlagi konkretnega stanja v organizaciji se bo posamezni menedžer odločil, katerim motivatorjem oz. higienikom bo namenil več pozornosti (Lipičnik, Bogdan 1998, 169).

## **4 EMPIRIČNA ANALIZA PROUČEVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V POLICIJSKI UPRAVI X**

V empiričnem delu naloge želim podati analizo zadovoljstva, ki je bila opravljena v Policijski upravi X v letu 2007 ter v letu 2009. Najprej bom v ta namen predstavila delovanje obravnavane organizacije, njene naloge ter organizacijsko strukturo. Sledi osrednji del, v katerem želim s pomočjo empirične analize danih podatkov, oblikovati ter podati lastno videnje obstoječega stanja na področju zadovoljstva v omenjeni organizaciji. S pomočjo interpretacije rezultatov priložene ankete (Priloga A), želim podati predloge za izboljšavo ter preveriti svoje hipoteze.

### **4.1 Splošno o delovanju policijske uprave X**

Policijska uprava je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve, ki opravlja naloge, določene v Zakonu o policiji (ZPol) in drugih zakonih in podzakonskih predpisih (1. člen ZPol).

Hierarhično organizacijski sistem v policiji je sledeč: sestoji se iz generalne policijske uprave, ki jo vodi generalni direktor policije in ima sedež v Ljubljani, sledijo policijske uprave (Celje, Koper, Kranj, Krško, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo Mesto, Postojna, Slovenj Gradec) in znotraj njih policijske postaje.

Naloge generalne policijske uprave opravljajo notranje organizacijske enote (NOE). Vodje notranjih organizacijskih enot so za svoje delo, stanje v enoti in delo notranje organizacijske enote odgovorni generalnemu direktorju policije (6. člen ZPol).

Policijska uprava je območna organizacijska enota policije, ustanovljena na določenem območju države. Policijske uprave, njihovo območje in sedež določi vlada (7. člen ZPol).

#### 4.1.1 Naloge policijske uprave

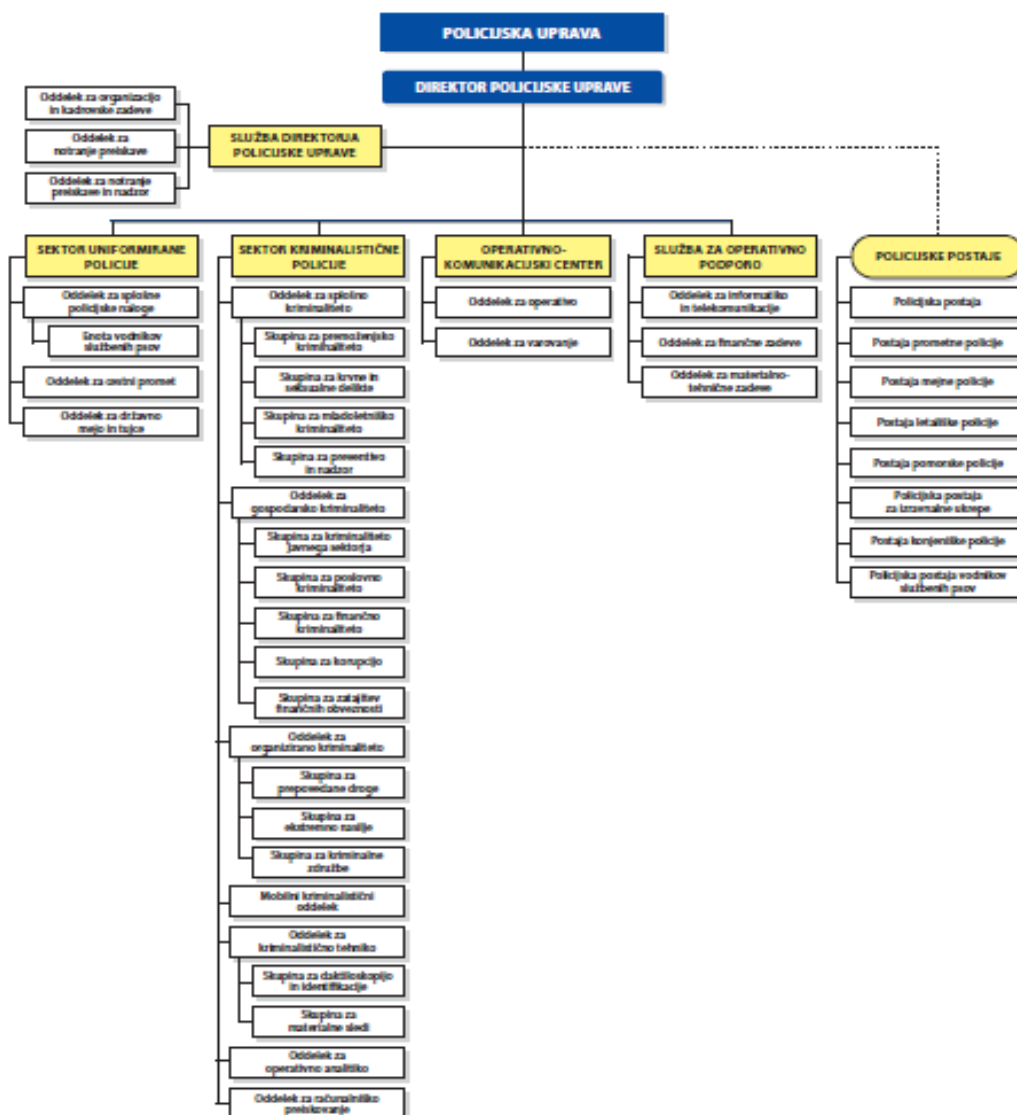
Policijska uprava po navedbah 9. člena Zakona o Policiji opravlja naslednje naloge:

- usklajuje in usmerja delo policijskih postaj, jim daje strokovna navodila, izvaja nadzor nad njihovim delom ter jim zagotavlja strokovno pomoč;
- odkriva in preiskuje določena kazniva dejanja, odkriva in prijema storilce takih dejanj in jih izroča pristojnim organom;
- zagotavlja izvajanje nalog s področja javnega reda, ko je potrebno usklajeno delovanje na območju uprave ali ko gre za hujše kršitve javnega reda;
- zagotavlja in izvaja določene naloge s področja urejanja in nadzora prometa, ko je potrebno usklajeno delovanje na širšem območju uprave;
- opravlja določene naloge s področja varovanja določenih oseb in objektov;
- zagotavlja in izvaja določene naloge za mejno kontrolo in varovanje državne meje;
- izvaja postopke s tujci;
- sodeluje z obmejnimi policijskimi organi sosednjih držav;
- izdaja na prvi stopnji odločbe v zadevah prehajanja čez državno mejo;
- opravlja določene naloge s področja delovanja policije v izrednem stanju ali v vojni;
- izvaja določene naloge vzdrževanja informacijskega in telekomunikacijskega sistema policije;
- opravlja določene naloge s področja delovnih razmerij, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja, finančnih in materialnih zadev, tekočega vzdrževanja objektov in materialno-tehničnih sredstev;
- opravlja druge naloge s področja dela policije, ki jih določa zakon ali drug predpis, izdan na podlagi zakona.

Policijska uprava opravlja naloge v notranjih organizacijskih enotah. Vodje notranjih organizacijskih enot imenuje generalni direktor policije na predlog direktorja policijske uprave. Vodje notranjih organizacijskih enot so za svoje delo, stanje v enoti in delo notranje organizacijske enote odgovorni direktorju policijske uprave (9. člen ZPol).

## 4.1.2 Organizacijska struktura policijske uprave x

Slika 4.1: Organigram Policijske uprave X



Vir: MNZ – Policija (2010).

## 4.2 Analiza področja preučevanja na empirični ravni

V tem delu naloge želim podati analizo zadovoljstva, ki je bila opravljena v PU X in sicer v letu 2009. Za namen primerjave zadovoljstva bom navedla še rezultate raziskave iz leta 2007, saj v letu 2008 raziskava ni bila izvedena.

Policijska uprava X je ena izmed redkih policijskih uprav, ki s pomočjo ankete ugotavlja zadovoljstvo notranje javnosti in je tako nemogoča primerjava med posameznimi policijskimi upravami, saj ugotavljanje zadovoljstva ni sistematično urejeno in je tako stvar parcialnega pristopa posameznih direktorjev uprav. Zaradi neenotnega vprašalnika, ki ga pri tem uporabljajo, pa je prav tako nemogoča celovita ocena stanja v slovenski policiji.

#### **4.2.1 Primerjava rezultatov analiz zadovoljstva zaposlenih v letu 2007 in 2009**

V letu 2007 so bili na sedež vsake enote Policijske uprave X poslani anketni vprašalniki za zaposlene. Anketa je vsebovala vprašanja zaprtega tipa, te pa so po izpolnitvi odlagali v anketne skrinjice. Po končanem anketiranju so bile ankete poslane na PU X in sicer v Službo direktorja, kjer so zbrane podatke numerično obdelali. Pri anketi je sodelovalo 52 odstotkov vseh zaposlenih v Policijski upravi X.

V letu 2009 pa je anketiranje potekalo s pomočjo elektronskega vprašalnika, ki je bil preko povezave, ki je bila poslana vsakemu posamezniku preko Lotus Notes aplikacije, ki je dostopna na intranetu policije. Anketo je izpolnilo le 18 odstotkov vseh zaposlenih.

Pa vendar, iz razpoložljivih podatkov ni možno ugotoviti vrsto dela, ki ga opravlja anketiranec, saj je bila anketa v celoti anonimna in zaposlenim ni bilo potrebno navesti njihovega delovnega mesta znotraj Policijske uprave X.

V naslednji tabeli so zajete ocene, ki so srednje vrednosti (aritmetične sredine) rezultatov trditvev, ki se nanašajo na pomembnost posameznih področij zadovoljstva pri delu. Zaposleni so ocenjevali trditve na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). V nadaljevanju je predstavljena primerjava določenih ocen iz let 2007 in 2009.

Tabela 4.1: Primerjava ocen zadovoljstva PU X v letu 2007 in 2009

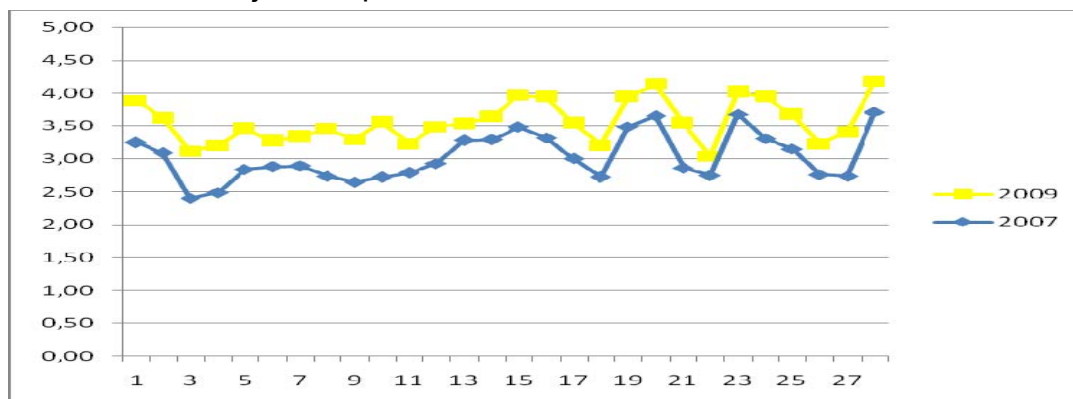
	$\mu$	$\mu$	$\mu^*$
<b>Trditev</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2009</b>
			$\mu$
			<b>2007</b>
1. Dobro poznam vrednote PU.	3,25	3,89	0,64
2. Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.	3,09	3,62	0,53
3. Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast.	2,40	3,12	0,72
4. V naši PU sem del harmonične sredine.	2,49	3,21	0,72
5. Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.	2,84	3,46	0,62
6. Seznanjen-a sem z odločitvami vodstva.	2,88	3,27	0,39
7. Od sodelavcev dobim tisto, kar sem od njih pričakoval-a.	2,89	3,34	0,45
8. Vem, katerim vidikom mojega dela dajejo nadrejeni največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.	2,74	3,45	0,71
9. Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	2,65	3,30	0,65
10. O naši PU razmišljam pozitivno.	2,72	3,55	0,83
11. O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen-a.	2,79	3,23	0,44
12. Podatke in informacije si v naši enoti izmenjujemo brez težav.	2,93	3,49	0,56
13. Menim, da večina zaposlenih v naši enoti svoje delo opravlja kakovostno.	3,28	3,53	0,25
14. V času moje odsotnosti me moji sodelavci ustrezno nadomeščajo.	3,29	3,64	0,35
15. Dobro poznam cilje naše enote.	3,48	3,97	0,49

16. Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.	3,32	3,94	0,62
17. Menim, da sem pomemben-a član-ica naše enote.	3,00	3,54	0,54
18. Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje znanja.	2,72	3,21	0,49
19. Pri delu imam občutek, da sem sposoben-a dobro opravljati.	3,49	3,94	0,45
20. S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.	3,65	4,13	0,48
21. Imam dovolj možnosti za izražanje mnenj in pobud.	2,86	3,54	0,68
22. Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	2,75	3,04	0,29
23. Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo.	3,68	4,02	0,34
24. Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.	3,31	3,94	0,63
25. S sodelavci si zaupamo.	3,15	3,67	0,52
26. Na naši enoti je bolj pomembna kakovost izvedbe kot obseg rešenih zadev.	2,76	3,23	0,47
27. Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.	2,74	3,41	0,67
28. Delovne zadolžitve so mi jasne.	3,71	4,18	0,47
<b>Skupaj</b>	<b>2,92</b>	<b>3,44</b>	<b>0,52</b>

Vir: Policijska uprava X, Služba direktorja (2007, 2009)

\*Tabeli sem dodala razlike aritmetičnih sredin za lažjo obdelavo podatkov v nadaljnje.

Graf 4.1: Zadovoljstvo zaposlenih v PU X



Podatke sem za lažjo primerjavo ponazorila slikovno v zgornjem grafu, iz katerega je razvidno, da je splošno povprečje zadovoljstva, glede na leto 2007, v letu 2009 doseglo opazen porast na vseh omenjenih področjih oz. v vseh točkah zgornjega vprašalnika.

Največji porast je zaslediti pri 10. trditvi, ki predpostavlja, da zaposleni o PU X razmišljajo pozitivno. Ta informacija seveda kaže na znatno izboljšanje pozitivne percepcije organizacije v kateri so zaposleni. Pozitivna naravnost do organizacije pa odseva tudi na drugih področjih zadovoljstva znotraj organizacije. Naj omenim še porast vrednosti pri 3. (Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast.) in 4. (V naši PU sem del harmonične sredine.) zaporedni trditvi iz vprašalnika, kjer je le-ta 14,4 odstotna. Najmanjša razlika povprečij pa je pri 13. (Menim, da večina zaposlenih v naši enoti svoje delo opravlja kakovostno.) in 22. (Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.) zaporedni trditvi, kar kaže na to, da se strinjanje v tej točki glede na leto 2009 še najmanj odklanja od rezultata iz leta 2007.

Iz zgornjega grafa pa so razvidne tudi posamezne stopnje strinjanj, in sicer so le-te v letu 2007 najnižje pri naslednjih trditvah: Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast., V naši PU sem del harmonične sredine, Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo., O naši PU razmišljam pozitivno., Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje znanja. V teh točkah je torej razvidno, da se zaposleni s temi trditvami najmanj strinjajo oz. so jih najslabše ocenili.



Pri tem pa je zaskrbljujoč podatek, da je med najslabše ocenjenimi tudi trditev o pozitivni percepciji organizacije (PU X).

Med trditve, s katerimi se zaposleni v letu 2007 v največji meri strinjajo, pa lahko prištejem slednje: Dobro poznam cilje naše enote. Pri delu imam občutek, da sem ga sposob-en/-na dobro opravljati. S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem. Delovne zadolžitve so mi jasne.

Rezultati iz leta 2009 pa kažejo na to, da se zaposleni najmanj strinjajo z naslednjimi trditvami: Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim, sledi trditev: Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast. Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo.

Po drugi strani pa se zaposleni v letu 2009 najbolj strinjajo z naslednjimi trditvami: Delovne zadolžitve so mi jasne. S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem. Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo. Dobro poznam cilje naše enote. Slednji rezultati kažejo na dobro ravnotežje

#### **4.2.2 Analiza področij zadovoljstva**

Posamične trditve iz vprašalnika sem za boljše razumevanje področij zadovoljstva združila v razne skupine oz. področja zadovoljstva, na podlagi katerih bom v nadaljnje obravnavala primerjavo navedenih skupin.

- **Zadovoljstvo z delovnim mestom**

Tabela 4.2: Zadovoljstvo z delovnim mestom

	2007	2009
Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.	3,09	3,62
Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	2,65	3,30

Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.	2,84	3,46
Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast.	2,40	3,12
Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje znanja.	2,72	3,21
<b>Povprečje</b>	<b>2,74</b>	<b>3,34</b>

Iz zgornje preglednice je razvidno, da so zaposleni na PU X tako v letu 2007, kakor tudi v letu 2009, na področju zadovoljstva z delovnim mestom najvišje ocenili prav trditve, da so zadovoljni s svojim delovnim mestom. Seveda pa je potrebno omeniti, da je v letu 2009 zadovoljstvo z delovnim mestom znatno višje ocenjeno, prav tako je v letu 2009 razviden porast strinjanja pri vseh ostalih trditvah.

Pri porastu o strinjanju z zadovoljstvom z delovnim mestom bi se bilo potrebno vprašati, ali so anketo leta 2009 izpolnili večinoma zaposleni na višji položajih PU X oziroma tisti zaposleni, ki so v kratkem napredovali ali dobili zaposlitev v PU X, saj je le-to izpolnilo samo 18% zaposlenih. Po mojih predvidevanjih vodilni v PU X lažje dostopajo do računalnikov kot prometni policisti. Omenila bi še tudi, da pri anketah takšnega tipa predvsem sodelujejo zaposleni, ki jih delo veseli, so zadovoljni in jim ni problem narediti kakšno stvar več, ki ni v opisu delovnih nalog, kot je na primer ta anketa. To mojo tezo potrjujeta tudi dve zadnji trditvi o osebni rasti in usposabljanju ter nadgradnji znanja, ki jim je omogočeno v PU X.

- **Odnosi na delovnem mestu – horizontalna raven**

Tabela 4.3: Odnosi na delovnem mestu – horizontalna raven

S sodelavci mnogo bolj kot tekmujem.	3,65	4,13
Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo.	3,68	4,02

S sodelavci si zaupamo.	3,15	3,67
V času moje odsotnosti me moji sodelavci ustrezno nadomeščajo.	3,29	3,64
Od sodelavcev dobim tisto, kar sem od njih pričakoval-a.	2,89	3,34
<b>Povprečje</b>	<b>3,33</b>	<b>3,76</b>

Od navedenih področij zadovoljstva pri delu je razvidno, da so najvišje v povprečju glede na dano razdelitev ocenjeni odnosi na delovnem mestu na horizontalni ravni, in sicer tako v leti 2007, kakor tudi v letu 2009. Ta ocena kaže na dokaj visoko in kvalitetno raven medosebnih odnosov med sodelavci v PU X, kar pa se seveda odraža v visoki ravni kooperativnosti, saj je le-ta tako v letu 2007, kakor tudi v letu 2009 v povprečju zelo visoko ocenjena. Najnižje na tem področju pa je ocenjena trditev, da zaposleni od sodelavca dobi pričakovano, kar pa je lahko rezultat bodisi različnih pričakovanj ali oslABLJENE komunikacije.

- **Odnosi na delovnem mestu – vertikalna raven**

Tabela 4.4: Odnosi na delovnem mestu – vertikalna raven

Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.	2,74	3,41
Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.	3,32	3,94
Vem, katerim vidikom mojega dela dajejo nadrejeni največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.	2,74	3,45
Seznanjen-a sem z odločitvami vodstva.	2,88	3,27
<b>Povprečje</b>	<b>2,92</b>	<b>3,52</b>

Glede odnosov v organizaciji na vertikalni ravni sta v letu 2007 najnižje ocenjeni trditvi naslednji: Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo. Vem, katerim vidikom mojega dela dajejo nadrejeni največji poudarek pri oceni moje

uspešnosti. V primerjavi z odnosi na horizontalni ravni pa je razvidno, da so odnosi na vertikalni ravni dosti slabše ocenjeni, kar pa je seveda pričakovano, saj sodi policija med hierarhično in birokratsko urejene organizacije. Največ strinjanja v letih 2007 in 2009 pa sledi izjavi, da je komunikacija nadrejenih z zaposlenimi korektna.

- **Pogoji za delo na delovnem mestu**

Tabela 4.5: Pogoji za delo na delovnem mestu

Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	2,75	3,04
O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen-a.	2,79	3,23
Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	2,65	3,30
Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.	2,84	3,46
<b>Povprečje</b>	<b>2,75</b>	<b>3,25</b>

Med najslabše ocenjena področja sodijo prav pogoji za delo. Pri tem pa so zaposleni najbolj zadovoljni z organizacijo poteka dela. Najmanj se zaposleni v letu 2007 strinjajo s trditvijo, da imajo na delovnem mestu zadostne pogoje, da lahko sledijo spremembam, ki bi tako ali drugače lahko vplivale na njihovo delo. Prav tako pa so v letu 2009 najnižje ocenili trditev, da imajo na voljo vsa sredstva za korektno opravljanje dela. Pri tej trditvi se pojavlja vprašanje koliko Ministrstvo za notranje zadeve vlaga v nabavo materialno tehničnih sredstev za učinkovito delovanje policije.

- **Pretok informacij**

Tabela 4.6: Pretok informacij

Delovne zadolžitve so mi jasne.	3,71	4,18
Imam dovolj možnosti za izražanje	2,86	3,54

mnenj in pobud.		
Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.	3,31	3,94
Podatke in informacije si v naši enoti izmenjujemo brez težav.	2,93	3,49
Seznanjen-a sem z odločitvami vodstva.	2,88	3,27
O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen-a.	2,79	3,23
<b>Povprečje</b>	<b>3,08</b>	<b>3,60</b>

Pretok informacij je izrednega pomena za splošno zadovoljstvo znotraj podjetja, prispeva pa tudi k večji pripadnosti in bolj učinkovitem izvrševanju nalog. Kakor vidimo, se je pretok informacij v letu 2009, glede na povprečno oceno, ki so jo podali zaposleni, močno dvignil napram letu 2007. Izboljšanje pretoka informacij se kaže v tem, da so zaposleni trditev: Delovne zadolžitve so mi jasne, ocenili najvišje.

- **Kakovost pri opravljanju delovnih nalog**

Tabela 4.7: Kakovost pri opravljanju delovnih nalog

Menim, da večina zaposlenih v naši enoti svoje delo opravlja kakovostno.	3,28	3,53
Na naši enoti je bolj pomembna kakovost izvedbe kot obseg rešenih zadev.	2,76	3,23
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	2,75	3,04
<b>Povprečje</b>	<b>2,93</b>	<b>3,26</b>

Znova je viden napredek v letu 2009 glede povprečne ocene kakovosti pri opravljanju delovnih nalog. Iz zgoraj navedenih trditev lahko sklepam, da zaposleni v PU X na ostale zaposlene gledajo kot del tima, ki svoje delo opravlja korektno. Vendar pa zaposleni menijo, da za dobro opravljeno delo

nimajo na razpolago vseh potrebnih sredstev, kar je razvidno v zadnji trditvi s katero se zaposleni najmanj strinjajo.

### 4.2.3 Letni razgovori

Zaposleni so na lestvici od 1 do 5 označili strinjanje s spodnjimi trditvami:

Tabela 4.8: Letni razgovori

Leto	Zadnji izvedeni letni razgovor z vodjo je bil zelo koristen.	Dogovorjeno obojestransko spoštujeva.	v Strinjam se z letno oceno, ki sem jo prejela.	V naši enoti se določila o napredovanju u Zakona o javnih uslužbencih upoštevajo.
2007	2,55	2,93	3,20	2,87
2009	3,19	3,54	3,88	3,65

Vir: Policijska uprava X, Služba direktorja (2007, 2009).

Mnenje o letnih razgovorih je bilo podano skozi strinjanje z navedenimi trditvami, in sicer na lestvici od 1 do 5, kjer 1 izraža nestrinjanje in 5 popolno strinjanje s trditvijo. Kakor pri vseh dosedanjih anketnih vprašanjih, je tudi tukaj vidno izboljšanje ocene zadovoljstva glede letnih razgovorov. Zaposleni se najbolj strinjajo z oceno, ki jim je bila podana za opravljeno delo v tekočem letu. Najmanj pa se zaposleni v tem pogledu strinjajo z koristnostjo letnega razgovora, ki so ji v tej kategoriji namenili tudi najnižje ocene. Vendar pa je potrebno dodati, da je tudi na tem mestu razviden dvig zadovoljstva v letu 2009, napram letu 2007.

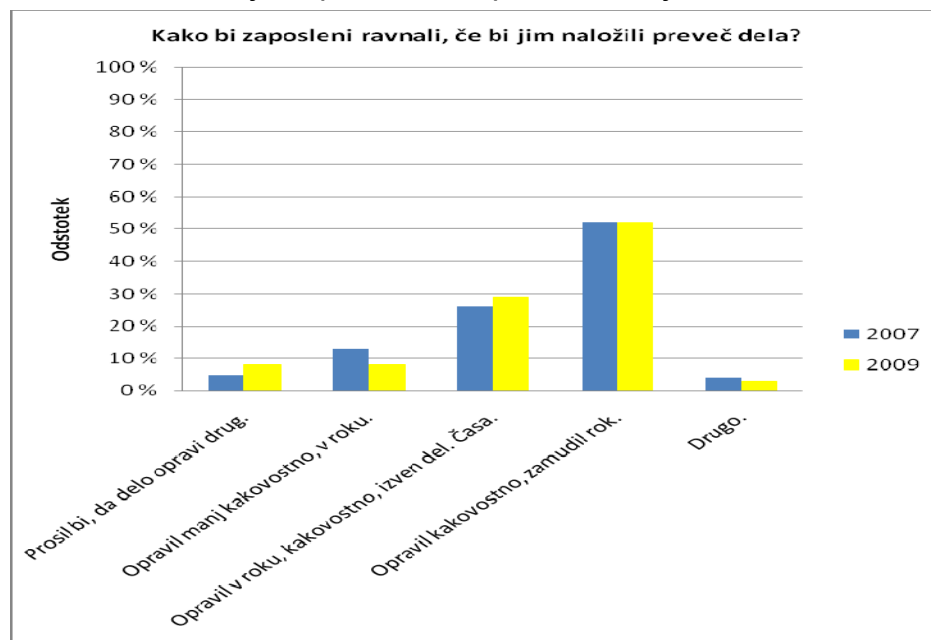
## Kako bi zaposleni ravnali, če bi jim naložili preveč dela?

Tabela 4.9: Ravnanje zaposlenih ob preobremenjenosti z delom

Odgovor	2007	2009
Prosil bi, da delo opravi drug.	5%	8%
Opravil manj kakovostno, v roku.	13%	8%
Opravil v roku, kakovostno, izven del. Časa.	26%	29%
Opravil kakovostno, zamudil rok.	52%	52%
Drugo.	4%	3%

Vir: Policijska uprava X, Služba direktorja (2007, 2009).

Graf 4.2: Ravnanje zaposlenih ob preobremenjenosti z delom



Pri ugotavljanju odziva na preobremenjenost z delom, so imeli zaposleni na voljo štiri trditve oz. drugo, v kolikor jim nobena izmed izbranih ne ustreza. Iz podanih odgovorov jih je največ, kar 52 odstotkov, izbralo trditev, da bi delo opravili kakovostno, pa čeprav bi pri tem zamudili rok. To kaže na dejstvo, da bi velika večina zaposlenih dala prednost kakovostno opravljenemu delu znotraj delovnega časa, kot pa da bi delo preložili na sodelavca oz. ga opravili manj kakovostno, kot sicer. Zanimiv je tudi podatek iz leta 2009, da bi kar 29 odstotkov opravilo delo v roku, kakovostno in sicer izven delovnega časa. Iz navedenega lahko sklepa, da v PU X zaposleni dajejo prednost kakovostno

opravljenemu delu, kar dokazuje tudi dejstvo, da se 5 odstotkov manj kot v letu 2007 zaposlenih strinja s trditvijo, da bi delo opravili v roku, vendar za ceno kakovosti.

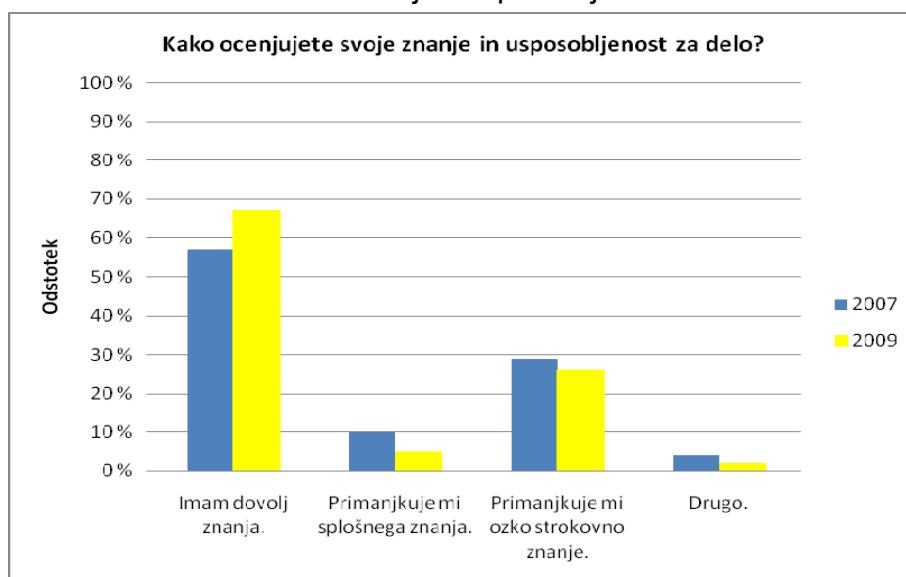
### Kako ocenjujete svoje znanje in usposobljenost za delo?

Tabela 4.10: Ocena lastnih znanj in usposobljenosti

Odgovor	2007	2009
Imam dovolj znanja.	57%	67%
Primanjkuje mi splošnega znanja.	10%	5%
Primanjkuje mi ozko strokovno znanje.	29%	26%
Drugo.	4%	2%

Vir: Policijska uprava X, Služba direktorja (2007, 2009).

Graf 4.3: Ocena lastnih znanj in usposobljenosti



Na področju znanja in usposabljanj velika večina meni, da imajo dovolj znanja za upravljanje svojega dela, hkrati pa se v letu 2009 z navedeno trditvijo strinja kar 10 odstotkov zaposlenih več, kakor dve leti poprej. Kar za pol pa se je zmanjšal delež zaposlenih, ki menijo, da jim primanjkuje splošnega znanja. Skoraj tretjina pa je mnenja, da jim primanjkuje strokovnega znanja. Vendar pa na tem mestu ne moram potrditi, ali zaposleni menijo, ali je izobraževanj dovolj



in ali so ta izobraževanja kvalitetna, kar menim, da je na tem mestu pomanjkljivost ankete in ključno vprašanje.

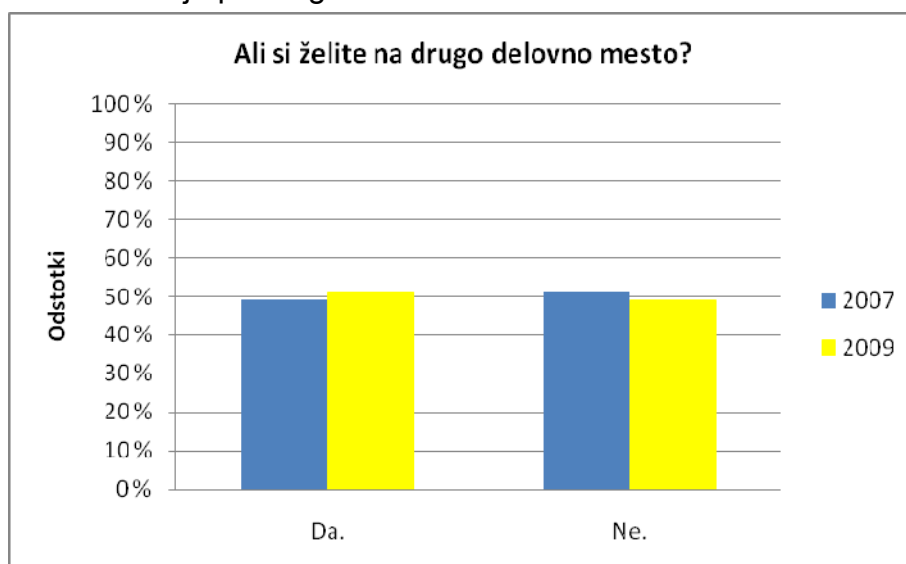
### Ali si želite na drugo delovno mesto?

Tabela 4.11: Želje po drugem delovnem mestu

Leto	Da.	Ne.
2007	49%	51%
2009*	51%	49%

Vir: Policijska uprava X, Služba direktorja (2007, 2009).

Graf 4.4: Želje po drugem delovnem mestu



Iz zgornjega grafa lahko razberemo, da si tako v letu 2007, kakor tudi v letu 2010 kar polovica zaposlenih, z manjšimi odstopanji odstotkov, želi na drugo delovno mesto. Ta podatek je na nek način razumen, saj so zaposleni po določenem času v organizaciji željni nadaljnjih izzivov, ki jih je moč doseči z napredovanjem na drugo delovno mesto. Vendar pa je lahko podatek hkrati zaskrbljujoč, kajti vzroki za željo po menjavi delovnega mesta so lahko tudi v nezadovoljstvu na sedanjem delovnem mestu. Menim, da je omenjeno vprašanje postavljeno malce dvoumno, saj ni moč razbrati, ali zaposlene sprašuje po menjavi delovnega mesta znotraj organizacije ali zunaj, kar pa bi lahko bistveno vplivalo na rezultate.

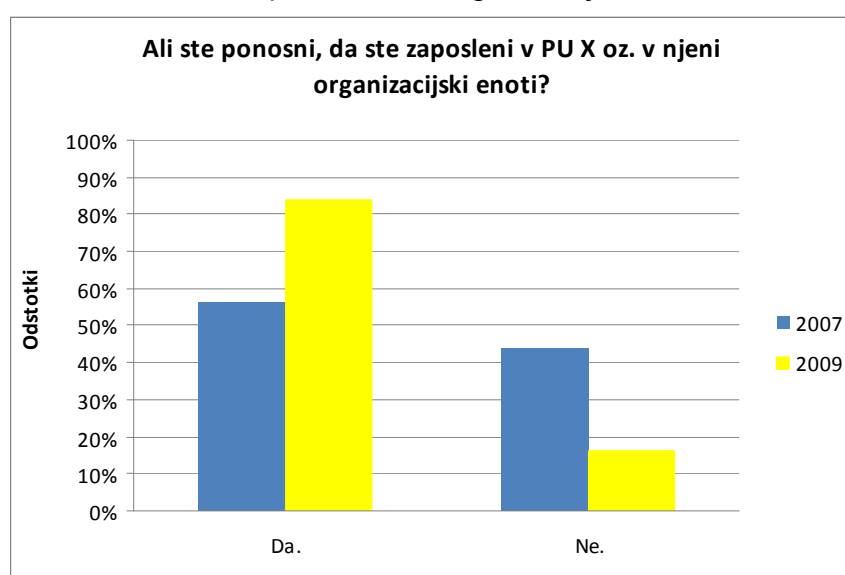
## Ali ste ponosni, da ste zaposleni v PU X oz. v njeni organizacijski enoti?

Tabela 4.12: Ponos zaposlenih na organizacijo PU X

Leto	Da.	Ne.
2007	56%	44%
2009*	84%	16%

Vir: Policijska uprava X, Služba direktorja (2007, 2009).

Graf 4.5: Ponos zaposlenih na organizacijo PU X



Na vprašanje, "Ali ste ponosni, da ste zaposleni v PU X oz. v njeni organizacijski enoti?" je v letu 2007 pritrdilo le 56 odstotkov, ostali so vprašanje zanikali. Menim, da je ta informacija zaskrbljujoča, saj postavlja pod vprašaj kakovost odnosov v organizaciji.

Na tem mestu naj znova poudarim, da bil zelo koristen podatek o odzivih na to vprašanje po posameznih sektorjih, vendar ja ravno to pomanjkljivost te ankete, saj nam te informacije ne poda.

### 4.3 Interpretacija rezultatov

Primerjava rezultatov anket iz leta 2007 in 2009 ni povsem realna, saj sta ti raziskavi potekali na popolnoma drugačen način, in sicer so v PU X spremenili način izvedbe anonimnih anket, in sicer iz fizičnega izpolnjevanja, na izpolnjevanje anket preko intraneta, kar pa lahko bistveno vpliva na dostopnost in možnost izpolnjevanja ankete za tiste zaposlene, ki morda na delovnem mestu nimajo svojega osebne računalnika oz. opravljajo takšno delo, da tega ne potrebujejo.

Pojavlja se tudi vprašanje kredibilnosti teh anket, saj so lahko tisti, ki imajo možnost dostopa do intraneta anketo lahko izpolnili večkrat. Pri izpolnjevanju anket v elektronsko obliki pa je tudi močno padla udeležba zaposlenih, morda zato, ker je na tem mestu vprašljiv občutek varovanja anonimnosti.

Menim, da bi bilo potrebno podatke analizirati tudi na ravni posameznih policijskih postaj, saj bi tako lahko ugotovili, kje zadovoljstvo odstopa od povprečja in ukrepali na mikro ravni oz. na ravni posameznih enot.

Pri ugotavljanju zadovoljstva s pomočjo trenutnega vprašalnika je po mojem mnenju kar nekaj pomanjkljivosti, saj so popolnoma prezrta vprašanja, kot so stalnost zaposlitve, možnost napredovanja in zadovoljstvo s plačo, ki je eden pomembnejših faktorjev zadovoljstva zaposlenih, saj predstavlja plača, kot higienik, temelj zadovoljstva.

Vendar ne smemo zanemariti dejstva, da so rezultati za vsako leto posebej le določen, pa čeprav grob pokazatelj stanja zadovoljstva zaposlenih v PU X, kar pa je seveda pomembna informacija za vodstvo.

Iz predstavitve rezultatov je mogoče razbrati, da so zaposleni v letu 2009 nasploh bolje ocenili vse trditve. Med najboljše ocenjene tako v letu 2007, kakor tudi v letu 2009 lahko uvrstim področje odnosov na delovnem mestu, in sicer na horizontalni ravni, medtem ko je v letu 2007 najslabše uvrščeno področje

zadovoljstva z delovnim mestom, v letu 2009 pa pogoji za delo na delovnem mestu.

#### **4.4 Predlogi za izboljšavo**

- Menim, da je v namen systemske celovitosti potrebno na nivoju generalne uprave vzpostaviti in poenotiti anketni vprašalnik. Hkrati bi bilo potrebno uvesti periodično anketiranje vseh zaposlenih. Anketa pa naj poteka anonimno in sicer s pomočjo fizičnih anketnih vprašalnikov.
- Predlagam tudi, da bi bilo zaradi bolj znanstvenega pristopa racionalneje, če bi takšne in podobne ankete v nadaljnje izvajala zunanja institucija, saj so pri raziskovanju tako pomembne teme, kot je zadovoljstvo v organizaciji, dosti bolj objektivne, kot je lahko matična organizacija.
- Javna naročila za nabavo posameznih materialno tehničnih sredstev bi bilo potrebno prilagoditi potrebam zaposlenih na posameznih nivojih. S tem bi lahko izboljšali zadovoljstvo z delovnim okoljem.
- Glede na dejstvo, da je policija birokratsko hierarhična organizacija, je smiselna večja avtonomija tako vodjem na mikro nivoju, kakor tudi neposrednim izvajalcem nalog, saj s tem poudarimo pomembnost posameznika v sistemu.
- Za izboljšanje ožjega področja znanja bi bil potreben vložek v raziskavo kvalitete usposabljanj.
- Znova uvesti sistem nagrajevanja, ki je bil leta 1995 ukinjen, saj sta motivacija in nagrajevanje ključnega pomena za zadovoljstvo na delovnem mestu. In nenazadnje je na tem mestu potrebno omeniti tudi plačno reformo javnega sektorja v Sloveniji, v kateri so bili najbolj oškodovani in prezrti prav policisti, saj jim je omenjena reforma prinesla degradacijo statusa policista znotraj javne uprave, medtem ko je preostali del ter vrh javne uprave znova

poskrbel za višje vrednotenje svojega poklica, kar pa prinaša seveda neželene posledice poklicu policista.

Če nekdo skuša urediti plače in statute mimo tega, kar si imajo nasploh med seboj povedati poklicni praktiki, torej bolj centralno, da ne rečem samovoljno, lahko udari precej mimo. Ukazane rešitve, v kolikor so bolj enostranske želja po vladanju, kot pa upoštevanje dolgotrajnih in zapletenih socialno-historičnih odnosov v vsaki družbi, namreč lahko uvedejo precej nemira, saj lahko trdo dregnejo v dokaj stanovitna razmerja, ki jih reproducirajo institucionalna zaledja različnih regulacijskih sfer v družbi, s tem pa vpeljejo strukturne, historično pogojene socialne napetosti, ki se zlahka ne pomirijo (Kramberger 2009, 100 – 101). Iz tega lahko sklepam, da je nezadovoljstvo v policiji tudi odraz mačehovske politike javne uprave.

#### **4.5 Preverjanje hipotez**

Prva hipoteza se je glasila: Policija kot institucija ima zgrajen sistem spremljanja zadovoljstva notranje javnosti oz. zaposlenih. Na osnovi javno dostopnih podatkov ter izvedene anketne raziskave lahko to hipotezo zavrnem.

Zaposleni v Policijski upravi X so zadovoljni s svojim delom in delovnim okoljem ter se dobro zavedajo vrednot organizacije. Empirični viri kažejo na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijsko klimo in lahko to potezo potrdimo.

Tretja hipoteza se je glasila: Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed ključnih elementov v strategiji nadaljnjega razvoja policije, kar pa glede na pridobljene in dostopne podatke težko zavrnem oz. potrdim.

## 5 SKLEP

Policija kot ključni sistem nacionalne varnosti pri izvajanju svojih stvarnih pristojnosti ključno posega v temeljne človekove pravice in svoboščine. Naloge morajo biti izvedene zakonito, strokovno in profesionalno in v skladu z načelom sorazmernosti, kajti vsak poseg v človekovo zasebnost posledično lahko vpliva na negativno mnenje o pravni državi oziroma strokovnosti policije. V tem smislu je izrednega pomena organizacijska klima v policiji, ki posledično vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar pa se zrcali v odnosu do zunanje javnosti, kakor tudi do izvajanja operativnih nalog znotraj policije. Prav zaradi senzibilnosti sistema, ki od policije pričakuje učinkovitost in uspešnost, je policija lahko uspešna le v kolikor je v sinergiji tako z zunanjo, kakor tudi notranjo javnostjo.

Policija kot hierarhična organizacija ima izgrajen sistem ugotavljanja zadovoljstva zunanje javnosti, dočim je pristop ugotavljanja zadovoljstva notranje javnosti precej parcialen oziroma odvisen od direktorjev posameznih policijskih uprav. Tako je nemogoča celovita ocena zadovoljstva zaposlenih oziroma primerjalna ocena med posameznimi policijskimi upravami. V tem smislu policija mora izdelati enotne kriterije za ocenjevanje zadovoljstva in periodično ugotavljati organizacijski klimo v enotah. Ocena zadovoljstva mora postati eden izmed kriterijev ocenjevanja uspešnosti posameznih policijskih enot v Policijski upravi X.

Primerjalna ocena stanja zadovoljstva zaposlenih v letu 2007 in 2009 sicer kaže pozitivne premike, vendar je vprašanje ali ima dovolj znanstvene teže in ali bi ponovitev anketiranja pokazala enake rezultate. Vsekakor je potrebno, da uprava izdela vprašalnik oziroma uporabi pri tej storitvi zunanje izvajanje.

Nikakor ne smemo zanemariti vpliva okolja na zadovoljstvo zaposlenih v policiji. Dejstvo je, da so policisti del državne uprave, zaradi česar tudi vodje posameznih enot nimajo vedno vpliva na potek dogodkov in razvoj stanja v policiji, kar seveda destimulativno vpliva na celotno organizacijo. Takšen pristop poraja določeno sivino, kjer povprečje postaja jedro organizacije, ki pa

jo je težko preseči, saj so tako rekoč v okovih državne uprave nepristojni za takšna pooblastila.

Menim, da je v kriznih situacijah ključnega pomena tako horizontalna kot tudi vertikalna komunikacija med zaposlenimi in s tem vplivanje na zmanjšanje konfliktnih situacij, katerim so policisti, ki opravljajo enega stresnejših poklicev, izpostavljeni pri svojem delu.

## 6 LITERATURA

Aldona d.o.o. 2010. *Organizacijska klima*. Dostopno prek: <http://www.organizacijskaklima.si/zadovoljstvo-zaposlenih.html> (13. avgust 2010).

Andoljšek, Žiga in Janko Seljak. 2005. *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Biro Praxis. 2010. *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=36> (27. julij 2010).

Bonnet, Yannik. 2009. *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.

Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Büssing, Andre. 1998. *Motivation and Satisfaction. The Handbook to Human Resource Management*. London: International Tomsson Business Press.

George, Jeniffer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing organizational behaviour*. Reading: Addison Wesley.

Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime fenomena?. *Industrijska demokracija* 12 (7): 4-6.

Kramberger, Anton. 2009. *Nemirni evropski trg dela*. Ljubljana: Pedagoški inštitut. Dostopno prek: Znanstvena poročila Pedagoškega inštituta.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.



Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Musek Lešnik, Kristjan. 2006. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html> (6. julij 2010).

Pagon, Milan in Andrej Anžič. 1998. *Proučevanje in primerjalni vidiki policijske dejavnosti v svetu*. Ljubljana: Višja policijsko-varnostna šola.

Policija. 2010. *Policijske uprave*. Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/policijske-uprave> (2. avgust 2010).

Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont, Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turk, Karol. 2004. *Zadovoljstvo oškodovancev s policijskimi storitvami v predkazenskem postopku*. Kranj: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.

*Zakon o policiji (Zpol)*. Ur.I.RS 49/1998. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199849&stevilka=2140> (23. julij 2010).



1	2	3	4	5	Dobro poznam cilje naše enote.
1	2	3	4	5	Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.
1	2	3	4	5	Menim, da sem pomemben-a član-ica naše enote.
1	2	3	4	5	Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.
1	2	3	4	5	Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opravljati.
1	2	3	4	5	S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.
1	2	3	4	5	Imam dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj in pobud.
1	2	3	4	5	Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravi.
1	2	3	4	5	Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo.
1	2	3	4	5	Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.
1	2	3	4	5	S sodelavci si zaupamo.
1	2	3	4	5	Na naši enoti je bolj pomembna kakovost izvedbe kot obseg rešenih zadev.
1	2	3	4	5	Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.
1	2	3	4	5	Moje delovne zadolžitve so mi jasne.

## 2. Kako bi ravnali, če bi Vam naložili preveč dela?

Prosimo, ustrezno označite Vaš odgovor.

- opravi-a bi delo v roku in kakovostno, vendar izven delovnega časa
- opravi-a bi delo kakovostno, čeprav bi zamudil-a predpisani rok
- opravi-a bi delo v roku, čeprav ne tako kakovostno
- prosil-a bi svojega nadrejenega, da nekdo drug opravi del dela namesto mene

## 3. Pomanjkanje znanja je lahko velik problem pri opravljanju del in nalog. Kako je v Vašem primeru?

Prosimo, ustrezno označite Vaš odgovor.

- menim, da imam dovolj znanja
- primanjkuje mi splošnega znanja
- primanjkuje mi ozko strokovno znanje

## 4. Prosimo, označite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju.

Navodilo: V vsaki vrstici označite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu strinjanju:

<b>← NAJMANJ</b>							<b>NAJBOLJ →</b>	
	1	2	3	4	5			
	sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	popolnoma se strinjam			

1	2	3	4	5	Zadnji izvedeni letni pogovor, ki sem ga imel-a s svojim vodjem, je bil zelo koristen.
1	2	3	4	5	Dogovorjeno v letnem razgovoru, tako vodja kot jaz, obojestransko spoštujeva.
1	2	3	4	5	Strinjam se z letno oceno, ki sem jo nazadnje prejel-a.
1	2	3	4	5	V naši enoti se določila o napredovanju po Zakon o javnih uslužbencih upoštevajo.

## 5. Ali si želite spremembo delovnega mesta?

- DA
- NE

## 6. Ali ste ponosni, da ste zaposleni v Policijski upravi Celje?

- DA
- NE

