

# Analiza vpliva samoučinkovitosti na stopnjo zaznavanja delovne zavzetosti slovenskih policistov

David Smolej,<sup>1</sup> Branko Lobnikar<sup>2</sup>

Krepitev delovne zavzetosti je sodoben koncept upravljanja človeških virov in opisuje čustveno, intelektualno in kognitivno predanost zaposlenega organizaciji. Na podlagi ocene delovne zavzetosti zaposlenih lahko napovemo uspešnost delovanja organizacije. Policija sicer ni profitna organizacija, vendar so dosedanje raziskave pokazale, da je stopnja delovne zavzetosti policistov povezana s percepcijo in tudi z dejansko stopnjo varnosti v državi. Avtorja v prispevku na vzorcu slovenskih policistov ( $n = 739$ ) analizirata njihovo zaznano delovno zavzetost in dejavnike, ki vplivajo nanjo. Ugotovljeno je bilo, da je pri največ policistih zaznana nezavzetost (56,97 %), pri nekoliko manj aktivna nezavzetost (32,20 %), pri najmanj (10,83 %) pa zavzetost. Z delovno zavzetostjo so povezani različni viri samoučinkovitosti, in sicer čustveno stanje, posredne izkušnje ter lastne izkušnje policistov, zato so v sklepu prispevka predlagani ukrepi, s katerimi bi lahko okrepili tiste vire samoučinkovitosti policistov, ki imajo statistično značilen in pozitiven vpliv na krepitev njihove zaznane delovne zavzetosti.

**Ključne besede:** policisti, samoučinkovitost, zavzetost, Slovenija

**UDK:** 005.336:351.74(497.4)

## 1 Uvod

Izziv za večino organizacij je doseči, da zaposleni vestno in zavzeto upravljajo delovna sredstva in so predani organizacijskim ciljem. Da lahko to dosežemo, je pomembna zaposlenčeva čustvena in intelektualna predanost organizaciji (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005). Gre za delovno zavzetost, ki jo razumemo kot diskrecijski napor zaposlenega v organizaciji (Frank, Finnegan in Taylor, 2004) pri doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev ali opravljanju delovnih nalog. Preučevanje delovne zavzetosti je pomembno tudi zaradi ugotavljanja kakovosti razvoja zaposlenih v organizaciji, saj je to lahko eden od kazalnikov razvoja podjetja in trajnostnega delovanja organizacije. Dosedanje raziskave kažejo, da je razumevanje vrste in stopnje delovne zavzetosti zaposlenih pomembno zato, da na delovnih mestih ali v nalogah zaposlimo prave ljudi (Harter, Hayes in Schmidt, 2004; Hunter in Schmidt, 1983; Huselid, 1995; Schmidt, Hunter, McKenzie in Muldrow, 1979; Schmidt in Rader, 1999). Delovna zavzetost je precej nov koncept upravljanja človeških virov in pomeni

mešanico številnih organizacijsko-kadrovskih vidikov, kot so delovna obveznost zaposlenega, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko vedenje, motivacija in čustvena vpletenost zaposlenih v podjetje (Sharma in Kaur, 2014). Preučevanje koncepta delovne zavzetosti je pomembno zaradi zagotavljanja dobrega počutja zaposlenega in zaradi primerne vedenja na delovnem mestu (Sonnentag, 2003) ob hkratnem doseganju organizacijsko zastavljenih ciljev. Delovna zavzetost ni pomembna le sama po sebi, ampak vpliva tudi na zdravje zaposlenih, delovne rezultate in predanost organizaciji (Salanova, Agut in Peiro, 2005; Schaufeli in Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma in Bakker, 2002), stopnja delovne zavzetosti zaposlenih pa vpliva tudi na finančno stanje organizacije. V organizacijah, v katerih so pri zaposlenih ugotovili višjo stopnjo delovne zavzetosti, je tudi dodana vrednost višja kot v organizacijah, v katerih je delovna zavzetost nižja (Gallup, 2013).

Policija sicer ni profitna organizacija, ki bi stremela k dobičku, vendar je obenem njeno učinkovito delovanje zelo pomembno za vzpostavljanje reda in miru v družbi. Borovec, Vitez in Cajner Mraović (2014) trdijo, da učinkovitost policijskega dela v skupnosti vpliva na večji občutek varnosti državljanov. Podobno trdijo tudi Crabtree, Rios in Revelo (2014), in sicer da ima visoka delovna zavzetost policistov ključno vlogo za zagotavljanje varnosti in varovanja premoženja ljudi. Ker ima policija v času nestabilne varnostne situacije v Evropski uniji ključno vlogo pri zagotavljanju notranje varnosti, bomo v prispevku ugotavljali, kakšna je čustvena in intelektualna

<sup>1</sup> Dr. David Smolej je višji kriminalistični inšpektor specialist na Oddelku za korupcijo na Generalni policijski upravi in zunanji sodelavec Fakultete za varnostne vede Univerze v Mariboru, Slovenija. E-pošta: david.smolej@fvv.uni-mb.si; david.smolej@policija.si.

<sup>2</sup> Dr. Branko Lobnikar je izredni profesor za varnostne vede in predstojnik Katedre za policijsko dejavnost in varnostne vede na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru, Slovenija. E-pošta: branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si.

predanost slovenskih policistov in ali lahko s temi dejavniki pojasnimo njihovo delovno zavzetost. Pati in Kumar (2010) namreč trdita, da na delovno zavzetost vpliva samoučinkovitost, zato smo v študiji postavili hipotezo, da na *delovno zavzetost slovenskih policistov vpliva več virov samoučinkovitosti*. Na podlagi ugotovitev bomo lahko predlagali organizacijske in menedžerske ukrepe za ustvarjanje boljših pogojev krepitve delovne zavzetosti policistov, kar bi lahko pozitivno vplivalo na izboljšanje varnostne situacije v Sloveniji.

### 1.1 Delovna zavzetost

Raziskovanje delovne zavzetosti temelji na teoriji socialne izmenjave, ki preučuje pretok podatkov v procesu socializacije, v katerem je osnovno iskanje razlogov za povezovanje posameznikov v skupine, ki pomeni izmenjavo podatkov med osebami, njihove koristi in uveljavljanje moči. To omogoča nastanek neodvisnih institucij in formaliziranje postopkov v organizacijah, ki imajo na podlagi tega daljšo življenjsko dobo (Blau, 1964; Homans, 1958). Socialno izmenjavo tako razumemo kot prostovoljno akcijo posameznika, ki je motiviran za doseganje določenih osebnih ciljev in ciljev organizacije. Cropanzano in Mitchell (2005) ugotavljata, da socialna izmenjava v času razvoja in globalizacije daje poudarek zaupanju, zvestobi in vzajemnosti med posamezniki, kar so temelji za krepitev delovne zavzetosti. Kahn (1990) trdi, da je delovna zavzetost izkoriščanje samega sebe na delovnem mestu, s katerim je posameznik povezan čustveno in kognitivno (spoznavni proces percepcije, učenja in reševanja problemov). Rothbard (2001) delovno zavzetost povezuje s pozornostjo zaposlenega, ki pomeni kognitivno preživljanje časa v podjetju. Harter, Schmidt in Hayes (2002) delovno zavzetost opredeljujejo kot posameznikovo samozadovoljstvo in navdušenje za delo. Delovno zavzetost lahko razumemo tudi kot čustveno in intelektualno predanost podjetju (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) ali diskrecijski napor zaposlenega (Frank et al., 2004) pri doseganju organizacijsko zastavljenih ciljev. Quirke (2008) meni, da so zavzeti zaposleni močno čustveno povezani z delodajalcem in vlagajo svoj napor za uspeh organizacije, v kateri delajo. Podobno Schaufeli in Bakker (2010) delovno zavzetost opredelita kot psihološko stanje z osebnostnim vložkom energije, medtem ko jo Sharma in Kaur (2014) razumeta kot psihološko naložbo zaposlenega pri delu, tako da je njegovo vedenje (socialno in intelektualno) osredotočeno na cilje organizacije. Robertson in Cooper (2010) koncept delovne zavzetosti enačita z dobrim počutjem zaposlenega, kar je pomemben vir za izgradnjo trajnostne koristi za zaposlene in organizacijo.

Pati in Kumar (2010) sta ugotovila, da na delovno zavzetost vpliva samoučinkovitost, kar so ugotovili tudi Harter, Schmidt, Killham in Asplund (2006). Korelacijo med delovno zavzetostjo in samoučinkovitostjo so v raziskavi med norve-

škimi policisti ugotovili tudi Richardsen, Burke in Matinussen (2006). Bandura (1997) prav tako navaja študije, v katerih so bile ugotovljene številne statistično značilne povezave med samoučinkovitostjo in dejavniki, povezanimi z delovnimi rezultati – pri zaposlenih z večjo samoučinkovitostjo so bile te povezave pozitivne. Povezanost med samoučinkovitostjo in dejansko stopnjo učinkovitosti sta dokazala tudi Sadri in Robertson (1993), zato bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili ta element organizacijskega vedenja.

### 1.2 Samoučinkovitost

Preučevanje koncepta samoučinkovitosti temelji na raziskavah Bandure (1986). Eden od treh elementov njegove socialno-kognitivne teorije predvideva, da vedenje posameznika ni opredeljeno samo z okoljem in dednostjo, ampak so pomembni tudi posameznikovi intrapersonalni – kognitivni, čustveni in motivacijski dejavniki. Pri tem Bandura (1997) te dejavnike identificira kot osebne lastnosti posameznika v obliki njegovih potreb po dosežkih v organizaciji. Med dejavnike okolja med drugim spada plačilo za delo, med dejavnike vedenja pa uvrščamo uspešnost vedenja. Vse naštetu medsebojno vpliva, vendar ne nujno enako močno, saj se moč vpliva spreminja odvisno od vrste aktivnosti in situacije. Bandura (1997: 2) samoučinkovitost opredeljuje kot »prepričanje posameznika o lastni zmožnosti organiziranja in izvajanja določenih vedenj, ki so potrebna za uspešno spoprijemanje z dano situacijo«. To pomeni, da se bo posameznik izogibal situacijam, ki presegaajo njegove sposobnosti, in bo obenem bolj motiviran za delo na področju oziroma v situacijah, v katerih se bo čutil kompetentnega. Zato lahko odnos zaposlenih do dela in delovnih izzivov napovedujemo na podlagi njihovih izkušenj in prepričanj o osebnih sposobnostih. Tudi dejanska učinkovitost posameznika se kaže v uporabi teh sposobnosti, saj ima samozaupanje odločilno vlogo pri izkoriščanju lastnih sposobnosti. Kljub temu je treba ločevati (samo)dojeto samoučinkovitost z dejanskimi sposobnostmi posameznika (Bandura, 1997; Fesl Martinčević, 2004).

Preprijanje o lastni zmožnosti posameznika, da organizira in izvaja določena vedenja, ki so potrebna za uspešno spopadanje z dano situacijo, imenujemo specifična samoučinkovitost (Bandura, 1997), preprijanje o lastni učinkovitosti oziroma samovrednotenje pa imenujemo tudi samorefleksija (Bandura, 1986). Lastno učinkovitost posamezniki oblikujejo z interpretiranjem informacij iz štirih primarnih virov, in sicer lastnih izkušenj, posrednih izkušenj, besednega preprijanja in čustvenega stanja (Bandura, 1977; Pajares, 2000, 2002). V nadaljevanju razlagamo te štiri dejavnike.

Lastne izkušnje opisujejo predhodne izkušnje uspešnosti spopadanja z določeno nalogo, zato so najpomembnejše

za oblikovanje samoučinkovitosti. Primer: če je posameznik v preteklosti že uspešno opravil določeno nalogo, bo imel ob ponovnem opravljanju podobne naloge večje zaupanje v lastne sposobnosti. Če pa so te izkušnje slabe ali pa je bil pri delu neuspešen, bo naloge v prihodnosti opravljal z manjšim zaupanjem v lastno sposobnost (Bandura, 1977; Pajares, 2000, 2002). Občutek samoučinkovitosti se razvije na podlagi ponavljajočih se uspehov in malo možnosti je, da bi občasni neuspehi pomembno vplivali na oceno posameznikove sposobnosti (Bandura, 1986). Če je posameznik že močno prepričan o svoji učinkovitosti, na podlagi katere oblikuje samoučinkovitost, se ta posploši tudi na druge situacije, zato se pogosto izboljša vedenjsko delovanje tudi v podobnih situacijah, in ne samo pri dejavnostih, na katerih temelji samoučinkovitost (Bandura, 1977). Učenje iz posledic dejanj je sredstvo za posredovanje povratnih informacij znotraj posameznikovega kognitivnega učenja. Na podlagi teh informacij se nauči, kako ravnati v prihodnje, da bo doživel uspeh. Posledice dejanj delujejo na vedenje prek kognitivnega vplivanja in prepričanja o prihodnjih osredotočenjih bolj na vedenje kot na dejanske odločitve. Vedenje, ki je pozitivno okrepljeno, ne krepi samoučinkovitosti, če posameznik lahko na podlagi drugih informacij sklepa, da se enako dejanje v prihodnosti ne bo končalo z enakim rezultatom (Bandura, 1977; Estes, 1972).

Posredne oziroma nadomestne izkušnje posameznik pridobi z opazovanjem vedenja drugih oseb. Posredne izkušnje so sicer šibkejši vir informacij kot lastne izkušnje, vendar postanejo pomembne, ko posamezniki niso prepričani o svojih sposobnostih, kljub temu da so bili v preteklosti deležni pozitivnih izkušenj, ali pa takrat, ko so predhodne izkušnje omejene. Učenec pridobiva znanje z opazovanjem strategij pri opazovancih in lastnim zaznavanjem, da je nalogo z dovolj vloženega truda možno opraviti oziroma rešiti. Vpliv tega vira na posameznika je večji, če se opazovalci poistovetijo z lastnostmi opazovanca. Pomembno vlogo pri posrednih izkušnjah ima tudi socialna primerjava, ki lahko po eni strani poveča, po drugi pa tudi zmanjša samoučinkovitost (Bandura, 1977; Pajares, 2000, 2002). Vedenje na podlagi modeliranja nadomestnih izkušenj ima lahko večji učinek na samoučinkovitost takrat, kadar opazovalci verjamejo v svoj uspeh, če bodo izvajali dejavnost podobno kot opazovanec – model, in če verjamejo, da so si z modelom podobni po starosti, sposobnosti in spolu (Schunk, 1987; Schunk, Hanson in Cox, 1987).

Besedno prepričevanje pomeni sprejemanje informacij od drugih. To je pravzaprav stimuliranje posameznikov, ki je učinkovito le takrat, ko je posameznik uspešno prepričan, da je uspeh v resnici mogoče doseči. Pozitivna prepričevanja krepijo vero v lastno učinkovitost, negativna prepričevanja pa jo slabijo (Bandura, 1977; Pajares, 2000, 2002). Pri oblikovanju posameznikovih prepričanj o samoučinkovitosti so pomemb-

ne sodbe drugih o nas, saj samopodobo oblikujemo zlasti na podlagi percepcije socialnega okolja o nas (Slana, 2008). Takšno teorijo »zrcalnega jaza« je prvi razvil Cooley (1902). Po tej teoriji posameznik gradi različne podobe o sebi na podlagi odnosov z drugimi ljudmi. Ljudje nam tako postavljajo nekakšno ogledalo, v katerem se ogledujemo, prepoznavamo, ocenjujemo in na podlagi tega oblikujemo lastno osebnost. Tehnika besednega vplivanja se zavedno ali nezavedno uporablja za vplivanje na posameznikovo samoučinkovitost, in sicer za vplivanje inštruktorjev, menedžerjev ali staršev, in vključuje verbalno prepričevanje, razne oblike povratnih informacij, pričakovanja, ki jih imajo drugi do posameznika, samogovor ter preostale kognitivne strategije. Prepričevanje posameznika še ne pomeni, da bo ta povedanemu tudi verjel. To velja zlasti v situaciji, ko se dane informacije ne ujemajo z njegovimi predhodnimi izkušnjami. Besedno prepričevanje ima tako največji vpliv na začetku pridobivanja veščine, in sicer zato, ker posameznik še nima izkušenj in poznavanja lastnih sposobnosti za izvedbo določene naloge (Druckman in Bjork, 1994). Učinkovitost besednega vplivanja je odvisna od različnih virov, iz katerih izhaja, zato je treba v organizacijah, ki se ukvarjajo s kakovostjo in strateškimi cilji, uvajati sisteme povratnih informacij iz več virov (angl. *multi-source feedback*). To vključuje povratne informacije sodelavcev, podrejenih, nadrejenih in lastne informacije. Vsak od teh virov je z zaposlenim v trajnostnem odnosu, ki lahko daje nepovnljiv vpogled v njegovo vedenje (Williams in Lueke, 1999).

Na samoučinkovitost posameznika vplivajo tudi čustva in zaznavanje stresa na delovnem mestu. Če se posameznik naloge ustraši, to negativno vpliva na njegovo samoučinkovitost, obenem pa lahko sproži dodaten stres, kar povzroči slabšo učinkovitost in slabšo kakovost opravljenega dela. Zato lahko samoučinkovitost izboljšamo z zmanjšanjem »negativnih« čustvenih stanj ter z izboljšanjem psihičnega in fizičnega ugodja pred izvedbo naloge (Bandura, 1977; Pajares, 2000, 2002). Vse predhodne negativne izkušnje lahko povzročijo resno in nepopravljivo škodo (Bandura, 1997). Ocena samoučinkovitosti je še posebno težka pri kognitivnih aktivnostih, saj so na videz preproste naloge lahko zavajajoče (Bandura in Schunk, 1981). Zaposleni pridobivajo informacije, na podlagi katerih oblikujejo oceno o samoučinkovitosti, iz različnih virov in psihofizioloških znakov. Eden od teh znakov je stres, ki ga posameznik doživlja pri delu in je povezan s sposobnostmi, s katerimi se spopadamo z izzivi na delovnem mestu (Fesl Martinčević, 2004). Stresa pa si ne moremo predstavljati kot nekaj, kar je organizmu vsiljeno od zunaj, ampak kot reakcijo na zunanje procese, ki ob dosegu določene stopnje ogroža fiziološko in psihično ravnotežje organizma. Zato za stres niso odločilne lastnosti dražljaja ali situacije, ampak posameznikov odnos do njih (Tomori, 1990). Szpiler in Epstein (1976) trdita, da so kljub temu strahovi in vedenjski primanjkljaji medseboj-

no povezani, saj izogibanje stresnim dejavnostim zavira razvoj sposobnosti za obvladovanje stresa. Pomanjkanje kompetenc je osnova za strah, pridobivanje vedenjskih sredstev za nadzorovanje morebitnih groženj pa strah zmanjša ali celo izniči.

## 2 Opis uporabljenih metod, instrumentarija in vzorca

### 2.1 Opis vprašalnika

Za merjenje odvisne spremenljivke *delovna zavzetost* smo uporabili prirejen vprašalnik, ki smo ga sestavili na podlagi vprašalnika Q12 (Gallup, 2013). Zgodovina razvoja vprašalnika sega v leto 1930, ko je George Gallup (1901–1984) začel mednarodno raziskavo o človeških virih in zadovoljstvu na delovnem mestu. Bil je pionir v razvoju procesov znanstvenega vzorčenja pri merjenju javnega mnenja (Gallup in Hill, 1959). Leta 1980 so Gallupovi znanstveniki nadaljevali preučevanje zagotavljanja visoke učinkovitosti posameznikov in skupin v organizaciji. Po več letih raziskovanja je izšla prva različica vprašalnika Q12 (Harter et al., 2006), ki je bil sestavljen iz 12 spremenljivk. Lestvica za merjenje delovne zavzetosti je bila petstopenjska, pri čemer je vrednost 1 pomenila najnižjo, 5 pa najvišjo stopnjo zavzetosti. Cronbachov koeficient alfa je znašal 0,91, kar pomeni visoko stopnjo zanesljivosti vprašalnika (Harter et al., 2006). Vprašalnik Q12 je bil do leta 2012 uporabljen na vzorcu 25 milijonov zaposlenih v 195 državah sveta. Primeren je tudi za merjenje delovne zavzetosti v panogah, kjer ni ključen dobiček, saj je bil poleg tega že uporabljen za merjenje delovne zavzetosti policistov v Latinski Ameriki (Gallup, 2013).

Za merjenje virov samoučinkovitosti smo uporabili vprašalnik, ki ga je na podlagi študije Bandure (1977) razvila Š. Frlec (2005). Lestvica vsebuje tri postavke, ki jih izpraševanci ocenjujejo na petstopenjski lestvici (vrednost 1 pomeni najnižjo, 5 pa najvišjo stopnjo samoučinkovitosti), in sicer za vsakega od štirih virov vplivanja na samoučinkovitost, ki jih je definirala Bandura (1977). Za neposredne izkušnje so določene tri postavke: pri svojem delu doživljam uspehe; kar naredim, je neustrezno; rezultati mojega dela kažejo, da sem usposobljen. Za posredne izkušnje so prav tako določene tri postavke: 1) opazujem sodelavce, ki opravljajo podobne delovne naloge; 2) pri delu imam vzornika; 3) pozoren sem na to, kaj drugi naredijo narobe. Pri besednem prepričevanju imamo prav tako tri postavke: 1) dobivam veliko kakovostnih povratnih informacij; 2) sodelavci komentirajo moje delo; 3) nadrejeni mi povedo, kaj menijo o mojem delu. Tudi za čustveno stanje imamo tri postavke: svoje delo rad opravljam in se ob njem dobro počutim; izogibam se nalogam, ki se mi zdijo stresne; pri delu se počutim sproščene. Pri študiji, ki

jo je opravila Frlec (2005), je bilo ugotovljeno, da postavke znotraj posameznega področja statistično značilno korelirajo.

Za zmanjšanje števila neodvisnih spremenljivk samoučinkovitosti smo uporabili faktorsko analizo. Tako smo dobili faktorje, ki odražajo vse lastnosti obravnavanih spremenljivk, vendar jih je manj, kar omogoča večjo preglednost (Field, 2009). Faktorje smo nato izračunali kot povprečne vrednosti pripadajočih spremenljivk. Zanesljivost vprašalnika smo preverili s Cronbachovim koeficientom alfa. V primeru nizke stopnje zanesljivosti vprašalnika (Cronbachov koeficient alfa je manj kot 0,6) smo zanesljivost preverili še s koeficientom omega, saj je Cortina (1993) ugotovil, da je vrednost alfe lahko pristranska, ker je odvisna od števila spremenljivk, korelacij med njimi, dimenzionalnosti in velikosti vzorca. Zato smo v primerih, kjer je bila alfa manj kot 0,6, izračunali še koeficient omega, in sicer  $\Omega = 1 - \frac{N - \sum_{i=1}^N h_i^2}{N + 2R}$ . Carmines in Zeller (1979:62) trdita, da koeficient omega za iste podatke pokaže najvišjo in najbližjo dejansko raven zanesljivosti merjenja.

Za ugotavljanje vpliva neodvisnih spremenljivk (samoučinkovitost) na odvisno spremenljivko (delovna zavzetost) in za testiranje postavljene hipoteze smo uporabili večkratno regresijo (Field, 2009). Podatki za Cronbachov koeficient alfa in koeficient omega za različne vidike samoučinkovitosti so podani pri predstavitvi rezultatov raziskave.

### 2.2 Opis postopka zbiranja podatkov in predstavitev vzorca

V Službo generalnega direktorja policije smo poslali za prosilo za izdajo dovoljenja za anketiranje in zraven priložili anketni vprašalnik. Dovoljenje za anketiranje smo dobili januarja 2013, anketirani pa smo začeli maja 2014. Delo je potekalo tako, da smo anketiranim najprej predstavili namen anketiranja in okvirno vsebino anketnega vprašalnika ter jih seznanili, da je sodelovanje pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov popolnoma prostovoljno. Prav tako so bili seznanjeni, da je izpolnjevanje vprašalnikov popolnoma anonimno, kar je bilo zagotovljeno s tem, da so vprašalnike po izpolnjevanju prepognili in vstavili v režo zalepljene kartonaste škatle, ki smo jo po koncu anketiranja tudi odnesli iz prostora anketiranja. Podatke smo zbirali na območju celotne Slovenije (vseh osem policijskih uprav) in na vzorcu zaposlenih na Generalni policijski upravi. Vzorec, ki smo ga vključili v raziskavo, je priložen.

Podatke, ki smo jih vključili v analizo, smo zbrali na vzorcu 739 policistov. Od tega je bilo 13,5 % policistk, preostali so bili policisti. Najmlajši je bil star 23 let, najstarejši pa 54 let. Povprečna delovna doba anketiranih je 19,19 leta, povprečna delovna doba na trenutnem delovnem mestu pa 8,06

leta. Največ policistov (57 %) ima dokončano srednjo šolo, 8,1 % jih ima višjo šolo, 18,3 % jih je končalo visoko šolo, 11,1 % jih ima univerzitetno ali drugo bolonjsko stopnjo in 2,4 % jih ima končan magisterij znanosti ali več. 3,1 % jih na to vprašanje ni odgovorilo. V vzorec smo zajeli največ oseb s Policijske uprave Ljubljana (19,8 %), najmanj pa s Policijske uprave Kranj (6,2 %).

V nadaljnjem delu prispevka prikazujemo določene podatke o kadrovskih in organizacijskih zadevah v Policiji ob koncu leta 2014. V Policiji je zaposlenih 75,37 % moških in 24,63 % žensk. V vzorec smo zajeli 85 % moških in 13,5 % žensk, razliko pa obsegajo manjkajoči odgovori. Povprečna starost zaposlenih je konec leta 2014 znašala 40,7 leta. V našem vzorcu je bila povprečna starost 39,04 leta. Pregled

zaposlenih, visokošolsko izobrazbo je imelo 20,35 % oseb in univerzitetno izobrazbo oziroma specializacijo ali magisterij 1,3 % anketiranih. Porazdelitev v vzorcu je skladna z dejanskim stanjem. Izobrazbe, višje od univerzitetne, ne moremo primerjati, saj je uradna statistika ne zajema (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2015). Glede na primerjavo vzorca iz raziskave in populacije lahko trdimo, da ugotovitve iz vzorca lahko posplošimo tudi na populacijo.

### 3 Predstavitev rezultatov analize

V tabeli 1 prikazujemo trditve in opisno statistiko posameznih spremenljivk odvisne spremenljivke *delovna zavzetost*.

**Tabela 1:** Opisna statistika spremenljivk, s katerimi smo merili delovno zavzetost policistov

Trditve	<i>M</i>	<i>SD</i>
Pri delu vem, kaj se od mene pričakuje.	4,18	0,88
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravi svoje delo.	2,63	1,00
Pri delu imam priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.	3,02	1,03
V zadnjih sedmih dneh sem bil pohvaljen za svoje delo in moji dosežki so bili prepoznani.	2,38	1,29
Vodja me upošteva.	3,50	1,12
Zame in za moj razvoj nekdo načrtno skrbi.	2,19	0,99
Moje mnenje šteje in se upošteva.	2,88	1,05
Poslanstvo policije odraža, kako pomembno je moje delo.	2,69	0,98
Sodelavci v enoti so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	3,04	0,93
Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec.	2,23	1,21
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem napredku.	2,25	1,27
V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.	2,72	1,23
<b>Skupaj (združena spremenljivka)</b>	<b>2,81</b>	<b>1,08</b>

zasedenosti po policijskih upravah (PU) kaže, da je največ zasedenih delovnih mest na PU Ljubljana (18,89 %), sledijo Generalna policijska uprava (16,92 %), PU Maribor (13,83 %), PU Novo mesto (11,46 %), PU Celje (11,27 %), PU Koper (11,10 %), PU Murska Sobota (6,77 %), PU Kranj (5,99 %) in PU Nova Gorica (3,75 %). Porazdeljenost našega vzorca je zelo skladna z dejanskim vzorcem, do odstopanja prihaja le pri Generalni policijski upravi, saj v vzorec nismo zajeli operativnih delovnih mest (denimo Nacionalni preiskovalni urad, Specializirana enota za nadzor prometa, Specialna enota). V Policiji je bilo konec leta 2014 največ zaposlenih s srednješolsko izobrazbo (67,46 %), višješolsko izobrazbo je imelo 7,64 %

Za ugotavljanje stopnje zaznane delovne zavzetosti so določene referenčne meje, in sicer so **aktivno nezavzeti** tisti zaposleni, ki dosežejo manj kot 30 točk ali povprečno oceno pod 2,5; **nezavzeti** so tisti, ki dosežejo od 31 do 44 točk ali povprečno oceno od 2,5 do 3,7; **zavzeti** so tisti zaposleni, ki dosežejo 45 točk ali več ali povprečno oceno nad 3,7 (Gallup, 2013; Harter et al., 2006; Lobnikar in Grom, 2011). V tabeli 2 prikazujemo rezultate o deležih zaposlenih, ki so pri svojem delu aktivno nezavzeti, nezavzeti ali zavzeti.

**Tabela 2:** Stopnja zaznane delovne zavzetosti policistov

Kategorija zavzetosti	Stopnja zavzetosti (povprečna vrednost)	Delež zaposlenih (v %)
Aktivno nezavzeti	pod 2,5	32,20
Nezavzeti	od 2,5 do 3,7	56,97
Zavzeti	nad 3,7	10,83

Iz tabele 2 je razvidno, da je bila pri največ anketiranih zaznana nezavzetost (56,97 %), pri nekoliko manj aktivna nezavzetost (32,20 %), pri najmanj (10,83 %) pa zavzetost.

S faktorско analizo smo zmanjšali število spremenljivk neodvisne spremenljivke *samoučinkovitost*. Najprej smo zaradi negativne naravnosti dve spremenljivki (*Kar naredim, je neustrezno* in *Izogibam se nalogam, ki se mi zdijo stresne*) preoblikovali, saj bi sicer dobili rezultate, pri katerih bi boljša ocena pomenila slabo stanje. V nadaljevanju smo preverili ustreznost podatkov za faktorško analizo. Podatki za merjenje samoučinkovitosti so porazdeljeni normalno, kar smo preverili z asimetrijo in sploščenostjo. Ker so vse vrednosti asimetrije in sploščenosti med -3 in 3, nobene spremenljivke nismo izločili iz nadaljnje obdelave. Prav tako smo preverili, ali je med spremenljivkami multikolinearnost, in ugotovili, da nobeni spremenljivki ne korelirata preveč ( $r > 0,9$ ) ali premalo ( $r < 0,1$ ). Preverili smo vrednost determinante, ki v našem primeru znaša 0,164, kar pomeni, da multikolinearnost ni težava. Tako smo faktorško analizo izvedli z vsemi spremenljivkami.

Prav tako smo ugotovili, da KMO (Kaiser-Meyer-Olkinova mera primernosti vzorca) znaša 0,753, p-vrednost pa 0,000. To pomeni, da je ustreznost vzorca še sprejemljiva, korelacijska matrika pa ni enotska. Torej lahko sklenemo, da so podatki primerni za nadaljnjo faktorško analizo. Preverili smo tudi ekstrahirane komunalitete, ki pomenijo skupno varianco (multiplo korelacijo med vsako spremenljivko in faktorjem). To je meja razmerja pojasnjene variance z izločenimi faktorji (Field, 2006). Če želimo, da spremenljivka definira naš pojav in meri to, kar mora, morajo biti vse komunalitete večje od 0,3. V našem primeru sta pod mejo 0,3 dve spremenljivki, in sicer *Sodelavci komentirajo moje delo* (0,297) in *Izogibam se nalogam, ki se mi zdijo stresne* (0,286), zato smo ju izločili iz nadaljnje faktorške analize. Najprej smo dobili nerotirano faktorško rešitev s tremi izločenimi faktorji, vendar smo v nadaljevanju naredili še rotirano faktorško rešitev, pri kateri so bile spremenljivke enakomerneje porazdeljene in so imele večje uteži samo še pri dveh faktorjih. Rezultate rotirane faktorške matrike prikazujemo v tabeli 3 (metoda glavnih komponent, rotacija Varimax).

**Tabela 3:** Rotirana faktorška matrika samoučinkovitosti

Cronbachov koeficient alfa: 0,638; Kaiser-Meyer-Olkinov koeficient ustreznosti vzorčenja: 0,753; skupen odstotek pojasnjene variance: 53,52 %

**Faktor 1: posredne izkušnje**

Cronbachov koeficient alfa: 0,575; koeficient omega: 0,68; odstotek pojasnjene variance: 28,17 %; povprečna ocena ( $M = 3,10$ ;  $SD = 0,73$ )

Trditve	Faktorske uteži	M	SD
Opazujem sodelavce, ki imajo podobne delovne naloge.	0,739	3,46	0,97
Pozoren sem na to, kaj drugi naredijo narobe.	0,710	3,17	1,12
Pri delu imam vzornika.	0,656	2,53	1,24
Nadrejeni mi povedo, kaj menijo o mojem delu.	0,436	3,25	1,05

**Faktor 2: čustveno stanje**

Cronbachov koeficient alfa: 0,640; odstotek pojasnjene variance: 14,98 %; povprečna ocena ( $M = 3,23$ ;  $SD = 0,74$ )

Trditve	Faktorske uteži	M	SD
Pri delu se počutim sproščeno/-ega.	0,817	3,04	0,98
Svoje delo rad/-a opravljam in se ob njem dobro počutim.	0,793	3,67	1,02
Dobivam veliko kakovostnih povratnih informacij.	0,508	2,98	0,91

**Tabela 3:** (nadaljevanje)

<b>Faktor 3: lastne izkušnje</b>			
Cronbachov koeficient alfa: 0,515; koeficient omega: 0,69; odstotek pojasnjene variance: 10,37 %; povprečna ocena ( $M = 3,73$ ; $SD = 0,59$ )			
<b>Trditve</b>	<b>Faktorske uteži</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Rezultati mojega dela kažejo, da sem usposobljen/-a.	0,701	3,87	0,75
Kar naredim, je ustrezno.	0,683	3,90	0,94
Pri delu doživljam uspehe.	0,559	3,42	0,79

V tabeli 3 so podani po pravokotni rotaciji izločeni trije faktorji oziroma tri nove neodvisne spremenljivke samoučinkovitosti, ki smo jih poimenovali *posredne izkušnje*, *čustveno stanje* in *lastne izkušnje*. Iz tabele je prav tako razviden odstotek skupne variance vseh faktorjev, ki je tukaj 53,52 %. V družboslovju velja, da zadostuje, če varianca vseh izločenih faktorjev znaša 30 %, kar pomeni, da smo dosegli dobro skupno varianco.

Za ugotavljanje vpliva faktorjev neodvisne spremenljivke (samoučinkovitost) na odvisno (delovna zavzetost) smo

sne spremenljivke *delovna zavzetost*. Preostalih 55,6 % lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih nismo zajeli v analizo.

V nadaljnjem delu smo izračunali ocene regresijskih koeficientov in njihove statistične značilnosti. Rezultate prikazujemo v tabeli 5.

Iz tabele 5 je razvidno, da za tri neodvisne spremenljivke

**Tabela 4:** Povzetek regresijskega modela za odvisno spremenljivko *delovna zavzetost*

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Popravljen R<sup>2</sup></b>	<b>St. napaka ocene</b>
1	0,667	0,444	0,442	0,49956

**Tabela 5:** Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost

	<b>Nestandardiziran koeficient</b>		<b>Standardiziran koeficient</b>	<b>T</b>	<b>p</b>	<b>VIF<sup>1</sup></b>
	<b>B</b>	<b>SD</b>	<b>Beta</b>			
Konstanta	0,082	0,137		0,598	0,550	
Posredne izkušnje	0,265	0,028	0,289	9,553	0,000	1,115
Čustveno stanje	0,388	0,029	0,431	13,251	0,000	1,289
Lastne izkušnje	0,175	0,036	0,153	4,802	0,000	1,237

$F = 180,291$ ,  $p = 0,000$

uporabili večkratno regresijo. Tako smo najprej izračunali odstotek variabilnosti odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami. Rezultate prikazujemo v tabeli 4.

Iz tabele 4 je razviden  $R^2$ , ki pove, da je 44,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke pojasnjene z napovedanimi (neodvisnimi) spremenljivkami. To pomeni, da z napovedanimi spremenljivkami lahko pojasnimo 44,4 % variabilnosti odvi-

<sup>3</sup> Nekateri avtorji (Bowerman in O'Connell, 1990; Myers, 1990) trdijo, da obstajajo razlogi za skrb omejitve modela, če je najvišji VIF (faktor inflacije variance) nad 10. Bowerman in O'Connell (1990) opozarjata, da povprečna vrednost VIF, ki je bistveno večja od 1, lahko pomeni pristranskost regresije. V prikazanem primeru smo se približali povprečni vrednosti VIF 1, kar kaže na precej visoko nepristranskost regresije.

samoučinkovitosti, ki smo jih dobili s faktorsko analizo, lahko trdimo, da statistično značilno vplivajo na odvisno spremenljivko *delovna zavzetost*, saj je le pri njih  $p$ -vrednost manjša od 0,05. Razvidni so tudi regresijski koeficienti ( $B$ ). Največji regresijski koeficient ima *čustveno stanje* ( $B = 0,431$ ), nekoliko manjšega *posredne izkušnje* ( $B = 0,289$ ), najmanjšega pa *lastne izkušnje* ( $B = 0,153$ ).

#### 4 Razprava

Ugotovili smo, da je pri policistih zaznano največ delovne nezavzetosti (56,97 %), nekoliko manj aktivne nezavzetosti (32,20 %), najmanj pa delovne zavzetosti (10,83 %). Podobno razmerje stopnje zavzetosti so na vzorcu več milijonov zaposlenih v različnih organizacijah ugotovili tudi drugi raziskovalci (Gallup, 2013). V slovenskem prostoru je bilo prav tako opravljenih nekaj raziskav o delovni zavzetosti zaposlenih v različnih panogah. Lobnikar in Grom (2011) sta med 71 strokovnjaki in vodilnimi zaposlenimi v velikem slovenskem podjetju ugotovila, da je 27 % zaposlenih zavzetih za delo, nezavzetih je 66 %, aktivno nezavzetih pa 7 %. Grahovec (2011) je ugotavljal delovno zavzetost v dveh podjetjih leta 2008 in 2009. Za prvo je za leto 2008 ugotovil, da je 32,1 % zaposlenih zavzetih (leto pozneje le 25,7 %), 59,5 % zavzetih (leto pozneje 58,4 %) in 8,3 % aktivno nezavzetih (leto pozneje kar 15,8 %). V drugem podjetju je za leto 2008 ugotovil, da je 27,4 % zavzetih (leto pozneje 23,4 %), 58,9 % nezavzetih (leto pozneje 54,7 %) in 13,7 % aktivno nezavzetih (leto pozneje 21,9 %). Smolej in Lobnikar (2014) sta opravila raziskavo med poklicnimi gasilci. Ugotovila sta, da je 43,14 % gasilcev zavzetih, 49,16 % nezavzetih in 7,7 % aktivno nezavzetih. Zapisali smo že, da je ugotavljanje delovne zavzetosti pomembno zato, ker na podlagi tega lahko napovemo uspešnost podjetja (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Richman, 2006). Če primerjamo rezultate svoje raziskave o delovni zavzetosti policistov z rezultati raziskave o delovni zavzetosti v drugih panogah, lahko ugotovimo, da je stopnja delovne zavzetosti v Policiji nizka, saj je odstotek zavzetih zaposlenih najmanjši (10,83 %). Razlog je lahko tudi, da Policija v državni upravi nima konkurence. Svetek (2007) trdi, da zato organ ne prepozna potrebe po razvoju mehanizmov za spremljanje kakovosti in učinkovitosti svojega dela. Crabtree in sodelavci (2014) trdijo, da ima visoka delovna zavzetost policistov ključno vlogo za zagotavljanje osebne varnosti in varovanja premoženja ljudi, zato so naši rezultati lahko skrb vzbujajoči. Za izboljšanje delovne zavzetosti policistov bi tako po mnenju nekaterih avtorjev (prav tam) v Policiji morali preseči prepogost birokratsko-militaristični način vodenja zaposlenih. Tako kot v drugih panogah imajo tudi tukaj vodje ključno vlogo pri zagotavljanju delovne zavzetosti, saj, kot trdi Carroll (2016), zaposleni uživajo v delovnem okolju takrat, kadar zaupajo lju-

dem, s katerimi delajo, in verjamejo v to, kar delajo. Zato za izboljšanje delovne zavzetosti vodjem v Policiji predlagamo transformacijski način vodenja, ki pomeni, da vodja s svojo karizmo zaposlene vodi k skupni viziji (Bass in Riggio, 2006). Za zagotavljanje delovne zavzetosti policistov je pomembno, da Policija zna prepoznati dosežke zaposlenih. Crabtree in sodelavci (2014) pravijo, da je treba napore policistov vrednotiti in ceniti, da se doseže njihova čustvena vpetost v delo. Izpostaviti je treba junaška in dobra spontana dejanja, da se mlajšim policistom pokaže možnost samouresničevanja in čustvene nagrade, ki je ni mogoče kupiti z denarjem. V Policiji bi zato morali dati še večji pomen priznanjem in nagrajevanju policistov, ki delo opravljajo nad pričakovanji. Večjo pozornost za izboljšanje delovne zavzetosti je treba nameniti vodjem, saj so policisti pod vodenjem bolj zavzetih vodij manjkrat deležni disciplinskih postopkov in občutijo večje zadovoljstvo občanov kot policisti, ki so pod vplivom manj zavzetih policijskih vodij.

Tako kot Pati in Kumar (2010) smo tudi mi v raziskavi ugotovili, da na zaznano delovno zavzetost slovenskih policistov vpliva več faktorjev samoučinkovitosti, zato v uvodu postavljeno hipotezo potrjujemo. Največji vpliv na delovno zavzetost ima faktor *čustveno stanje* ( $B = 0,431$ ), nekoliko manjšega *posredne izkušnje* ( $B = 0,289$ ), najmanjšega pa *lastne izkušnje* ( $B = 0,153$ ). Čustveno stanje so slovenski policisti ocenili z oceno  $M = 3,23$ ;  $SD = 0,74$ . Glede na to, da policisti svoje delo opravljajo v stresnih delovnih razmerah (hude prometne nesreče, družinsko nasilje, samomori ...), je vpletenost čustev neizogibna. Nekateri avtorji (Bandura, 1977; Pajares, 2000, 2002) trdijo, da močna čustva vplivajo na samoučinkovitost in posledično tudi na dejansko učinkovitost izvedbe naloge, zato je bistveno, da se policisti pri svojem delu počutijo sproščene in dobijo veliko dobrih povratnih informacij. V Policiji bi bilo zato treba vzpostaviti dobre partnerske odnose med sodelavci, ki se skupaj srečujejo s stresnimi situacijami na terenu. Vzpostavljen je sicer sistem pomoči policistom v stresnih situacijah, ki pa so je deležni šele po stresni situaciji. Nekateri avtorji (Bandura, 1977; Pajares, 2000, 2002) trdijo, da stres in agitacija lahko vodita k neprimerni rešitvi naloge, ki jo ima posameznik. Policisti morajo tako graditi partnerski odnos v situacijah, ki niso stresne, da bi se znali odzvati in v stresnih situacijah dovolj zbrati, da lahko kljub negativnim čustvenim stanjem (anksioznost, vznemirjenost ...) uspešno opravijo zastavljeno nalogo. Torej je z oblikami izobraževanja, druženja in primerne vodenja treba v Policiji zagotoviti, da se vzpostavi na primer sistem stalnih službenih partnerjev in da se med njima tudi v stresnih situacijah vzpostavi čustveno stanje, s katerim bosta uspešno opravila določeno nalogo.

Policisti so *posredne izkušnje* ocenili z oceno  $M = 3,10$ ;  $SD = 0,73$ . Če posameznik nima lastnih izkušenj, so posredne



izkušnje nadomestni vir, ki prav tako statistično značilno in pozitivno vpliva na delovno zavzetost. Posredne izkušnje se oblikujejo na podlagi opazovanja vedenja drugih in posledic, ki jih imajo ta vedenja (Bandura, 1969), zato bi bilo dobro v Policiji vzpostaviti sistem mentorstva, da bi imel mlad policist možnost na podlagi opazovanja izboljšati raven samoučinkovitosti. Nekateri avtorji (Schunk, 1987; Schunk et al., 1987) opozarjajo, da opazovalci verjamejo v svoj uspeh le, če izvajajo dejavnost podobno kot opazovanec in če verjamejo, da so si z modelom podobni po starosti, sposobnosti in spolu. Torej tudi v Policiji ni bistveno, da se zagotovi mentorja, ampak je treba upoštevati tudi nekatere njegove lastnosti. Mentorji so največkrat vodje policijskih okolišev, ki so praviloma starejši in izkušenejši policisti. Ti mlademu policistu dajejo vtis ogromnega znanja, zato se tem na začetku kariere zdi nemogoče, da bi ga sami kdaj lahko dosegli. Glede na svoje ugotovitve in ugotovitve nekaterih avtorjev (Schunk, 1987; Schunk et al., 1987) predlagamo, da se mentor posameznemu kandidatu določi predvsem glede na starost in delovno dobo v Policiji. Policist začetnik bo ob policistu z nekaj leti delovnih izkušenj v Policiji prej dobil občutek lastnega prepričanja o zmožnosti samostojnega opravljanja policijskega dela kot ob nekom, ki je kot policist zaposlen že vrsto let. Posredne izkušnje črpamo tudi iz okolice, ki nam postavlja ogledalo, zato je pri policijskem delu pomembno zadovoljstvo žrtev s postopki policije. Dvoršek, Maver in Meško (2006) namreč trdijo, da je tudi to pomemben znak uspešnosti policijskega dela.

Na delovno zavzetost vplivajo tudi *lastne izkušnje*, ki so jih policisti ocenili z oceno  $M = 3,73$ ;  $SD = 0,59$ . Če je posameznik prepričan o svoji učinkovitosti, na podlagi katere osnuje samoučinkovitost, se ta posploši tudi na druge situacije, zato se pogosto izboljša vedenje tudi v podobnih situacijah, in ne samo pri dejavnostih, na katerih temelji obstoječa samoučinkovitost (Bandura, 1977). Z vidika krepitev samoučinkovitosti in posledično delovne zavzetosti zaposlenih v Policiji je tako bistveno, da se ta vir samoučinkovitosti okrepi. Zaradi pogostega doživljanja fluktuacije zaposlenih v organu obstaja bojazen, da začetniki niso deležni primerne mentorstva. Zaradi neizkušenosti in improvizacije izvajanja policijskega dela lahko pride do slabih izkušenj in neuspeha. Kot trdi Bandura (1997), pa je ravno neuspeh tisti, ki vpliva na samoučinkovitost, in to predvsem takrat, ko še ni oblikovano trdno prepričanje o samoučinkovitosti. Zato je v Policiji treba ponovno vzpostaviti sistem mentorstva, ki je že deloval. Učenje ob izkušenem policistu, kriminalistu ali vodji je ključno, da posamezen policist pridobi izkušnje, na podlagi katerih si bo lahko ustvaril lastno prepričanje in samozavest, da je zmožen uspešno opraviti določeno nalogo. Po pridobljenih izkušnjah se bo lažje srečeval s situacijami, v katerih bo moral odločno ukrepati. Tako bo zagotovljen učinkovitejši pristop in bo večja verjetnost za uspešno izvedbo naloge. Za okrepitev lastnih

izkušenj je bistven tudi karierni sistem v Policiji, saj napredovanje, ki ni povezano z izkazanimi preteklimi dosežki, lahko z vidika posameznega policista pomeni slabe izkušnje, kar se lahko odraža tudi v nižji stopnji samoučinkovitosti. To še posebno velja za vodstvena delovna mesta. Merilom razvoja in napredovanja kadrov v Policiji je tako treba posvetiti posebno pozornost. Nepoznavanje organizacije, policijske subkulture, pooblastil in organizacije dela lahko privede do slabih začetnih izkušenj, ki se v nadaljevanju odražajo v nižji samoučinkovitosti.

Na koncu razprave bi opozorili še na nekaj nerešenih vprašanj, ki bi lahko bila izziv raziskovalcem delovne zavzetosti v prihodnje. Zagotovo ima vprašalnik Q12 (Harter et al., 2006) določene pomanjkljivosti pri dejanskem merjenju delovne zavzetosti, saj najpogostejše uporabljene definicije delovne zavzetosti vsebinsko niso povsem skladne z njim. Poleg tega obstajajo tudi drugi instrumenti za merjenje delovne zavzetosti. Eden izmed njih je lestvica UWES (Utrecht Work Engagement Scale), ki so jo razvili Schaufeli, Bakker in Salanova (2006) in meri predvsem izgorelost na delovnem mestu v povezavi z delovno zavzetostjo. Še vedno je tako mnogo možnosti za nadaljnje raziskovanje in razvijanje instrumentov, ki bodo omogočili čim boljše merjenje delovne zavzetosti. Ob tem je treba opozoriti tudi na nekatere omejitve predstavljene študije. Prva je povezana z vrsto uporabljenih podatkov, ki izražajo percepcijo zaposlenih o ravnanju sodelavcev in nadrejenih, tako da lahko na odgovore nekoliko vpliva družbena zaželenost odgovorov. Delovno zavzetost policistov smo merili z njihovo samooceno, ne pa z metodo opazovanja, kar je prav tako nekakšna omejitev raziskave. Zavedamo se, da je na raziskavo delno vplivala tudi dolgo trajajoča policijska stavka, ki je potekala med izvajanjem raziskave. Toda glede na to, da so bili v tem obdobju vsi varčevalni ukrepi že izvedeni, to ni tako močno vplivalo na rezultate. Prav tako študije kažejo, da materialna sredstva ne vplivajo pomembno na delovno zavzetost.

## Literatura

1. Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Reinhart & Winston.
2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
3. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
4. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
5. Bandura, A. in Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586–598.
6. Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology Press.

7. Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51.
8. Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48–52.
9. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
10. Borovec, K., Vitez, D. in Cajner Mraović, I. (2014). Police Effectiveness as the Influencing Factor of the Community Policing Strategy on Citizen's Sense of Safety in Croatia. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 65(4), 259–271.
11. Bowerman, B. L. in O'Connell, R. T. (1990). *Linear statistical models: An applied approach*. Belmont: Duxbury.
12. Carmines, E. in Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills: Sage.
13. Carroll, T. (2016). *Project delivery in business-as-usual*. New York: Routledge.
14. Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner.
15. Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
16. Crabtree, S., Rios, J. in Revelo, V. (2014). How to build a more effective police force. *Business Journal*. Pridobljeno na <http://www.gallup.com/businessjournal/180299/build-effective-police-force.aspx>
17. Cropanzano, R. in Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
18. Druckman, D. in Bjork, R. A. (1994). *Learning, remembering, believing: Enhancing human performance*. Washington: National Academy Press.
19. Dvoršek, A., Maver, D. in Meško, G. (2006). Policijsko delo z oškodovanci premoženjske kriminalitete – med prijaznostjo in učinkovitostjo. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 57(1), 57–68.
20. Estes, W. K. (1972). An associative basic for coding and organizational in memory. V A. W. Melton in E. Martin (ur.), *Coding processes in human memory* (str. 161–190). Washington: Winston.
21. Fesl Martinčević, M. (2004). Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije. *Psihološka obzorja*, 13(3), 77–106.
22. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: Introducing statistical method* (3rd ed.). London: Sage.
23. Frank, F. D., Finnegan, R. P. in Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
24. Frlec, Š. (2005). *Samoučinkovitost v kontekstu delovnega mesta* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
25. Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Pridobljeno na [http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport\\_20131.pdf](http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf)
26. Grahovec, Z. (2011). *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in organizacijsko klimo* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Harter, J. K., Hayes, T. L. in Schmidt, F. L. (2004). *Meta-analytic predictive validity of Gallup selection research instruments (SRI)*. Omaha: The Gallup Organization.
28. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
29. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A. in Asplund, J. W. (2006). *Q12 meta-analysis*. Lincoln: The Gallup Organization.
30. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
31. Hunter, J. E. in Schmidt, F. L. (1983). Quantifying the effects of psychological interventions on employee job performance and work-force productivity. *American Psychologist*, 38(4), 473–478.
32. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
33. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
34. Lobnikar, B. in Grom, V. (2011). Osebna zavzetost zaposlenih – ključni dejavnik uspeha podjetja. V M. Ferjan, M. Kljajić-Borštnar, A. Pucihar, M. Bernik, O. Dečman-Dobrnjič, B. Gomišček et al. (ur.), *Organizacija prihodnosti: zbornik 30. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 744–753). Kranj: Moderna organizacija.
35. Ministrstvo za notranje zadeve, Policija. (2015). *Poročilo o delu policije za leto 2014*. Pridobljeno na <http://www.policija.si/images/stories/Statistika/LetnaPorocila/PDF/LetnoPorocilo2014.pdf>
36. Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston: Duxbury.
37. Pajares, F. (2000). Current directions in self-efficacy research. V M. Maehr in P. R. Pintrich (ur.), *Advances in motivation and achievement* (str. 1–49). Greenwich: JAI Press.
38. Pajares, F. (2002). *Overview of social cognitive theory and self-efficacy*. Pridobljeno na <http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/eff.html>
39. Pati, S. P. in Kumar, P. (2010). Employee engagement: Role of self-efficacy, organizational support & supervisor support. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126–137.
40. Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington: Gower.
41. Richardsen, A. M., Burke, R. J. in Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555–574.
42. Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49, 36–39.
43. Robertson, I. T. in Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.
44. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684.
45. Sadri, G. in Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behavior: A review and meta-analysis. *Applied Psychology*, 42(2), 139–152.
46. Salanova, M., Agut, S. in Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
47. Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
48. Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. V A. B. Bakker (ur.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (str. 10–24). New York: Psychology Press.

49. Schaufeli, W. B., Bakker, A. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
50. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
51. Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C. in Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on workforce productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64(6), 609–626.
52. Schmidt, F. L. in Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology*, 52(2), 445–464.
53. Schunk, D. H. (1987). Peer models and children's behavioral change. *Review of Educational Research*, 57(2), 149–174.
54. Schunk, D. H., Hanson, A. R. in Cox, P. D. (1987). Peer-model attributes and children's achievement behaviors. *Journal of Educational Psychology*, 79(1), 54–61.
55. Sharma, S. K. in Kaur, S. (2014). An introspection of employee engagement: A quantitative content analysis approach. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 38–57.
56. Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26–29.
57. Slana, S. (2008). *Zaznavanje samoučinkovitosti pri dijakih in njena povezanost s testno anksioznostjo* (Magistrsko delo). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
58. Smolej, D. in Lobnikar, B. (2014). Osebna zavzetost poklicnih gasilcev kot element zagotavljanja varnosti v lokalni skupnosti. V B. Flander, I. Areh in M. Jere (ur.), *Quo vadis: nadzorovanje in kaznovanje v Sloveniji, 15. slovenski dnevi varstvoslovja* (str. 38). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
59. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
60. Svetek, S. (2007). Kazalci uspešnosti in učinkovitosti dela policije na področju kriminalitete. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 58(1), 20–36.
61. Szpiller, J. A. in Epstein, S. (1976). Availability of an avoidance response as related to autonomic arousal. *Journal of Abnormal Psychology*, 85(1), 73–82.
62. Tomori, M. (1990). *Psihologija telesa*. Ljubljana: DZS.
63. Williams, J. R. in Lueke, S. B. (1999). 360° feedback system effectiveness: Test of a model in a field setting. *Journal of Quality Management*, 4(1), 23–49.

## Analysis of the Impact of Self-Efficacy on the Perception of Work Engagement of Slovenian Police Officers

David Smolej, Ph.D., Specialist Senior Criminal Police Inspector, Corruption Section, General Police Directorate, Part-time Associate, Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor, Slovenia.  
E-mail: david.smolej@fvv.uni-mb.si; david.smolej@policija.si

Branko Lobnikar, Ph.D., Associate Professor of Security Organization Management, Head of the Chair of Policing and Security studies, Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor, Slovenia.  
E-mail: branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si

Work engagement represents a contemporary concept in human resource management, and describes a situation where an employee is emotionally, intellectually, and cognitively committed to the organization where he/she works. Based on the assessment of employee engagement, we can predict the overall success of the organization. Despite the fact that the Police is a not-for-profit organisation, studies have shown that the work engagement of police officers is related to the level of security in the country. In this paper, the authors analyse the level of police officers' work engagement and the factors related to it. The study was carried out on a sample of 739 Slovenian police officers, and results indicated that the majority of Slovenian police officers was not engaged (56.97%), one-third of them were actively not engaged (32.20%), and only one-tenth of police officers was engaged. Moreover, results showed that workplace engagement is associated with police officers' emotional state, indirect experience, and their own work experience. In the conclusion of the paper, the authors propose some organizational and managerial measures, which could reinforce sources of self-efficacy of Slovenian police officers.

**Keywords:** police officers, self-efficacy, engagement, Slovenia

UDC: 005.336:351.74(497.4)