



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE

POLICIJA

Generalna policijska uprava
Policijska akademija

DRUGI POSVET O RAZISKOVALNI DEJAVNOSTI V POLICIJI

ZBORNİK PRISPEVKOV

Ljubljana, april 2022

**DRUGI POSVET
O RAZISKOVALNI DEJAVNOSTI V POLICIJI**

ZBORNİK PRISPEVKOV

Urednika:

dr. Džemal Durić
dr. Aleksander Koporec Oberčkal

Ljubljana, april 2022

DRUGI POSVET O RAZISKOVALNI DEJAVNOSTI V POLICIJI

ZBORNIK PRISPEVKOV

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 104847619
ISBN 978-961-6797-57-3 (PDF)

Izdalo: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija

Uredila: dr. Džemal Durić in dr. Aleksander Koporec Oberčkal, Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija,

Lektoriranje: Simona Vidic, Amidas d.o.o.

Oblikovanje besedila in naslovnice: Ana Vidmar, Služba za upravno poslovanje
Elektronska izdaja

Publikacija je dostopna na spletni strani: <https://www.policija.si/medijsko-sredisce/>
publikacije

Ljubljana, april 2022

KAZALO

Manuel Vesel mag., vodja Centra za raziskovanje in socialne veščine	
Uvodnik	5
dr. Eva Bertok, dr. Katja Filipčič, dr. Mojca M. Plesničar	
Nasilje v družini v času covid-19	9
Izidor Nemec, dr. Branko Lobnikar	
Policija in nasilje nad člani LGBT skupnosti	25
Niki Tomović, mag. Franc Vrtič	
Vloga policije in pomembnost policijskega dela v skupnosti pri prepoznavanju pojavnih oblik ter preprečevanju procesa radikalizacije	39
dr. Marko Drobnjak	
Potencial govornih tehnologij pri policijskem delu	57
mag. Franc Vrtič, dr. Branko Lobnikar	
Etika v institucijah pluralne policijske dejavnosti	71
Matjaž Mravlja spec., dr. Jože Šrekl	
Počutje policistk na delovnem mestu	89
Jan Zavodnik	
Vpliv plačnih anomalij na zadovoljstvo vodstvenih delavcev v policiji	101
dr. Džemal Durić, Miša Pogorevčnik	
Identifikacija potencialov za vodenje v policiji	122

dr. Džemal Durić	
Vodenje in socialna identiteta v policijskih vrstah	145
dr. Džemal Durić, Suzana Rudež	
Sistem razvoja vodenja v policiji: pregled razvojnih aktivnosti 2008-2021	167
mag. Andrej Juričko, dr. Blanka Tacer	
Koraki do uporabnega kompetenčnega modela	191

Spoštovane bralke, spoštovani bralci!

Scientia est potentia – znanje je moč. Če izhajamo iz tega latinskega pregovora, lahko v trenutnem času z gotovostjo rečemo, da je za policijo znanje najpomembnejše. V času izobraževanja za poklic policista so nam učitelji, predavatelji govorili, da je osnovno orožje policista – svinčnik, informacija. Kdor ima informacije, ima moč oziroma je v prednosti. Tega takrat nismo najbolje razumeli oziroma kot bodoči policisti temu nismo namenjali veliko pomena. Po desetletjih razvoja policijske organizacije v sodobno policijsko organizacijo, ki ima jasno vizijo, temeljne vrednote in jasno poslanstvo, lahko rečemo le, da so nenehno učenje, izobraževanje in usposabljanje za policijo ključnega pomena, saj lahko le tako kljubuje vsem izzivom in izvaja temeljno funkcijo, ki je zagotavljanje varnosti ljudi v najširšem smislu. Biti servis za varnost državljanov in služiti ljudem!

Znanje je moč. Kaj je znanje? Znanje po Platonu je opravičeno in resnično prepričanje. Seneka je izjavil, da se ne učimo za šolo, temveč za življenje. Znana je misel Benjamina Franklina, da investiranje v znanje izplača najvišje obresti. Isaac Newton je o znanju povedal, da je to, kar vemo, kapljica, tisto, česar ne vemo, je morje. Tu je navedenih le nekaj misli o znanju, ki jih je nešteto. Če se na primer osredotočimo na transformacijsko znanje, ki je dinamično, to hitro usahne in ga je treba nenehno nadgrajevati. Zakaj je to pomembno za vlogo Centra za raziskovanje in socialne veščine, vlogo Policijske akademije in seveda sistema Policije v celoti? Če izhajamo iz poslanstva centra, ki je razvijanje znanja, je za policijo zelo pomembna vzpostavitev tako imenovanega trikotnika znanja med raziskovanjem, izobraževanjem in usposabljanjem ter uporabo slednjega v praksi. Prav to je ideal, h kateremu stremimo. Z ustanovitvijo Centra za raziskovanje in socialne veščine v letu 2014 smo v policiji začeli izvajati poslanstvo – razvijati novo znanje za uspešno in učinkovito delo policije.

V letu 2016 smo tako izvedli prvi posvet o raziskovalni dejavnosti, na katerem je bilo predstavljenih šestnajst prispevkov. Z namenom transparentnosti je bil izdan tudi prvi zbornik prispevkov. Po petih letih je nastopil čas in priložnost organizirati drugi posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji, ki je tudi ponudil izjemne prispevke in pokazal, da smo na pravi poti. Udeležence drugega posveta je s svojo prisotnostjo počastil in jih nagovoril generalni direktor policije, ki je tudi tako podprl poslanstvo raziskovalne dejavnosti v policiji. Tako smo takrat nad pričakovanji izpolnili načrt raziskovanja in uresničili cilje Strategije Centra za raziskovanje in socialne veščine za obdobje 2016–2021. Slednje je bilo vzpostaviti lastno raziskovalno dejavnost skozi izvajanje raziskav, izvajati razvojnoraziskovalne projekte ter zagotavljanje vso potrebno skrb za obravnavo vlog za raziskovalno dejavnost, sodelovati v mednarodnih projektih in ciljno raziskovalnih projektih ter izvajati številne druge aktivnosti na tem področju. V

zborniku prispevkov drugega posveta o raziskovalni dejavnosti lahko vidimo raznolikost enajstih strokovnih prispevkov, ki s tematiko posežejo v aktualne teme družbenega življenja in tudi situacij, ki jih v policiji obravnavamo, s katerimi se soočamo in ki na različne načine pomembno obravnavajo izzive policijske dejavnosti v današnjem času. Tako se bralke in bralci lahko seznanite z dilemami in vprašanji morebitnega porasta nasilja v družini, ki so se pojavili v času epidemije covid-19. O zasledovanju ničelne tolerance, ki izstopa iz odnosa do homofobije, predsodkov, sovražnega govora, govori prispevek o vlogi policije pri obravnavi nasilja nad člani skupnosti LGBTI, s ključno ugotovitvijo, da je treba formalizirati sodelovanje policije s skupnostjo LGBTI. Prispevek o nacionalnovarnostnih grožnjah in nacionalnovarnostnih tveganjih pa se ukvarja z večno pomembno osredotočenostjo na pomembnost policijskega dela pri prepoznavanju in preprečevanju procesa radikalizacije. Prispevek o govornih tehnologijah pri policijskem delu pa prikaže teoretične ugotovitve in praktične vidike uporabe govornih tehnologij policijskih enot v tujini ter kakšen je »cost-benefit« potencial vpeljave v delo uniformirane in kriminalistične policije in specialne enote. Med temeljnimi izhodišči policijske dejavnosti je profesionalna etika, zato prispevek na temo etike v institucijah policijske dejavnosti prikaže tudi mnenja prebivalcev Republike Slovenije o institucijah pluralne policijske dejavnosti, ki se navezujejo na temeljna etična izhodišča posameznih strok. Med ključnimi komponentami za doseg ciljev vsake policijske organizacije je počutje na delovnem mestu. Prispevek o tem prikaže ugotovitve, da bolj stresno policijsko delo (primerjava tudi med policistkami in policisti) ne vpliva močnejše na počutje zaposlenih, če zaposleni živijo dovolj aktivno življenje zunaj delovnega mesta. Delo mora biti cenjeno in, če je dobro opravljeno, tudi dobro plačano. Po vzpostavitvi enotnega plačnega sistema v državni upravi se to vprašanje v policiji nenehno izpostavlja. Vpliv plačnih anomalij na zadovoljstvo vodstvenih delavcev v policiji pokaže, da dve tretjini zaposlenih vodij v policiji ni zadovoljnih s plačnim sistemom, kar vpliva na njihovo motiviranost. Zadnji štirje prispevki so usmerjeni v organizacijski menedžment. Prvi prispevek v tem četverčku obravnava izziv identifikacije potencialov za vodenje od prve zaposlitve v policijski organizaciji. Avtorja ugotavljata izraženo motivacijo kandidatov za zaposlitev za vodenje. Pri vodenju in socialni identiteti v policijskih vrstah avtor pokaže, da znotraj policije obstajajo različne stopnje identifikacije zaposlenih, k tej dinamiki pa prispevajo različni načini vodenja. V prispevku Sistem razvoja vodenja v policiji: pregled razvojnih aktivnosti za obdobje 2008–2021 se lahko bralke in bralci seznanite s pregledom glavnih razvojnih aktivnosti na področju razvoja vodenja v policiji v štirinajstletnem obdobju. Prav ugotovitve strokovnih in znanstvenih analiz so oziroma bodo v prihodnje podlaga za strateško-razvojne odločitve. Za zaključek zbornika pa avtorja prispevka, ki sta tudi predstavnika zunanjega izvajalca, predstavita samo pot do priprave kompetenčnega modela v policiji. Tako bo policija pridobila sodoben in za specifično policijsko organizacijo uporaben kompetenčni model. Prispevki v zborniku drugega posveta o raziskovalni dejavnosti v policiji tako zelo konkretno

prikažejo raznolikost preučevanih tem, ki bodo nedvomno vsakega bralca oziroma bralko pritegnile k prebiranju tiste vsebine, ki ga zanima, in postregla z novim znanjem oziroma učenjem.

Z namenom okrepitve obstoja raziskovalne dejavnosti in vzpostavitve povezanosti med raziskovanjem, usposabljanjem in uporabo v praksi smo v Centru za raziskovanje in socialne veščine pripravili Strategijo Policije za raziskovalno dejavnost v obdobju 2022–2030. V tej zvezi lahko damo zelo optimistično napoved strateških ciljev, ki jih želimo doseči. Ti so izboljšati status izvajalcev raziskovane dejavnosti, optimizirati model raziskovalne dejavnosti v policiji, krepiti promocijo rezultatov raziskovalne dejavnosti, krepiti kadrovske in materialne zmogljivosti področja raziskovanja ter uveljavljati visoke etične standarde raziskovalne dejavnosti v policiji. Poleg načrta raziskovanja, ki se potrjuje letno, so strateški cilji razvojno naravnani. Če izhajam iz poslanstva ustvarjanja novega znanja za uspešno in učinkovito delo policije, se lahko osredotočim na strateški cilj krepitve promocije rezultatov raziskovalne dejavnosti, pri čemer bo transparentnost vseh dosežkov na področju raziskovalne dejavnosti, raziskav, razvojnih projektov idr. v ambicioznem cilju vzpostavitve repozitorija znanja omogočila dostop vsem zaposlenim v policiji do novega znanja in uresničevanje reka *scientia est potentia* za zaposlene v policiji. To pa pomeni poslovno odličnost policijske organizacije v vseh smereh.

Cilji so jasni. Vizija je izražena. V človeških virih policije je tudi motivacija. Hočemo, zmoremo in znamo!

Zahvala vsem sodelujočim in že danes vabilo vsem sodelavkam in sodelavcem na tretji posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji. Verjamem, da boste pripravili odlične prispevke. Verjamem tudi, da bomo v policiji skupaj predstavili odlične rezultate na področju raziskovalne dejavnosti in to znanje tudi uporabljali.

Manuel Vesel, mag.
vodja Centra za raziskovanje in socialne veščine

NASILJE V DRUŽINI V ČASU COVID-19

Eva Bertok

Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani
Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru
eva.bertok@ymail.com

Katja Filipčič

Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani
Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani
katja.filipcic@pf.uni-lj.si

Mojca M. Plesničar

Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani
mojca.plesnicar@pf.uni-lj.si

Povzetek

Ukrepi za preprečevanje širjenja covid-19 večinoma temeljijo na zmanjšanju socialnih stikov, kar je vplivalo na naše vsakdanje aktivnosti. Ukrepi so vplivali tudi na kriminaliteto, še zlasti na nasilje v družini, saj so okrepili nekatere dejavnike nasilja. Obravnava nasilja v družini predstavlja pomembno področje dela policije, prav tako tudi njegovo preprečevanje. V obdobju pandemije covid-19 je bila zato policija soočena s povečanim obsegom dela. Predpostavili smo, da so v času ukrepov vse zaznane oblike nasilja v družini porasle, prav tako pa se je povečalo tudi število izrečenih prepovedi približevanja. To hipotezo smo le delno potrdili.

Ključne besede: nasilje v družini, COVID-19, policija

Vpliv pandemije COVID-19 na nasilje v družini

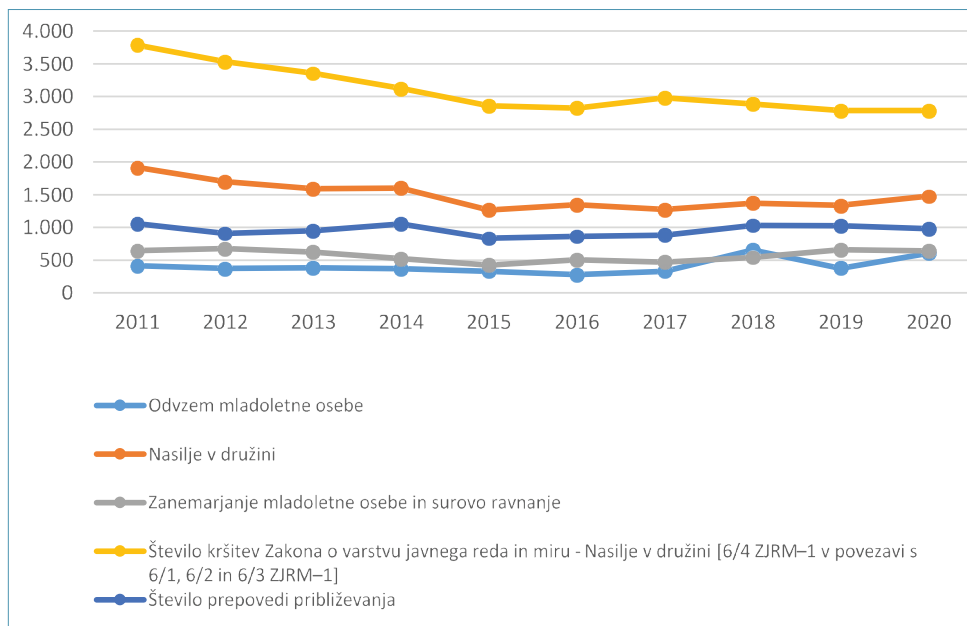
Pandemija covid-19 je radikalno posegla v naš vsakdan: vlada sprejema ukrepe za omejitev širjenja virusa, ki pomembno omejujejo socialne stike ter vplivajo na naše počutje in ravnanje, poleg tega pa na naše počutje vpliva že sama prisotnost »nevidnega sovražnika«. Že ob razglasitvi epidemije covid-19 in uvedbi številnih ukrepov za njeno omejevanje v letu 2020 so kriminologi napovedovali pomembne spremembe na področju kriminalitete (Stickle & Felson, 2020). Tako naša policija (Ministrstvo

za notranje zadeve Republike Slovenije, 2020) kot mednarodne organizacije (UN Women, 2020) in kriminologi (Buttell & Ferreira, 2020; Bradbury Jones & Isham, 2020; Peterman et al., 2020; Sharifi, Larki & Roudsari, 2020) so opozarjali na izrazito povečano nevarnost za nasilje v družini. Poročanja iz številnih držav kažejo, da so se napovedi uresničile (Filipčič, Drobnjak, Plesničar & Bertok, 2021). Porast nasilja v družini je mogoče pripisati krepitvi nekaterih dejavnikov nasilja v času pandemije, kot so na primer povečan stres (tudi ekonomski), zmanjšanje družinskih dohodkov, več preživetega časa skupaj in s tem povečan nadzor povzročitelja nasilja nad žrtvami, povečano uživanje alkohola, težja dostopnost služb za pomoč žrtvam. V prispevku s prikazom statističnih podatkov prijavljenih primerov nasilja v družini ugotavljamo, ali se je tudi v Sloveniji povečal obseg posamičnih oblik nasilja v družini.

Podatki slovenske policije o nasilju v družini

V seminarju se osredotočamo na naslednja kazniva dejanja (KD) iz Kazenskega zakonika (KZ-1): odvzem mladoletne osebe po 190. členu KZ-1, nasilje v družini po 191. členu KZ-1, zanemarjanje mladoletne osebe in surovo ravnanje po 192. členu KZ-1, spolni napad na mladoletno osebo, mlajšo od petnajst let, po 173. členu KZ-1. Poleg tega smo v analizo zajeli še kršitve Zakona o varstvu javnega reda in miru (ZJRM-1), ki predstavljajo prekršek nasilja v družini po četrtem odstavku 6. člena ter izrečene prepovedi približevanja po 60. členu Zakona o nalogah in pooblastilih policije (ZNPPol) in kršitve teh prepovedi.

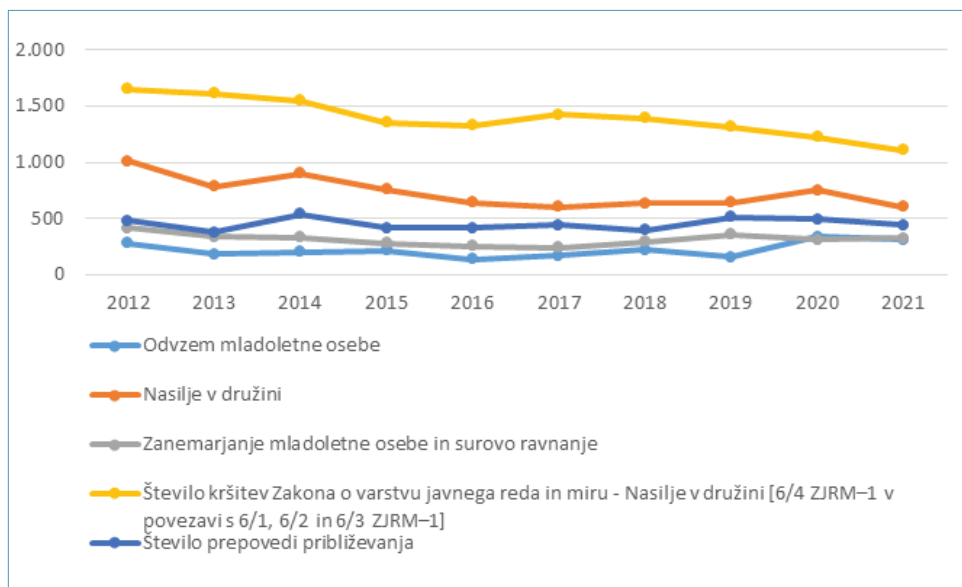
Najprej smo iz Poročil o delu policije za polletja in leta ustvarili zbirko podatkov o navedenih kaznivih dejanjih in prekrških ter pogledali, ali so se dolgoletni trendi v zadnjem letu in pol spremenili.

Graf 1: Celoletna statistika 2011–2020

Vir: Policija.

Kot lahko vidimo iz grafa 1, se je število kršitev ZJRM-1 (nasilje v družini kot prekršek) zmanjšalo (2.786 primerov v letu 2020 v primerjavi z desetletnim povprečjem 3.092 primerov). Zanimljiv upad je bil zabeležen tudi pri KD nasilja v družini (1.477 primerov v letu 2020 v primerjavi z desetletnim povprečjem 1.488 primerov). Izrečenih prepovedi približevanja je bilo v letu 2020 nekoliko več kot leta prej (980 primerov v letu 2020 v primerjavi z desetletnim povprečjem 958 primerov), KD zanemarjanja mladoletne osebe in surovega ravnanja pa je bilo bistveno več od dolgoletnega povprečja (642 primerov v letu 2020 v primerjavi z desetletnim povprečjem 571 primerov, kar pomeni 12,4-odstotni porast). Najvišji porast, viden na grafu, je pri številu KD odvzema mladoletne osebe (604 primerov v letu 2020 v primerjavi z desetletnim povprečjem 411 primerov, kar pomeni 46-odstotni porast glede na desetletno povprečje).

Poglejmo si še statistiko polletij, kjer so predstavljeni podatki zadnjega poročila iz avgusta letošnjega leta. Analizirali smo podatke statistik prvega polletja, se pravi, statistike prvih šest mesecev zadnjih desetih let. To primerjavo delamo zato, ker je bila v prvi polovici leta 2020 epidemija najbolj izražena, z epidemijo pa tudi ukrepi socialne izolacije.

Graf 2: Polletna statistika 2012–2021

Vir: Policija.

Tudi pri grafu 2 je opazen trend zmanjševanja števila kršitev ZJRM-1 pri prekršku nasilja v družini. Pri KD nasilja v družini je mogoče opaziti porast v prvi polovici leta 2020, ko so ukrepi za preprečevanje širjenja okužb najbolj posegli v naša življenja (749 primerov v prvem polletju 2020 v primerjavi z desetletnim povprečjem 732 primerov), ter padec na raven 2016–2019 v letu 2021 (605 primerov). Število prepovedi približevanja (437 primerov v prvem polletju 2021 v primerjavi z desetletnim povprečjem 450 primerov) ter KD zanemarjanja mladoletne osebe in surovega ravnanja (322 primerov v prvem polletju 2021 v primerjavi z desetletnim povprečjem 313 primerov) je tudi pri polletnih poročilih približno na isti ravni skozi desetletje. Tudi pri tem grafu je edini občutnejši porast, ki je viden, pri številu KD odvzema mladoletne osebe, lahko pa opazimo, da se število odvzemov iz leta 2020 v letu 2021 ni bistveno zmanjšalo (339 odvzemov v letu 2020 proti 312 v letu 2021, kar predstavlja 54- oziroma 42-odstotni porast glede na desetletno povprečje).

Da bi preverili, ali so bile prisotne statistično značilne razlike v številu kaznivih dejanj skozi leta, smo uporabili t-test za en vzorec. Pri tem smo izhajali iz podatkov o obsegu kriminalitete za leta v obdobju 2011–2020.

Tabela 1: Nasilje v družini (kazniva dejanja in prekrški) ter prepoved približevanja: vrednosti t-testa, povprečja, standardni odkloni in intervali zaupanja za število kaznivih dejanj, prekrškov in ukrepov

	t-vrednost	p	M	S.O.	95 % I. Z. SPODNJI	95 % I. Z. ZGORNJI
ODVZEM MLADOLETNE OSEBE – 190. člen KZ-1 (2008)	10,75	,00	411,2	121,02	324,63	497,77
NASILJE V DRUŽINI – 191. člen KZ-1 (2008)	22,19	,00	1488,4	212,09	1336,68	1640,12
ZANEMARJANJE OTROKA IN SUROVO RAVNANJE – 192. člen KZ-1 (2008)	20,43	,00	571,4	88,45	508,13	634,68
NASILJE V DRUŽINI – 6. člen ZJRM-1 (2006)	27,69	,00	3092,2	353,06	2839,64	3344,76
PREPOVED PRIBLIŽEVANJA	36,81	,00	958,1	82,31	899,22	1016,98

Vir: Policija.

V primerjavi z desetletnim povprečjem števila KD odvzema mladoletne osebe po 190. členu KZ-1 ($411,2 \pm 121,02$) leto 2020 izrazito izstopa s številom 604 dejanj (skoraj 200 prijav več kot v povprečju); v primerjavi z desetletnim povprečjem števila KD nasilja v družini po 191. členu KZ-1 (1.477 dejanj v primerjavi s $1488,6 \pm 212,09$) je leto 2020 skoraj popolnoma povprečno, nekoliko nadpovprečno pa je bilo leto 2020 pri prijavah KD zanemarjanja otroka in surovega ravnanja po 192. členu KZ-1 (642 dejanj v primerjavi s povprečjem $571,4 \pm 88,45$) (tabela 1).

Pri številu KD odvzema mladoletne osebe po 190. členu KZ-1 je prihajalo do statistično značilnih razlik; število je bilo višje od dolgoletnega povprečja (tabela 1), tako kot je bilo tudi pri številu KD zanemarjanja otroka in surovega ravnanja po 192. členu KZ-1. Tudi pri številu KD nasilja v družini po 191. členu KZ-1 so bile razvidne statistično značilne razlike; število je bilo nekoliko nižje od dolgoletnega povprečja (tabela 1).

Za število kršitev ZJRM-1 (2006), ki predstavljajo nasilje v družini kot prekršek (četrti odstavek 6. člena), in število ukrepov policistov zaradi nasilja v družini (ki predstavlja kaznivo dejanje ali prekršek) – prepovedi približevanja po 60. členu ZNPPol (2013) smo prav tako opravili t-test, da bi ugotovili, ali število kršitev in ukrepov odstopa od dolgoletnega povprečja. Upoštevali smo število kršitev / število ukrepov v zadnjih desetih letih.

V primerjavi z desetletnim povprečjem števila prekrškov nasilja v družini ($3092,2 \pm 353,06$) je število prekrškov v letu 2020 podpovprečno – 2.786 kršitev (tabela 1).

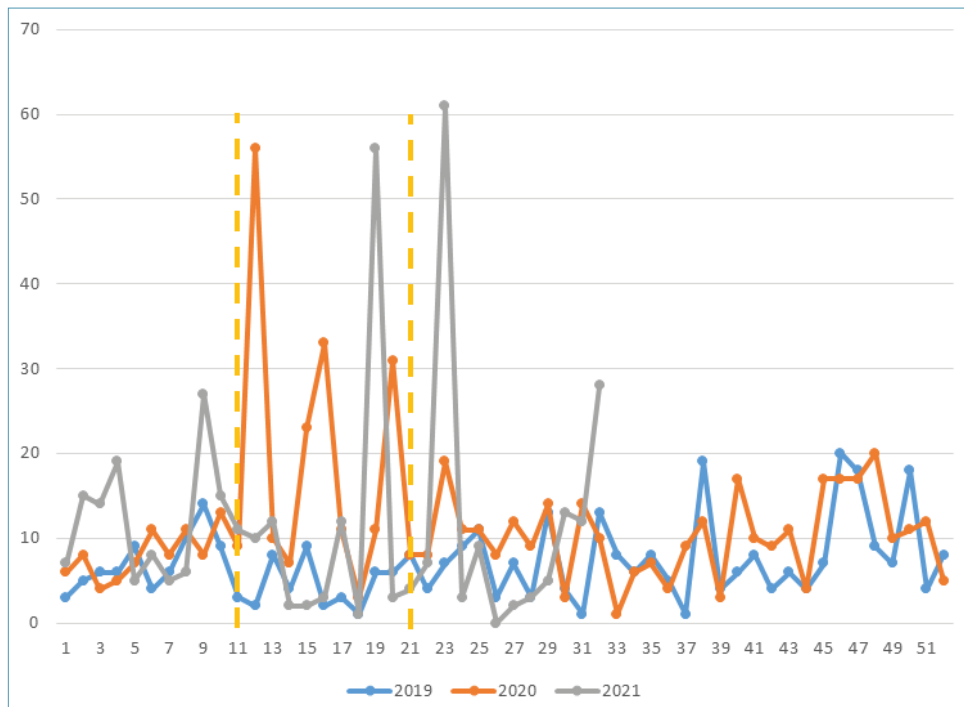
Število ukrepov prepovedi približevanja v prvi polovici letošnjega leta je v primerjavi z desetletnim obdobjem le malenkost nad dolgoletnim povprečjem – 980 prepovedi ($958,1 \pm 82,31$), kar pomeni, da obstajajo statistično zanesljive razlike (tabela 1).

Imeli smo tudi možnost pregledovanja dnevne statistike zabeleženih prijav KD in prekrškov za zadnja tri leta, kar bomo predstavili v nadaljevanju.

Ukrepi so najbolj vplivali na naše vsakodnevne aktivnosti in najbolj omejili socialne stike v obdobju 16. marca 2020–25. maja 2020, tedne 11.–21., označene z rumeno prekinjeno črto na grafih 3, 4 in 5. V tem obdobju so bile zaprte osnovne in srednje šole, večji del tega obdobja pa so zaznamovali še naslednji ukrepi: prepoved gibanja zunaj občine stalnega prebivališča, ustavljen je bil javni prevoz in prepovedano zbiranje ljudi.

Na grafu 3 je mogoče opaziti, da je bil poskok v številu prijav KD po 190. členu KZ-1 najbolj opazen prav med tedni omejenih socialnih stikov oziroma še dobra dva tedna pozneje, do začetka junija 2020. Podobno visoka števila prijav so se nato pojavila tudi v letu 2021, od začetka maja do sredine junija 2021.

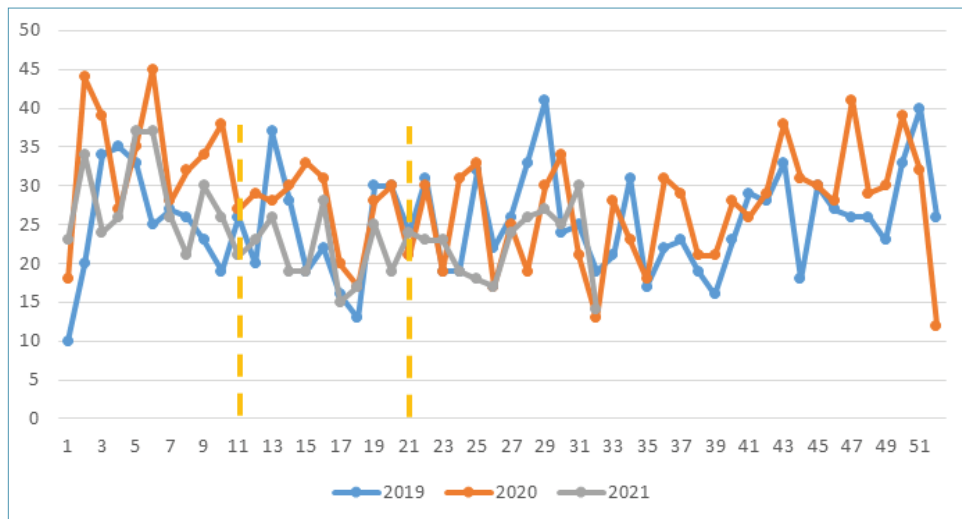
Graf 3: Število tedensko zabeleženih prijav – KD po 190. členu KZ-1 – odvzem mladoletne osebe, 2019–2021



Vir: Policija

Zanimalo nas je tedensko gibanje zabeleženih prijav med letoma 2019 in 2021. Kot lahko opazite v grafih 3, 4 in 5, smo uporabili podatke do avgusta 2021, ko smo pripravili ta prispevek. Pozorni smo bili na tedne, v katerih je število prijav dvakrat presežalo povprečje prijav med letoma 2019 in 2021, ki je zaokroženo na 10. V letu 2019 je število dvakrat presežalo le enkrat, in sicer v sredini novembra. V letu 2020 je bilo število preseženo v sredini marca (začetek epidemije) kar za petkrat, sredi maja za trikrat in konec novembra za dvakrat. V letu 2021 je bilo število skoraj trikrat preseženo konec februarja, več kot petkrat preseženo v začetku maja in šestkrat preseženo v začetku junija. Povprečje leta 2019 je bilo sedem prijav na teden, povprečje v letu 2020 je bilo 11,6 prijave na teden in v letu 2021 11,8 prijave na teden.

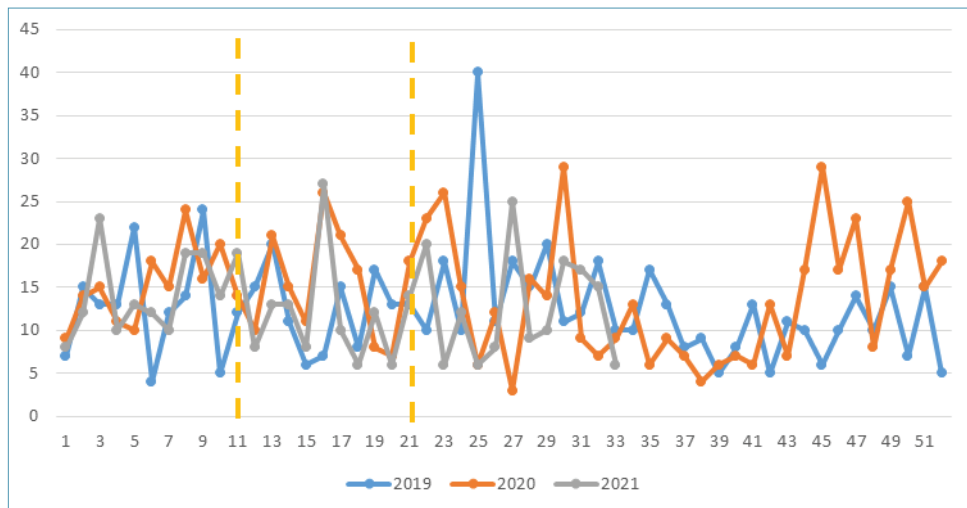
Graf 4: Število tedensko zabeleženih prijav - KD po 191. členu KZ-1 - nasilje v družini, 2019-2021



Vir: Policija.

Nato smo se osredotočili na tedensko gibanje zabeleženih prijav KD nasilja v družini med letoma 2019 in 2021. Tudi tu smo bili pozorni na tedne, v katerih je število prijav presegalo povprečje prijav med letoma 2019 in 2021, ki je zaokroženo na 26,2 (graf 4). Opazili smo, da je v treh opazovanih letih prihajalo do enakomernega nihanja števila prijav. Povprečje leta 2019 je bilo 25,4 prijave na teden, povprečje v letu 2020 je bilo 28,3 prijave na teden in v letu 2021 23,9 prijave na teden, kar kaže na za desetino večje število prijav v letu 2020, ta porast pa je bil enakomeren.

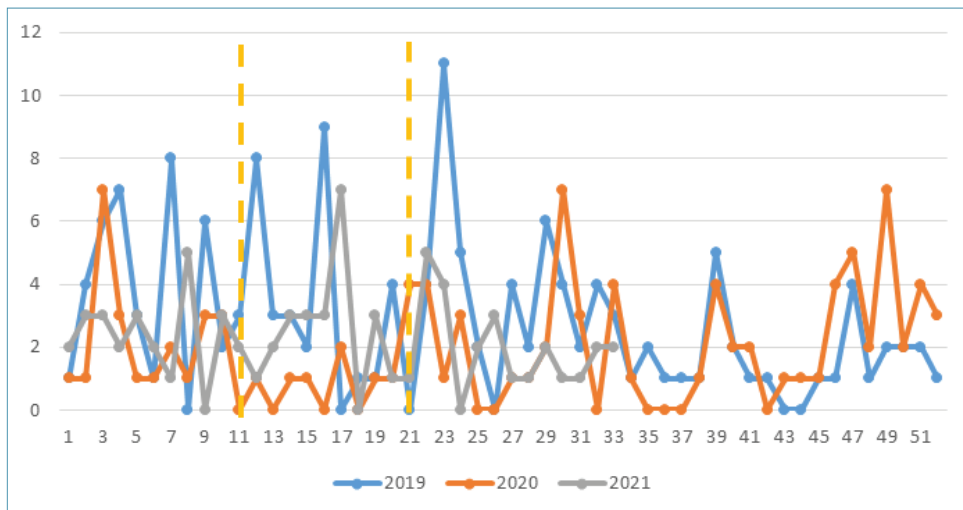
Graf 5: Število tedensko zabeleženih prijav – KD po 192. členu KZ-1 – zanemarjanje otroka in surovo ravnanje, 2019–2021



Vir: Policija.

Kot tretje smo pregledali tedensko gibanje prijav KD zanemarjanja otroka in surovega ravnanja z otrokom. Rumeni prekinjeni črti tudi v tem grafu nakazujeta obdobje, v katerem je bilo uvedeno omejevanje stikov. Prav tako kot pri drugih KD smo bili pozorni na obdobja, v katerih naj bi število presegalo leto 2019, in ugotovili, da je tako obdobje le eno, in sicer v decembru 2020 je mogoče opaziti precej višje število prijav kot leto prej.

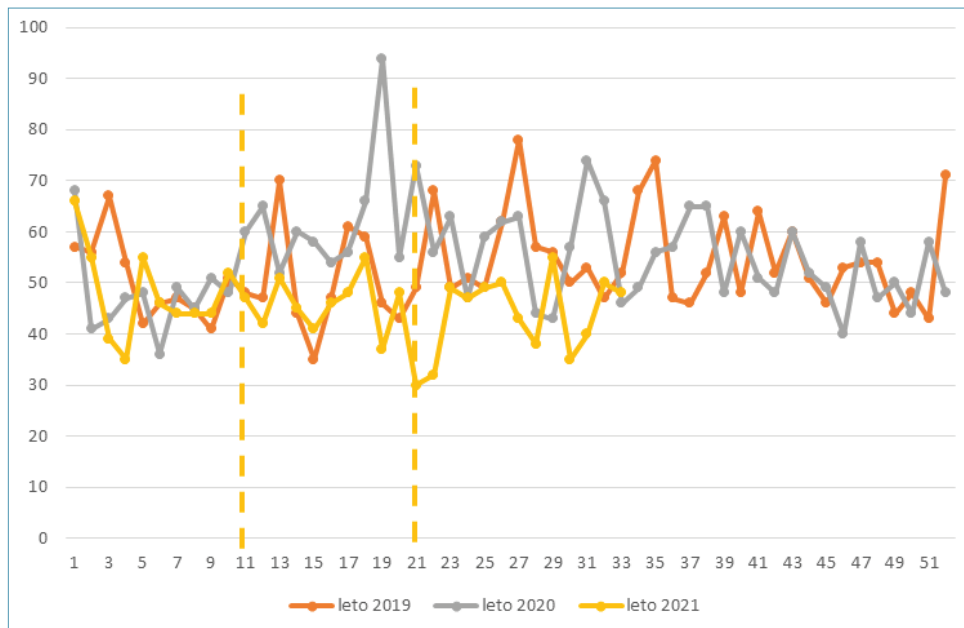
Graf 6: Število tedensko zabeleženih prijav – KD po 173. členu KZ-1 – spolni napad na osebo, mlajšo od petnajst let, 2019–2021



Vir: Policija.

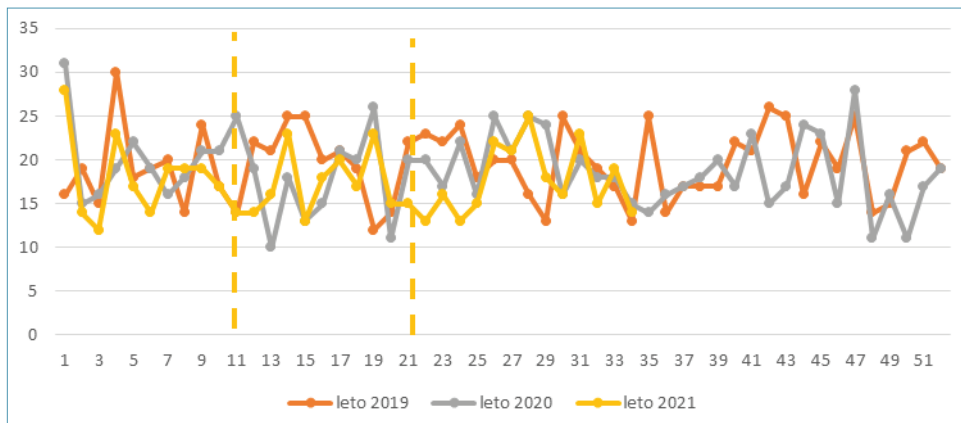
Zanimalo nas je tudi tedensko gibanje zabeleženih prijav KD spolnega napada na osebo, mlajšo od petnajst let, med letoma 2019 in 2021. Tudi tu smo bili pozorni na tedne, v katerih je število prijav presegalo povprečje prijav med letoma 2019 in 2021, ki je zaokroženo na 2,4. Tu lahko iz grafičnega prikaza (graf 6) ugotovimo, da je število prijav v zadnjih dveh letih padlo. Padec je bil najbolj očiten med letoma 2019 in 2020 (povprečje leta 2019 je bilo 2,8 prijave na teden, povprečje v letu 2020 pa je bilo 1,9 prijave na teden, kar pomeni tretjino manj prijav), medtem ko je v letu 2021 število prijav ponovno zraslo (2,2 prijave na teden ali za skoraj četrtno manj prijav kot v letu 2019 oziroma 15 odstotkov več kot leta 2020).

V nadaljevanju smo podobno storili še z dnevnim številom kršitev, ki predstavljajo nasilje v družini kot prekršek po četrtem odstavku 6. člena ZJRM-1.

Graf 7: Število tedensko zabeleženih kršitev ZJRM-1, četrti odstavek 6. člena, 2019–2021

Vir: Policija.

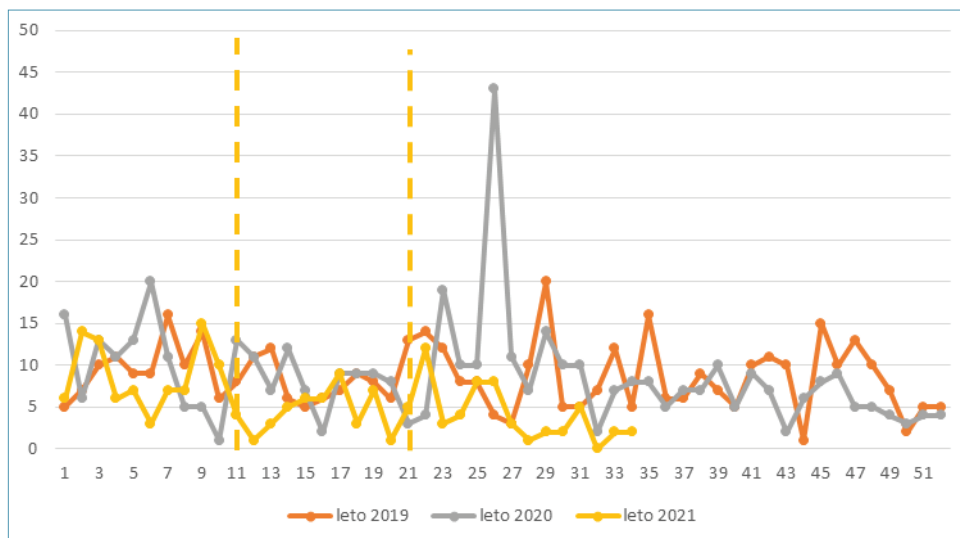
Pregledali smo tedensko gibanje zabeleženih kršitev po četrtem odstavku 6. člena ZJRM-1 med letoma 2019 in 2021. Ob pregledu tedenskih statistik smo opazili, da je leto 2020 nekoliko izstopalo po številu prijav v maju (kar sovpada s tedni 11–21, ko so bili močnejše omejeni socialni stiki), nato pa se je število prijav izenačilo s številom iz leta 2019. Od maja do avgusta 2021 je bilo število prijav precej nižje od povprečja. Povprečje leta 2019 je bilo 53,2 prijave na teden, povprečje v letu 2020 pa je bilo 54,8 prijave na teden in v letu 2021 45,6 prijave na teden.

Graf 8: Število tedensko izrečenih prepovedi približevanja – 60. člen ZNPPol, 2019–2021

Vir: Policija.

Primerjali smo število tedensko izrečenih prepovedi približevanja po 60. členu ZNPPol med letoma 2019 in 2021 (graf 8). Ob pregledu tedenskih statistik nismo opazili, da bi števila bistveno odstopala med leti. Povprečje leta 2019 je bilo 19,5 prijave na teden, povprečje v letu 2020 pa je bilo 18,3 prijave na teden in v letu 2021 17,6 prijave na teden.

Graf 9: Število tedensko zabeleženih kršitev prepovedi približevanja – tretji odstavek 162. člena ZNPPol, 2019–2021



Vir: Policija.

Število tedensko izrečenih prepovedi približevanja (60. člen ZNPPol) med letoma 2019 in 2021 ne zagotovi celotne slike, zato nas je zanimalo tudi število tedensko zabeleženih kršitev prepovedi približevanja (graf 8). Tu smo opazili bistven skok v juniju 2020 po koncu omejevanja socialnih stikov, ko je bilo zabeleženih kar 19, nato dvakrat 10, nato pa kar 41 kršitev prepovedi približevanja (kar je več kot petkrat več od povprečja 2019–2021). Povprečje v letu 2019 je bilo 8,6 prijave na teden, povprečje v letu 2020 je bilo 8,7 prijave na teden in v letu 2021 5,6 prijave na teden, kar pomeni, da se je število v zadnjem letu nekoliko zmanjšalo.

Sklep

Pri analizi statističnih podatkov se nismo omejili le na primerjavo prijavljenih primerov nasilja v družini v obdobju pandemije covid-19 (leti 2020 in 2021) z letom 2019, ampak smo ugotavljali, ali to obdobje izstopa od desetletnega povprečja. Tako smo upoštevali trende v obsegu prijavljenih primerov, kar nam je omogočilo zanesljivejše zaključke o vplivu pandemije na obseg nasilja v družini.

Naše temeljne ugotovitve so: na podlagi letnih poročil policije ugotavljamo, da se je število kršitev ZJRM-1, ki predstavljajo prekršek nasilja v družini, glede na povprečno

število KD v zadnjem desetletju v letu 2020 zmanjšalo za skoraj 10 odstotkov. V letu 2020 smo opazili zanemarljiv upad pri KD nasilja v družini in prav tako zanemarljiv porast pri prepovedih približevanja. Pri KD zanemarjanja mladoletne osebe in surovega ravnanja smo opazili 12,4-odstotni porast, pri KD odvzema mladoletne osebe pa kar 46-odstotni porast glede na desetletno povprečje. Tudi pri pregledu polletnih poročil policije v zadnjem desetletju je opazen trend zmanjševanja števila prekrškov nasilja v družini po ZJRM-1. Število prepovedi približevanja ter KD zanemarjanja mladoletne osebe in surovega ravnanja sta tudi pri polletnih poročilih približno na isti ravni skozi desetletje. Edini občutnejši porast, ki je razviden, je pri številu KD odvzema mladoletne osebe, lahko pa opazimo, da se število odvzemov iz leta 2020 v letu 2021 ni bistveno zmanjšalo – 54 odstotkov oziroma 42-odstotni porast glede na desetletno povprečje.

Če pogledamo še tedenske priraste v obdobju 2019–2021, je mogoče opaziti poskok v številu prijav KD po 190. členu KZ-1 ravno med tedni omejenih socialnih stikov oziroma še dobra dva tedna pozneje, od začetka marca do začetka junija 2020. Podobno visoko število prijav se je nato pojavilo tudi v letu 2021, od začetka maja do sredine junija letošnjega leta. Pri KD po 191. členu KZ-1, po 192. členu KZ-1 in 173. členu KZ-1 nismo opazili tega vzorca, prav tako pri izrečenih ukrepih prepovedi približevanja, opazili pa smo ga pri zabeleženih prekrških četrtega odstavka 6. člena ZJRM. Najočitnejši porast v kršitvah izrečenega ukrepa po ZNPPol je bilo mogoče opaziti v tednih po sprostitev ukrepov v letu 2020.

Zgolj analiza gibanja prijavljenih primerov nam ne pokaže prave podobe gibanja nasilja v družini, saj velik delež nasilja ostane neprijavljen. Raziskava OZN je pokazala, da v večini držav manj kot 40 odstotkov žensk, žrtev intimnopartnerskega nasilja, poišče kakršno koli pomoč; med tistimi, ki jo poiščejo, se večina obrne po pomoč k družini in prijateljem, manj kot 10 odstotkov pa jih poišče pomoč pri policiji (United Nations Economic and Social Affairs, 2015). Delež neprijavljenega nasilja nad otroki je po nekaterih ocenah še večji. Menimo, da je obdobje covid-19 še povečalo razkorak med prijavljenim in dejanskim nasiljem ter da je boljši vpogled v obseg nasilja v družini treba pridobiti še na druge načine, ne le s proučevanjem podatkov, ki jih zbira policija. Ugotovitve naše raziskave so zato predvsem izhodišče za nadaljnje raziskovanje nasilja v družini v času covid-19.

Viri in literatura

- United Nations Economic and Social Affairs (2015). *The World's Women 2015, Trends and Statistics*. Dostopno na: <https://unstats.un.org/unsd/gender/chapter6/chapter6.html>
- Stickle, B., in Felson, M. (2020). Crime Rates in a Pandemic: the Largest Criminological Experiment in History. *American Journal of Criminal Justice*, 45, 525–536.
- Filipčič, K., Drobnjak, M., Mihelj Plesničar, M., in Bertok, E. Intimnopartnersko nasilje v času pandemije covida-19. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 72(1), 65–78.
- Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. (21. 3. 2020). *V nekaterih družinah so odnosi v teh dneh na veliki preizkušnji – policisti pozivamo k strpnosti*. Dostopno na: <https://www.policija.si/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/sporocila-za-javnost-gpue/103332-v-nekaterih-druzinah-so-odnosi-v-teh-dneh-na-veliki-preizkusnji-policisti-pozivamo-k-strpnosti>
- Buttell, F., in Ferreira, R. J. (2020). The Hidden Disaster of COVID-19: Intimate Partner Violence. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(1), 197–198.
- Bradbury Jones, C., in Isham, L. (2020). The pandemic paradox: The consequences of COVID-19 on domestic violence. *Journal of Clinical Nursing*, 29, 2047–2049.
- Peterman, A., Potts, A., O'Donnell, M., Thompson, K., Shah, N., Oertelt-Prigione, S., in van Gelder, N. (2020). *Pandemics and Violence Against Women and Children* (Working paper 258). Center for Global Development. Dostopno na: <https://www.cgdev.org/publication/pandemics-and-violence-against-women-and-children>
- Sharifi, F., Larki, M., in Roudsari, R. L. (2020). COVID-19 Outbreak as Threat of Violence against Women. *Journal of Midwifery and Reproductive Health*, 8(3), 2376–2379.
- UN Women. (2020). *COVID-19 and Ending Violence against Women and Girls* (Brief). Dostopno na: <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/covid-19-and-ending-violence-against-women-and-girls>

O avtoricah:

Dr. Eva Bertok, Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru, področji raziskovanja: kriminologija in kriminalistika.

Izr. prof. dr. Katja Filipčič, Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani, področja raziskovanja: mladoletniška kriminaliteta, nasilje v družini, prekrškovno pravo.

Doc. dr. Mojca M. Plesničar, Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, področja raziskovanja: kaznovanje, kazenskopravno odločanje, nasilna kriminaliteta, spolna kriminaliteta, ranljive skupine in kriminologija.

POLICIJA IN NASILJE NAD ČLANI LEZBIČNE, GEJEVSKE, BISEKSUALNE IN TRANSSPOLNE (LGBT) SKUPNOSTI

Izidor Nemec

Policijska postaja Ljubljana-Bežigrad
izidor.nemec@policija.si

Branko Lobnikar

Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru
branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si

Povzetek

Prispevek analizira odnos med člani lezbične, gejevske, biseksualne in transspolne skupnosti in slovenskimi policisti. V začetnem delu avtorja predstavita pregled dosedanjih raziskav o nasilju nad člani LGBT skupnosti v slovenskem prostoru, v nadaljevanju pa analizirata posamezne primere homofobnih napadov v Sloveniji in znotraj tega analizirata razloge za (ne)prijavo teh napadov policiji. Do homofobnega nasilja nad osebami iz LGBT skupnosti po ugotovitvah različnih avtorjev najpogosteje pride v času pomembnejših prireditev, ki so namenjene LGBT skupnosti. Zato je pomembno povezovanje policije s prebivalci in drugimi institucijami, društvi, ki se ukvarjajo z LGBT populacijo. Izkušnje in kakovostni stiki z različnimi deležniki, ki jih imajo prebivalci s policisti na določenem lokalnem območju, pripomorejo k uspešnemu delu policistov, pripravljenosti za sodelovanje in za razreševanje vseh oblik kriminalnih dejanj. Na podlagi analize avtorja ugotavljata, da bi bilo dobro, če bi policija formalizirala sodelovanje s člani LGBT skupnosti, ki delujejo v lokalnih skupnostih, in tako izboljšala prijavo homofobičnega nasilja.

Ključne besede: LGBT skupnost, nasilje, policija, Slovenija, študija primera

1 Uvod

LGBT je kratica, ki zaobjema lezbijke, geje, biseksualne in transspolne osebe. V uporabi je od leta 1990, ko so nadgradili kratico LGB, ki je od poznih osemdesetih let 20. stoletja nadomestila do takrat enovit termin *gejevska skupnost*, saj so aktivisti menili, da tako enoznačno poimenovanje ni natančno predstavljalo vseh tistih, na

katere naj bi se nanašalo (Swain, 2007). Kratica je postala razširjena kot samooznaka – sprejela jo je večina skupnostnih centrov za spolno usmerjenost in spolno identiteto (Centerlink, 2008). Namen kratice LGBT je poudariti raznolikost kultur, ki temeljijo na spolni usmerjenosti in spolni identiteti. Lahko se nanaša na vsako osebo, ki je neheteroseksualna ali necispolna¹, torej ne samo na lezbijke, geje, biseksualce ali transspolne osebe. Namen prispevka je ugotoviti, koliko je prisotno nasilje nad LGBT populacijo v Sloveniji in ali se oškodovanci odločajo za prijavo na policijo. Raziskovalno vprašanje, na katerega želimo odgovoriti, je, ali je nasilje nad LGBT populacijo v Sloveniji prisotno v vsakdanjem življenju, koliko ter kako pristopiti k zaznavi, reševanju nasilja in seznanjanjem policistov s to problematiko. Povod za študijo je bil homofobni napad oktobra 2019 v Murski Soboti (NN, 2019) in homofobni izpad varnostnika v mariborskem klubu novembra 2019 (Mlinarič, 2019).

2 Nasilje in pripadniki LGBT skupnosti

Področje nasilja nad osebami iz LGBT skupnosti je dokaj dobro raziskano tudi v slovenskem prostoru. Kuhar in Švab (2005) sta izvedla študijo *Neznosno udobje zasebnosti: vsakdanje življenje gejev in lezbijk*, Maljevac, Koletnik, Magič in Kuhar (2008) so pripravili raziskavo *Vsakdanje življenje istospolno usmerjenih v Sloveniji*, v istem letu sta nastala tudi poročilo *Povej naprej!* (Kuhar, Kogovšek & Magič, 2008) in raziskava o *Pravni (pod)informiranosti LGBT skupnosti ter vsakdanjem življenju gejev in lezbijk* (Kuhar & Švab, 2014). Leta 2018 je nastala raziskava *Vsakdanje življenje mladih LGBTIQ oseb v Sloveniji, ali »To da imam svoje jebene pravice!«* (Perger, Muršec & Štefanec, 2018). Če povzamemo ugotovitve vseh teh študij, ugotavljamo, da je nasilje na dogodkih, ki so javnega značaja in so namenjeni predvsem LGBT populaciji, doživela že skoraj vsaka druga istospolna oseba in da je polovica anketiranih zaradi svoje spolne usmerjenosti že doživela homofobno nasilje (Podreka, Smrdelj & Kuhar, 2019). Vendar pa se ustrahovanja in fizični napadi dogajajo tudi zunaj omenjenih javnih dogodkov oziroma prireditvev v javnih prostorih, diskotekah in klubih. Zaznani primeri, v katerih je kar šest od osmih posameznikov in posameznic doživelo ustrahovanje, zavrnitev vstopa v diskoteko, lokal ipd. oziroma fizični napad na javnem mestu, potrjujejo, da je najbolj problematičen prostor prav javni prostor (torej ulice, trgi ipd.), kjer gre po ugotovitvah Price (2017) največkrat za neznane napadalce (20 odstotkov) moškega spola, ki se skušajo pokazati pred drugimi oziroma uveljaviti

¹ Cispolnost (pogosta krajšava cis) je lastnost ljudi, katerih spolna identiteta se ujema s spolom, dodeljenim ob rojstvu. Kot cispolne lahko opredelimo tiste, katerih »polno identiteto ali spolno vlogo družba vidi kot primerno za njihov spol (Crethar & Vargas, 2007). Gre za nasprotje izraza transspolnos, (angl. transgender), ki je krovni izraz za vse spolne identitete, ki temeljijo na neujemanju spolne identitete s spolom, ki je bil osebi pripisan ob rojstvu. Transspolnost tako obsega vse spolne identitete, ki so osnovane na individualnem občutenju in doživljanju osebe sebe in/ali preoblikovane v skladu z njimi. Latinska predpona trans- pomeni ‚preko‘, ‚onkraj‘ ali ‚na drugi strani‘ (Schilt & Westbrook, 2009).

svojo moškost, ali celo za napadalce, ki so člani ali simpatizerji določenih skrajnih skupin, navijaških skupin ipd. (5 odstotkov). Pri prebiranju literature smo zasledili tudi primere fizičnih napadov, in sicer v okolici prostorov, kjer vsako leto potekajo parade ponosa, tako v Ljubljani kot v tujini, napadeni pa so po večini istospolno usmerjeni moški, ki so napadeni iz zasede in z učinkom presenečenja. Fizični napadi se zgodijo pogosto pri izhodih iz diskotek in klubov ter v parkih in ostalih mestih, kjer se zbirajo LGBT osebe (Nemec & Podbregar, 2017; Prica, 2017). Kuhar et al., (2008) in Perger et al., (2018) opisujejo konkretne primere, v katerih so bili sodelujoči v njihovi raziskavi podvrženi zmerljivkam oziroma žaljivim opazkam na ulicah (npr. *Marš, pedri; Vidve lezbi pejta v rodne kraje*). Homofobne opazke izrečejo celo policisti; ena od sodelujočih v raziskavi, ki so jo izvedle Perger et al., (2018), poroča, da sta policista njo in njeno kolegico ogovorila »*Glej jih, lezbe*«. K temu lahko dodamo brezštevilne žaljive zapise v družbenih medijih.

Podobne ugotovitve kažejo tudi raziskave, ki so bile opravljene na območju nekdanje skupne države (Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Srbija) in kažejo, da osebe iz LGBT skupnosti doživljajo visoko stopnjo viktimizacije. Iz raziskave *Nasilje nad lezbijkama, gejevima i biseksualnim osobama u Hrvatskoj: izvještaj istraživanja*, opravljene na Hrvaškem (Pikić & Jugović, 2006), je mogoče razbrati, da je vsaka druga LGBT oseba na območju Republike Hrvaške v preteklih štirih letih trpela nasilje zaradi svoje spolne usmerjenosti. V obdobju od leta 2002 do 2005 je skoraj 40 odstotkov udeležencev raziskave doživelo žalitve ali psovke, ki jih uvrščamo med verbalno-psihično nasilje, 28 odstotkov jih je imelo neželene spolne predloge (predloge za spolno občevanje), 20 odstotkov pa je grozilo fizično nasilje, kot so udarci, brce, pretepi, tudi z nevarnimi predmeti. Najpogostejše oblike diskriminacije ali kršenja človekovih pravic na podlagi spolne usmerjenosti ali izražanja spola so pritoževanje (provociranje, uporaba zlorabljenih vzdevkov), ignoriranje, namerna izključitev in grožnje s fizičnim nasiljem. Mlajši LGBT pripadniki doživljajo več spolnega in ekonomskega nasilja kot starejši, za lezbijke pa je bolj verjetno, da bodo izkusile neželene spolne predloge. Nasilje nad LGBT osebami najpogosteje izvajajo neznane osebe na javnih mestih. Problem se kaže predvsem pri ekonomskem nasilju, kjer so storilci največkrat člani ožje družine, ki imajo moč nad materialno varnostjo teh oseb. Te ugotovitve kažejo, da se veliko LGBT oseb ne more počutiti varnih niti v javnem prostoru niti v svojem domu (Pikić & Jugović, 2006; Kamenov, Huic & Jelić, 2016). Podobne rezultate lahko razberemo tudi iz raziskave, ki je predstavljena v članku *Život između nasilja i supkulturnog geta: LGBTTIQ osebe i njihova svakodnevnica u Srbiji* (Jarić, 2011). Na vzorcu 183 LGBT oseb so ugotovili, da je 46,9 odstotka oseb že doživelo različne oblike psihičnega nasilja, kot so poniževanje, posmehovanje ipd., kar je nekoliko več kot v raziskavi v Republiki Hrvaški. Prav tako je raziskava pokazala, da je nekoliko nižji odstotek, v primerjavi z raziskavo na območju Republike Hrvaške, LGBT oseb doživelo fizično nasilje (14,3 odstotka), od tega se jih je le 40 odstotkov odločilo za prijavo nasilnega dejanja policiji (Jarić, 2011). Raziskava,

ki je bila v letu 2013 opravljena z LGBT osebami v Republiki Bosni in Hercegovini (Čaušević, 2013) na vzorcu 545 oseb, je pokazala, da je 35,8 odstotka anketiranih doživelo neko obliko diskriminacije, zato ker so LGBT osebe. Zaradi svoje razkrite seksualne identitete je 23,5 odstotka oseb doživelo nasilje, od tega kar 94,6 odstotka psihično oziroma verbalno nasilje, fizično nasilje dobrih 36 odstotkov in seksualno nasilje 17 odstotkov oseb, ki so sodelovale v raziskavi. Prav tako je zanimiv podatek, da je od 130 oseb, ki so doživele nasilje, le 17 oseb nasilje prijavilo policiji, 73,6 odstotka anketirancev pa nima zaupanja v policijo oziroma ne zaupa, da bi ta ugodno rešila njihov incident, ki so ga doživeli kot oškodovanci (Čaušević, 2013).

2.1 (Ne)prijavljanje nasilja nad LGBT populacijo policiji

Neprijavljanje nasilja nad osebami iz LGBT skupnosti ni redek pojav. Žrtve trpijo zaradi fizičnega, psihičnega in drugih oblik nasilja ter upajo, da se bo končalo, vendar zaradi strahu, da se bo nasilje stopnjevalo, če kršitelja prijavijo policiji ter zaradi nezaupanja v policijo in državne institucije, nasilja največkrat ne prijavijo (Čaušević, 2013). Kot navajata Poredoš Labor in Šuperina (2013), je neprijavljanje nasilja nad osebami iz LGBT skupnosti eden izmed problemov, ki se tiče predvsem pregona storilcev takega nasilja in zaznave take oblike kriminalitete.

Iz raziskav, opravljenih v Srbiji, na Hrvaškem ter Bosni in Hercegovini (Pikić & Jugović, 2006; Kondor Langer, 2016; Popov, Jurčić, Bandalo & Labavić, 2011; Milković, 2013), razberemo, da je večina anketiranih v raziskavah zaradi svojega statusa že doživela nasilje (približno 60 odstotkov), tega pa niso prijavili policiji. Tisti, ki so nasilje prijavili, imajo razmeroma pozitivno izkušnjo s policijskimi uslužbenci. Anketiranci so poročali, da so imeli v približno 40 odstotkih primerih nevtralno izkušnjo s policisti pri prijavi nasilja, drugih 60 odstotkov pa poroča o podpori, ki so jo zagotovili policijski uslužbenci. Prav tako je iz zgornjih raziskav razvidno, da strah do policijskih uslužbencev pri prijavi nasilja temelji bolj na neustreznem pričakovanju odziva kot na realnosti. Strah pred prijavljanjem nasilja je pokazatelj pomanjkljivih komunikacijskih strategij s strani policistov in nezaupanje prijaviteljev v verjetnost profesionalnega in učinkovitega postopka, ugotovimo pa tudi, da do neprijavljanja ne prihaja, ker prijavitelji pričakujejo homofobni odziv policistov. Sodelujoči v raziskavah, ki so doživeli nasilje, so neprijavljanje nasilja največkrat utemeljevali s tem, da prijava ne bi nič spremenila in da s prijavo ne bodo ničesar pridobili ter da nasilje, ki so ga doživeli, ni dovolj veliko, da bi ga prijavili policiji. Žrtve pa s tem minimizirajo značaj homofobnega nasilja oziroma se postavlja vprašanje, koliko je sploh nasilja.

Kuhar in Švab (2014) ugotavljata, da je 49 odstotkov anketiranih že doživelo nasilje zaradi svoje spolne usmerjenosti (večinoma gre za psihično nasilje in žaljenje, manj pa

za fizično nasilje – 24 odstotkov), pri tem pa ugotovita še, da se večina (91 odstotkov) žrtev nasilja ni odločila za prijavo na policijo.

Raziskovalci, ki raziskujejo prijave nasilja nad osebami iz LGBT skupnosti (Magič, 2017), opozarjajo, da se v procesih odločanja o (ne)prijavi nasilja prepleta več dejavnikov, ki med drugim vključujejo prepoznavo nasilja, lastnosti žrtve ipd. Po drugi strani viktimološke študije pretehtajo stopnjo resnosti in pogostosti nasilja z analizo škode in koristi, pri čemer žrtev tehta, ali je prijava policiji sploh smiselna. Kuhar in Švab (2014) v že omenjeni raziskavi ugotavljata, da se žrtve nasilja niso odločile za prijavo na policijo zaradi neekonomične prijave – ker se prijava ne splača in ker s prijavo nasilja ne bi ničesar dosegle. Sklenemo lahko, da so pravi razlogi za to, ali bo oseba iz LGBT skupnosti, ki je zaradi svojega statusa doživela nasilje, prijavila kakršno koli obliko nasilja, domneva, da prijava ne bi ničesar rešila, občutki nelagodja in neprijetnosti ali celo strah pred homofobnim odzivom, ter strah zaradi samo-razkritja svoje identitete oziroma usmerjenosti. K temu lahko dodamo tudi odnos žrtve in storilca, ki lahko posledično vodi do maščevanja storilca nad žrtvijo (Kondor Langer 2016; Lesjak, 2014, Magič, 2017; Nemeč, 2014, 2015, 2016). Nekateri avtorji kot Isaković in Lazar (2016) celo navajajo, da je prijava nasilja policiji odvisna tudi od tega, ali je napadeni član LGBT skupnosti aktivist.

Rezultati in ugotovitve raziskav tudi kažejo, da nihče izmed vprašanih ni poročal o negativnem odnosu policije ob prijavi nasilja. Kuhar in Švab (2014) v že omenjeni raziskavi ugotavljata, da je 47 odstotkov vprašanih ocenilo delo policije ob prijavi nasilja kot nevtravno oziroma pozitivno, 37 odstotkov pa odziv policije kot profesionalen. Magič (2012) poroča, da je bil odnos policije ob prijavi nevtralen (60 odstotkov) oziroma podporen (40 odstotkov).

Tako kot pri drugih ranljivih skupinah tudi za osebe iz LGBT skupnosti velja, da bi morale biti deležne posebne skrbi v primeru preprečevanja izpostavljenosti nasilnemu vedenju. Če se oškodovanci odločijo, da ne bodo prijavili nasilja, je to znak, da nasilje z vidika družbe ni primerno obravnavano. Zato je tudi malo podatkov o pogostosti in lokacijski umestitvi teh dejanj, kar negativno vpliva na pogostost prijave, posledično pa tudi obravnave in preprečevanje nasilnih dejanj, ter otežuje delo pristojnih organov za pregon storilcev (Kuhar et al., 2008; Nemeč & Podbregar, 2017; Poredoš Lavor, 2013). Pri tem se nam zdi pomembno, da se primeri nasilnih in homofobnih dejanj obravnavajo prednostno, za reševanje navedene problematike pa se zastavijo dolgoročna strategija in konkretni načrti za zmanjševanje homofobnega nasilja v okviru vseh družbenih institucij in na vseh ravneh družbe (Kuhar et al., 2008). Napad z elementi fizičnega ali psihičnega nasilja je treba vzeti skrajno odgovorno ter z resnim pristopom in s stališča dela policistov profesionalno pristopiti k obravnavi problema. Slednje se vsekakor pričakuje predvsem od policistov, če seveda žrtev

prijavi incident na določeni policijski postaji. Takrat je tudi pomembno, da se v delo policistov vključi tudi predstavnik nevladne organizacije (npr. iz društva Legebitra) ter policistom s svojimi izkušnjami, nasveti in podporo oškodovancu homofobnega kaznivega dejanja oziroma prekrška pomaga pri obravnavi takih dejanj (Nemec & Podbregar, 2017; Kuhar, 2013).

3 Študija primera homofobnih napadov

Na podlagi preučevanja teoretične literature smo se odločili za izvedbo manjše kvalitativne študije. Izvedli smo intervjuje s pričó in žrtvama fizičnega nasilja, ki ga lahko pripišemo pripadnosti intervjuvancev LGBT skupnosti. Med julijem 2020 in novembrom 2020 smo zaradi epidemioloških razmer (epidemija COVID-19) opravili zbiranje informacij s pomočjo elektronske pošte. Majhno število sodelujočih v raziskavi je tudi glavna omejitev naše študije, zato bi bilo v prihodnosti smiselno izvesti širšo raziskavo in rezultate primerjati z našimi ugotovitvami.

3.1 Opis postopka in kratka predstavitev obravnavanih primerov homofobnih napadov

Po pregledu teoretičnih dognanj in izbranih primerov na tem področju smo se odločili zbrati informacije oziroma intervjuvati tri posameznike, ki so bili neposredno soočeni s homofobnim nasiljem in se tudi z reševanjem primerov LGBT nasilja aktivno ukvarjajo. Vsem intervjuvancem smo postavili enaka vprašanja, s katerimi smo želeli ugotoviti, kakšna je po njihovem mnenju trenutna situacija na področju nasilja nad LGBT populacijo v Sloveniji. Najprej smo jih vprašali, *kaj je za njih nasilje oziroma homofobno nasilje ter zakaj po njihovem mnenju do njega prihaja, kdo so storilci in njihov motiv*. V nadaljevanju nas je zanimalo, *zakaj se kljub napadam, po večini, oškodovanci ne odločajo prijaviti napada policiji*. Nadalje nas je zanimalo, *ali so že kdaj doživeli napad ali bili priča verbalnemu oziroma fizičnemu napadu*, ki bi ga lahko opredelili kot homofobnega. Želeli smo, da ga na kratko opišejo, ter navedejo, *kakšna so bila njihova občutja ob homofobnem napadu, reakcije ljudi v bližini ter ali so dogodek prijavili policiji*. Za konec nas je zanimala *ocena odziva policistov ob prijavi homofobnega nasilja ter ali so ti ustrezno usposobljeni za obravnavo in prepoznajo znake homofobnega nasilja*. Povprašali smo jih še, kakšna so njihova priporočila za nadaljnje delo policistov, ko se ti soočijo s homofobnim napadom.

Po zbranih odgovorih so bili narejeni prepisi, ki smo jih v nadaljevanju vsebinsko analizirali.

Kot že omenjeno, smo obravnavali primera napadov, in sicer najprej primer napada v Murski Soboti z dne 6. oktobra 2019 in 5. junija leta 2020 v Mariboru.

Izpraševanec 1 (udeleženec resničnostnega šova v Sloveniji, pisatelj, LGBT aktivist in priča homofobnemu napadu) je bil pred hišo, ko sta s prijateljico v bližini slišala vpitje in sta skupaj odšla pogledat, kaj se dogaja, ter našla močno pretepenega izpraševanca 2.

Izpraševanec 2 (oče, LGBT aktivist in žrtev homofobnega napada) se je udeležil zabave. Med zabavo je odšel na zrak, ko je izza njegovega hrba do njega pristopilo več neznanih oseb, ki so ga podrli na tla ter ga brcali po vsem telesu in zmerjali s pedrom, fegetom ipd. Ob napadu so mu zlomili več reber in mu poškodovali ledvico.

Obravnavali smo tudi napad 5. junija 2020 okoli 23. ure, ko se je *izpraševanec 3* (LGBT aktivist, umetnik, oče in učitelj 1. razreda osnovne šole) s prijatelji udeležil petkovih protestov Mariboru. Po protestih se je izpraševanec 3 sprehodil mimo lokala, nato pa je neznana oseba iz tega lokala pristopila do njega in mu povedala, da tam ni dobrodošel, ga zmerjala z neprimernimi homofobnimi besedami in z njega strgala nogometno jakno, nato pa udarila prijatelja intervjuvanca 3, ki se je postavil zanj.

3.2 Ugotovitve intervjujev

Na podlagi zbranih informacij smo ugotovili, da je homofobno nasilje oziroma nasilje nad LGBT populacijo prisotno tudi v Sloveniji. Vsi izpraševanci se strinjajo, da je nasilje in s tem povezano homofobno nasilje prisotno, saj so bili sami oškodovani oziroma priče tovrstnemu nasilju in tudi poročajo še o nekaj poznanih primerih homofobnega nasilja v Sloveniji. Po besedah izpraševancev je homofobno nasilje največkrat psihično in fizično trpinčenje oziroma napad na osebo, ki je istospolno usmerjena. Naštevajo zmerljivke, neprimerne besede (peder, pederčina, gejšina ipd.)

Namen napadalcev je po njihovih besedah kaznovati osebe, ki nimajo enakega pogleda na svet kot oni sami ter ki z napadom pokažejo svojo moč in izkazujejo željo, da bi vedno in povsod obveljali njihovo razmišljanje in njihova dejanja ali da bi se celo napadena oseba spreobrnila in bila ista kot oni. Z neprimernimi dejanji oziroma agresijo poskušajo prikriti svoja homoseksualna čustva.

Nadalje nas je zanimalo mnenje izpraševancev glede tega, zakaj se oškodovanci (ne) odločajo za prijavo napada policiji. Izpraševanci menijo, da je za prijavo napada policiji potrebna zrelost osebe, še vedno pa je prisoten strah, da policija primera ne bo dovolj resno obravnavala in da bo šel v pozabo. Prav tako sta prisotna sram in bojazen pred

stigmatizacijo ter da bi kdor koli izvedel za spolno usmerjenost oškodovanca in mu zaradi tega hotel škodovati. Izpraševanci so omenili, da se velikokrat pojavlja tudi dvom o tem, ali bodo policisti oškodovancu sploh verjeli, da je bil žrtev homofobnega napada. Z vidika izkustva nasilja je prvi izpraševanec povedal, da je bil že nekajkrat žrtev homofobnega napada, začelo se je v osnovni šoli in nadaljevalo tudi naprej v srednji šoli. Navedel je primer iz šolskega avtobusa, ko ga je na avtobusu napadel nekaj let starejši moški, ki ga je zmerjal, nato še brcal in boksal, drugi prisotni so se smejali, nihče pa ni ukrepal. Drugi izpraševanec je navedel primer napada iz leta 2019 v murskosoboškem parku, kjer se je zabaval v klubu. Ko je odšel iz kluba na cigaret, so ga od zadaj napadli neznani, ga udarili po zatilju ter ga začeli zmerjati s pedrom in brcati po telesu. Poškodovali so mu rebra in ledvico, predrli pljuča in mu povzročili še druge poškodbe. Prav tako je potreboval pomoč psihiatra, ki mu je predpisal zdravila proti tesnobi in paničnim napadom, ki jih doživlja še danes. Tretji izpraševanec je opisal napad iz junija leta 2020, ko ga je napadel in okradel moški sredi dneva ob polnih ulicah v Mariboru. Ob prihodu policistov na kraj so z obema opravili pogovore, izpraševanec pa navaja, da je napadalec zanikal svoje dejanje in da so policisti verjeli njegovi zgodbi. Prav tako je bilo na kraju več prič in gostov lokala, ki so bili v šoku, policisti pa z oškodovanim niso zapisali zapisnika, temveč je to storil sam, in sicer naslednji dan na policijski postaji, prav tako se je o dogodku pogovarjal s policijskim inšpektorjem iz Policijske akademije, ki se je zelo zavzel za primerno rešitev problema oziroma napada.

Intervjuvance smo spraševali po njihovih občutkih ob napadu in o odzivih morebitnih prič oziroma drugih prisotnih. Prvi izpraševanec se je ob napadih počutil osramočenega, pa tudi tako, kot da se mu je ustavilo življenje, odzivov prisotnih pa sploh ni bilo, verjetno si niso upali pomagati zaradi ljudi v bližini. Drugi izpraševanec posebnih občutkov ob napadu ni imel, spomni se le tega, da je odšel ven iz kluba na cigaret, da je dobil udarec po zatilju in cel kup zmerljivk s pedrom ipd. ter da se je na koncu znašel v bolnici. Tretji izpraševanec se je ob napadu počutil razočaranega, predvsem zaradi poznejšega posredovanja policistov, ki so po njegovem mnenju površno, neprofesionalno in zanikrno opravili svoje delo in od takrat dalje nima več zaupanja v policiste.

Zanimalo nas je, ali so dogodek oziroma napad prijavili policiji. Izpraševanci so odgovorili različno. Prvi izpraševanec je odgovoril, da si zaradi svoje spolne usmerjenosti, ki jo je skrival, dogodka ni upal prijaviti policiji. Drugi izpraševanec samega dogodka zaradi poškodb ni mogel prijaviti, so pa to storili zaposleni v bolnišnici, tretji izpraševanec pa je dogodek takoj naznanil policiji.

Pri naslednjem vprašanju smo izpraševance vprašali po odzivu policije na dogodek, in sicer reakcijski čas, pristop in način obravnave. Prvi izpraševanec je povedal, da

dogodka ni naznanil policistom, zato ne more opisati njihovega ravnanja, sam pa meni, da če bi prijavil dogodek, bi ga jemali neresno ter bi se norčevali iz njega in njegove prijave. Drugi izpraševanec nikakor ni bil zadovoljen z odzivom policije, saj so se policisti po njegovem mnenju odzvali prepočasi, zadeve niso vzeli dovolj resno, dokler niso o zadevi poročali mediji in izvedli pritisk na policiste. Prav tako so šele nekaj dni po napadu opravili analizo, vzeli njegovo jakno, ki jo je nosil tistega večera, za odvzem sledi ipd. Tretji izpraševanec je povedal, da je bil reakcijski čas po klicu odličen, vse drugo pa je bilo, kot že povedano, »pod nivojem«. Izpraševanec meni, da sta se eden izmed policistov in kršitelj oziroma storilec poznala, prav tako je eden izmed policistov rekel enemu izmed prisotnih, da mu lahko, če hoče, pozira za fotografijo.

Pri zadnjem vprašanju smo intervjuvance vprašali o njihovem mnenju o ustrezni usposobljenosti policistov za obravnavo in prepoznavo znakov homofobnega nasilja in o njihovih priporočilih za nadaljnje delo, ko se soočajo s homofobnimi napadi. Prvi izpraševanec meni, da policisti niso dovolj usposobljeni za tovrstne obravnave, nekateri nanje še vedno gledajo zviška, saj se jim ne zdi spremenljivo, da sta dva moška skupaj. Organizirati bi morali tečaje, usposabljanja, ki bi koristila policistom pri obravnavi vseh vrst nasilja, diskriminacije. Drugi izpraševanec je prav tako mnenja, da policisti niso ustrezno usposobljeni za obravnavo in prepoznavanje znakov homofobnega nasilja; po njegovem mnenju bi morali opraviti vsakoletna usposabljanja na področju diskriminacije. Vse to bi pripomoglo k izboljšanju delovanja policije na različnih področjih, vsekakor tudi na področju LGBT tematike. Tretji izpraševanec je povedal, da o usposobljenosti težko sodi, boji pa se, da se takih primerov izogibajo ter da žrtve obravnavajo selektivno in rutinsko ter pavšalno. Občutek ima, da bi policist, ki bi se resno zavzel za žrtev homofobnega nasilja, med kolegi požel nemalo zbadljivk, sumničenj in namigovanj na lastno spolno usmerjenost. Pravi, da je stigma pač stigma. Namen izpraševanja oškodovancev oziroma prič dogodkov je bil izvedeti, koliko se teorija in praksa ujemata oziroma razlikujeta. Tako smo ugotovili skladnost teorije s prakso, in sicer o tem, kaj je nasilje oziroma s tem povezano homofobno nasilje, v katerem je po mnenju izpraševancev in na podlagi ugotovitev teorije namen kaznovati istospolno osebo in tako upati, da se bo ta spreobrnila. Prisotne so predvsem žaljivke, zmerljivke, psihični pritiski in tudi fizični udarci, porivanja in brce. Prav tako se oškodovanci v primeru homofobnega napada oziroma nasilja še vedno ne odločajo za prijavo dogodka policiji. Iz pregleda literature in opravljenih pogovorov z oškodovanci oziroma pričami razberemo, da je za prijavo potrebna zrelost osebe, prisoten je strah, da bo primer s strani policije šel v pozabo oziroma da ga policisti ne bi jemali resno in prijave ne bi povezali s homofobnim napadom ter da bi kdor koli zvedel za njihovo spolno usmerjenost.

Za konec lahko ponovimo, kar so povedali intervjuvanci in izhaja iz preteklih raziskav, da je za policiste še vedno na voljo (pre)malo ustreznih usposabljanj in drugih načinov seznanjanja s problematiko nasilja v povezavi z ranljivimi skupinami, še zlasti homofobnega nasilja in pomena razmejitve med običajnim kršenjem javnega reda in miru ter homofobnim napadom oziroma zmerljivkami, žaljivkami ipd. na podlagi spolne usmerjenosti.

4 Razprava in predlogi za delo policistov

Do homofobnega nasilja nad osebami iz LGBT skupnosti po ugotovitvah različnih avtorjev najpogosteje pride v času pomembnejših prireditev, ki so namenjene LGBT skupnosti, kot so parade ponosa ter obratovanje LGBT lokalov Tiffany in Monokel ter občasni tematski večeri v klubu K4 v Ljubljani. Zato je pomembno povezovanje policije s prebivalci in drugimi institucijami, društvi, ki se ukvarjajo z manjšinsko problematiko oziroma LGBT populacijo, pri zagotavljanju varnosti vseh, tudi članov LGBT skupnosti. Izkušnje in kakovostni stiki z različnimi deležniki, ki jih imajo prebivalci s policisti na določenem lokalnem območju, pripomorejo k uspešnemu delu policistov, pripravljenosti za sodelovanje z ljudmi in za razreševanje vseh oblik kriminalnih dejanj. Vendar pa je treba vseeno paziti na to, da sodelovanje ne gre v napačno smer, zlasti kar zadeva marginalizirane skupnosti. Zgodovina nas opozarja na preganjanje teh skupin, tudi istospolno usmerjenih (Stonewalski upor v New Yorku leta 1969, ki pomeni začetek boja za pravice in tudi vsakoletnih organiziranih parad ponosa po svetu; takrat so se predvsem transspolne osebe in geji uprli akciji policistov, ki so pod pretvezo, da si bar ni pridobil dovoljenja za točenje pijač oziroma je to poteklo, nenapovedano vstopili v bar in posegli v pravice navzočih; Magič, 2017; Nemeč, 2016; Nemeč in Podbregar, 2017), ali pa tudi, da s strani policije ne pride do t. i. »*gay bashinga*«, ki je verbalno ali fizično nasilje, usmerjeno v človeka zaradi njegove spolne usmerjenosti (Merkandel, 2011). Za konec smo izbrali nekaj priporočil za policijsko delo z manjšinskimi skupinami, LGBT populacijo in pri obravnavanju homofobnih nasilnih dejanj.

Nemeč (2016) ter Nemeč in Podbregar (2017) pišeta o tem, da bi bilo treba opraviti dodatne raziskave in predstavitev s področja sodelovanja policije z LGBT skupnostjo in udeleženci parade ponosa pri njihovem varovanju, ter več dodatnih predstavitev za vse policiste na temo parade ponosa. Pomembno je določiti osebo oziroma osebe, zaposlene na policiji, ki bodo dovolj informirane, profesionalne in strokovno podkovanе, da bodo lahko udeležencem parade ponosa, LGBT osebam ali morebitnim oškodovancem kaznivih dejanj nasilja in prekrškov s področja javnega reda in miru zagotavljale podporo in svetovale, kaj lahko storijo in na katere institucije se lahko obrnejo. Pomembno je, da bi vsaka policijska postaja imela enega policista, ki bi

sodeloval z LGBT skupnostjo ter svojim kolegom ponujal pomoč pri morebitnem obravnavanju prekrškov ali kaznivih dejanj s področja homofobičnega nasilja. Kuhar in Švab (2014) navajata, da so pomembni aktivno sodelovanje s policijo in drugimi organi ter medijska promocija varnosti in pomembnost prijave nasilja policiji. Poredoš Lavor in Šuperina (2013) pa trdijo, da je treba razvijati korekten odnos med LGBT populacijo in policijo. Navajata primer Avstralije, kje so bili določeni policijski uslužbenci določeni za sodelovanje in pomoč pri delu z LGBT skupnostjo (pomoč pri prijavi nasilnih dejanj, ustrezna komunikacija ipd.). Nadalje Magič (2017) predstavlja predpostavke za policijsko delo in sodelovanje z LGBT skupnostjo, in sicer da naj bodo individualni policisti posebej usposobljeni za prepoznavo in obravnavo problematike nasilja manjšin ter posebej usposobljeni za sodelovanje med manjšinami, društvi in tudi lokalnimi skupnostmi v zvezi z LGBT skupnostjo. Policija naj, podobno, kot to že poteka predvsem v svetu, formalizira sodelovanje s člani LGBT skupnosti, ki delujejo v lokalnih skupnostih, in omogoča prijavo homofobičnega nasilja. Policiste in kriminaliste je treba usposobiti za prepoznavo in obravnavo homofobičnega nasilja ter predvsem imeti jasna navodila in usmeritve, ko se ti srečajo s tovrstnim nasiljem. Velikonja (2004) poudarja, da je treba aktivirati boljše sodelovanje LGBT skupnosti in policije, potrebna pa je tudi natančna opredelitev homofobnega nasilja, ter na podlagi vsega razviti usposabljanje, izobraževanje, postavitev strategij ter raziskovanje in dokumentiranje, predvsem pa preprečevanje homofobičnih incidentov. Pomembno bi se bilo soočiti tudi z zavračanjem mitov, predsodkov in stereotipov, ki se še prevečkrat pojavljajo med policisti na vseh ravneh.

Viri in literatura

- Centerlink. (2008). *2008 Community Center Survey Report. Assessing the Capacity and Programs of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Community Centers*. Movement Advancement Project. Dostopno na: <https://www.lgbtmap.org/file/2008-lgbt-community-center-survey-report.pdf>
- Crethar, H. C., in Vargas, L. A. (2007). Multicultural intricacies in professional counseling. V J. Gregoire in C. Jungers (Eds.). *The counselor's companion: What every beginning counselor needs to know*. Lawrence Erlbaum.
- Čaušević, J. (2013). *Brojevi koji ravnopravnost znače. Analiza istraživanja potreba LGBT osoba u Bosni in Hrcgovini*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.
- Isaković, M., in Lazar, Ž. (2016). Problem diskriminacije LGBT populacije u Srbiji. *Annual Review of the Faculty of Philosophy, XLI(2)*, 397–413.
- Jarić, I. (2011). Život između nasilja i supkulturnog geta: LGBTTIQ osobe i njihova svakodnevnica u Srbiji. *Antropologija, 24(2)*, 141–164.
- Kamenov, Ž., Huić, A., in Jelić, M. (2016). Manjinski stres i mentalno zdravlje osoba

- homoseksualne i biseksulane orientacije: pregled empirijskih provjera modela manjinskog stresa iz perspektive hrvatskog društva. *Kriminologija & socijalna integracija*, 23(2), 2–39.
- Kondor Langer, M. (2015). Zaščita prava LGBT osoba: zakonodavstvo i policija. *Kriminologija i socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 23(2), 282–305.
- Kuhar, R. (2013). In the name of hate: Homophobia as a value. *Southeastern Europe* 37(1), 1–16.
- Kuhar, R., in Švab, A. (2005). *Neznosno udobje zasebnosti: vsakdanje življenje gejev in lezbijk*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Kuhar, R., in Švab, A. (2014). *Raziskava o pravni (pod)informiranosti LGBT skupnosti in vsakdanjem življenju gejev in lezbijk*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Kuhar, R., Kogovšek, N., in Magič, J. (2008). *POVEJ NAPREJ! Raziskovanje, spremljanje, beleženje primerov diskriminacije, kršitev pravic in nasilja nad istospolno usmerjenimi v Sloveniji v obdobju med novembrom 2007 in novembrom 2008* (poročilo). Ljubljana: Društvo informacijski center Legebitra.
- Kuhar, R., Kogovšek Šalamon, N., Humer, Ž., in Maljevac, S. (2011). *Obrazi homofobije*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Lesjak, R. (2014). *Kriminološki aspekti nasilja v istospolnih partnerskih odnosih* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
- Magič, J. (2012). Homofobično nasilje, LGBT in policija: od nezaupanja k sodelovanju. *Narobe.si*. Dostopno na: <http://www.narobe.si/stevilka-20/te-ma-homofobicno-nasilje-lgbt-in-policija>
- Magič, J. (2017). *The role of the police and LGBT community in the formation of safe communities*. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Maljevac, S., Koletnik, A., Magič, J., in Kuhar, R. (2008). *Vsakdanje življenje istospolno usmerjenih mladih v Sloveniji*. Ljubljana: Društvo informacijski center Legebitra.
- Merkandel, M. (2011). *Nasilje v LGBT intimnih partnerskih razmerjih* (Diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Milković, M. (2013). *Brutalna stvarnost: Istraživanje o nasilju, diskriminaciji i zločinu iz mržnje protiv LGBTIQ osoba u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Zagreb Pride.
- Munc, M. (2010). *Nemoč nasilja*. Maribor: De Vesta.
- Mlinarič, U. (2019). Homofobni izpad varnostnika v klubu Trust. *Večer*. 25. 11. 2019. Dostopno na: <https://www.vecer.com/slovenija/homofobni-izpad-varnostnika-v-kavarni-trust-10094730>
- Nemec, I. (2014). *Percepcija udeležencev o kakovosti zagotavljanja varnosti s strani*

- policije na paradah ponosa v Sloveniji* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
- Nemec, I. (2015). O zagotavljanju varnosti na paradah ponosa pri nas. *Varnost*, 63(4), 19–20.
- Nemec, I. (2016). Policisti o paradah. *Narobe*, 8(31, 32), 22–23.
- Nemec, I., in Podbregar, I. (2017). Policisti in parada ponosa v Sloveniji. *Varstvoslovje*, 19(1), 21–40.
- NN (2019). »Pe***, gej, fe***,« je slišal fant udeleženca šova Bar! Potem se je začelo. *Slovenske novice*. Dostopno na: <https://www.slovenskenovice.si/kronika/doma/pe-gej-fe-je-slisal-fant-udelezenca-sova-bar-potem-se-je-zacelo/>
- Perger, N., Muršec, S., in Štefanec, V. (2018). Vsakdanje življenje mladih *LBTIQ+ oseb v Sloveniji, ali: »To da imam svoje jebene pravice!«* Ljubljana: Društvo Parada ponosa.
- Petković, D., in Kozjak Mikić, Z. (2015). Aktivnosti Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske u suzbijanju diskriminacije LGBT osoba. *Kriminologija i socijalna integracija*, 23(2), 306–334.
- Pikić, A., in Jugović, I. (2006). *Nasilje nad lezbijkama, gejevima i biseksualnim osobama u Hrvatskoj:izvještaj iztraživanja*. Zagreb: Zagreb Pride i Centar za LGBT.
- Podreka, J., Smrdelj, R., in Kuhar, R. (2019). Acceptance with reservations: LGBT people in Slovenia. V P. Godzisz in G. Viggiani (ur.), *Awareness of Anti-LGBT Hate crime in the Europaean Union* (str. 180–197). Warsaw: Lambda Warsaw.
- Popov, M. Jurčić, M. Bandalo, A., in Labavić, N. (2011). *Priručnik o suzbijanju nasilja protiv LGBT osoba za policijske dietalnike/ce*. Zagreb: Lezbijska grupa kontra.
- Poredoš Lavor, D., in Šuperina, M. (2013). LGBTIQ osobe-izazov struke i društvene tolerancije. *Policijska sigurnost*, 22(1), 159–177.
- Prica, A. (2017). *Bezbednosna kultura za LGBT mlade*. Beograd: Misija OEBS-a u Srbiji NVO Asocijacija DUGA.
- Schilt, K.; Westbrook, L. (2009). Doing Gender, Doing Heteronormativity: ,Gender Normals,‘ Transgender People, and the Social Maintenance of Heterosexuality. *Gender & Society*, 23/4, 440–464.
- Swain, K. W. (2007). Gay Pride Needs New Direction. *Denver Post*. 21. 6. 2007. Dostopno na: <https://www.denverpost.com/2007/06/21/gay-pride-needs-new-direction/>
- Velikonja, N. (2004). *Lezbijke svetujemo. Ustavimo homofobno nasilje. Policija in homofobni zločini*. Ljubljana: ŠKUC-LL.

O avtorjih

Izidor Nemeč, magister varstvoslovja, je na Fakulteti za varnostne vede UM končal dodiplomski in podiplomski študij, opravlja pa delo vodje policijskega okoliša Policijske postaje Ljubljana-Bežigrad. E-pošta: izidor.nemec@policija.si

Dr. Branko Lobnikar, redni profesor, prodekan za raziskovalno dejavnost in predstojnik Katedre za policijsko dejavnost in varnostne vede na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru. E-pošta: branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si

VLOGA POLICIJE IN POMEMBNOST POLICIJSKEGA DELA V SKUPNOSTI PRI PREPOZNAVANJU POJAVNIH OBLIK TER PREPREČEVANJU PROCESA RADIKALIZACIJE

Niki Tomović

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Policijska uprava Murska Sobota, Policijska postaja Murska Sobota, Slovenija
niki.tomovic@policija.si

Franc Virtič

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Policijska uprava Maribor, Služba direktorja, Slovenija
franc.virtic@policija.si

Povzetek

Policija se danes ne more samostojno soočati z varnostnimi grožnjami, ki nam pretijo. Pri pojavnosti procesa radikalizacije so za policijo, ki potrebuje izobražene, ozaveščene in usposobljene policiste, pomembni viri informacij lokalna skupnost in drugi deležniki medinstitucionalnega sodelovanja, kot so izobraževalne in zdravstvene ustanove, CSD-ji, nevladne organizacije ipd. Pravočasno prepoznavanje, odzivanje in preprečevanje nastanka pogojev v lokalni skupnosti, ki posameznike spodbudijo k procesu radikalizacije, je ključnega pomena. Policija to izvaja s policijskim delom v skupnosti, ki je koncept policijskega dela, v katerem policija in skupnost kot partnerja skrbita za višjo stopnjo varnosti v družbi. Skrb za to policija udejanja tudi s sodelovanjem z drugimi institucijami v lokalnem okolju, zato je pomembno njihovo usklajeno delovanje in dolgoročno partnerstvo. Radikalizacija predstavlja večdimenzionalno težavo, zato se je treba zavedati, da policijsko delo v skupnosti ne more biti samostojno orodje za spopadanje, ima pa prispevek lokalne skupnosti, njenih prebivalcev in drugih institucij v lokalnem okolju vsekakor neprecenljivo korist za nadaljnje ukrepanje in delo policije.

Ključne besede: radikalizacija, policijsko delo v skupnosti, lokalna skupnost

1 Uvod

Varnost v EU je danes čedalje bolj ogrožena dobrina, predvsem zaradi nasilnih ekstremističnih dejanj, ki so v porastu. Tovrstna nasilna dejanja ne izvršujejo le organizirane skupine, ampak tudi manjše skupine ali posamezniki, zato je grožnje zelo težko predvideti in odkriti. Nobena država na svetu ni varna pred nasilnimi dejanji, kljub temu pa večina držav vseeno ni pripravljena za soočanje z vedno večjimi grožnjami, ki pretijo (Evropska komisija, 2014a). Tudi RS je kot članica EU izpostavljena podobnim varnostnim grožnjam kot celotna EU, med posebna varnostna tveganja pa spada radikalizacija, predvsem zaradi objektivnih dejavnikov, kot so geografska lega, nacionalni trg, etnična in demografska struktura prebivalstva in zgodovinske ter kulturne povezave (ReNPPZK19–23, 2019). Pri radikalizaciji gre za proces, v katerem se posameznikovo razmišljanje in vedenje začne razlikovati od mišljenja ostale družbe, pri čemer se ti posamezniki zaradi različnih dejavnikov in vzrokov začnejo povezovati z etničnimi, nacionalnimi, političnimi ali verskih skupinami (Angus, 2016, str. 1). V širšem pomenu lahko radikalizacijo opredelimo kot aktivno prizadevanje po spremembah v družbi, ki lahko ali pa tudi ne predstavlja nevarnost za demokracijo, prav tako pa lahko ali ne vključuje groženj in uporabo nasilja za doseganja ciljev (Veldhuis & Staun, 2009, str. 4).

Kot temeljno rešitev za proces radikalizacije smo v prispevku predstavili vlogo policije in pomembnost policijskega dela v skupnosti pri prepoznavanju pojavnih oblik in preprečevanju procesa radikalizacije. Policija z izvajanjem policijskega dela v skupnosti s prebivalci vzpostavlja močne vezi in jih tako spodbuja k sodelovanju, saj lokalna skupnost predstavlja neprecenljiv vir podatkov o potencialni radikalizaciji. Skupnost je v primerjavi s policijo pri prepoznavanju kritičnih situacij v boljšem položaju, zato s prepoznavanjem posebnosti in z obveščanjem o sumljivih aktivnostih tvori odprt in ključen vir informacij za policijo. Prebivalci v lokalnem okolju so tisti, ki imajo veliko vlogo pri zaznavanju različnih nestrinjanj, napetosti, sporov ali drugih odklonskih vedenj v okolju. Da bi policija od skupnosti pridobila želene informacije, mora okrečiti in pridobiti zaupanje javnosti, kar pomeni, da je tesna vključenost v skupnost zelo pomembna. Izgradnja medsebojnega zaupanja in občutek poenotene identitete s skupnimi načrti, cilji in interesi sta torej ključnega pomena.

Pri prepoznavanju pojavnih oblik radikalizacije ima osrednjo vlogo tudi medinstitucionalno sodelovanje, v katerem se sodelujoči zaradi svoje vpetosti v lokalno skupnost morajo zavedati pomembne vloge. Kot pravi Radovančević (2017, str. 5–6), lahko na lokalni ravni kot zelo pomembne partnerje za sodelovanje s policijo izpostavimo nevladne organizacije, CSD-je, izobraževalne, akademske in raziskovalne institucije, zdravstvene institucije, verske skupnosti in predstavnike lokalne oblasti. Tem partnerjem, ki delujejo v lokalnem okolju in so v neposrednem

stiku z ranljivimi osebami, je treba zagotoviti ustrezno podporo ter jih usposobiti, da bodo sposobni prepoznati znake radikalizacije in se ustrezno odzvati. Policija ima lahko od usposabljanja partnerjev v lokalnem okolju ogromno koristi, saj lahko na podlagi njihovih informacij spremlja dogajanje in pravočasno ukrepa.

1.1 Problem

Danes se po svetu vse bolj soočamo s problemom radikalizacije, ki lahko vodi v številne posledice in nasilna dejanja, na primer nasilni ekstremizem in terorizem. To več ni nemogoča zgodba tudi za nas, saj o takih dejanjih lahko prebiramo praktično vsak dan, vendar pa vseeno temu posvečamo premalo pozornosti. Proces radikalizacije je čedalje bolj kompleksen, hkrati pa se razvijajo tudi protiukrepi. Kot problem lahko izpostavimo, da proces spreminjanja prepričanj, stališč in ideologij pogosto ni učinkovit, saj se proces radikalizacije od človeka do človeka razlikuje. Zato smo se v prispevku osredotočili na drug protiukrep, in sicer na vlogo policije pri prepoznavanju in preprečevanju radikalizacije, s poudarkom na policijskem delu v skupnosti in na preventivnem delu policije. Kot problem smo opredelili medinstitucionalno sodelovanje na lokalni ravni, se pravi sodelovanje policije z drugimi institucijami, saj policija ni edina, ki je odgovorna za preprečevanje radikalizacije. Kot enega izmed glavnih problemov smo predstavili tudi ozaveščenost in usposobljenost policistov, pri čemer smo poskušali pridobiti podatke, kakšne naj bi bile najprimernejše kompetence policistov. Izpostavili smo pomembnost usposabljanj, konferenc in izmenjave dobrih praks na lokalni in nacionalni ravni, hkrati pa smo se dotaknili tudi ključnih EU programov na področju preventivne radikalizacije, v katere so vključeni policisti.

1.2 Hipoteze

V prispevku smo preverjali naslednje tri hipoteze:

- Preprečevanje radikalizacije mora temeljiti na različnih pristopih medinstitucionalnega sodelovanja na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni.
- Ozaveščenost, usposobljenost in ustrezne kompetence policistov so nujno potrebne za učinkovito prepoznavanje kazalnikov radikalizacije.
- Za pravočasno prepoznavanje znakov radikalizacije na lokalni ravni mora policija izvajati policijsko delo v skupnosti in tako vzpostaviti visoko stopnjo zaupanja z lokalnim prebivalstvom.

1.3 Metodologija

Uporabili smo deskriptivno metodo, na podlagi katere smo predstavili posamezne pojme, ki smo jih preučili s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter drugih člankov, priročnikov, zbornikov in internetnih virov, ki smo jih analizirali. Zaradi veliko zbranih virov smo uporabili primerjalno metodo dosegljivih podatkov. Kot naslednjo metodo smo uporabili metodo kompilacije, s katero smo povzeli spoznanja, rezultate in sklepe drugih avtorjev. Za ugotavljanje obstoječega stanja smo uporabili že izvedene raziskave in statistične podatke, zato je bila uporabljena tudi sekundarna analiza, na podlagi katere smo zbrali in izkoristili kombinacije več virov podatkov, ki so jih zbrali različni raziskovalci.

2 Proces radikalizacije

Radikalizacija je opredeljena kot postopek sprejemanja prepričanj in pripravljenost za uporabo ali podporo nasilju ter strahu kot metodi za izvajanje določenih sprememb v družbi, pri čemer ni nujno, da se posledice kažejo v uporabi nasilja (Precht, 2007, str. 16). Pri tem je treba izpostaviti, da so končne posledice procesa radikalizacije lahko zelo hude za družbo, na primer terorizem (Silber & Bhatt, 2007, str. 16). Radikalizacija je torej kompleksen proces, v katerem imajo lahko glavno vlogo posamezniki, ki so običajni državljani tako kot vsi drugi. Prav to je ena izmed težav, saj se radikalizirane osebe vedejo, delujejo, govorijo, hodijo in gledajo tako kot vsi drugi ljudje. Večina jih namreč ni nikoli prekršila zakonov ali bila vpletena v kakršne koli večje težave (Silber & Bhatt, 2007, str. 85). Enako mnenje ima tudi Precht (2007, str. 83), ki pravi, da je večina oseb, vpletenih v radikalizacijo, pred tem živela popolnoma običajno življenje brez kazenske evidence. Zato niso bili pod drobnogledom policije ali skupnosti, saj jih večina skrivoma in počasi gradi na miselnosti, namerah in zavezanosti, kar še posebej otežuje delo organov pregona, zaradi česar je posledično v zgodnjih fazah znake radikalizacije zelo težko prepoznati (Silber & Bhatt, 2007, str. 85). Proces se torej pogosto začne pri osebah, ki so razočarane ali frustrirane nad življenjem, zato na svoji poti iščejo druge podobno misleče osebe in se vključujejo v take socialne mreže, kjer napredujejo skozi vrsto dogodkov, spoznanj in izkušenj z odločitvijo o izvršitvi nekega dejanja (Silber & Bhatt, 2007, str. 16).

Radikalizacija torej predstavlja kompleksen, celovit in dinamičen proces, ki ga spremlja mnogo dejavnikov tveganja, ki so med seboj povezani in se dopolnjujejo. Tveganje predstavljajo na primer različna sovražna dejanja, sovražni govor na spletu, huliganske navijaške skupine, aktivistične skupine ipd. (Radovančević, 2017, str. 5). Celoten proces se odvija počasi in postopoma, zato lahko traja od nekaj mesecev do

več let. Tudi če posameznik kaže znake in vstopi v proces, to še ne pomeni njegovega napredka do zaključne faze in izvedbe nasilnega dejanja. Do zadnje faze pridejo le redki, saj se večina izključi iz procesa v različnih fazah (Precht, 2007, str. 83). Čeprav poznamo mnoge dejavnike in vzroke radikalizacije, je za uspešno soočanje s problematiko treba ugotoviti, kje ljudje zapadejo v sam proces, kje se ta najpogosteje razvija in kako se ranljive posameznike spodbuja. Za radikalizacijo danes ni več nujno, da se širi in spodbuja z osebnimi stiki, v zaprtih družbenih okoljih ali skritih prostorih. Sodobni časi z inovativno informacijsko tehnologijo, raznovrstnimi storitvami ter načini komuniciranja in spoznavanja na raznolike načine vplivajo na sprožitev procesa ter spodbujanje in pospeševanje radikalizacije.

Zaradi kompleksnosti in edinstvenosti procesa radikalizacije je preprečevanje težavno in zapleteno, saj je proces pri vsakem posamezniku drugačen. Radikalizirane osebe prihajajo iz različnih krogov družbe, zato ni mogoče prepoznati profila potencialne osebe, ki bi bil lahko v prihodnosti podvržen procesu radikalizacije. To nam onemogoča, da bi ugotovili, kakšni posamezniki so tisti, ki so najbolj ranljivi in izpostavljeni (Precht, 2007, str. 71). Eden izmed načinov preprečevanja je tudi delo policije in delovanje skupnosti. Precht (2007, str. 78) meni, da je namen policije in skupnosti ustvarjanje medsebojnega zaupanja in zagotavljanje višje stopnje ozaveščenosti na področju radikalizacije, pri čemer morajo biti policisti usposobljeni, dobro morajo poznati kazalnike in najpogostejše kraje radikalizacije.

3 Vloga policije in policijskega dela v skupnosti pri prepoznavanju ter preprečevanju radikalizacije

V današnjih časih nobena skupnost ni imuna na grožnje in napade, ki pretijo. Lokalno skupnost lahko izpostavimo kot prostor, v katerem se zgodi skoraj vsako nasilno dejanje, zato je vloga policistov pri preprečevanju tovrstnih dejanj ključnega pomena, saj prav oni v največji meri poznajo lokalne razmere (Sotlar, 2010, str. 75). Lenos in Keltjens (2016a, str. 1) menita, da ima policija ključno vlogo pri preprečevanju radikalizacije, ki vodi do nasilnega ekstremizma in terorizma. V lokalnem okolju imajo policisti naslednje vloge (Lenos & Keltjens, 2016a, str. 3):

- so zaupanja vredni partnerji pri preprečevanju kriminalitete, raznoraznih zlorab ter varovanju družbe in okolja;
- so učinkovit partner z drugimi organi in institucijami v lokalnem okolju;
- za partnerje predstavljajo vir strokovnega znanja in nasvetov s področja radikalizacije;
- so ključni povezovalni člen med lokalnimi organi in drugimi državnimi organi;

- lahko uporabijo ter izkoristijo edinstvena orodja in ukrepe;
- imajo idealen položaj za vzpostavljanje močnih mrež informacij in
- prek različnih lokalnih stikov pridobivajo informacije, ki jih drugi deležniki nimajo.

Lokalna skupnost je prostor, v katerem je začetek procesa radikalizacije lahko dobro viden, z znanjem pa je med policisti in lokalnimi prebivalci lahko hitro opažen. Kateri so tisti kazalniki, oznake in simboli, ki se v okolju lahko pojavijo, ter kakšno vlogo imajo pri tem policisti in skupnost, pa je zajeto v naslednjem podpoglavju.

3.1 Poznavanje kazalnikov, oznak in simbolov

Radikalne skupine in posamezniki lahko s svojim delovanjem in prikazovanjem raznovrstnih simbolov in oznak, na primer na spletnih straneh, v družbi ter med ljudmi vzbujajo strah in tako vznemirjajo družbo. Če gledamo z drugega zornega kota, tovrstni simboli lahko prispevajo k višji stopnji varnosti družbe, saj pravočasno prepoznavanje s strani policistov in tudi lokalne skupnosti družbo opozori na morebitno nevarnost pojavnosti nezaželenega vedenja v okolju (Blažič & Nemec, 2015, str. 12). Po mnenju Briggsa et al. (2006, str. 15) lahko skupnost tako vzpostavi nekakšen »sistem«
zgodnjega opozarjanja, s katerim vzpostavi kontrolo družbe. Kazalnike radikalizacije zaradi dveh različnih postopkov posameznikov delimo v dve različni skupini (CoPPRa, b. d., str. 2):

1. kazalniki radikalizacije, ki olajšajo prepoznavanje postopka;
2. kazalniki pred incidentom, ki pomagajo pri prepoznavanju priprav za izvedbo teroristične dejavnosti.

Med kazalnike radikalizacije uvrščamo identiteto, ideologijo in vedenje. Primeri takih možnih kazalnikov so sprememba imena ali uporaba vzdevkov, sprememba stila oblačenja, sprememba videza, tetovaže, priponke, uporaba propagandnega gradiva, socialna izolacija, izvrševanje manjših kršitev zaradi nespoštovanja skupnosti, udeležba v demonstracijah, uporaba radikalnega izrazoslovja ipd. (CoPPRa, b. d., str. 2). Med kazalnike pred incidentom uvrščamo zgodnje opozorilne znake, ki nakazujejo na priprave za izvedbo nekega nasilnega dejanja. Primeri takih možnih kazalnikov so prebivališče (neobičajna srečanja, prikrivanje odpadkov), prevozna sredstva (najem s ponarejenimi dokumenti, tatvina vozila z logotipi podjetja), denar (posedovanja velikih vsot, finančne goljufije, pretvarjanje za humanitarno organizacijo), ponarejeni dokumenti (osebne izkaznice, potni listi, vozniška dovoljenja, bančne kartice), predmeti (zemljevidi, načrti in fotografije morebitnih tarč, uniforme uradnih oseb,

sredstva za izdelavo nevarnih eksplozivov) in priprava (sumljivo zadrževanje na območjih, kjer je povišana stopnja tveganja, sestava oporoke) (CoPPRa, b. d., str. 3).

V lokalni skupnosti se je mogoče soočiti z obema skupinama kazalnikov radikalizacije, zato je pravočasno zaznavanje s strani skupnosti in tudi policistov lahko pomembno pri nadaljnjem preprečevanju procesa radikalizacije. Lenos in Keltjens (2016a, str. 3) sta mnenja, da je vloga policistov pri prepoznavanju znakov izjemnega pomena za dobrobit družbe. Policisti morajo biti pri opravljanju dela v lokalni skupnosti, pri nadzoru prometa ter s telesnimi pregledi, in hišnimi preiskavami ipd. namreč pozorni na znake, s katerimi posamezniki kažejo naklonjenost ali podporo neki skupini. Tovrstne znake lahko najdemo na oblačilih, nakitu, na določenih nalepkah na avtomobilih, dokumentih ipd. (CoPPRa, b. d., str. 1). Omenjeni znaki, simboli in logotipi se najpogosteje nanašajo na ideologije aktivističnih in terorističnih skupin, med katere lahko uvrstimo nacionalistično/separatistično, levičarsko, desničarsko, versko motivirano in ideologijo z enim ciljem (varovanje okolja, pravice živali) (CoPPRa, b. d., str. 5). Ob prepoznavanju kazalnikov je treba omeniti, da nobeden od simbolov ali oznak ne more biti dokaz, da je posameznik dejansko v procesu radikalizacije (CoPPRa, b. d., str. 2).

3.2 Sodelovanje s skupnostjo in lokalnim prebivalstvom

Ko govorimo o sodobni policijski dejavnosti, mislimo na policijsko delo v skupnosti, kjer policisti ustvarjajo pristnejše odnose s prebivalci, tako da jih vključijo v svoje delo in reševanje problematike v okolju z namenom preprečevanje kriminalitete in zagotavljanja višje stopnje varnosti (Lobnikar et al., 2016, str. 89–90). Lokalna skupnost je povezana z zagotavljanjem varnosti celotne družbe, saj so posamezniki tisti, ki prvi opazijo in občutijo dogajanje ter spremembe v okolju, kjer se gibljejo (Tominc & Sotlar, 2018, str. 73). Tisti, ki so najbolj seznanjeni z dogajanjem v lokalnem okolju, so lokalni prebivalci, ki v tem okolju živijo in opravljajo vsakodnevne aktivnosti (Prislan et al., 2018, str. 267). Kakovostni stiki policistov s prebivalci so zelo pomembni, saj brez tovrstne povezanosti pri upravljanju problematike v lokalnem okolju ne moremo pričakovati uspeha in učinkovitosti policijskega dela (Lobnikar et al., 2016, str. 96). Lenos in Keltjens (2015, str. 4) pravita, da morajo policisti zato z vključenostjo v lokalno okolje vzpostaviti take odnose, da se bo skupnost sama začela preventivno spopadati s preprečevanjem radikalizacije in ekstremizma v okolju. Prebivalci morajo biti pri osebah sposobni zaznati sumljive spremembe, kot so preoblikovanje in zavzemanje drugih navad, običajev, stila življenja, načina izražanja, krogov druženja ipd. To pomeni, da lokalna skupnost ni le tarča raznovrstnih groženj, ki pretijo, ampak je tudi ključni vir informacij za prepoznavanje problemov v skupnosti.

Zavezanost in medsebojna podpora policije in skupnosti sta nujni, da bo policijska dejavnost doprinesla koristi tako policiji kot lokalnim prebivalcem (OSCE, 2014, str. 79). Skupnost in prebivalci so pomemben element pri preprečevanju radikalizacije, vendar jim je treba dati večjo moč in podporo, da se bodo okrepili, usposobili in uspešno spopadli z radikalizacijo (Svet Evropske unije, 2014, str. 11). Prav tako njim je treba pojasniti ter jih seznaniti z naravo in obsegom groženj, vlogo policije, možnostjo zaščite, nenavadnim vedenjem, na katerega morajo biti pozorni, in kako odreagirati v primeru sumljivih pojavov (OSCE, 2014, str. 112–113). Lokalna skupnost in prebivalci se morajo zavedati, kakšne probleme prinaša radikalizacija, zato je ključno, da so obveščeni in ozaveščeni, zakaj je sodelovanje tako pomembno za policijo in kakšne koristi imajo od tega oni sami. Policija to lahko izvaja na primer z delitvijo gradiva, posveti, sestanki, javnimi srečanji, prek spleta, socialnih omrežij ipd.

3.3 Medinstitucionalno sodelovanje policije

Za učinkovito preprečevanje radikalizacije na lokalni ravni ni odgovorna samo policija, ampak je ključnega pomena sodelovanje z drugimi institucijami, pri čemer ima policija veliko vlogo za vzpostavitev in vzdrževanje takega sodelovanja (Lobnikar et al., 2018, str. 66). Policiji danes velikokrat primanjkuje kakovostnih informacij v zvezi z opravljanjem dela, zato se z vsemi nalogami ne more uspešno soočiti sama. Rešitev je medinstitucionalno sodelovanje, s katerim policija pridobi dvoje: prvič, od sodelujočih pridobiva pomembne informacije, in drugič, prisili jih, da prevzamejo odgovornost in opravljajo delo, ki ga policiji ni treba in ki ga lahko bolj učinkovito opravijo drugi (Lenos & Keltjens, 2017, str. 1).

Da bi se zoperstavili radikalizaciji, je potrebno povezovanje med institucijami, ki lahko prispevajo k odkrivanju, prepoznavanju, preprečevanju, preiskovanju in sploh k boljšemu razumevanju radikalizacije. Policija mora poiskati ustrezne institucije za skupno delo in koordinacijo, izmenjavo podatkov in pomoč. V mislih imamo tiste, ki so prve v stiku z osebo, pri kateri se začne proces radikalizacije (Černigoj, 2019, str. 91–92). Kot glavne lahko izpostavimo osnovne in srednje šole, visokošolske izobraževalne ustanove, prostovoljske službe, organizacije za kulturo (knjižnice), šport, otroke in mladino (mladinski centri), zdravstvene organe, ustanove za osnovno zdravstveno varstvo, organe za obravnavanje kršiteljev (zapori, ustanove za mladoletne kršitelje), predstavnike skupnosti itd. (CoPPRa, b. d., str. 4). Če želimo doseči učinkovito delovanje in razvoj ter vzpostaviti varno okolje, potrebujemo učinkovite, odgovorne in povezane institucije na vseh ravneh (Kečanović, 2017, str. 13). Potreba po takem sodelovanju naznanja, da sta se vloga in način dela policije v zadnjih letih spremenila, saj policija ni edina, ki je odgovorna za odzivanje na grožnje, ampak z vzpostavitvijo sodelovanja z drugimi institucijami vzpostavlja pogoje za učinkovito spopadanje s

kriminaliteto (ReNPPZK19-23, 2019). Da bi bilo sodelovanje uspešno in da bi dosegli napredek, je treba vložiti veliko truda ter izbrati pravilne pristope in koncepte.

4 Usposabljanje policistov in drugih deležnikov v lokalni skupnosti

Zagotavljanje medinstitucionalnega sodelovanja samo po sebi še ne pomeni, da bodo sodelujoči deležniki pri prepoznavanju in preprečevanju groženj uspešni ter da bodo izvajali tudi ustrezne preventivne ukrepe. Zaradi tega jim je treba zagotoviti ustrezno stopnjo znanja ter jih usposobiti, da bodo teorijo prenesli v svoje lokalne strategije in poslovne načrte. Treba je nadgraditi znanje o vzrokih, zaradi katerih pride do določenih nasilnih ravnanj, in tudi o tehnikah preprečevanja, ko pride do ogrožanja (Meško & Sotlar, 2012, str. 231-238). Praksa po Evropi nakazuje, da deležniki v lokalni skupnosti niso usposobljeni za obravnavanje radikaliziranih oseb in zato ne vedo, kako se v takih primerih odzvati (Evropska komisija, 2014b, str. 6). Medinstitucionalno sodelovanje je zato treba krepiti tudi s skupnim usposabljanjem deležnikov, kjer ne le, da ti pridobijo nujno potrebno znanje in veščine, ampak se navadijo na sodelovanje, skupni jezik, pričakovanja in postopke drugih deležnikov (Lenos & Keltjens, 2017, str. 4). Lobnikar et al. (2018, str. 66) menijo, da za učinkovito preprečevanje radikalizacije ni zadostno le medinstitucionalno sodelovanje in povezovanje v lokalnem okolju, ampak da sta za uspešno skupno delovanje potrebna usposabljanje in izobraževanje tako policistov in tudi vseh drugih deležnikov.

V Evropi že potekajo različna izobraževanja in usposabljanja za ozaveščanje in prepoznavanje radikalizacije, pri čemer nekatere države to omogočajo številnim institucijam v državi, spet druge pa se omejujejo na točno določeno osebje. To lahko izpostavimo kot enega izmed problemov, saj je pomembno, da se usposabljanje zagotovi na čim več različnih področjih, kjer deležniki lahko zaznajo proces radikalizacije. S tem mislimo predvsem na področja zdravstva, izobraževanja in na socialne službe (Evropska komisija, 2014b, str. 4-7). EU RAN se zavzema za usposabljanje vseh, ki se v praksi prvi srečujejo z ranljivimi posamezniki ali skupinami, ki so izpostavljene procesu radikalizacije. Skozi usposabljanje se sodelujoči deležniki lahko seznanijo s svojo vlogo, cilji in odgovornostmi (Lenos & Keltjens, 2016a, str. 2). Med glavne cilje tovrstnih izobraževanj in usposabljanj spadata dvig ravni ozaveščenosti in razumevanja celotnega procesa radikalizacije ter pridobitev znanja o prepoznavanju določenih kazalnikov in znakov radikalizacije (Radicalisation Awareness Network, 2019, str. 4).

4.1 Programi usposabljanja policistov in najprimernejše kompetence

Policisti morajo biti za vzpostavitev dobrih odnosov in vzdrževanje dobre mreže s prebivalci in drugimi deležniki v lokalni skupnosti dobro usposobljeni. Ko govorimo o odnosih in mreženju, mislimo na sposobnosti povezovanja, sodelovanja in komuniciranja. Omenjenih sposobnosti prav gotovo nimajo vsi policisti, zato je to eno izmed področij, kjer je ogromno prostora za napredek. Potrebni so torej ustrezna politika zaposlovanja ter tudi različne metode in pristopi usposabljanja policistov (Lenos & Keltjens, 2015, str. 4).

Z usposabljanjem je policistom treba zagotoviti določeno znanje in veščine za uspešno sodelovanje s skupnostjo. Za delovanje v lokalni skupnosti je pomembna sposobnost obvladovanja konfliktov, vodenja sestankov v skupnosti, poslušnost in niz jezikovnih veščin ter tudi poznavanje vere, ideologij, etničnih manjšin, tujih jezikov ipd. Sodelovanje policije in skupnosti bo še bolj kakovostno, če bodo policisti razvijali spretnosti, kot so komunikacija, empatija in prilagodljivost. Da bi se uspešno soočali s problemi radikalizacije, morajo biti policisti posebej dobro usposobljeni tudi za identifikacijo sumljivih situacij in vedenja posameznikov, pri čemer morajo vsak posamezen primer dobro oceniti. Če na primer nek kazalnik radikalizacije ni neposredno povezan z določenimi nezakonitimi dejanji, ne moremo takoj oceniti, da gre za radikalizacijo, lahko pa je to vseeno pomemben kazalnik za nadaljnje poizvedovanje in delo policije (OSCE, 2014, str. 105–129).

Za doseganje visoke ravni uspešnosti policijskega dela je potrebno usposabljanje celotnega policijskega kadra, slednjemu pa je treba dodati tudi stalen nadzor. S spremljanjem odzivov policistov se v nadaljevanju nadaljnje usposabljanje po potrebi prilagodi in načrtuje (Lenos & Keltjens, 2016a, str. 5). RAN POL je za usposabljanje policistov sestavil osem ločenih modulov glede na tematike, ki bi morale biti obvezno vključene v učne načrte in usposabljanje policistov (Lenos & Keltjens, 2016a, str. 4–5):

1. programi usposabljanja na temo radikalizacije (ozaveščenost, razumevanje, preprečevanje in ukrepanje);
2. programi usposabljanja o policijskem delu v skupnosti;
3. programi usposabljanja o razumevanju večkulturne družbe in človekovih pravic (sodelovanje z manjšinskimi skupnostmi, predsodki in diskriminacija);
4. programi usposabljanja za medinstitucionalno sodelovanje policije z drugimi organizacijami in deležniki;
5. programi usposabljanja o polarizaciji in socialnih napetostih v lokalnem okolju;
6. programi usposabljanja o vlogi in nevarnostih spleta ter socialnih omrežij;
7. programi usposabljanja za učinkovito komunikacijo (jezikovna sposobnost,

ustrezni odnosi, neverbalna komunikacija);

8. programi usposabljanja o vlogi policije pri deradikalizaciji in onemogočanju ekstremizma.

Da bi policisti in drugi deležniki v skupnosti učinkovito opravljali preventivno delo in se ustrezno odzivali na proces radikalizacije, ni dovolj le izvajanje policijskega dela v skupnosti in vzpostavitev medinstitucionalnega sodelovanja. Ozaveščeni, usposobljeni in z znanjem podkrepļeni policisti in drugi deležniki so ključen element pri boju zoper radikalizacijo, pri čemer imata veliko vlogo tudi EU in mreža EU RAN.

4.2 Vloga EU in Evropske mreže za ozaveščanje o radikalizaciji – EU RAN

EU že vrsto let podpira države članice pri boju zoper radikalizacijo in si prizadeva nuditi pomoč pri odzivanju na to problematiko. Za navedeno se zavzema s povečanjem sodelovanja na področju izobraževanja ter s krepitvijo vzdržljivosti in odpornosti držav EU. Od leta 2005 potekajo prizadevanja za boj proti radikalizaciji, in sicer v skladu s strategijo EU za boj proti radikalizaciji in novačenju za terorizem. Leta 2015 je bila sprejeta evropska agenda za varnost. V njej so določeni ukrepi za zagotavljanje učinkovitega odziva EU na terorizem in varnostne grožnje v EU v obdobju od 2015 do 2020. Veliko vlogo ima tudi EU RAN, v okviru katerega je bil leta 2015 vzpostavljen njihov center odličnosti, s čimer je omenjena mreža postala še močnejša (Evropska komisija, 2016). EU RAN bomo izpostavili kot enega izmed ključnih partnerjev policije in drugih deležnikov v lokalnem okolju, saj je njihov prispevek pri ozaveščanju, zaznavanju in preprečevanju radikalizacije nepogrešljiv.

Evropska mreža za ozaveščanje o radikalizaciji je bila ustanovljena leta 2011 s strani Evropske komisije. EU RAN sestavljajo različne delovne skupine, v katerih delujejo deležniki iz celotne Evrope, ki med seboj vzpostavljajo dolgotrajne odnose, drug od drugega črpajo navdih ter izmenjujejo izkušnje, znanje in najboljše prakse (Evropska komisija, b. d.a). Poznamo devet delovnih skupin, ki delujejo znotraj EU RAN, ena izmed njih pa je tudi delovna skupina RAN POL (policija in kazenski pregon), ki opredeljuje učinkovite policijske pristope ter izobraževanje in usposabljanje policistov, ki se pri opravljanju policijskega dela lahko na terenu kot prvi srečujejo z ranljivimi posamezniki ali skupinami (Evropska komisija, b. d.a). Delovna skupina RAN POL se ukvarja ter je namenjena le policiji in drugim organom pregona. Navedena delovna skupina si prizadeva določiti učinkovitejši pristop policije, ki bo dovolj prilagodljiv, da si bodo lahko z njim pomagale številne policije v državah EU. Za vzpostavitev ustreznega koncepta si EU RAN prizadeva predvsem z različnimi delavnicami ter usposabljanjem in izobraževanjem policistov. Da bi policisti začeli z izvajanjem ustreznih pristopov, so torej potrebni strokovni in učinkoviti prijemi policije, uspešno

usposabljanje policistov, razumevanje vloge družbenih medijev, smernice za ustrezne odnose z lokalno skupnostjo in družinami ter optimizacija sodelovanja med policijo in drugimi institucijami ter deležniki v lokalnem okolju (Evropska komisija, b. d.b).

V Sloveniji spada policija med osrednje pobudnike na področju preprečevanja radikalizacije, zato je bila na njihovo pobudo po vzoru EU leta 2015 ustanovljena nacionalna mreža za preprečevanje nasilne radikalizacije RAN (Akademiki in praktiki na konferenci o radikalizaciji, ki vodi v nasilni ekstremizem, 2017). Mreža združuje strokovnjake iz javnega in zasebnega sektorja, NVO, raziskovalnega in izobraževalnega področja, zato da bi v zgodnji fazi odkrili in preprečili radikalizacijo. Njihovi cilji so vzpostaviti ustrezno raven ozaveščenosti in komunikacije, vključevati zainteresirane deležnike ter tudi določiti njihovo odgovornost in prispevek. Nacionalna mreža si tako prizadeva aplicirati znanje in najboljše prakse na deležnike, kot so policija, uslužbenci v zaporih, obveščevalne službe, zdravstvene ustanove, verske skupnosti, socialne ustanove, NVO ipd. (Černigoj, 2018a, str. 9).

5 Sklep

Kot enega izmed glavnih ukrepov smo v prispevku izpostavili policijsko delo v skupnosti, ki je v zadnjem času nuja pri izvajanju policijskega dela. Za razliko od tradicionalnega policijskega dela se s poudarkom na preventivnem delu usmerja v kakovost in izboljšanje življenja v skupnosti. Policisti imajo z navzočnostjo v skupnosti, peš patroljiranjem, razgovori, komuniciranjem in neposrednimi stiki s prebivalci, lastniki podjetij in organizacijami pomembno vlogo. Tako pridobivajo informacije glede sprememb in aktivnosti v lokalni skupnosti, identificirajo probleme ter ozaveščajo in posredno usposablajo lokalno skupnost. Za izvajanje tega pa policisti potrebujejo zaupanje javnosti, ki ga je treba zgraditi v času, ko v okolju ni problemov, in ne takrat, ko je že prepozno. S krepitvijo vezi med policijo in lokalno skupnostjo lahko pri prepoznavanju in preprečevanju radikalizacije naredimo korak naprej in prebivalcem omogočimo bolj kakovostno življenje. Menimo, da lahko policisti v sodelovanju s skupnostjo ugotovijo, kdo so tisti, ki povzročajo ali bodo povzročali probleme, ter kdo so tisti, ki bodo policiji še pomagali pri reševanju tovrstne problematike, prispevali k večji varnosti in dvigu kakovosti življenja. Po našem mnenju sta sodelovanje in učinkovita komunikacija z lokalno skupnostjo jedro uspešnih policijskih pristopov.

Naša prva zastavljena hipoteza pravi, da mora preprečevanje radikalizacije temeljiti na različnih pristopih medinstitucionalnega sodelovanja na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Po mnenju Evropske komisije (2014a) je za zagotavljanje varnosti državljanov potreben pristop, ki povezuje partnerje na lokalni, nacionalni, evropski

in mednarodni ravni. Na lokalni ravni so za dolgoročni uspeh medinstitucionalna partnerstva bistvenega pomena (CoPPRa, b. d., str. 4). Tudi na nacionalni in mednarodni ravni je za učinkovito soočanje s problemom radikalizacije ključno preventivno delovanje, v katerem je pomembno zlasti mednarodno sodelovanje policij, obveščevalnih služb in drugih organov pregona. Slovenija je tako tudi pobudnica Inicativ za boj proti terorizmu na Zahodnem Balkanu, vključeni smo tudi v mrežo EU RAN, kjer sodeluje več kot 700 strokovnjakov in drugih delavcev iz vse Evrope (Boj proti terorizmu, 2020). Tako bi morale vse države v EU poskrbeti za izmenjavo informacij, izkušenj, vzpostavitve najboljših praks, razvijanje novih idej in usklajevanje svojih politik. Namen ukrepov je vzpostavitev učinkovitega spopadanja z izzivi radikalizacije na lokalni, nacionalni, evropski in mednarodni ravni (Svet Evropske unije, 2014, str. 15). Ob tem izpostavljamo še mnenje Černigoja (2018b, str. 69), ki pravi, da ko govorimo o učinkovitem preprečevanju tveganj v zvezi s terorizmom, ne moremo govoriti le o ukrepih, ki jih izvajamo na državni ravni, ampak je potrebno sodelovanje na mednarodni ravni, ki mora temeljiti na poštenosti, podpori, medsebojni povezanosti in odvisnosti. Izmenjava varnostnih informacij na vseh ravneh je torej zelo pomembna, saj se problemi glede radikalizacije, s katerimi se vsakodnevno soočajo drugje po svetu, že jutri lahko pojavijo tudi pri nas. Na podlagi pregleda strokovne literature lahko prvo zastavljeno hipotezo potrdimo, kar pomeni, da mora preprečevanje radikalizacije temeljiti na različnih pristopih medinstitucionalnega sodelovanja na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Z izvajanjem ukrepov le na določeni ravni ne spodbujamo in vzpostavljamo celovitega boja z radikalizacijo, ki je trenutno glede na kompleksnost in dinamičnost obravnavanega problema praktično nujen.

Druga zastavljena hipoteza pravi, da so ozaveščenost, usposobljenost in ustrezne kompetence policistov nujno potrebne za učinkovito prepoznavanje kazalnikov radikalizacije. S prispevkom smo ugotovili, da je proces radikalizacije izredno zapleten, saj se pristopi delovanja in nevarnosti radikaliziranih oseb in skupin vseskozi spreminjajo. Lenos in Keltjens (2016a, str. 3) kot odziv na nove načine delovanja in grožnje tako izpostavljata potrebo po stalnem posodabljanju in prilagajanju programov izobraževanja in usposabljanja. To potrjujejo tudi Prislanova et al. (2018, str. 267), ki menijo, da morajo policisti za uspešno prepoznavanje radikaliziranih skupin, njihovih ideologij in procesov imeti ustrezne kompetence. Z usposabljanjem policisti okrepijo svoje kompetence in odnos do radikalizacije, dvignejo raven ozaveščenosti in pridobijo znanje o razumevanju procesa radikalizacije, na podlagi česar nato posledično lažje prepoznavajo kazalnike, znake in simbole radikalizacije. To se lahko v nadaljevanju izkaže kot zelo pomembno, saj njihova zgodnja prepoznavna po navadi predstavlja opozorilo o morebitnem začetku procesa radikalizacije. Lenos in Keltjens (2016b, str. 16) zato pravita, da so usposobljeni in ozaveščeni policisti in drugi strokovnjaki ključ pri prepoznavanju in preprečevanju radikalizacije. Tudi

drugo zastavljeno hipotezo lahko tako potrdimo, kar pomeni, da so ozaveščenost, usposobljenost in ustrezne kompetence policistov nujno potrebne za učinkovito prepoznavanje kazalnikov radikalizacije.

Tretja zastavljena hipoteza pravi, da mora za pravočasno prepoznavanje znakov radikalizacije na lokalni ravni policija izvajati policijsko delo v skupnosti in tako vzpostaviti visoko stopnjo zaupanja z lokalnim prebivalstvom. Če se v lokalni skupnosti pojavljajo konflikti, spori ali drugi znaki, ki lahko pripeljejo do radikalizacije, so lokalni prebivalci tisti, ki bodo to najverjetneje zaznali prvi. Policisti se morajo zavedati pomembnosti vloge lokalne skupnosti, ki mora biti pripravljena na sodelovanje s policijo. Lokalna skupnost lahko z učinkovito komunikacijo in sodelovanjem ob zaznavanju varnostnih problemov prepreči neželeni dogodek ali neko nasilno dejanje, vendar pa se mora sodelovanje pojaviti, preden se dogodek ali problem zgodi oziroma ne, ko je že prepozno. To potrjuje tudi Meško (2018, str. 64), ki meni, da sodobni način spopadanja s kriminaliteto vključuje vedno večjo odgovornost lokalne skupnosti, pri kateri je ključnega pomena vzpostavitev močnih vezi med skupnostjo in policijo. Policisti se morajo pomembnosti policijskega dela v skupnosti zavedati ob vsakem stiku z lokalnim prebivalstvom, pri čemer morajo delo opravljati ne samo strokovno, ampak tudi zdravorazumsko. Treba se je zavedati, da se zaupanje prebivalstva lahko izgubi že z najmanjšo nepozornostjo, zato morajo biti integriteta policistov, ustrezni odnosi, vrednote, spoštovanje in zaupanje postavljeni v ospredje (ReNPPZK19-23, 2019). To zagovarjata tudi Lobnikar in Prislanova (2018, str. 107), ki trdita, da je dolgoročni cilj novodobne in demokratične policije zagotavljati sprejetost in legitimnost med prebivalstvom ter pridobivati njihovo zaupanje. Za večjo učinkovitost policije je potrebna večja stopnja podpore lokalne skupnosti. Našo tretjo zastavljeno hipotezo lahko tako potrdimo, kar pomeni, da mora policija za pravočasno prepoznavanje znakov radikalizacije na lokalni ravni izvajati policijsko delo v skupnosti in tako vzpostaviti visoko stopnjo zaupanja z lokalnim prebivalstvom.

Soočanje s problemom radikalizacije je odgovornost celotne družbe. Policija z izobraženimi in usposobljenimi policisti je eden izmed ključnih deležnikov, ki mora z izvajanjem policijskega dela v skupnosti zagotoviti prispevek lokalne skupnosti in deležnikov na lokalni in nacionalni ravni. Policija s prisotnostjo v okolju po eni strani pomirja in pozitivno vpliva na javnost, po drugi strani pa povečuje stopnjo zavedanja o dogajanju in problematiki v lokalni skupnosti. Vidnost in dostopnost policistov, sodelovanje s skupnostjo, sposobnost prisluhni prebivalcem in tudi hitro odzivanje so lahko najpomembnejši elementi pri soočanju z radikalizacijo. Menimo, da imamo pri soočanju z obravnavano problematiko v Sloveniji kljub močnim prizadevanjem še ogromno prostora za napredek, da bi tako lahko v prihodnosti pravočasno prepoznavali pojavne oblike in v zgodnjih fazah preprečevali proces radikalizacije. Policija in lokalna skupnost se bosta na tem področju tudi v prihodnosti soočala z mnogimi izzivi, zato

so potrebni učinkovita filozofija policijskega dela v skupnosti ter načrtno, celovito in sistematično sodelovanje lokalnih deležnikov in boj proti radikalizaciji.

Viri in literatura

- Akademiki in praktiki na konferenci o radikalizaciji, ki vodi v nasilni ekstremizem.* (2017). Dostopno na: <https://www.policija.si/index.php/component/content/article/35-sporocila-za-javnost/88223-akademiki-in-praktiki-na-konferenci-o-radikalizaciji-ki-vodi-v-nasilni-ekstremizem>
- Angus, C. (2016). *Radicalisation and Violent Extremism: Causes and Responses.* Dostopno na: <https://www.parliament.nsw.gov.au/researchpapers/Documents/radicalisation-and-violent-extremism-causes-and-/Radicalisation%20eBrief.pdf>
- Blažič, M., in Nemeč, I. (2015). Simboli ekstremističnih gibanj. V B. Flander, I. Areh in M. Modic (ur.), *16. slovenski dnevi varstvoslovja*, Ljubljana, 11. junij 2015 (str. 12). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Boj proti terorizmu.* (2020). Dostopno na: <https://www.gov.si/teme/boj-proti-terorizmu/>
- Briggs, R., Fieschi, C., in Lownsbrough, H. (2006). *Bringing it Home: Community-based approaches to counter-terrorism.* Dostopno na: <https://www.demos.co.uk/files/Bringing%20it%20Home%20-%20web.pdf?1240939425>
- CoPPRa.* (b. d.). Dostopno na: http://intranet.policija.si/images/OperativneVsebine/GradivaPoPodrocjihDela/Dokumenti_obrazci_zbirke/Ideoloski_simboli/Coppra.pdf
- Černigoj, A. (2018a). *FIRST LINE Practitioners Dealing with Radicalization Issues - Awareness Raising and Encouraging Capacity Building in the Western Balkan Region.* Dostopno na: https://www.policija.si/images/stories/MednarodnoSodelovanje/CrpanjeEvropskihSredstev/Projekti/pdf/FIRST-LINE-Project_Compendum-English.pdf
- Černigoj, A. (2018b). Vloga slovenske policije pri prepoznavanju in preprečevanju radikalizacije, ki vodi v ekstremno nasilje in terorizem – pričakovanja in izzivi. V M. Modic, K. Prislán, I. Areh in B. Flander (ur.), *19. dnevi varstvoslovja*, Ankarán, 6.-7. junij 2018 (str. 69). Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Černigoj, Š. (2019). Poročilo o razpravi o prepoznavanju in preprečevanju radikalizacije na 19. Dnevih varstvoslovja. *Varstvoslovje: revija za teorijo in prakso varstvoslovja*, 21(1), 91–94.
- Evropska komisija. (2014a). *Krepitev odziva EU na radikalizacijo in nasilni ekstremizem.* Dostopno na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/IP_14_18

- Evropska komisija. (2014b). *Preprečevanje radikalizacije, ki vodi v terorizem in nasilni ekstremizem: krepitev odziva EU*. Dostopno na: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/SL/1-2013-941-SL-F1-1.Pdf>
- Evropska komisija. (2016). *EU odločnejše proti nasilni radikalizaciji, ki vodi v terorizem*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/IP_16_2177
- Evropska komisija. (b. d.a). *The Radicalisation Awareness Network*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/docs/ran_leaflet_en.pdf
- Evropska komisija. (b. d.b). *Police and law enforcement Working Group (RAN POL)*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-pol_en
- Kečanovič, B. (2017). Vloga lokalne skupnosti pri ozaveščanju in spodbujanju odgovornosti za temeljne vrednote. V B. Kečanovič (ur.), *Gradivo 3. posveta Nacionalne platforme o preprečevanju nasilne radikalizacije in terorizma*, Kongresni center Brdo, 22. junij 2017 (str. 12-13). Ljubljana: Inštitut za razvoj vključujoče družbe – IRVD.
- Lenos, S., in Keltjens, M. (2015). *RAN POL kick-off meeting*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-pol/docs/ran_pol_ex_post_paper_aarhus_en.pdf
- Lenos, S., in Keltjens, M. (2016a). *Preparing RAN POL's Guide on Training programmes for police officers in Europe*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-pol/docs/ran_pol_ex_post_paper_athens_en.pdf
- Lenos, S., in Keltjens, M. (2016b). *RAN POL's Guide on training programmes for police officers in Europe*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-pol/docs/ran_pol_guide_on_training_programmes_for_police_officers_en.pdf
- Lenos, S., in Keltjens, M. (2017). *The role for police officers in multi-agency working and information sharing*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-pol/docs/ran_pol_role_for_police_officers_utrecht_212016_en.pdf
- Lobnikar, B., Černigoj, A., in Radovančević, M. (2018). Analiza učinkovitosti usposabljanja policistov s področja preprečevanja radikalizacije v Sloveniji. V M. Modic, K. Prislán, I. Areh in B. Flander (ur.), *19. dnevi varstvoslovja*, Ankarán, 6.-7. junij 2018 (str. 66). Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

- Lobnikar, B., in Prislan, K. (2018). Ocena uspešnosti policijskega dela v Sloveniji – primerjava percepcije prebivalcev v letih 2011 in 2017. V G. Meško, A. Sotlar in B. Lobnikar (ur.), *4. nacionalna konferenca o varnosti v lokalnih skupnostih*, Slovenska Bistrica, 11. december 2018 (str. 105–140). Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Lobnikar, B., Prislan, K., in Modic, M. (2016). Merjenje uspešnosti implementacije policijskega dela v skupnosti v Sloveniji. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 67(2), 89–110.
- Meško, G. (2018). Strah pred kriminaliteto, policijsko delo v skupnosti in zagotavljanje varnosti. V G. Meško, A. Sotlar in B. Lobnikar (ur.), *4. nacionalna konferenca o varnosti v lokalnih skupnostih*, Slovenska Bistrica, 11. december 2018 (str. 45–71). Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Meško, G., in Sotlar, A. (2012). Preprečevanje kriminalitete v lokalnih skupnostih - med ad hoc pristopi in na znanju temelječih preventivnih dejavnostih. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 63(3), 229–239.
- OSCE. (2014). *Preventing Terrorism and Countering Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism: A Community-Policing Approach*. Dostopno na: <https://wb-iisg.com/wp-content/uploads/bp-attachments/4815/OSCE-guide-Community-policing-and-ct-cve-3.pdf>
- Precht, T. (2007). *An assessment of the factors influencing violent Islamist extremism and suggestions for counter radicalisation measures*. Dostopno na: http://www.justitsministeriet.dk/sites/default/files/media/Arbejdsomraader/Forskning/Forskningspuljen/2011/2007/Home_grown_terrorism_and_Islamist_radicalisation_in_Europe_-_an_assessment_of_influencing_factors__2_.pdf
- Prislan, K., Černigoj, A., in Lobnikar, B. (2018). Preventing Radicalisation in the Western Balkans: The Role of the Police Using a Multi-Stakeholder Approach. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 69(4), 257–268.
- Radicalisation Awareness Network. (2019). *Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/ran-best-practices/docs/training_for_first_line_practitioners_en.pdf
- Radovančević, M. (2017). Nacionalna platforma za ozaveščanje o nevarnosti nasilne radikalizacije – RAN Slovenija. V B. Kečanović (ur.), *Gradivo 3. posveta Nacionalne platforme o preprečevanju nasilne radikalizacije in terorizma*, Kongresni center Brdo, 22. junij 2017 (str. 5–6). Ljubljana: Inštitut za razvoj vključujoče družbe – IRVD.
- Resolucija o nacionalnem programu preprečevanja in zatiranja kriminalitete za obdobje 2019–2023 (ReNPPZK19–23)*. Uradni list RS, št. 43/2019.
- Silber, M. D., in Bhatt, A. (2007). *Radicalization in the West: The Homegrown Threat*.

- Dostopno na: <https://info.publicintelligence.net/NYPDradicalization.pdf>
- Sotlar, A. (2010). Nekaj razmišljanj o (policijskem) zaznavanju teroristične grožnje v Sloveniji. V G. R. Newman in R. V. Clarke (ur.), *Policijska dejavnost proti terorizmu: Učbenik za vodilno osebje na policijskih postajah* (str. 73–75). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Svet Evropske unije. (2014). *Revidirana strategija EU za boj proti radikalizaciji in novačenju teroristov*. Dostopno na <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9956-2014-INIT/sl/pdf>
- Tominc, B., in Sotlar, A. (2018). Ni pomembno, kaj je res, ampak kar ljudje verjamejo, da je res – stabilnost javnega mnenja o virih ogrožanja. V G. Meško, A. Sotlar in B. Lobnikar (ur.), *4. nacionalna konferenca o varnosti v lokalnih skupnostih*, Slovenska Bistrica, 11. december 2018 (str. 3–104). Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Veldhuis, T., in Staun, J. (2009). *Islamist Radicalisation: A Root Cause Model*. Dostopno na https://www.diis.dk/files/media/publications/import/islamist_radicalisation.veldhuis_and_staun.pdf

O avtorjih:

Niki Tomović, diplomirani varstvoslovec in magister varstvoslovja. Zaposlen je na Ministrstvu za notranje zadeve, Policija, PU Murska Sobota, Policijska postaja Murska Sobota.

, diplomirani varstvoslovec in magister znanosti. Zaposlen je na Ministrstvu za notranje zadeve, Policija, PU Maribor, Služba direktorja.

POTENCIAL GOVORNIH TEHNOLOGIJ PRI POLICIJSKEM DELU

Marko Drobnjak

Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Laboratorij za podatkovne tehnologije, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Univerza v Ljubljani, Slovenija
marko.drobnjak@pf.uni-lj.si

Marko Bajec

Fakulteta za računalništvo in informatiko, Univerza v Ljubljani, Laboratorij za podatkovne tehnologije, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Univerza v Ljubljani, Slovenija, IoT Demo Center
marko.bajec@fri.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek bo orisal teoretske in praktične vidike uporabe govornih tehnologij, ki jih pri svojem delu uporabljajo policijske enote v tujini. Izpostavljene bodo prednosti in slabosti ter potencial vpeljave podobnih rešitev v delo uniformirane in kriminalistične enote policije ter tudi specialne enote policije kot izhodišče, ki bo lahko potem prek kritične analize na Policijski akademiji uporabljeno tudi v drugih organizacijskih enotah.

Ključne besede: *govorne tehnologije, razpoznavnik govora, zasebnost podatkov v audio posnetkih, policijsko delo*

1 Uvod

Govorne tehnologije, ki temeljijo na interakciji oz. vmesniku človeški glas-mikrofon (strojna oprema-programska oprema), so zaradi čedalje uspešnejših pristopov pri avtomatiziranem prepoznavanju govora postale del vsakdana (Thomas et al., 2019; Kėpuska et al., 2018; Lopatovska et al., 2019). Uporabljamo jih recimo prek t. i. pametnih asistentov na pametnih telefonih, v pametnih domovih ipd. (Siri, Alexa, Bixby, Cortana itd.), ter tudi za narekovanje besedil v angleškem (Microsoftov, Googlov ali Applov narekovalnik) in slovenskem jeziku (Strojni prevajalnik predavanj Online Notes (ON), 2021). Podobna tehnologija je bila integrirana tudi širše ter je na

voljo prek uporabniških vmesnikov za storitve javne uprave v tujini in v pametnih mestih, ki poleg prepoznavanja človeškega glasu s posebnimi mikrofoni razpoznavajo tudi druge zvoke iz sosesk – na primer strele, eksplozije ali razbitje stekla in zvoke ob trku prevoznih sredstev (Valenzise et al., 2007; Kiktova et al., 2015; Astapov et al., 2018). V prispevku bomo obravnavali, kako lahko potencial avtomatiziranega prepoznavanja govora uporabljamo pri policijskem delu, pri čemer bomo upoštevali ugotovitve iz tujine, predvsem ugotovitve iz ZDA (Bouwman et al., 2008; Thomas Miller et al., 2013). Izhodišče za prispevek je aplicirano raziskovalno delo, ki temelji na preučevanju policijskega dela v navezavi na govorne tehnologije. Tako bomo predstavili prednosti tovrstne tehnologije in pokazali možnosti za razvoj tovrstnega pristopa kot asistenčnega sistema pri delu policijskih enot v Sloveniji. Gre za uvod v morebitno dolgoročno raziskavo, pri kateri bo potrebno tudi terensko delo z eksperimentalnimi pristopi in razvojem programske opreme.

2 Govorne tehnologije in raziskovalno vprašanje

Govorne tehnologije olajšajo in pospešijo osnovne iskalne poizvedbe ter so zmožne prepoznavati psihofizična stanja in tudi identifikacijo posameznikov (gl. Pflingst et al., 2005; Wouter et al., 1885). Hkrati napredni pristop uporabe govorne tehnologije omogoča prilagajanje tehnike dele policijskega dela v realnem času in glede na konkretne okoliščine (McGuiggan, 2020). V prispevku prikazujemo proces tvorbe in zajemanja človeškega govora¹, in sicer skozi več dimenzij. Prva bo naslovlila relacije glas-percepcija-vsebina, druga relacije digitalizacija govora-avdio zapis, tretja pa govorne tehnologije-razpoznavačnik govora kot enega izmed primerov. Nato bom bodo predstavljeni primeri iz ZDA, s poudarkom na teoretski in aplikativni vrednosti govornih tehnologij v policijskem delu. Kot osrednjo dimenzijo pričujočega prispevka z aplikativne dimenzije vidimo največji potencial pri govornih tehnologijah, predvsem v navezavi na uporabo razpoznavačnika (Strojni prevajalnik predavanj Online Notes (ON), 2021), ki ga razvija Laboratorij za podatkovne tehnologije na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Podrobno razdelanemu uvodno-teoretskemu delu sledi še študija prednosti tovrstnega pristopa v policijskem delu.

Pričujoči prispevek v največji možni meri poskuša odgovoriti na raziskovalno vprašanje: kakšen je potencial govornih tehnologij pri policijskem delu v Sloveniji ter kako jih vpeljati ob upoštevanju etičnih smernic in pravice do zasebnosti?

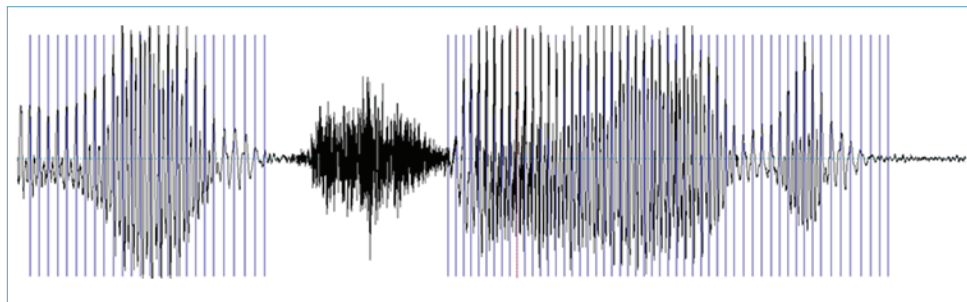
¹ Človeški govor je namerno izpostavljen, saj se zaradi raziskovalnega zanimanja na področju govora povečuje število govornih tehnologij, ki jih bomo obravnavali tudi v tem prispevku, med drugim tudi generatorji govora, ki poskušajo čim bolj naravno imitirati človeški govor.

3 Človeški govor kot vir podatkov

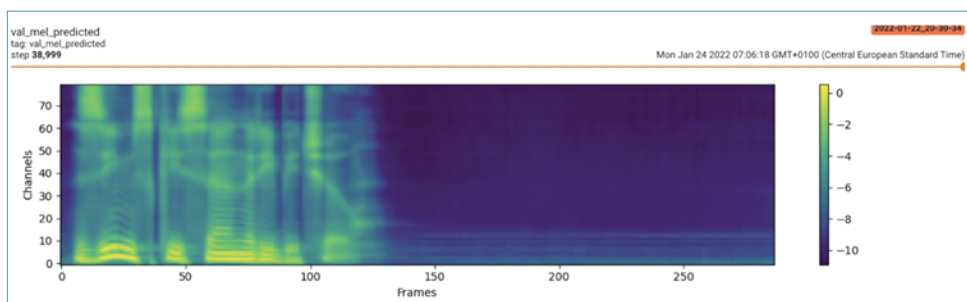
Človeški govor je osrednje raziskovalno izhodišče jezikoslovja oziroma, če smo natančnejši, fonetike in fonologije. Pri fonetiki so v ospredju predvsem akustične oziroma artikulacijske značilnosti govora, kot najmanjša enota je običajno obravnavan glas ali fonem (Johnson, 2003), obstajajo pa tudi teorije o obstoju še manjše enote od fonema (gl. Mannell, 2008; Shiro, 1950; Jancosek, 1992). Fonologija preučuje, kako ti glasovi oziroma fonemi kot posamezne enote oziroma skupki enot prek procesov in percepcije v možganih pridobivajo pomen (Johnson, 2003; Edward et al., 2019; Chang et al., 2013; Keith et al., 2010) oziroma kako poteka indeksacija teh pomenov. Tako naslavljanje raziskovalnih vprašanj v navezavi na človeški govor je raziskovalno dopolnjeno prek računalniškega jezikoslovja, kjer prek strojnega učenja oziroma modelov ali poenostavljene umetne inteligence raziskovanje govora in razumevanje slednjega hkrati poteka na najbolj abstraktni in konkretni ravni. Prav zaradi tega so možne aplikacije v forenzično uporabo, klinično uporabo (Yishai, 2009), strokovno-praktično uporabo in ne nazadnje tržno uporabo. Če temu dodamo še kriminološki in pravni vidik, so tukaj še zasebnost, tajnost komunikacije in svoboda komuniciranja, privilegij zoper samoobtožbo in zasebnost avdiopodatkov oziroma zasebnost podatkov v avdiozapisu, ki je termin, ki ga prek tega prispevka in konferenc poskušamo vpeljati v slovenski prostor.

3.1 Zapis govora

Zapis človeškega govora poteka s pomočjo digitalizacije analognega signala v digitalni avdiozapis. Govor je tvoren s pomočjo govoril, kjer tekom izdihanega zraka od trebušne prepone prek glasilk v ustno-nosni votlini dobi končno obliko (Jackson, 2015). Nato med valovanjem v prostoru in prek sluhovoda doseže receptorje v ušesu, ki potem ta signal procesirajo v možganih (Johnson, 2003; Edward et al., 2019; Chang et al., 2013; Keith et al., 2010). Pri digitalizaciji zvoka proces zajemanja zvoka poteka tako, da valovanje zvoka povzroči nihanje membrane v mikrofONU, kar pozneje vodi v zajemanje teh nihajev in digitalizacijo človeškega glasu oziroma avdio zapis (Jackson, 2015). Avdio zapis je zatem mogoče vizualizirati v obliki vodoravne osi x, ki je rezervirana za frekvenco vzorčenja oziroma stopnjo, kar predstavlja, koliko vzorcev na sekundo vsebuje digitalni zapis zvoka, medtem ko navpična os y predstavlja ločljivost vzorčenja oziroma bitno ločljivost, kar predstavlja število točk, ki zajamejo analogni signal in ga pretvorijo v digitalnega (prav tam). Vizualizacije v obliki spektrogramov je pozneje mogoče uporabljati za razpoznavanje govora pri razvoju razpoznavalnikov ali za druge analize in razpoznavanje vzorcev s pomočjo računalniškega vida.

Slika 1: Prikaz zapisa avdio signala

Vir: pričujoča študija.

Slika 2: Prikaz spektrograma v procesu treniranja modela za Strojni prevajalnik predavanj Online Notes (ON)

Vir: pričujoča študija.

Digitalizacija govora v obliko avdiozapisa s pomočjo upoštevanja vednosti s področja fonetike in fonologije pomeni vir podatkov, s katerimi je mogoče obravnavati popolnoma nova raziskovalna vprašanja. V navezavi na človeški glas je dejstvo, da gre za biometrični podatek (Informacijski pooblaščenec, 2021), še zlasti pomembno, ko govorimo o forenzičnih analizah, namenjenih identifikaciji. Tovrstna dimenzija omogoča identifikacijo posameznikov v kazenskih postopkih na podlagi izvedenskega mnenja. Vsak posnetek človeškega glasu v obliki avdioposnetka še ne more imeti dokazne vrednosti. Kdaj je posnetek kot neinkriminirajoča izjava lahko uporabljen kot dokazni material, je definirala tudi slovenska sodna praksa (Up-1678/08). Poleg uporabe glasu za identifikacijo v kazenskih postopkih je na splošno z vidika govornih tehnologij veliko bolj razširjena oblika prepoznavanja glasu določenega uporabnika, kar se še zlasti uporablja v tržni uporabi, in sicer v obliki različnih virtualnih asistentov, ki omogočajo interakcijo uporabnika s pametno napravo na podlagi glasu. Za aktivacijo virtualnih asistentov se načeloma uporablja določena fraza ali pa aktivacijski gumb oziroma funkcija, zatem pa v ozadju sistem razpozna uporabnika

(Miller et al., 2019; Drobnjak, 2020), za samo učinkovitost interakcije pa je ključen sistem za razpoznavanja govora, ki deluje v ozadju (prav tam). Slednji omogoča razpoznavanje govora in pretvorbo tega v tekst, ki je potem izhodišče nadaljnje uporabe. V navezavi na razpoznavalnik je najpomembnejša ravno vsebina izrečenega, zaradi tega je ključna natančnost zapisa med narekovanjem.

Ob uporabi razpoznavalnikov govora so čedalje bolj uporabni detektorji drugih zvokov, predvsem v nekaterih mestih, kjer namenski mikrofoni, locirani v urbanem središču, s pomočjo triangulacije omogočajo lociranje morebitnih nevarnosti prek razpoznavanja zvokov, kot so na primer streli (Mohler et al., 2019; Aguilar, 2015; Merrill, 2017; Shaw, 2004). V povezavi z raziskovalno dejavnostjo pa je v glasu s pomočjo analize avdioposnetkov z zapisi človeškega glasu mogoče raziskovati tudi druge značilnosti govorcev in tako prepoznavati številne biomarkerje, med drugim tudi alzheimerjevo bolezen ipd. (Drobnjak, 2020; Ebberline, 2008; Singh, 2019; Laurel et al., 1991). Poleg identifikacije posameznikov ali določenih psihofizičnih stanj je pomembna tudi naslednja dimenzija, to pa je profiliranje na podlagi kratkih posnetkov govora, kar je le ena izmed aplikativnih vrednosti raziskovanja človeškega glasu v povezavi z organi pregona. DARPA je na primer v preteklih letih sodelovala v številnih študijah, kjer so se osredotočali na človeški govor, profiliranje in identifikacijo (Fiscus, 1990; Chen, 2006).

4 Delovanje razpoznavalnika in aplikacija v slovensko policijo

Načini, kako skozi raziskovanje v prakso prenesti delovanje razpoznavalnikov govora, so se skozi čas spreminjali, saj gre za dinamično področje, na katerem je treba upoštevati tudi razvoj metodoloških pristopov (Li et al., 2020). Trenutno razpoznavalniki delujejo tako, da je v ozadju s pomočjo strojnega učenja ustvarjen model, ki je nekakšno izhodišče za pretvarjanje govora v besedilo. Model se navadno ustvari na podlagi učne množice, ki bazira na splošnem in tudi specializiranem besedišču z upoštevanjem fonetične podobe vseh enot, hkrati pa poteka tudi razvoj modelov, ki bi izhajali iz zlogotvornega pristopa z upoštevanjem fonetičnih značilnosti in zakonitosti, ki se jih model nauči med globokim strojnim učenjem².

4.1 Uspešnost in natančnost razpoznavalnika za policijsko delo

Za uspešno aplikacijo razpoznavalnika je treba predhodno dobro poznati dinamiko policijskega dela v praksi, zato gre s tega vidika za vidik domnevanja, za podrobnejše

² Ker namen prispevka ni podrobno opisati razvoj razpoznavalnika, temveč ga na splošno le opisati za razumevanje potenciala rabe v policijskem delu, smo se odločili ta del obravnavati splošneje.

analize pa bo potreben bolj celosten pristop, morda tudi v obliki ločenega raziskovalnega projekta. Kot odlično izhodišče se lahko uporabijo študije iz ZDA (McGuiggan, 2020; White idr., 2018; Crichlow et al., 2020), kjer so z aplikacijo sistema za narekovanje oziroma spreminjanje govora v tekst očitno in občutno razbremenili zaposlene v organih pregona (prav tam). Za uspešnost razpoznavalnika sta ključna nabor besedišča in obstoječa tipkana dokumentacija, saj slednje omogoča boljše izhodišče in učno množico za gradnjo modela razpoznavalnika. Prav tako gre za naravo dela kjer so določene specifike popolnoma drugačne od tipičnega pisarniškega dela, predvsem v povezavi s terenskim delom in določenimi okoliščinami. Pri prvem gre namreč za okolje, v katerem ni zunanjega šuma ter je uporabnik razpoznavalnika neposredno pred zaslonom in mikrofonom, kar omogoča idealne pogoje za tipična delovna okolja. Vsekakor se delovnik uslužbencev slovenske policije prekriva tudi s tem načinom dela, medtem ko je terensko delo tisto, za katerega bi bilo treba preučiti morebitne vrzeli in druge njegove značilnosti. Testiranje v praksi je tudi na podlagi teoretskega dela prispevka pokazalo, da je ključna optimizacija orodij glede na dejanske okoliščine, kjer za terensko delo velja predvsem to, da bi bila smiselna uporaba nosljivih mikrofonov – podobno, kot to velja za nekatere okoliščine z nosljivimi kamerami (prav tam) –, ki so optimizirani za zajemanje govora, in ne vseh zvokov iz okolice. Tako je mogoče obravnavati tudi izziv dinamike dela, pri čemer je nemogoče pričakovati stalno usmerjenost govorca proti mikrofону oziroma zaslonu. S tega vidika je treba tudi smiselno prilagoditi ukaze za urejanje vnosa in način odzivanja sistema, ki bodo najmanj moteči ter bodo dejansko lahko potencial in ne ovira pri delu. Pri dosedanjem delu in apliciranju orodja v pravno oziroma medicinsko sfero so se kot ključna izkazala tudi izobraževanja, saj lahko le spreten uporabnik izkoristi potencial orodij, ki so sicer prilagojena dejanskim zahtevnostim terena in pisarniškega okolja. Zapisano predstavlja učinkovite smernice za prenos orodja, kot je razpoznavalnik, v vsakodnevno rabo v slovenski policiji.

5 Študija potenciala aplikacije razpoznavalnika za delo v slovenski policiji z rezultati

Izhodišče za pričujočo študijo, ki predstavlja tudi potencial aplikativne vrednosti uporabe govornih tehnologij v policijskem delu, je uradno poročilo o policijskem delu za prvo polletje 2021 (Poročilo o delu policije za prvo polletje 2021). Pri tem smo kot predstavljeno konstanto uvedli dolžino besedila, in sicer v dolžini ene strani A4. Tako smo izhajali iz postavk v poročilu ter v analizo zajeli operativno-komunikacijsko dejavnost – klic na 113; število interventnih dogodkov po enotah skupaj; zaprosila za preiskave NFL; kriminalističnotehnična opravila – ogleda krajev kaznivih dejanj in drugih dogodkov; informacijsko in telekomunikacijsko dejavnost – obrazce, izdelane

v beležki e-policista, ter zapisnike o prometnih nesrečah, poslane zavarovalniškemu združenju. Poleg tega je bilo treba za uspešno izvedbo navedene študije ustvariti naslednje prilagoditve, pri čemer smo upoštevali povprečne vrednosti v razmerju govor-tipkanje. Povprečna oseba v povprečju izgovori 150 (+/- 20 besed, odvisno od hitrosti govorjenja, teme ipd.) besed na minuto, medtem ko jih natipka 40 na minuto (+/- 10 besed), vsekakor so izjeme profesionalni strojepisci, medtem ko je povprečno število besed na stran A4 450 (+/- 50, odvisno od razmika vrstic, velikosti pisave, robov in odstavkov ipd.) (Shaffer et al., 1996; Ramsey et al., 1996; Brysbaert et al., 2019; van Ginkel et al., 2014). Nanizane informacije so izhodišče za analizo v nadaljevanju prispevka.

Tako smo lahko izpeljali, koliko strani besedila je bilo treba v obliki poročil natipkati, kar sovпада s številom tovrstnih primerov za prvo polletje. Temu smo dodali izračun v obliki števila besed na stran A4 in število minut, ki se s hitrostjo tipkanja 40 (+/- 10) besed minuto porabijo za eno stran A4 besedila oziroma za tipkanje. To je bilo izhodišče za neposredno primerjavo s časom, ki bi ga porabili za narekovanje (govor) istega števila besed. Izračuni so primerjalno prikazani v tabeli v nadaljevanju, za to pa smo uporabili naslednji formuli.

Enačba 1: Prikaz formule za izračun potencialnega števila porabljenih ur za tipkanje besedil v tabeli rezultatov

$$\text{Porabljen čas za tipkanje (predvidevanje)} = \frac{\text{Izhodišče, ki je ena stran A4 oz. en primer} \times \text{Povprečno število besed na stran A4}}{\text{Povprečno število natipkanih besed na minuto}}$$

Enačba 2: Prikaz formule za izračun potencialnega števila porabljenih ur za govor oziroma narekovanje v razpoznavalnik

$$\text{Porabljen čas za govor (predvidevanje)} = \frac{\text{Izhodišče, ki je ena stran A4 oz. en primer} \times \text{Povprečno število besed na stran A4}}{\text{Povprečno število izgovorjenih besed na minuto}}$$

Tabela 1: Rezultati študije

Prvo polletje 2021 - Izhodiščna dolžina besedila je A4 stran in idealne razmere (str. v poročilu)	Število primerov - 1 A4 stran	Število besed na A4 stran: 450 +/- 10	Tipkanje - število besed na minuto: 40 +/- 10	Porabljenih ur za tipkanje	Število delovnih dni za tipkanje (8-urno delavnik)	Govor - število besed na minuto 150 +/-20	Porabljenih ur za govor	Število delovnih dni za govor (8-urni delavnik)
Opretno-komunikacijska dejavnost - Klic na 113* (78)	233.321	104.994.450	2.624.861	43.748	5.468	699.963	11.666	1.458
Število interventnih dogodkov po enotah skupaj (79)	88.527	39.837.150	995.929	16.599	2.075	265.581	4.426	553
Zaproila za preiskavo NFL (81)	2.245	1.010.250	25.256	412	53	6.735	112	14
Kriminalistično-tehnična opravila - ogledi krajev kaznivih dejanj in drugih dogodkov (83)	7.109	3.199.050	79.976	1.333	167	21.327	355	44
Informacijska in telekomunikacijska dejavnost - Obrazci, izdelani v beležki e-policijsta (97)	88.789	39.955.050	998.876	16.648	2.081	266.367	4.439	555
Zapiski o prometnih nesrečah, poslani zavarovalniškemu združenju (98)	4.802	2.160.900	54.023	900	113	14.406	240	30
Skupaj	424.793	191.156.850	4.778.921	79.649	9.956	1.274.379	21.240	2.655

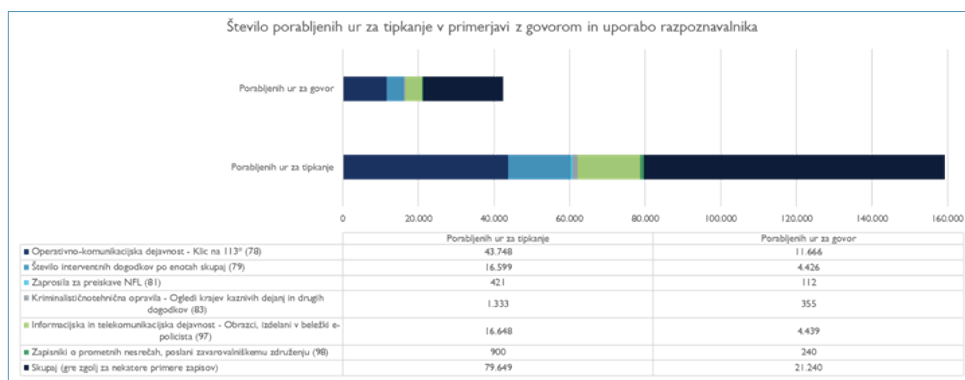
Vir: pričujoča študija.

5.1 Interpretacija rezultatov

Kot je neposredno razvidno iz tabele z rezultati, je bilo po naši metodologiji in predpostavkah za tipkanje porabljenih pribl. 80.000 ur, kar znaša pribl. 10.000 delovnikov v prvem polletju. Če te podatke primerjamo s časom, ki bi ga potencialno porabili za narekovanje govora neposredno v sistem za pretvorbo slednjega v tekst, tj. z uporabo razpoznavalnika, ugotovimo naslednje. Število ur, porabljenih za govor, bi v polletju znašalo pribl. 21.000 ur, kar znaša pribl. 3.000 delovnikov v

enem polletju (za vizualizacijo podatkov gl. prikaz v nadaljevanju). S tem bi sistem za razpoznavanje govora s svojim potencialom bistveno razbremenil zaposlene v slovenski policiji, kar bi lahko v obliki učinkov neposredno vplivalo na višjo stopnjo varnosti, razbremenitev zaposlenih, pospešitev postopkov itd., kar je v skladu z ugotovitvami iz ZDA. Vsekakor je tukaj treba upoštevati omejitve, da gre za domnevo, ki pa se v vsakem primeru ne glede na obseg kaže v obliki predstavljenih učinkov.

Prikaz 1: Vizualizacija rezultatov študije



Vir: pričujoča študija.

6 Sklep in nadaljnji razvoj

V prispevku smo prikazali potencial govornih tehnologij pri policijskem delu. Osredotočili smo se le na zmožnost razvoja razpoznavalnika, sistema, ki pretvarja govor v besedilo ter tako olajša proces tipkanja in ustvarjanja dokumentov. Dolgoročno je z raziskovalnega dela v povezavi z govornimi tehnologijami še ogromno prostora, ki ga lahko raziskujemo v prihodnje. Policijska dejavnost zaradi narave dela zahteva številne govorne interakcije med delom tako uniformirane kot kriminalistične enote policije, pri čemer je treba upoštevati različne okoliščine.

V tujini so že vzpostavili številne mehanizme avtomatiziranega prepoznavanja govora, ki med drugim omogočajo neposredno pretvorbo govora v tekst znotraj informacijskega sistema. Slednje je mogoče prikazati kot narekovanje zapisnika, transkripcijo zaslišanja, klica na nujno telefonsko številko (v primeru Sloveniji je to 112 oz. 113) ali kot branje registrskih oznak v razpoznavalnik, ki se pozneje v avtomatiziranem sistemu pretvori v besedilni oziroma znakovni zapis, to pa v poizvedbi znotraj informacijskega sistema omogoča ugotavljanje lastništva vozila ipd.

Če tak osnovni sistem nadgradimo s sistemom za identifikacijo človeškega glasu, s sistemom za prepoznavanje psihofizičnega stanja sogovorcev med interakcijami v policijskem delu, lahko to kaže neke lastnosti oškodovanca ali osumljenca med pogovorom s pripadniki policijskih enot, kar bistveno nadgradi interakcijo in izboljša stopnjo varnosti v specifičnih situacijah. Vsekakor je v tovrstnem razvoju tehnologij treba spoštovati komunikacijsko zasebnost posameznikov in tudi zasebnost podatkov, zapisanih v avdiozapisu, hkrati pa ustrezno uporabiti znanstveno-raziskovalne ugotovitve za delo na enem izmed najzahtevnejših terenov, ki ga predvidstavlja operativno delo organov pregona.

Viri in literatura

- Aguilar, J. R. (2015). Gunshot Detection Systems in Civilian Law Enforcement. *J. Audio Eng. Soc.*, 63(4), 280–291.
- Astapov, S., Berdnikova, J., Ehala, J., idr. (2018). Gunshot acoustic event identification and shooter localization in a WSN of asynchronous multichannel acoustic ground sensors. *Multidim Syst Sign Process*, 29, 563–595.
- Bouchard, K. E., Mesgarani, N., Johnson, K., in Chang, E. F. (2013) Functional organization of human sensorimotor cortex for speech articulation. *Nature*, 495(7441), 327–332.
- Bouwman, H., Haaker, T., in de Vos, H. (2008). „Mobile Applications for Police Officers“ (2008). BLED Proceedings, 39.
- Brill, T. M., Munoz, L., in Miller, R. J. (2019). Siri, Alexa, and other digital assistants: a study of customer satisfaction with artificial intelligence applications. *Journal of Marketing Management*, 35(15–16), 1401–1436.
- Brysbaert, M. (2019). How many words do we read per minute? A review and meta-analysis of reading rate. *Journal of Memory and Language*, 109.
- Chang, E., Rieger, J., Johnson, K., et al. (2010). Categorical speech representation in human superior temporal gyrus. *Nature Neuroscience*, 13(1428-U169).
- Chen, S. F., et al. (2006). Advances in speech transcription at IBM under the DARPA EARS program. *IEEE Transactions on Audio, Speech, and Language Processing*, 14(5), 1596–1608.
- Drobnjak, M. (2020). Virtualni asistenti in umetna inteligenca: glasovna interakcija. *Zbornik 1. konferenca prava informacijske varnosti*. GV Založba.
- Dronkers, N., in Ogar, J. (2004). Brain areas involved in speech production. *Brain*, 127(7), 1461–1462.
- Ebberline, J. (2008). Geographical profiling obscene phone calls - a case study. *J. Investig. Psych. Offender Profil*, 93–105.
- Fallik, S. W., Deuchar, R., in Crichlow, V. J. (2020). Body-Worn Cameras in the Post-

- Ferguson Era: An Exploration of Law Enforcement Perspectives. *J Police Crim Psych*, 35, 263–273.
- Graham, B. E., in van Ginkel, A. J. (2014). Assessing early grade reading: the value and limits of ‘words per minute’. *Language, Culture and Curriculum*, 27.
- Humes, L. E., in Laurel, C. (1991). Speech Identification Difficulties of Hearing-Impaired Elderly Persons. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*, 34/2.
- Informacijski pooblaščenec. *Kaj je biometrija*. (2021). Dostopno na: <https://www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/obveznosti-upravljavcev/prijava-biometrijskih-ukrepov/>
- Jackson, W. (2015). The Reproduction of Digital Audio: Data Sampling. *Digital Audio Editing Fundamentals*. Apress, Berkeley, CA.
- Jensema, C., McCann, R., in Ramsey, S. (1996). Closed-Captioned Television Presentation Speed and Vocabulary. *American Annals of the Deaf*, 141(4), 284–292.
- Johnson, K. (2003). *Acoustic and Auditory Phonetics*. Blackwell, Oxford 2003.
- Këpuska, V., in Bohouta, G. (2019). Next-generation of virtual personal assistants (Microsoft Cortana, Apple Siri, Amazon Alexa and Google Home). *2018 IEEE 8th Annual Computing and Communication Workshop and Conference*, 99–103.
- Kiktova, E., Lojka, M., Pleva, M., Juhar, J., in Cizmar, A. (2015). Gun type recognition from gunshot audio recordings. *3rd International Workshop on Biometrics and Forensics (IWBF 2015)*, 1–6.
- Li, B., et al. (2020). Towards Fast and Accurate Streaming End-To-End ASR. *IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing*, 6069–6073.
- Litch, M., in Shaw, S. (2004). Implementing the SECURES urban gunshot detection technology for law enforcement crime intervention strategies. *Technologies for Homeland Security and Homeland Defense, III*.
- Lopatovska, I., Rink, K., Knight, I., et al. (2019). Talk to me: Exploring user interactions with the Amazon Alexa. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 984–997.
- Mannell, R. (2008). *Phoneme and allophone*. Macquarie University. Dostopno na: <https://www.mq.edu.au/about/about-the-university/our-faculties/medicine-and-health-sciences/departments-and-centres/department-of-linguistics/our-research/phonetics-and-phonology/speech/phonetics-and-phonology/phoneme-and-allophone>
- McGuiggan, E. (2020). How Law Enforcement Benefits from Speech Recognition Tech. Public Safety. Dostopno na: <https://statetechmagazine.com/article/2020/03/how-law-enforcement-benefits-speech-recognition-tech>
- Merill, A. (2017). The Life of a Gunshot: Space, Sound and The Political Contours of

- Acoustic Gunshot Detection. *Race, Communities and Informers*, 15(1).
- Morehead, A., Ogden, L., Magee, G., Hosler, R., White, B., in Mohler, G. (2019). Low Cost Gunshot Detection using Deep Learning on the Raspberry Pi. *IEEE International Conference on Big Data (Big Data)*, 2019, 3038–3044.
- Pallet, D. S., Fisher, W. S., in Fiscus, J. G. (1990). Tools for the analysis of benchmark speech recognition tests. *International Conference on Acoustics, Speech, and Signal Processing*, 1, 97–100.
- Pfingst, B. E., in Xu, L. (2005). Psychophysical Metrics and Speech Recognition in Cochlear Implant Users. *Audiol Neurotol*, 10, 331–341.
- Poročilo o delu policije za prvo polletje 2021. (2021). *Služba generalnega direktorja policije*. Republika Slovenija, Ministrstvo za notranje zadeve, Policija. Dostopno na: <https://www.policija.si/images/stories/Statistika/LetnaPorocila/PDF/PorociloZaPrvoPolletje2021.pdf>
- Shiro, H. (1950). Phoneme, Phone, and Compound Phone. *Journal of the Linguistic Society of Japan*, 163, 92–108.
- Singh, R. (2019). *Profiling Humans from their Voice*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Sjerps, M. J., Fox, N. P., Johnson, K., in Chang, E. F. (2019). Speaker-normalized sound representations in the human auditory cortex. *Nature Communications*, 10, 2465.
- Smith, S. M., in Shaffer, D. R. (1995). Speed of Speech and Persuasion: Evidence for Multiple Effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(10), 1051–1060.
- Strojni prevajalnik predavanj Online Notes (ON) - Laboratorij za podatkovne tehnologije, Fakulteta za računalništvo, Univerza v Ljubljani. Dostopno na: <https://www.youtube.com/watch?v=hWRONPdHh3o>
- Suss, J., Raushel, A., Armijo, A., in White, B. Design Considerations in the Proliferation of Police Body-Worn Cameras. *Ergonomics in Design*, 26(3), 17–22.
- Thomas Miller, W., in L. Kun, A. (2013). Using speech, GUIs and buttons in police vehicles: field data on user preferences for the Project54 system. *Proceedings of the 5th International Conference on Automotive User Interfaces and Interactive Vehicular Applications (AutomotiveUI, 13)*. Association for Computing Machinery, 108–113.
- Uradni list RS, št. 88/2010, in Odl. US XIX, 14. Up-1678/08. Dostopno na: <https://www.us-rs.si/odlocitev/?q=US29270&df=&dt=&af=&at=&page=1&sort=&order=&id=110133>
- Valenzise, G., Gerosa, L., Tagliasacchi, M., Antonacci, F., in Sarti, A. (2007). Scream and gunshot detection and localization for audio-surveillance systems. *IEEE Conference on Advanced Video and Signal Based Surveillance*, 21–26.
- Wouter, A., Dreschler, W. A., in Plomp, R. (1985). Relations between psychophysical

data and speech perception for hearing impaired subjects. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 78, 1261–1270.

Yishai, T. (2009). Phonology as Human Behaviour: Clinical Phonetics, Phonology and Prosody. *Poznań Studies in Contemporary Linguistics*, 45(2), 327–352.

Yoshinaga Itano, C., Stredler Brown, A., in Jancosek, E. (1992). From phone to phoneme: What can we understand from babble. *The Volta Review*, 94(3), 283–313.

O avtorjih:

Marko Drobnjak, mladi raziskovalec na Inštitutu za kriminologijo na Pravni fakulteti v Ljubljani, doktorski študent na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, član Laboratorija za podatkovne tehnologije Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani, Fulbrightov gostujoči študent raziskovalec na University of California, Berkeley, član laboratorija Berkeley Speech & Computation.

Marko Bajec, redni profesor na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani, Vodja Laboratorija za podatkovne tehnologije Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani ter IoT Demo Centra. Predava več predmetov s področja informatike in podatkovnih baz. V okviru aplikativnega in raziskovalnega dela se ukvarja z obvladovanjem informatike ter uporabo podatkovnih tehnologij v okviru različnih domen.

ETIKA V INSTITUCIJAH PLURALNE POLICIJSKE DEJAVNOSTI

Franc Virtič

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija
Policijska uprava Maribor, Služba direktorja
franc.virtic@policija.si

Branko Lobnikar

Univerza v Mariboru
Fakulteta za varnostne vede
branko.lobnikar@uni-mb.si

Povzetek

Policija že dolgo ni več edina organizacija, ki zagotavlja varnosti v skupnosti. V zadnjem obdobju policijsko dejavnost izvajajo tudi mnoge druge institucije, tako govorimo o pluralizaciji policijske dejavnosti. Naloge in dolžnosti, ki se nanašajo na policijsko dejavnost, zagotavljanje varnosti in izvajanje družbenega nadzorstva, so začele opravljati mnoge državne, lokalne in zasebne organizacije in tudi posamezniki. Gre za subjekte, ki niso bili ustanovljeni zato, da bi izvajali policijsko dejavnost, toda njihove naloge, narava dela in posebna pooblastila jim dajejo karakter »novih policijskih sil«. To so organizacije, katerih prvotni namen ustanovitve ni nujno policijska dejavnost - državno tožilstvo, carinske službe, inšpekcijske službe, obveščevalno-varnostne službe, pravosodni policisti, občinska redarstva, zasebne varnostne službe in detektivi. Med značilnostmi procesa profesionalizacije je zelo pomembna sprejeta profesionalna etika. V policiji je to Kodeks policijske etike, v okviru zasebnih detektivov pa Kodeks detektivske poklicne etike. Tudi druge institucije pluralne policijske dejavnosti imajo take kodekse ter poskušajo etična načela uresničevati prek drugih postopkov in dokumentov. V prispevku so prikazani tudi tisti vidiki mnenja prebivalcev Slovenije o institucijah pluralne policijske dejavnosti, ki se navezujejo na temeljna etična izhodišča posameznih strok (spoštovanje, neodvisnost in delo za dobro skupnosti).

Ključne besede: etika, pluralna policijska dejavnost, javno mnenje

1 Uvod

Policija že dolgo ni več edina organizacija, ki zagotavlja varnost v skupnosti. V zadnjem obdobju pogosto zasledimo besedno zvezo »pluralizacija izvajanja policijske dejavnosti«. Naloge in dolžnosti, ki se nanašajo na policijsko dejavnost, zagotavljanje varnosti in izvajanje družbenega nadzorstva, so začele opravljati mnoge državne/javne, lokalne in zasebne organizacije in tudi posamezniki. Gre za subjekte, ki niso bili ustanovljeni zato, da bi izvajali policijsko dejavnost, toda njihove naloge, narava dela in posebna pooblastila jim dajejo karakter »novih policijskih sil«. To so organizacije, katerih prvotni namen ustanovitve ni nujno policijska dejavnost – državno tožilstvo, carinske službe, inšpekcijske službe, obveščevalno-varnostne službe, pravosodni policisti, občinska redarstva, zasebne varnostne službe in detektivi. »Značilnost subjektov pluralne policijske dejavnosti je, da razpolagajo s posebnimi pooblastili, ki so večja od pravic, ki jih imajo navadni državljani« (Button, 2007; Wakefield, 2005). Laična javnost in celo nekateri predstavniki strokovne javnosti (policije) v Sloveniji verjamejo, da samo (državna) policija opravlja policijsko dejavnost ter da je to edina javna institucija, ki zagotavlja varnost in javni red. Taka mnenja ne puščajo veliko prostora za druge institucije, ki zagotavljajo varnost in socialni nadzor ter ne prispevajo k razvoju novih teoretičnih in praktičnih konceptov policijskega dela. Dejstvo je, da tudi Slovenije ni obšel trend deetatizacije in decentralizacije. Tudi tukaj so se v zadnjih 25 letih, po socialno-političnem in ekonomskem prehodu iz socializma v demokracijo zahodnega tipa, začele pojavljati različne državne/javne, lokalne in zasebne organizacije in posamezniki, ki opravljajo naloge, povezane z uveljavljanem predpisov, zagotavljanjem varnosti in socialnim nadzorom v (lokalni) skupnosti.

2 Varnost

Wolfers (1962, str. 150) je opredelil varnost kot objektivno stanje odsotnosti groženj pridobljenim vrednotam in kot subjektivno odsotnost strahu, da bodo te vrednote napadene. Avtor je že podal osnovno teoretično definicijo varnosti kot odsotnost groženj pridobljenim vrednotam, pri čemer je še poudaril, da je te (vrednote in grožnje) treba podrobneje opredeliti, če hočemo določiti cilje in sredstva politike.

Med prvimi je v začetku osemdesetih let predlagal razširitev pojmovanja varnosti Buzan (1983, 1991). Avtor je (s sklicevanjem na razpravo o značilnostih t. i. evaluativnih konceptov) (Gallie, 1962) označil pojem varnosti kot »bistveno sporen koncept«, za katerega je značilno, da ni mogoče natančno opredeliti njegovega pomena z nobeno količino argumentov (Mitar, 2004). Različni avtorji so pozneje vstavljali različne razlage pojma varnost v različne sodobne teorije varnosti. Baldwin (1997) je med prvimi sistematično opredelil sedem glavnih vrst vprašanj, vezanih na varnost:

- varnost za koga;
- varnost za katere vrednote;
- koliko varnosti;
- varnost pred katerimi grožnjami;
- varnost s katerimi sredstvi;
- varnost s kakšnimi stroški in
- varnost v katerem časovnem obdobju?

Vsa ta vprašanja zahtevajo odgovor, če želimo podrobneje opredeliti pojem varnosti. Terriff, Croft, James in Morgan (1999) so kot najbolj kritični izpostavili vprašanja:

- kdo je referenčni subjekt ali objekt varnosti (država, skupine na osnovi narodnosti ali spola ali pa posameznik) in
- kdo in/ali kaj ogroža varnost (država, grožnje iz okolja, akterji (ne)državnega značaja).

K tema dvema vprašanjema so dodali še:

- kdo zagotavlja (oz. skrbi) za varnost in
- s kakšnimi sredstvi je mogoče in želeno skrbeti za varnost.

Vsa našeta vprašanja so osnova, okoli katerih so potekale razprave o naravi varnosti (Hyde Price, 2001). Varnost je strukturna prvina obstoja in delovanja posameznika, družbe, države in mednarodne skupnosti. Kot taka ima različne pojavne oblike, kot so ideja, cilj, vrednota, potreba, interes, stanje, dejavnost, sistem (Grizold, 1998). Pri razpravi o varnosti pa ne moremo mimo nosilcev te dejavnosti – subjektov varnosti.

3 Subjekti varnosti

3.1 Policija in policijska dejavnost

Policijska dejavnost (angl. policing) predstavlja organizirano obliko vzdrževanja reda in miru, uveljavljanja zakonov, preiskovanja in preprečevanja kriminalitete ter drugih oblik preiskovanja in s tem povezanega zbiranja informacij, ki (lahko) vključuje zavestno uporabo moči. Izvajajo jo posamezniki in/ali organizacije, kjer so take dejavnosti zaposlenih v tej organizaciji in tudi drugih ljudi razumljene kot osrednja dejavnost oziroma bistvo obstoja tovrstne organizacije (Jones & Newburn, 1998).

Policijska dejavnost se je v zadnjem, t. i. modernem obdobju, precej spreminjala. Banutai, Rančigaj in Lobnikar (2006) ter pozneje tudi Prislan in Lobnikar (2019) so

opredelili različne modele policijske dejavnosti, pri čemer so kot metodo določanja modela policijske dejavnosti vzeli pristop Ponsaersa (2001). Modele so poimenovali na način, ki je v slovenskem prostoru že v uporabi ali pa ga lahko navežemo na dosedanja raziskovanja slovenskih avtorjev. Model policijske dejavnosti po mnenju avtorjev odgovarja na vprašanja:

- kaj so cilji policijske dejavnosti;
- kakšen odnos ima policija do preventivne dejavnosti;
- kakšen je odnos do policijske diskrecije ter
- kako dojema skupnost in kakšen je njen pomen znotraj policijske dejavnosti?

Policijsko dejavnost je mogoče v sodobnih družbah izvajati na različne načine. Ponsaers in Van Outrive (Ponsaers, 2001) sta tako opisala javno-zasebni model policijske dejavnosti, model, ki odlično pojasnjuje tudi koncept pluralizacije institucij policijske dejavnosti v sodobnih družbah. Javno-zasebni model policijske dejavnosti je odgovor na preozek in preveč tradicionalen koncept državne policije. Ključni pojmi modela so razdrobljenost, bifurkacija¹, prerazdelitev policijskega dela, razpadanje, interakcija med policijo in uporabniki policijskih storitev, privatizacija in novi koncepti odgovornosti. Model temelji na ideji, da se javna in zasebna policijska dejavnost postopoma razvijata in dopolnjujeta. Ideja javno-zasebnega modela policijske dejavnosti je tako močno povezana z idejo pluralne policijske dejavnosti. Pluralna policijska dejavnost namreč predpostavlja prenos tipičnih policijskih nalog na zasebne varnostne službe ter druge državne in lokalne policijske/varnostne/nadzorne organizacije. Ta transformacija, ki se je začela v Zahodni Evropi, postopoma postaja svetovni trend (Jones in Newburn, 2006).

Izvajanje demokratične odgovorne policijske dejavnosti pomeni, da policija je in se tudi čuti odgovorna do (Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (OSCE, 2008)):

- prebivalcev,
- njihovih predstavnikov,
- države in
- zakonov.

V času, še zlasti pa na začetku dvajsetega stoletja, se je policijsko delo spreminjalo v luči obširnih in pomembnih družbenih, gospodarskih in političnih sprememb (Modic, Lobnikar & Dvojmoč, 2014).

V moderni, demokratični družbi pomeni policijska dejavnost procese, ki jih izvajajo profesionalci znotraj mnogoterih organizacij in/ali posamezniki v skupnosti. Izvajajo jo državni uslužbenci s širokimi pooblastili za preprečevanje in preiskovanje

¹ *Bifurkacija -e ž (á) knjiž. cepljenje na dvoje, razcep (SSKJ).*

kriminalitete ter vzpostavljanje in vzdrževanje javnega reda v okviru organizacije, ki jo najpogosteje imenujemo (državna) policija, ki pa ni edina policijska organizacija. Poleg policistov lahko policijsko dejavnost izvajajo tudi drugi (državni) uslužbenci na lokalni in državni ravni, katerih primarne naloge spadajo na področje policijske dejavnosti (npr. določene naloge carine, obveščevalno-varnostnih služb s policijskimi pooblastili, vojaške in pravosodne policije, različnih inšpektorjev in nadzornikov). Policijska dejavnost se izvaja tudi na ravni lokalne samouprave (npr. občinska redarstva), v okviru izvajanja gospodarske dejavnosti (npr. zasebno varovanje in detektivska dejavnost), policijsko dejavnost pa izvajajo tudi posamezniki, organizirani v neformalne mreže za izvajanje socialnega nadzora (npr. izvajanje nadzora v stanovanjskih soseskah) (Modic, Lobnikar & Dvojmoč, 2014).

Med pionirji proučevanja policijskega dela v skupnosti sta Trojanowicz in Bucqueroux (1994; v Pagon & Lobnikar, 2001), ki menita, da je policijsko delo v skupnosti hkrati filozofija in organizacijska strategija, ki poudarja sodelovanje med prebivalci in policijsko organizacijo. Gre za filozofijo opravljanja policijskega dela, ki presega slabosti tradicionalnega paravojaškega pristopa ter temelji na vsebinskem sodelovanju policistov in skupnosti, v kateri policisti opravljajo policijske naloge. Policijsko delo v skupnosti v bistvu pomeni, da policisti in prebivalci skupaj identificirajo, razvrstijo po pomembnosti in tudi skupaj rešujejo varnostne probleme na primer kriminal, mamila, strah pred kriminalom, socialne težave, ekološke probleme ter druge neprijetnosti in deviantnosti v življenjskem in delovnem okolju (Pagon & Lobnikar, 2001).

Pluralizacija je širši trend, ki se je začel na zahodu in postal realnost tudi v Sloveniji. Pluralna policijska dejavnost predpostavlja prenos policijskih nalog na druge institucije, ki niso bile ustanovljene s tem namenom, sčasoma pa so začele izvajati naloge, ki se nanašajo na policijsko dejavnost (zasebne varnostne službe in druge državne in lokalne policijske/varnostne/nadzorne organizacije). Elemente pluralne policijske dejavnosti tako zasledimo v aktivnostih, ki jih izvajajo policija, carina, pravosodna policija, mestna redarstva, subjekti zasebnega varovanja, inšpekcije in drugi. Izvajanje policijske dejavnosti prevzemajo organizacije, katerih prvotni namen ustanovitve ni nujno policijska dejavnost – državno tožilstvo, carinske službe, inšpekcijske službe, obveščevalno-varnostne službe, pravosodni policisti, občinska redarstva, zasebnovarnostne službe in zasebni detektivi (Sotlar & Meško, 2009). Strinjamo se torej, da državna policija tako ni več zaznana kot edini nosilec odgovornosti za zagotavljanje varnosti, saj obstaja čedalje več institucij, ki jim pripisujemo pomembno vlogo v procesu preprečevanja in nadzora nad kriminaliteto, neredom in drugimi nevarnostmi (Terpstra, 2008).

3.2 Zasebno varovanje

Za policijo je naslednja pomembna institucija pluralne policijske dejavnosti zasebno varovanje. Zakon o zasebnem varovanju (ZZasV-1, 2011) v 2. členu določa zasebno varovanje kot »varovanje ljudi in premoženja na varovanem območju, določenem objektu ali prostoru pred nezakonitimi dejanji, poškodovanjem ali uničenjem z varnostnim osebjem ter sistemi tehničnega varovanja, ki se opravlja v oblikah, določenih s tem zakonom. Zasebno varovanje je gospodarska dejavnost, namenjena varovanju ljudi in premoženja, ki jo Republika Slovenija ureja v javnem interesu z namenom varovanja javnega reda, javne varnosti, varstva naročnikov, tretjih oseb in varnostnega osebja, ki neposredno opravlja dejavnost.« Iz definicije je mogoče razbrati tudi naloge zasebnega varovanja, ki jih lahko od leta 2011 pravzaprav opravlja brez omejitev v zasebnem in javnem sektorju (z izjemo Slovenske obveščevalno-varnostne agencije). Pri tem mora upoštevati samo 18. člen ZZasV-1 (2011), ki določa dejavnosti in naloge, ki so nezdržljive z zasebnim varovanjem. Tako imetnik licence na primer ne sme sklepati pogodb o opravljanju ali opravljanju nalog, za opravljanje katerih so z zakonom določeni oziroma pooblaščenici policija, uradne osebe zavodov za prestajanje kazni zapora, obrambne sile in druge uradne osebe državnih organov, lokalnih skupnosti ali detektivi (npr. pregon storilca kaznivega dejanja, izterjevanje dolga, izvršba). Prav tako ne sme opravljanje varovanja, če je za to varovano območje že sklenjena pogodba o varovanju z drugim imetnikom licence ter bi storitev varovanja pomenila pomoč pri nedovoljeni samopomoči ali samovolji, ker za varovano območje med naročnikom in tretjo osebo teče spor iz premoženjskih ali drugih civilnopравnih razmerij. In ne nazadnje, imetnik licence ne sme uporabljati prikritih preiskovalnih ukrepov, ki jih lahko uporablja policija, ali posebne oblike pridobivanja podatkov, ki jih uporabljata Slovenska obveščevalno-varnostna agencija in Obveščevalno varnostna služba Ministrstva za obrambo.

Dejavnost zasebnega varovanja je mogoče opravljanje v osmih oblikah, za vsako pa je treba pridobiti licenco, ki jo izda Ministrstvo za notranje zadeve. Oblike so naslednje:

1. varovanje ljudi in premoženja;
2. varovanje oseb;
3. prevoz in varovanje gotovine ter drugih vrednostnih pošiljk;
4. varovanje javnih zbiranj;
5. varovanje prireditelj v gostinskih lokalih;
6. upravljanje z varnostno-nadzornim centrom (VNC);
7. načrtovanje sistemov tehničnega varovanja in
8. izvajanje sistemov tehničnega varovanja (ZZasV-1, 4. člen).

Svetovna finančna in gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, je pripeljala do varčevalnih ukrepov v večini držav regije, kar je močno vplivalo tudi na financiranje policije in drugih državnih organizacij. Kot posledica so bile državne policijske organizacije prisiljene na novo opredeliti svoje delovne prioritete in prepustiti manj zahtevne naloge zasebnim varnostnim službam (Meško, Sotlar & Lobnikar, 2014). Podatki za Slovenijo za leto 2017 kažejo, da je to razmerje že 0,91 varnostnika na policista. Meško, Sotlar in Lobnikar (2014) poudarjajo, da opisani trendi zahtevajo poglobljeno razpravo o urejanju odnosov med policijo in zasebne varnostne službami. Kljub dejstvu o pluralizaciji policijske dejavnosti je bilo malo povedanega o tem, kako naj bi bila v sodobnih družbah policijska dejavnost učinkovito urejena in kako bi v čim večji meri sistemsko zadostili interesu javnosti na tem področju. Zaradi razvoja pluralne policijske dejavnosti so državne policijske organizacije v zadnjem desetletju že sprejele dejstvo, da so izgubile monopol nad policijsko dejavnostjo. Pluralizacija ustanov družbenega nadzora je ustvarila tekmovanje na področju policijske dejavnosti med posameznimi organizacijami, ki so se zato prisiljene nenehno dokazovati in opravičevati svoj obstoj (Lobnikar, Sotlar & Meško, 2013).

3.3 Detektivska dejavnost

Zakon o detektivski dejavnosti (ZDD-1, 2011) v 2. členu definira detektivsko dejavnost kot »zbiranje, obdelavo, posredovanje podatkov in informacij ter svetovanje na področju preprečevanja kaznivih ravnanj, ki ga za naročnikove potrebe opravlja po tem zakonu detektiv, ki ima izdano licenco in izpolnjuje pogoje v skladu s tem zakonom. Detektivska dejavnost je regulirana gospodarska dejavnost, namenjena naročnikom detektivskih storitev, ki jo Republika Slovenija regulira zaradi varovanja javnega reda, javne varnosti, osebne varnosti in dostojanstva naročnikov, tretjih oseb in detektiva, ki neposredno opravlja dejavnost.«

3.4 Finančna uprava Republike Slovenije

Finančna uprava Republike Slovenije (FURS) je organ v sestavi Ministrstva za finance Republike Slovenije. Delovati je začela 1. 8. 2014 kot nov organ v sestavi Ministrstva za finance, pod katerega sta se združili Carinska uprava Republike Slovenije in Davčna uprava Republike Slovenije (Hudernik, 2014, str. 20). FURS izvaja inšpekcijski nadzor na podlagi Zakona o finančni upravi (ZFU) in skladno s pravili Zakona o davčnem postopku in Zakona o inšpekcijskem nadzoru. Naloge organa so opredeljene v 11. členu Zakona o finančni upravi. Pri izvajanju nalog uslužbenci FURS izvajajo pooblastila, določena z zakonom, predpisi EU in mednarodnimi pogodbami na celotnem območju

Republike Slovenije. Pooblastila uslužbencev FURS so opredeljene v 14. členu Zakona o finančni upravi:

Finančna uprava RS deluje v skladu s temeljnimi načeli, opredeljenimi v Strategiji Finančne uprave Republike Slovenije 2015–2020:

- spodbujanje prostovoljnega izpolnjevanja obveznosti,
- javnost dela,
- preglednost,
- gospodarnost in učinkovitost ter
- notranji nadzor.

Finančna uprava RS pri svojem delu upošteva tudi druga splošna načela javne uprave in vrednote, kot so spoštovanje zakonitosti in vladavine prava, strokovnost in profesionalnost, participacija, javnost, integriteta in preprečevanje korupcije, stalne izboljšave kakovosti poslovanja ter storitve za zavezance in druge uporabnike storitev (Strategija Finančne uprave Republike Slovenije 2015–2020, 2014).

3.5 Občinsko redarstvo

Organiziranje in zagotavljanje varnosti v lokalni skupnosti je strateška naloga in sestavni del sistema zagotavljanja notranje varnosti. Zato smo v zadnjih desetletjih priča prenosu pooblastil z ravni državne uprave na lokalno skupnost tudi na področju zagotavljanja varnosti. Zakon o organiziranosti in delu v policiji (2013) v večji meri kot v preteklosti poudarja pomen sodelovanja državne policije z lokalnimi skupnostmi. Zakon določa, da policijske uprave in območne policijske postaje v okviru svojih pristojnosti sodelujejo z organi samoupravnih lokalnih skupnosti na področjih, ki se nanašajo na izboljšanje varnosti v samoupravni lokalni skupnosti. Pri tem sodelujejo tudi z drugimi organi in posamezniki, katerih dejavnost je usmerjena k zagotavljanju večje varnosti ter jim v okviru svojih pristojnosti in možnosti ponujajo pomoč. Lokalne oblasti so tako po začetku veljavnosti Zakona o občinskem redarstvu (2006) v veliko večji meri postale aktiven partner državnim organom in institucijam civilne družbe, ki v lokalni skupnosti delujejo na področju javne varnosti, javnega reda in miru. Vendar pa se je zgodba občinskega redarstva začela že veliko pred sprejetjem zakona leta 2006. Že ustavne spremembe v letih 1963 in 1974 so na novo opredelile vloge občin, kar je bila podlaga spremembam občinskih statutov. Na podlagi omenjenih sprememb je v tem obdobju mesto Ljubljana honorarno zaposlilo prvega komunalnega redarja. Zakon o notranjih zadevah (1980) je prinesel novost in razširil naloge komunalnih redarjev (Čelik, 2005). Sodja (2008) ugotavlja, da je bila vloga takratnih komunalnih redarjev predvsem skrb za komunalno urejenost krajev in naselij v občini, sčasoma

pa se je pokazala tudi potreba po nadzoru mirujočega prometa (Jeršin, 2008). V okviru sistema splošnega ljudskega odpora in družbene samozaščite je bila leta 1976 vzpostavljena narodna zaščita, ki je v krajevnih skupnostih in delovnih organizacijah skrbela za varovanje pogojev dela, družbeno lastnino in objekte skupnega pomena, za varovanje reda ter zagotavljanje varnega in mirnega življenja (Čelik, 2005).

Leta 1980 so občine dobile zakonsko možnost, da občinska skupščina ustanovi organ za nadzor nad izvajanjem predpisov o javnem redu in miru, parkiranju motornih vozil in komunalni urejenosti. Pravice, dolžnosti in obveznosti teh delavcev je lahko določil odlok občinske skupščine, hkrati pa je bila občinski skupščini podeljena pravica, da postaji milice (današnji postaji policije) s splošnim delovnim področjem daje smernice in napotke za opravljanje njenih nalog, pomembnih za varnost v občini (Čelik, 2005).

4 Poklicna etika

Začetki etike se praviloma pripisujejo času, ko so stari Grki poudarek v mišljenju z nebes prestavili na človeka (Jelovac, 1998, str. 25). Torej lahko etiko označimo za filozofsko disciplino. Etika že od samega začetka poskuša najti splošno veljavno merilo ali pravilo, s katerim bi se dalo ločiti dobro od zla, kar je zahtevna naloga, saj je ločitev med dobrim in zlim lahko relativna. Kar za nekoga pomeni dobro, lahko za drugega pomeni slabo, in obratno. Zato so seveda potrebna merila, kajti brez meril ni vrednot, brez vrednot pa ni morale.

O etiki je bilo skozi zgodovino napisanega že veliko. Toda kljub obilici literature je večina etičnih tem spornih oziroma dvoumnih, saj vključujejo vprašanja o dobrem in slabem. Razsojanje o tem, kaj je etično in moralno, se zdi na prvi pogled precej preprosto. Vendar pa ni tako, saj je meja med dobrim in slabim največkrat zabrisana. Pravzaprav še do danes nismo dobili zadovoljive definicije o tem, kaj pomeni pojem »dobro«. Po Jelovcu (1998, str. 27) je pojem »dobro« preprost pojem, prav tako, kot je preprost pojem »rumeno«. Vendar pa nekomu, ki ne ve, kaj je »rumeno«, nikakor ne moremo z dodatnimi pojmi razložiti, kaj je »rumeno«. Prav tako ne moremo pojasniti pojma »dobro« tistemu, ki ga ne pozna.

V zadnjem času je pojem etika postal skoraj »modna muha« v središču javne pozornosti. S tovrstno publiciteto in pogostostjo omenjanja od vsakdanjih razgovorov do vladnih krogov so povsem izginili sledovi, ki vodijo v zgodovino stare Grčije oziroma v čase, ko je pouk filozofije še imel pomembno vlogo pri sooblikovanju javnega življenja v državi. Danes marsikomu že samo omenjanje besede etika, morala vzbudi spomin na nekaj, kar bi v bistvu moralo biti odločilno za človeško usodo, v vsakdanjem življenju povsem odsotno (Možina, 2000, str. 2).

Opravljen je bil pregled institucij pluralne policijske dejavnosti in pristnosti kodeksov ravnanj uslužbencev v posamezni instituciji.

Tabela 1: Institucije pluralne policijske dejavnosti in kodeksi etike

	Institucija	Naziv kodeksa	Datum sprejema
1	Policija	Kodeks policijske etike (prvi leta 1992), 9. 10. 2008	(prvi leta 1992), 9. 10. 2008
2	FURS	Etični kodeks zaposlenih v Finančni upravi RS	10. 7. 2015
3	Detektivska zbornica	Kodeks detektivske poklicne etike Detektivske zbornice RS	29. 2. 1998
4	Zbornica za zasebno varovanje	Etični kodeks zasebnega varovanja	15. 11. 2012
5	Občinsko redarstvo	Kodeks etike občinskega redarstva	28. 6. 2001

Vir: lasten vir, 2020.

Pogled na tabelo 1 pokaže, da imajo vse pomembnejše institucije pluralne policijske dejavnosti oblikovane in sprejete kodekse poklicne etike. Prva je bila policija, ki je svoj prvi kodeks sprejela že leta 1992 in ga potem leta 2008 spremenila.

4.1 Kodeks policijske etike

Lobnikar in Modic (2018, str. 300) navajata, da je kodeks etike je pomemben del policijske profesije, ter povzemata Šumija (2009), ki poudarja naslednje pozitivne in dokazane lastnosti etičnih kodeksov: povečujejo ugled organizacije, izražajo, da organizacije spoštujejo etično vedenje, povezujejo zaposlene, dvigajo pripadnost zaposlenih v organizaciji, pozitivno vplivajo na etično vedenje vodij ter s preventivno naravnostjo preprečujejo odklonsko vedenje. V nadaljevanju Lobnikar in Modic (2018) ugotavljata, da je prvi kodeks policijske etike slovenska policija sprejela leta 1992, ko je takratni minister za notranje zadeve imenoval projektno skupino za izdelavo raziskovalnega projekta Kodeks policijske etike, novembra istega leta pa je bil kodeks etike tudi sprejet. Končno besedilo Kodeksa policijske etike je bilo 30. 10. 1992 objavljeno v posebni številki časopisa Ministrstva za notranje zadeve Varnost, letnik XXXX, številka 21. Kodeks policijske etike je sprejela večina vseh pooblaščenih uradnih oseb in tako je začel veljati novembra 1992. Kodeks naj bi predstavljal voljo in spoznanja vseh policistov o nujnosti zakonitega, pravičnega, humanega in vpljdnega ravnanja pri njihovem delu. V splošnih določbah je še zlasti poudarjeno, da je policist moralno odgovoren za ravnanja, ki so v nasprotju s kodeksom. V poglavju o temeljnih načelih so zajeta načela ustavnosti, zakonitosti in odgovornosti. Ne glede na raso, spol,

gmotno stanje, politično ali drugo prepričanje, jezik, vero, izobrazbo ali katero drugo okoliščino posameznika mora policist zagotoviti, da so vsem ljudem zagotovljene človekove pravice in temeljne svoboščine. Poglavlje o humanosti poudarja policistovo odločno ravnanje, ki pa mora biti obzirno in ne sme škodovati časti in dobremu imenu posameznika. Po Kodeksu iz leta 1992 mora policist pri svojem delu varovati ugled policije. Poudarjeni so tudi profesionalnost, strokovnost, neodvisnost, tajnost ter javnost policijskega dela in medosebni odnosi. Kodeks predpisuje odgovornost in postopek za ugotavljanje odgovornosti za kršitve kodeksa.

Lobnikar in Modic navajata Žaberla (2000), ki je ugotovil, da so načela kodeksa postala tudi del vzgojno-izobraževalnega dela policijskih šol, ter Mekinca (2004), ki je poudaril, da je Slovenski kodeks policijske etike iz leta 1992 eden prvih kodeksov policijske etike v državah, ki so izhajale iz socialističnega družbenega sistema. Sama vsebina kodeksa iz leta 1992 je bila za tisti čas dobra, vendar pa so bila nekatera določila v nasprotju s prakso, zato so že takrat obstajali argumentirani razlogi za spremembo. V praksi se je kodeks iz leta 1992 pokazal kot pomanjkljiv. Zato je bil leta 2008 sprejet nov Kodeks policijske etike.

Prvi kodeks je pripravila posebna projektna skupina, z njegovo vsebino so bili zaposleni samo seznanjeni, način sprejetja novega kodeksa pa je bil drugačen. V policiji so imenovali posebno projektno skupino, ki je izdelala osnutek kodeksa, ki pa je bil nato poslan v razpravo vsem policistom. Pri tem je pomembno vlogo odigral Policijski sindikat Slovenije, v okviru katerega so potekale razprave, in končno sprejetje kodeksa. Dokončna verzija je bila sprejeta oktobra 2008. Vsebinsko sta potrdila generalni direktor policije in Policijski sindikat Slovenije (Šopar, 2011). Med glavne vzroke za pripravo in sprejetje novega Kodeksa policijske etike Šumi (2009) prišteva odpravo nepotrebnih določb (npr. dodatno delo) ter odpravo neživljenjskih določb (časno razsodišče), avtor pa hkrati poudari namen novega kodeksa in sicer ozaveščanje policistov o pomembnosti spoštovanja etičnih načel in krepitev moralnega ravnanja v praksi. Od prvega kodeksa se kodeks iz leta 2008 razlikuje po obsegu, saj je krajši in obsega le 14 členov, medtem ko jih ima prvi 21. Vsebuje splošni določbi ter temeljna načela in končne določbe. Določa pričakovane odnose policistov tako do ljudi, državnih organov, nevladnih organizacij, drugih ustanov ter tudi do drugih policistov. Predpostavlja moralno-etične standarde policije in pomeni nadgradnjo Kodeksa ravnanja javnih uslužbencev. Kodeks je zasnovan okoli temeljnih načel policijskega dela, in sicer spoštovanje enakosti, varovanje ugleda, nepodkupljivost, javnost dela, profesionalnost, strokovnost in neodvisnost, varovanje poklicne tajnosti, pomen dobrih medsebojnih odnosov ter spoštovanje določil kodeksa. Poleg teh načel kodeks na koncu vsebuje tudi vrednote in vrline, ki izražajo poslanstvo policije.

Po implementaciji kodeksa policijske etike je Karo (2009) ugotovil, da »na podlagi desetmesečnega dela, ko sva s sodelavcem iz PU Maribor, mag. Francem Virtičem,

v skupinah od 20 do 25 policistov, posredovala vsebine krepitve integritete približno 500 policistom, ob tem pa skupaj z drugimi policisti v skupini prisluhnila razmišljanjem posameznikov o krepitvi integritete v praksi, lahko potrdim resničnost izhodišč delovne skupine:

- da je ustrezen razvoj integritete in policijske etike eden najpomembnejših korakov k profesionalizaciji policijskega dela ter protiutež policijski odklonosti in kršenju človekovih pravic in svoboščin;
- da integriteto zelo spodkopava negativni vidik policijske subkulture, zato jo lahko krepimo le, če posežemo vanjo;
- da je močna pozitivna integriteta predstojnikov osnovni vzvod za preprečevanje korupcije in neetičnega ravnanja;
- da notranjezaščitni ukrepi in delo v skladu s ,teorijo gnilega jabolka‘ ne zadostujejo;
- prav tako pa tudi ugotavljam, da mora etika postati prioriteta in da se je o njej treba pogovarjati na delovnih mestih.«

Kodeks policijske etike ni pravno zavezujoč in prav zato je uresničevanje njegovih načel v praksi izjemno zahtevno. Imajo pa določila kodeksa pomembno vlogo pri opredelitvi, kaj je sprejemljivo in etično in kaj ni. Kodeks je inspirativnega značaja in policiste spodbuja k etičnemu ravnanju, napisan je v prvi osebi množine. S tem je poudarjena pripadnost organizaciji in njenim etičnim vrednotam. Čeprav je častno razsodišče ukinjeno, ohranja moralno odgovornost policistov. Šumi (2008) izpostavlja, da kodeks policijske etike pomeni nadgradnjo zakonitosti in strokovnosti dela policije, saj živi med »vrsticami« in povsod tam, kjer policisti opravljajo svoje delo.

5 Metoda

V letu 2019 smo na reprezentativnem vzorcu proučili ocene prebivalcev Slovenije o nekaterih etičnih vidikih ravnanja institucij pluralne policijske dejavnosti v odnosu do uporabnikov varnostnih storitev. Sodelovalo je 1.105 anketirancev, 532 moških (48,1 odstotka) in 573 žensk (51,9 odstotka), starih med 16 in 94 let.

Tabela 2: Izobrazbena struktura

Izobrazbena struktura	Frekvenca	%
osnovna šola	115	10,4
srednja šola	526	47,8
višja šola	162	14,7
visokošolska, univerzitetna (1. bolonjska stopnja)	210	19,1
specializacija, magisterij (2. bolonjska stopnja)	82	7,4
doktorat znanosti	6	0,5

Vir: lasten vir, 2020.

Tabela 3: Zaposlitveni status

Zaposlitveni status	Frekvenca	%
dijak, študent	116	10,5
zaposlen, samozaposlen	677	61,5
nisem zaposlen	54	4,9
upokojenec	253	23,0

Vir: lasten vir, 2020.

V nadaljevanju smo zapisali sklope nekaterih trditev o zaposlenih v institucijah pluralne policijske dejavnosti, anketiranci so ocenjevali dejavnike za vsako institucijo posebej. Podatki so zbrani in prikazani v skupnih tabelah za vsak dejavnik posebej. Uporabljene so bile ocene od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Tabela 4: Neodvisnost institucij pluralne policijske dejavnosti od politike

Institucija	Ar. sr.	Std. odkl.
Občinski redarji	2,67	1,153
Inšpektorji inšpekcijskih služb	2,68	1,118
Policisti	2,97	1,205
PUO FURS (cariniki)	2,64	1,154
Cestninski nadzorniki (DARS)	3,01	1,140
Varnostniki	3,36	1,135
Detektivi	3,17	1,095

Vir: lasten vir, 2020.

Pogled na tabelo 1 pokaže, da anketiranci menijo, da so varnostniki, detektivi in cestninski nadzorniki najbolj neodvisni od dnevne politike, še najbolj odvisne pa so pooblaščenke uradne osebe FURS (cariniki).

Tabela 5: Pravičnost pri izrekanju kazni

Institucija	Ar. sr.	Std. odkl.
Občinski redarji	2,85	1,161
Inšpektorji inšpekcijskih služb	2,88	1,070
Policisti	3,20	1,075
PUO FURS (cariniki)	2,91	1,048

Vir: lasten vir, 2020.

Policisti so po mnenju anketirancev pri izrekanju kazni najbolj pravični, najmanj pravični so občinski redarji.

V nadaljevanju smo anketirance pozvali, naj ocenijo odnos/kakovost zadnjega stika (osebne izkušnje) z osebami s seznama v nadaljevanju in pri tem uporabijo šolske ocene od 1 do 5. Če stika/osebne izkušnje niso imeli, so obkrožili »nisem imel stika«.

Tabela 6: Ocena odnosa/kakovost zadnjega stika

Institucija	Ar. sr.	Std. odkl.
Občinski redarji	2,98	1,123
Inšpektorji inšpekcijskih služb	3,01	1,163
Policisti	3,53	1,047
S PUO FURS (cariniki)	3,14	1,062
Cestninski nadzorniki (DARS)	3,25	1,093
Varnostniki	3,17	1,140
Detektivi	2,86	1,306

Vir: lasten vir, 2020.

Anketiranci so ocenili, da so bili njihovi stiki/odnosi s policisti najkakovostnejši, visoko so ocenili tudi odnos oziroma stik s cestninskimi nadzorniki, po drugi strani pa so slabše ocenili odnose z detektivi in občinskimi redarji.

Anketirancem smo v nadaljevanju naštelih nekatere institucije, ki vplivajo na zagotavljanje varnosti v lokalni skupnosti, in jih prosili, da na lestvici od 1 do 5

ocenijo, koliko oni sami pričakujejo od posameznega subjekta, da bo s svojim delom prispeval k varnosti v občini, kjer živi, pri čemer 1 pomeni, da so pričakovanja zelo majhna, 5 pa, da so pričakovanja zelo velika.

V nadaljevanju smo anketirance pozvali, naj na lestvici od 1 do 5 ocenijo, koliko našete institucije dejansko prispevajo k varnosti v lokalnih skupnostih, pri čemer 1 pomeni, da so pričakovanja zelo majhna, 5 pa, da so pričakovanja zelo velika.

Tabela 7: Ocena pričakovanj in dejanskega prispevka k varnosti v lokalni skupnosti

Institucija	Pričakovanja		Dejanski prispevek		Razlika
	Ar. sr.	Std. odkl.	Ar. sr.	Std. odkl.	
Policija	4,46	0,837	3,87	0,969	0,59
Inšpekcijske službe	3,63	1,157	2,82	1,061	0,81
Občinsko redarstvo	3,52	1,178	2,95	1,039	0,57
Zasebna varnostna podjetja	3,35	1,176	2,87	1,119	0,48
Detektivi	3,08	1,238	2,53	1,168	0,55

Vir: lastni vir, 2020.

Anketiranci menijo, da policija največ prispeva k varnosti v lokalni skupnosti, hkrati od nje tudi največ pričakujejo. V največji meri pričakovanja anketirancev izpolnjujejo zasebna varnostna podjetja, še najmanj pa inšpekcijske službe.

6 Sklep

Med pomembnimi značilnostmi procesa profesionalizacije institucij pluralne policijske dejavnosti je izredno pomembna profesionalna etika. Pomembnejše institucije pluralne policijske dejavnosti imajo kodekse etike, nujno potrebno pa je, da poskušajo etična načela uresničevati z različnimi postopki ter dajati jasna navodila in zgled glede tega, kaj je prav in kaj ni, vsem v organizaciji in ves čas njihove poklicne kariere.

V raziskavi se je pokazalo, da prebivalci Slovenije glede zagotavljanja varnosti v lokalni skupnosti največ pričakujejo od policije, ki dejansko k temu tudi največ prispeva. Policijo dojemajo kot najpravičnejšo pri izrekanju kazni, najboljše so ocenjeni tudi odnosi policistov do prebivalcev Slovenije. Vse to kaže, da vsebina kodeksa policijske etike ni samo črka na papirju, ampak se dejansko odraža pri delu policistov.

Vlogo institucij pluralne policijske dejavnosti sestavljata varovanje in spoštovanje temeljnih človekovih pravic, zato védenje in zavedanje o tem, kaj je prav in kaj narobe v konkretni situaciji, preprečuje kršenje temeljnih človekovih pravic in svoboščin ter posameznikovega dostojanstva.

Viri in literatura

- Baldwin, D. (1997). The Concept of Security. *Review of International Studies*, 23(1), 5–6.
- Banutai, E., Rančigaj, K., in Lobnikar, B. (2006). Pomen in pripravljenost prebivalcev Slovenije za sodelovanje s policijo. V B. Lobnikar (ur.). *Sedmi slovenski Dnevi varstvoslovja*. Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Button, M. (2007). Assessing the Regulation of Private Security across Europe. *European Journal of Criminology*, 4(1), 109–128.
- Buzan, B. (1983). *People, States and Fear, The National Security Problem in international Relations*. Sussex, Brighton: Whatsheaf Book.
- Čelik, P. (2005). Občinski redarji včeraj in danes. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 56(1), 82–88.
- Finančna uprava Republike Slovenije, J. Ahčin, *Strategija Finančne uprave Republike Slovenije 2015–2020*.
- Gallie, W. (1962). Essentially Contested Concepts. V Black, M. (8. izd.) *The importance of Language*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 121–146.
- Hudernik, V. (2014). Nova finančna uprava v Republiki Sloveniji, *Davčno-finančna praksa 7/8*, Davčni inštitut, Maribor.
- Hyde Price, A. (2001). “Beware the Jabberwock!”: Security Studies in the Twenty-First Century. V H. Gärtner, A. Hyde-Price, E. Reiter (ur.). *Europe’s New Security Challenges*. Boulder and London: Lynne Rienner Publishers.
- Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika*. Študentska organizacija Univerze.
- Jones, T., in Newburn T. (1998): *Private security and public policing*. Oxford: Clarendon Press.
- Karo, J. (2009). *Konferenca o razvoju in pomenu kodeksa policijske etike*. Priloga revije Varnost.
- Lobnikar, B., in Modic, M. (2018). Profesionalizacija slovenske policije. *Varstvoslovje: revija za teorijo in prakso varstvoslovja*, 20(3), 286–308.
- Lobnikar, B., Sotlar, A., in Meško, G. (2013). Razvoj policijske dejavnosti v Srednji in Vzhodni Evropi. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 64(1), 5–18.
- Mekinc, J. (2004). Sprememba slovenskega Kodeksa policijske etike v luči integracije v EU. V B. Lobnikar (ur.), 5. *Slovenski dnevi varstvoslovja: Zbornik prispevkov* (str. 416–423). Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Meško, G., Sotlar, A., in Lobnikar, B. (2014). *Policing in Central and Eastern Europe*:

- Past, Present, and Future Prospects*. V M. D. Reisig in R. J. Kane (ur.), *The Oxford Handbook of Police and Policing* (str. 606–622). Oxford: Oxford University Press.
- Mitar, M. (2004). Problemi, povezani z razširitvijo pojma varnosti. *Varstvoslovje*, 2(6), 135–139.
- Modic, M., Lobnikar, B., in Dvojmoč, M. (2014). Policijska dejavnost v Sloveniji: analiza procesov transformacije, pluralizacije in privatizacije. *Varstvoslovje*, 16(3), 217–241.
- Možina, S. (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- OSCE (Organization for Security and Co-operation in Europe) (2008), *Guidebook on Democratic Policing*. Vienna: OSCE.
- Ponsaers, P. (2001) Reading about »community (oriented) policing« and police models. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(4), 470–497.
- Prislan, K., in Lobnikar, B. (2019). Modern Trends in Policing: Public Perceptions of the Preferred Policing Models in Slovenia. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 70(5), 483–500.
- Sodja, B. (2008). Javni red – pristojnost občinskega redarja nekoč in danes. V *Zbornik: 3. dnevi prekrškovnega prava* (str. 125–132). Ljubljana: GV Založba.
- Sotlar, A. (2010). Private security in a plural policing environment in Slovenia. V A. Verhage et al. (ur.), *Policing in Europe, Cahiers politiestudies* (str. 335–353). Gent: Centrum voor Politiestudies.
- Sotlar, A., in Meško, G. (2009). The relationship between the public and private security sectors in Slovenia – from coexistence towards partnership? *Varstvoslovje*, 11(2), 269–285.
- Šopar, S. (2011). *Etika in policijsko delo* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Šumi, R. (2008). *Kodeksi etike* (Seminarska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šumi, R. (2009). Aplikativna etika in družbena odgovornost policije. *Varnost*, 57(1), 23–25.
- Terpstra, J. (2008). Police, local government, and citizens as participants in local security networks. *Police Practice and Research: An International Journal*, 9(3), 213–225.
- Terrif, T., Croft, S., James, L., in Morgan, P. M. (1999). *Security Studies Today*. London: Polity Press and Blackwell Publishers.
- Wakefield, A. (2005). The public surveillance functions of private security. *Surveillance and Society*, 2(4), 529–554.
- Wolfers, A. (1962). *Discord and Collaboration: Essays on International Politics*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Zakon o detektivski dejavnosti (ZDD-1). *Uradni list RS*, št. 17/11.

Zakon o finančni upravi (ZFU). *Uradni list RS*, št. 25/14.

Zakon o občinskem redarstvu (ZORed). *Uradni list RS*, št. 139/06 in 9/17.

Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol). *Uradni list RS*, št. 15/13, 11/14, 86/15, 77/16, 77/17, 36/19, 66/19 – ZDZ in 200/20.

Zakon o zasebnem varovanju (ZasV-1). *Uradni list RS*, št. 17/11.

Žaberl, M. (2000). Kodeks policijske etike danes in jutri. *Varstvoslovje*, 2(2), 187–191.

O avtorjih

Mag. Franc Vrtič, diplomirani varstvoslovec in magister znanosti. Zaposlen je na Ministrstvu za notranje zadeve, v Policiji, in sicer v Službi direktorja Policijske uprave Maribor.

Dr. Branko Lobnikar, redni profesor, prodekan za raziskovalno dejavnost in predstojnik Katedre za policijsko dejavnost in varnostne vede na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru. E-pošta: branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si

POČUTJE POLICISTK NA DELOVNEM MESTU

Matjaž Mravlja

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija

Generalna policijska uprava, Policijska akademija, Višja policijska šola

matjaz.mravlja@policija.si

dr. Jože Šrekl

Univerza v Ljubljani

Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo

Oddelek za tehniško varnost

joze.srekl@fkkt.uni-lj.si

Povzetek

Slabo počutje na delovnem mestu, ki pogosto povzroča tudi stresno stanje, po pričakovanjih ni le posledica delovnega okolja in vseh pritiskov, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Navadno je stanje posledica seštevka pritiskov na delovnem mestu in zunaj njega. Primerno ravnanje v prostem času razbremeni stiske na delovnem mestu oziroma pomaga pri premagovanju stresnih situacij. Vse to nas je usmerilo na raziskovanje počutja na delovnem mestu v povezavi z vedenjem zunaj njega. Iskali smo razloge za slabo ali boljše počutje v povezavi z delovnim okoljem in življenjem zunaj delovnega mesta. Izbrali smo si nekaj kazalnikov teh stanj in jih primerjali v dveh skupinah zaposlenih (policistke in uradniki). Spraševali smo se, ali večja izpostavljenost na delovnem mestu povečuje slabo počutje. Primerjali smo skupino policistk s kontrolno skupino naključno izbranih zaposlenih. Raziskava kaže, da bolj stresno delo ne vpliva močnejše na počutje zaposlenih, če zaposleni živijo dovolj aktivno življenje zunaj delovnega mesta.

Ključne besede: počutje na delovnem mestu, stres, strukturni model

Uvod

Različnim tveganjem smo izpostavljeni ves čas v življenju, pogosto se jim tudi ne moremo izogniti. Tveganje v poklicnem delu je povezano z izpostavljanjem nevarnim oziroma škodljivim dogodkom (ki imajo za posledico poškodbo, bolezen ali trajno obolenje), ki se jim po teoriji varnosti in zdravja ni mogoče v celoti izogniti. Velikost

tveganja je odvisna od delovnega mesta v širšem smislu, od psihofizičnega stanja zaposlenega in od stopnje varnostne kulture v podjetju. V večino delovnih procesov se vključujeta človek in stroj, zato nastajajo tveganja zaradi tehnološko-tehniških razlogov, ki jih povzročajo stroji in naprave, in zaradi ravnanja človeka. Tehnologija se razvija in postaja čedalje bolj predvidljiva in zanesljiva. Povečuje se avtomatiziran nadzor nad delom, vgrajuje se čedalje večje število varnostnih in varovalnih sistemov, uvaja se robotizacija itd. S tem se zmanjšuje tveganje zaradi delovnega procesa, še vedno pa ostaja uganka, to je človek na delovnem mestu. Če bi bil človek na delovnem mestu izoliran od drugih ljudi, bi lahko tudi tveganje zaradi njegovega ravnanja postalo dokaj predvidljivo. Na človeka bolj ali manj vplivajo ljudje, ki ga obkrožajo, bodisi doma (družinski člani, prijatelji, znanci) bodisi v službi (sodelavci, stranke itd.). Človek za razliko od večine strojev in naprav ves čas menja okolje, ki se razteza od delovnega mesta, ki je lahko fiksno ali spremenljivo, do domačega okolja, okolja zabave, oddiha in podobnega.

O pogostosti in obsežnosti (velikosti posledic) nezgod, poškodb, zdravstvenih okvar kot posledic dela govori stopnja tveganja. Zgolj o stopnji govorimo zato, ker tveganja ni mogoče izmeriti, predstavlja namreč latentno spremenljivko (spremenljivka, ki jo ni mogoče neposredno opazovati, se pa za njo domneva, da obstaja in da pojasnjuje spremenljivke, ki jih je mogoče neposredno opazovati). Merimo jo lahko le s kazalniki, ki so po navadi merjeni v različnih enotah. Različni avtorji vire tveganja iščejo v različnih skupinah kazalnikov. Rundmo (1995) je specifične vire tveganja razdelil v tri skupine:

- povzročitelji običajnih nezgod,
- povzročitelji velikih nezgod ali katastrof in
- ukrepi po nezgodah.

Potencialni povzročitelji nezgod povečujejo stopnjo tveganja, ukrepi pa to stopnjo zmanjšujejo. Tveganje posameznika na delovnem mestu se zmanjšuje s povečano stopnjo stanja varnosti, ki je posledica ukrepov po nezgodah ali zaradi velike verjetnosti nezgod. Večina teh ukrepov je posledica znanja iz teorije varnosti. Stanje varnosti pa se izraža z:

- zaščitnimi ukrepi,
- varnostnimi navodili ter
- vajo in treningom varnega dela.

Zaščitni ali varovalni ukrepi predstavljajo tehnično-tehnološko izboljševanje stanja varnosti (zmanjševanja tveganja), varnostna navodila in treningi pa posegajo v izboljšave na individualni ravni človeka v delovnem okolju. Zato Henning (2009) meni, da se odnos do varnosti odraža na individualni ravni z:

- varnostnimi predpisi,
- varnostnimi postopki in
- varnostno prakso.

Vse to je povezano z odnosom zaposlenega do varnosti oziroma, kakor radi rečemo, z varnostno kulturo zaposlenega. Sodobna psihologija uči (Henning et al., 2009), da je ravnanje človeka odvisno od »velikih pet osebnostnih lastnosti«. Raziskave (Konrad, 2011) so pokazale, da je teh pet temeljnih osebnostnih potez povezanih z delovno uspešnostjo na različnih področjih. Osebnostne lastnosti usodno vplivajo na varno ravnanje človeka na delovnem mestu ali v domačem okolju. Stresni odziv (Kowalski, 1995) je normalna človeška lastnost. Stresorji imajo poleg biogenetskih tudi psihosocialne razloge (vplivi okolja). Okoljski razlogi so povezani z osebnim odzivom, osebno občutljivostjo, igranjem ključne vloge in neprimernimi odzivi. Različne teorije poskušajo pojasnjevati pojav stresa na delovnem mestu. Rundmo (1995) je iskal odvisnost stresa na delovnem mestu od stopnje časovne neodvisnosti (angl. *time independence*) ter stopnje udeležbe in sodelovanja (angl. *participation and cooperation*).

Stresno stanje in slabo počutje na delovnem mestu po pričakovanjih nista le posledica delovnega okolja in vseh pritiskov, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Ukrepi in zahteve na delovnem mestu vplivajo tudi na zasebno življenje zaposlenih in zato pričakujemo, da stil zasebnega življenja vpliva tudi na stresno obremenjenost na delovnem mestu. V kakšni meri posamezno okolje vpliva na zaposlenega, je odvisno od pogostosti izpostavljenosti stresnim situacijam. Zato zbiranje podatkov o povezavah med počutjem na delovnem mestu in možnostih usklajevanja življenja zunaj delovnega mesta v Evropski skupnosti postaja ustaljena praksa. Eurostat (Eurostat) izdaja letno publikacijo o življenju žensk in moških v Evropi, v kateri je njen velik del posvečen podatkom o kakovosti življenja na delovnem mestu in zunaj njega. Statistični urad RS je v drugem četrletju običajni anketi o aktivnem prebivalstvu dodal anketo o usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. SURS je rezultate objavil konec marca 2011 (Vrabič Kek, 2012). Tudi slovenski inšpektorat za delo se je z IX. inšpektorsko konferenco z naslovom »Kakovost življenja in psihosocialni dejavniki na delovnem mestu« vključil v proučevanje psihosocialnih dejavnikov, ki niso le posledica stanja na delovnem mestu. (Trček, 2011)

Vse to nas je usmerilo k raziskovanju počutja na delovnem mestu v povezavi z vedenjem zunaj njega. Iskali smo deleže razlogov za slabo ali boljše počutje v povezavi z delovnim okoljem in življenjem zunaj delovnega mesta. Izbrali smo si nekaj kazalnikov teh stanj in jih primerjali v dveh skupinah zaposlenih. Spraševali smo se, ali večja izpostavljenost na delovnem mestu povečuje slabo počutje. Ali dejavnosti zunaj delovnega časa izboljšujejo počutje zaposlenih? Nekatere predhodne raziskave

(Šrekl, 2006), (Šrekl & Gazvoda, 2006a) in (Šrekl & Gazvoda, 2006b) kažejo povezave, vendar pa jih poskušamo potrditi z novimi raziskavami, zlasti še z raziskavo med policistkami, ki spadajo v skupino bolj obremenjenih poklicev.

Metode

Vzorca

Pričakujemo, da zahtevnejši poklici bolj stresno vplivajo na razpoloženje zaposlenih. Zato smo izbrali dva primerjalna vzorca. Anketa je bila razposlana vsem policistkam v RS, dobili smo nekaj manj kot 50 odstotkov odgovorov, za analizo je bilo uporabnih 378 anket, kar je več kot 1/3 zaposlenih, od tega 70 odstotkov uniformiranih policistk (Mravlja, 2013).

Za primerjavo smo uporabili naključno izbran vzorec 182 zaposlenih. Vzorec ni predstavljal reprezentativnega vzorca za aktivno populacijo v RS. Razmerje med ženskami in moškimi v vzorcu je bilo 64 : 36 (aktivno prebivalstvo v RS: 45,7 odstotka zaposlenih obsegajo ženske, (SURS 2011)). Izobrazbena struktura je visoka, večja, kot je v povprečju v RS. Ob primerjavi vzorčnih vrednosti s populacijskimi (SURS) ugotavljamo, da vzorec ni reprezentativen, ker vsebuje porazdelitev izobrazbe, ki je pomaknjena močno v desno (Šrekl, 2011).

Pri raziskavi smo se osredotočili na primerjavo osrednjih vprašanj, ki obravnavajo počutje na delovnem mestu (**load**), življenjski stil zunaj delovnega mesta (**life**) in obremenitve na delovnem mestu (**work**). Anketirance smo povprašali po počutju na delovnem mestu (spremenljivka **load**), pri čemer smo kazalnike te spremenljivke vrednotili od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto). Postavljena so bila naslednja vprašanja (load1 - load8):

load1: Ali vas vaše delo spravlja v stisko?

load2: Ali se zjutraj počutite izčrpani ob misli, da boste morali v službi preživeti še en dan?

load3: Ali pri opravljanju svojega dela ne čutite več zadovoljstva?

load4: Ali vas delo fizično, čustveno izčrpava?

load5: Ali čutite, da ste zaradi dela izgoreli?

load6: Ali se ob koncu delovnega časa počutite popolnoma izčrpani?

load7: Ali imate v prostem času dovolj energije za družino in prijatelje?

load8: Ali doma razmišljate in razpravljate o težavah na delovnem mestu?

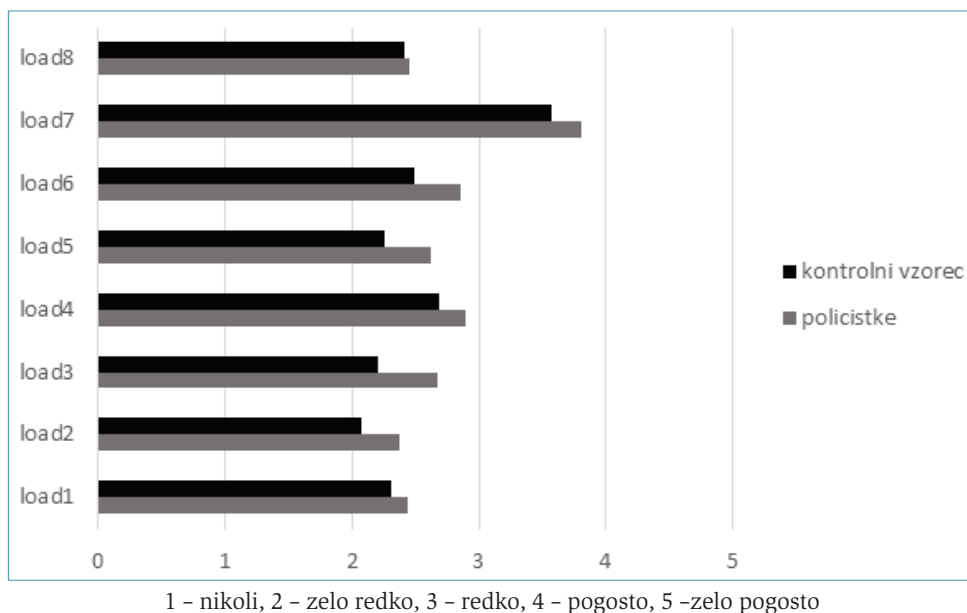
Iz odgovorov smo videli, da policistk delo sicer ne spravlja v značilno večjo stisko, so pa bolj izčrpane, kljub temu pa pri svojem delu čutijo več zadovoljstva. Tudi fizična

in čustvena izčrpanost je večja, posebej ob koncu delovnega časa, zato je posledično večja tudi izgorelost. Imajo več energije za družino in prijatelje (tu ima verjetno vlogo tudi starost). Razmišljanje o težavah pa je pri obeh skupinah skoraj enako.

Tabela 1: Rezultati prvega dela ankete za spremenljivke *load*

Naključni vzorec – policistke								
	load 1	load 2	load 3	load 4	load 5	load 6	load 7	load 8
Povprečje	2,44	2,38	2,67	2,89	2,62	2,85	3,81	2,45
mediana	zelo redko	zelo redko	redko	redko	redko	redko	pogosto	zelo redko
modus	zelo redko	zelo redko	zelo redko	redko	redko	redko	pogosto	zelo redko
Naključni kontrolni vzorec								
Povprečje	2,31	2,08	2,21	2,688	2,26	2,49	3,57	2,41
mediana	zelo redko	zelo redko	zelo redko	redko	zelo redko	zelo redko	pogosto	zelo redko
modus	zelo redko	zelo redko	zelo redko	redko	zelo redko	zelo redko	pogosto	zelo redko
Razlika povprečij	0,13	0,3	0,46	0,202	0,36	0,36	0,24	0,04

Po preizkusu s t-testom razlik dveh vzorcev se pokaže, da pri vprašanih od 1 do 7 obstajajo statistično značilne razlike povprečij odgovorov. Vsi odgovori so pomaknjeni v desno, torej lahko govorimo o večjem občutku obremenjenosti z delom kot pri kontrolnem vzorcu. To je vidno v grafičnem prikazu povprečja odgovorov.

Slika 1: Primerjava odgovorov o počutju na delovnem mestu

Odgovori na naslednjo skupino vprašanj poskušajo pojasniti ravnanje anketirancev v prostem času in pojasnjuje spremenljivko *life*.

life1: Kdaj se vrnete iz dopoldanske izmene? (1 - do 14h, 2 - do 15h, 3 - 16h, 4 - do 17h in 5 - po 17h)

life2: Ali izkoriščate letni dopust za obnovo svojih moči? (1 - ne, 2 - malo, 3 - deloma, 4 - večinoma, 5 - vedno)

life3: Koliko časa namenite dodatnemu izobraževanju? (1 - 0 ur, 2 - 1 ura, 3 - 2 uri, 4 - 3 ure, 5 - več ur/teden)

life4: Kakšna je vaša najpogostejša aktivnost zunaj delovnega časa? (1 - gledanje TV, 2 - šport, 3 - delo na vrtu/kmetiji, 4 - gospodinjstvo in otroci, 5 - drugo)

life5: Koliko časa namenite športu? (1 - vsak dan, 2 - 4-krat/teden, 3 - 3-krat/teden, 4 - 2-krat/teden, 5 - 1-krat/teden)

life6: Koliko časa namenite svojim hobijem? (1 - vsak dan, 2 - 4-krat/teden, 3 - 3-krat/teden, 4 - 2-krat/teden, 5 - 1-krat/teden)

Tabela 2: Rezultati drugega dela ankete za spremenljivke *life*

	<i>life 1</i>	<i>life 2</i>	<i>life 3</i>	<i>life 4</i>	<i>life 5</i>	<i>life 6</i>
Povprečje - policistke	3,60	3,55	2,38	3,31	3,73	3,77
Povprečje - naključni	3,15	3,60	1,98	3,25	2,12	2,13
Razlika	0,45	-0,12	0,40	0,06	1,61	1,64

Povprečje odgovorov kaže, da so policistke dlje v službi v popoldanskem času. To je odvisno od turnusov, ki so pri policistkah bolj izraziti kot v službah po pisarnah, šolah ipd. Pri koriščenju dopustov so razlike statistično neznačilne, zanimivo, da policistke namenijo več časa dodatnemu izobraževanju. Odgovori pod 4 so v povprečju skoraj enaki pri obeh vzorcih, vsi se v povprečju ukvarjajo z delom na vrtu ali z otroki in gospodinjstvom. Slovenska značilnost je, da se zelo poudarjata delo na vrtu in gospodinjstvo, pri policistkah je še značilno, da so mlajše in imajo mlajše otroke (mediana in modus imata vrednost: gospodinjstvo in otroci). Posvečanje hobijem in športu je med policistkami manjše, kar kaže na slabše razpolaganje s prostim časom. Tu so izrazite razlike s kontrolnim vzorcem. Delno na to vpliva tudi dejstvo, da je zelo veliko policistk zaposlenih zunaj kraja svojega bivanja in veliko časa izgubljajo z vožnjo. Gledanje TV in šport sta pogostejša tudi zaradi tega, ker je v kontrolnem vzorcu večji delež moških.

Tretja skupina kazalnikov razjasnjuje spremenljivko *work*, ki meri pogoje dela na delovnem mestu.

work1: Kolikokrat ostajate v službi zunaj delovnega časa? (1 - večkrat do 4 - nikoli)

work2: Kakšni so po vaši oceni pogoji dela? (1 - zelo slabi do 4 - zelo dobri)

work3: Ali redno opravljate preventivne zdravstvene preglede? (1 - ne vem, 2 - nikoli, 3 - občasno, 4 - redno)

work4: Ali je vaše delo pogojeno s časom ali z normo? (1 - vedno do 5 - nikoli)

work5: Imate vpliv na organizacijo dela? (1 - vedno do 5 - nikoli)

work6: Kakšni so odnosi s sodelavci? (1 - zelo slabi do 4 - zelo dobri)

Tabela 3: Rezultati tretjega dela ankete za spremenljivke *work*

	<i>work 1</i>	<i>work 2</i>	<i>work 3</i>	<i>work 4</i>	<i>work 5</i>	<i>work 6</i>
Povprečje-policistke	2,453581	2,116711	1,69496	3,079576	3,771883	1,848806
mediana	enkrat mesečno	slabi	občasno	včasih	redko	dobri
modus	enkrat tedensko	slabi	redno	včasih	redko	dobri
Povprečje-naključni	2,519337	3,055249	1,664853	2,895604	3,060773	3,337017
mediana	enkrat tedensko	dobri	občasno	včasih	včasih	zelo dobri
modus	enkrat tedensko	dobri	redno	pogosto	včasih	zelo dobri

Rezultati tretjega sklopa vprašanj kažejo večje razlike pri drugem, šestem in sedmem vprašanju. Ostajanje v službi po izteku normalnega delovnega časa je v obeh vzorcih podobno, giblje se od enkrat mesečno do enkrat tedensko. Delovne razmere so po oceni anketirancev v policiji slabše kot v drugih službah, kar je razumljivo, saj je veliko terenskega dela, poleg tega je bila v obdobju merjenja oprema v policiji razmeroma slaba. Čeprav bi pri policiji pričakovali rednejše zdravstvene preglede zaradi narave dela, v odgovorih ni čutili velikih razlik pri obeh vzorcih. Časovni pritisk v službi je pri obeh vzorcih manjši, kar je razumljivo, saj ne gre za zaposlene za tekočim trakovom. Tudi vpliv na organizacijo dela je med policistkami podpovprečen, če upoštevamo, da je v slučajnem vzorcu povprečno stanje. Prav tako so slabši odnosi med sodelavci.

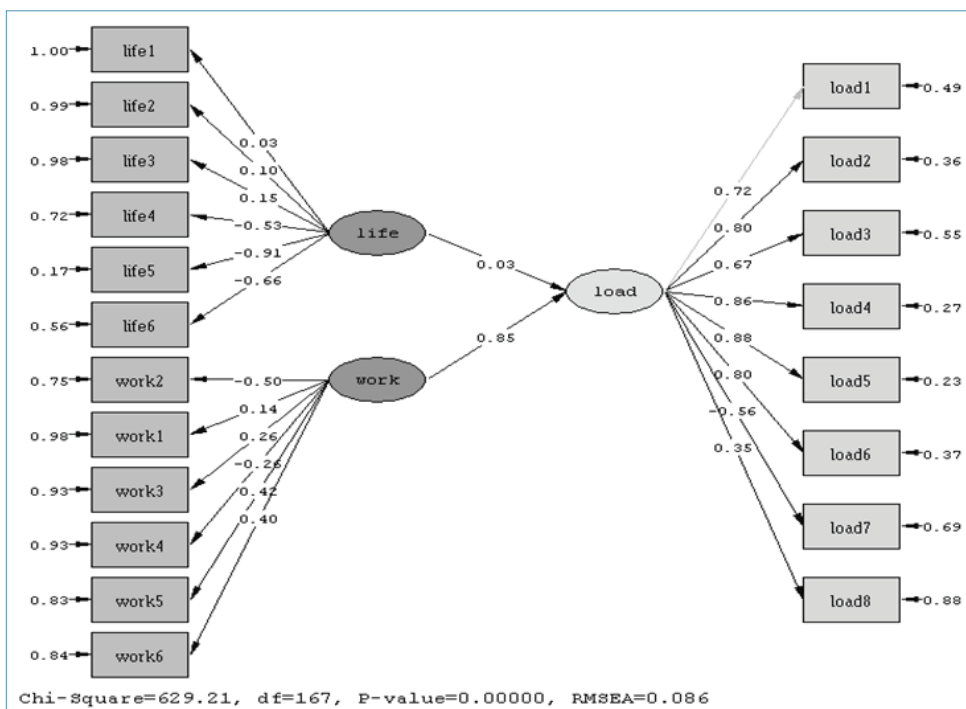
Rezultati

Strukturna odvisnost spremenljivk

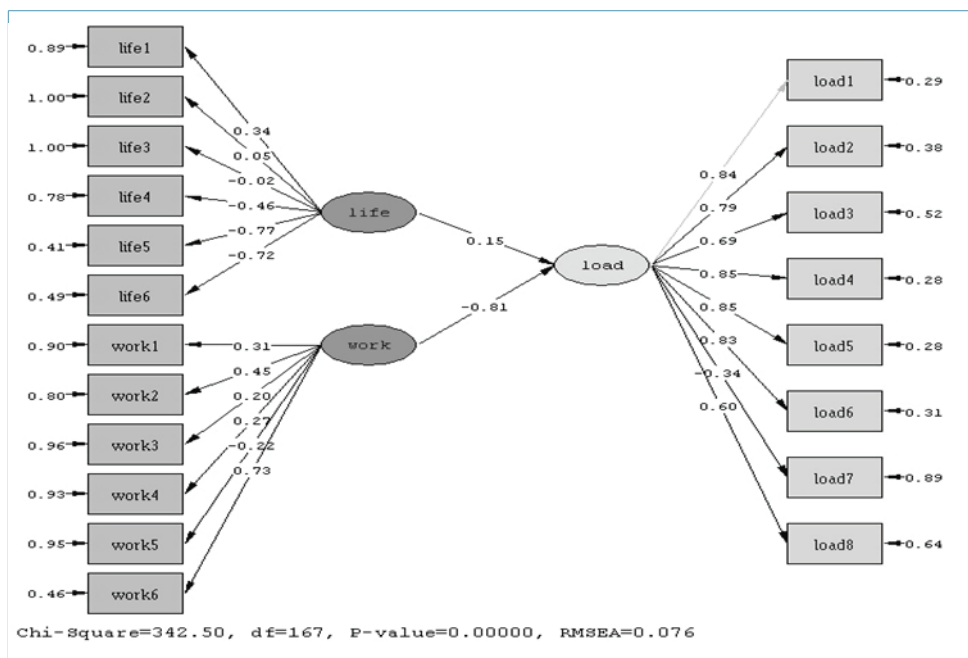
Skrite spremenljivke smo postavili v strukturni model odvisnosti. Spremenljivki *life* (živiljenjski stil) in *work* (pogoji dela) smo povezali s spremenljivko *load* (obremenjenost na delovnem mestu). Računamo z enačbami strukturnega modela s programom LISREL. Raziskujemo model, v katerem skušamo pojasniti, ali je počutje na delovnem mestu odvisno samo od obremenitev na tem delovnem mestu ali je odvisno tudi od dejavnosti zunaj delovnega mesta. Izdelali smo strukturni model z neodvisnima latentnima spremenljivkama *life* in *work*, ki pojasnjujeta odvisno spremenljivko *load*. Pokazalo se je, da živiljenjski stil zelo šibko vpliva na obremenjenost na delovnem

mestu. Obremenjenost je močno odvisna od pogojev dela. Pri policistkah je razlika teh dveh vplivov še izrazitejša, če gledamo seveda absolutne vrednosti koeficientov.

Slika 2: Strukturni model za vzorec policistk, izračunan z LISREL



Slika 3: Strukturni model za kontrolni slučajni vzorec, izračunan z LISREL



Izračuni kažejo, da sta med delovnimi pogoji najpomembnejša razumevanje s sodelavci in občutek o pogojih dela. Za življenjski stil so najpomembnejše pristočasne dejavnosti šport in hobiji. Stopnja obremenjenosti približno enako vpliva na vse merjene dejavnike obremenjenosti, izjema je le količina energije za družino in prijatelje (tu je povezava zelo šibka). Povezavo med latentnimi spremenljivkami strukturnega modela vidimo v kovariančni matriki (tabela 4.)

Tabela 4: Primerjava korelacijskih matrik strukturnega modela

Policistke	load	life	work
load	1,00		
life	-0,30	1,00	
work	0,84	-0,39	1,00

Kontrolni vzorec	load	life	work
load	0,99		
life	0,31	1,00	
work	-0,84	-0,21	1,00

Vplivi dela na stresno stanje pri policistkah so zelo močni, lahko bi rekli prevladujoči. Življenje zunaj njihove zaposlitve precej manj vpliva na njihovo stresno stanje, kaže celo, da povečane dejavnosti zmanjšujejo stresno počutje na delovnem mestu.

Pri kontrolnem vzorcu lahko govorimo o obratni situaciji. Pogoji dela zmanjšujejo stres (negativna korelacija), medtem ko ga dejavnosti zunaj dela povečujejo.

Sklep

Videli smo, da so v posameznih odgovorih razlike v obeh vzorcih, večinoma so to značilne statistične razlike med povprečni odgovorov na posamezno vprašanje, ki jih je treba upoštevati. Ko primerjamo korelacijski matriki, pri čemer nas zanima predvsem moč povezav med posameznimi latentnimi spremenljivkami, se pokaže, da so med modeloma razlike. Oba modela kažeta, da vedenje zunaj delovnega mesta manj vpliva na počutje na delovnem mestu. Zato lahko razloge za obremenjenost delavcev na delovnih mestih iščemo predvsem na delovnih mestih in v pogojih dela. V obeh primerih je vidna močna povezava med delovnimi pogoji in obremenjenostjo na delovnem mestu, vendar pa v primeru policistk dobimo pozitiven korelacijski koeficient, v primeru kontrolnega vzorca pa negativen.

Rezultati računanja govorijo o povezavi počutja na delovnem mestu z življenjem zunaj njega in oba modela kažeta, da ta hipoteza ne drži. Morda je to močno odvisno od strukture zaposlenih, izobrazbe, vrste delovnih mest ipd. Ker je povezava med stanjem na delovnem mestu in stresnim počutjem zaposlenih bistveno večja kot med dejavnostjo zunaj delovnega mesta in stresnim stanjem, lahko izboljšanja tega stanja iščemo predvsem v izboljševanju delovnega okolja. To pomeni, da lahko boljše počutje in s tem zmanjšanje stresa na delovnih mestih dosežejo delodajalci le s svojimi ukrepi na delovnih mestih, delno pa tudi sami delavci v krepitvi medsebojnih odnosov.

Viri in literatura

- Rundmo, T. (1995). Perceived Risk, Safety Status, and Job Stress Among Injured and Noninjured Employees on Offshore Petroleum instalations. *Journal of Safety Research*, 26, 87–97.
- Henning, J. B., et al. (2009). The influence of individual differences on organisational ettitudes. *Safety Science*, 47, 337–345.
- Konrad, E. Varnost pri delu in osebnost. V Varstvo pri delu, varstvo pred požari in medicina dela : dvodnevni posvet z mednarodno udeležbo, 2011.
- Kowalski, K. M. (1995). A human component to consider in your emergency

- management plans: the critical incident stress factor. *Safety Science*, 20, 115–123.
- The life of women and men in Europe, A statistical portrait. Eurostat, Luxemburg, 2008.
- Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, Slovenija, 2. četrletje 2010 – končni podatki. Dostopno na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3821
- Kakovost življenja in psihosocialni dejavniki na delovnem mestu. *IX. inšpektorska konferenca IRSD*. Dostopno na: http://www.id.gov.si/si/o_inspektoratu/javne_objave/konference_irsd/#c17407
- Šrekl, J. (2006). Medsebojni vplivi motečih dejavnikov dela pri delavcih v trgovini. V *Varstvo pri delu, varstvo pred požari in medicina dela: dvodnevni posvet z mednarodno udeležbo* (str. 1–9).
- Šrekl, J., Gazvoda, T. M. (2006a). Dejavniki spreminjanja dnevnega počutja na delovnem mestu. V *Menadžment i sigurnost: 1. Znanstveno-stručna konferencija s mednarodnim sodelovanjem* (str. 1–14).
- Šrekl, J., Gazvoda, T. M. (2006b). Vpliv motečih dejavnikov na spreminjanje počutja trgovinskih delavcev = Influence of disturbed factors on changing of feeling of salemans. V *Ergonomija: 1. mednarodna konferenca v Ljubljani* (str. 1–10).
- Mravlja, M. (2013). Enakopravnost zastopanosti spolov v mirovni silah (Specialistična naloga). Maribor: UM FVV.
- Šrekl, J. (2011). Vpliv življenjskega stila na obremenjenost povezano z delom, IBS *Poročevalec*, 1(2). Dostopno na: <http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/41-letnik-1-t-2-vol-1-no-2/128-dr-joe-rekl-vpliv-ivljenjskega-stila-na-obremenjenost-povezano-z-delom>
- Vrabič Kek, B. (2012). Kakovost življenja, SURS, 2012. Dostopno na: › doc › pub › Kakovost <https://www.stat.si>
- Trček, N. (2011) Kakovost življenja in psihosocialni dejavniki na delovnem mestu Dostopno na: <https://www.sops.si> › Ga.-Nataša-Trček.pdf
- Statistični letopis, 2011, SURS

O avtorjih

Matjaž Mravlja spec., diplomirani varstvoslovec. Zaposlen je na Ministrstvu za notranje zadeve, v Policiji, Generalna policijska uprava, Višja policijska, Ljubljana-Šmartno, Rocenska ulica 56a. E-pošta: Matjaz.mravlja@policija.si

Dr. Jože Šrekl, upokojeni profesor, na Fakulteti za Kemijo in kemijsko tehnologijo Univerze v Ljubljani. E-pošta: Joze.Srekl@fkkt.uni-lj.si

VPLIV PLAČNIH ANOMALIJ NA ZADOVOLJSTVO VODSTVENIH DELAVCEV V POLICIJI

Jan Zavodnik

MNZ, Policija, Slovenija

jan.zavodnik@policija.si, jan.zavodnik@gmail.com

Povzetek

Plačni sistem v slovenski policiji ne obstaja kot samostojen sistem. Kot tak je le besedna zveza, čeprav je v resnici to plačni sistem javnih uslužbencev. Z uporabo opisne, razlagalne in normativne metode sem obdelal dostopno literaturo in podatke ter jih ustrezno ovrednotil in njihove ugotovitve zapisal. Uporabil sem tudi empirično metodo z uporabo ankete, katere rezultati so bili skrbno obdelani s statističnim programom in opisno razloženi. V prispevku predstavljam bistvene anomalije plačnega sistema javnih uslužbencev in ugotavljam, da dejanski plačni sistem v policiji vzpostavlja zakon v povezavi s kolektivnimi pogodbami ter dogovori in sporazumi med vlado in sindikati. Prav tako ugotavljam, da so dogovori, z namenom odpravljanja anomalij pripeljali do stanja, v katerem je razvrednoten položaj vodij in v katerem posledično stanje vpliva na dokončno rušenje kariernega sistema. Hkrati se je začelo obdobje, v katerem je zelo oteženo pridobivanje novih kadrov za vodstvene delavce. Tako smo v slovenski policiji danes priča plačnemu sistemu, ki je razvrednotil plačilo za delo vodstvenih delavcev v policiji in s tem povzročil vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično deloval na njihovo motiviranost. V raziskavi zadovoljstva vodstvenih delavcev sem ugotovil, da kar 63 odstotkov zaposlenih vodij v policiji ni zadovoljnih s plačnim sistemom. Rezultati in ugotovitve raziskave bodo tako služili organizaciji, kot je policija, ki bo lahko z implementacijo ukrepov za uravnoteženje kariernega sistema skrbneje poskrbela za zadovoljstvo svojih vodij.

Ključne besede: plačni sistem, karierni sistem, plačne anomalije, vodje, zadovoljstvo

1 Razvoj plačnega sistema

Industrializacija, ki je svoj razcvet začela v 19. stoletju, je bliskovito nadomeščala ročno proizvodnjo v strojno z uporabo delovne sile (Končar, 1993, str. 11). Skladno z razvojem industrije so se začele razvijati prve delavske organizacije, sindikati, stavke in prve kolektivne pogodbe. Z ustanovitvijo Mednarodne organizacije dela

se začne razvoj delovnega prava mednarodno (Končar, 1993, str. 77). Skladno z razvojem delovnega prava se pozneje začne razvijati tudi uslužbensko pravo. Evropska unija je od Slovenije zahtevala, da ta v sklopu uslužbenskega prava, po vstopu v Unijo, z Zakonom o javnih uslužbencih prevzame številne predpise, predvsem pa elemente ravnanja s človeškimi viri in ustvari poseben plačni sistem. Tako leta 2008 z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju dobimo nov plačni sistem (Dolinar, 2007, str. 67). Nov plačni sistem je odpravil anomalije prejšnjega sistema, saj je bilo z njim omogočeno izplačevanje mnogih dodatkov, ki so jih prejemale nekateri javni uslužbenci neupravičeno zato, da so si umetno dvigovali plačo (Klinar & Korade Purg, 2002, str. 12). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju ureja plačo javnih uslužbencev, plačne skupine, napredovanje, nagrajevanje delovne uspešnosti, dodatke, sklepanje kolektivnih pogodb idr. Kolektivna pogodba o skupni metodologiji za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede (KPSM) je prva kolektivna pogodba, o kateri so se pogajali vlada in sindikati v Sloveniji. Slednja je bila podlaga za konkretno vrednotenje delovnih mest (Apothal Vučkovič & Mihovar Globokar, 2009, str. 3). Sledila ji je Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS), ki zagotavlja enotnost plačnega sistema in primerljivost plač ter uresničevanje načela za enako delo enako plačilo. Organizacije, ki se borijo za pravice delavcev v razmerju z delodajalcem, imenujemo sindikati. Boj za pravice poteka v pogajanjih, dogovorih, v skrajnem primeru tudi s stavko. V policiji imamo dva sindikata, ki se borita za pravice policistov. Pri tem sta dokaj uspešna. Z marsikaterim dogovorom in sporazumom so uspeli izpogajati višje plače za policiste na najnižji ravni, za vodje pa ne. S tem so posledično odgovorni, da so ustvarili plačna razmerja v odnosu policist-vodja, kot jih opisujem v nadaljevanju.

2 Plačna razmerja in plačne anomalije

Od leta 2008 do 12. marca 2021 sem analiziral vse akte o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji, ki so bili spremenjeni, dopolnjeni ali na novo napisani. Pri tem sem ugotovil, da je bil akt na ravni celotne policije od leta 2008 do 12. marca 2021 skupaj šestkrat kompletno prenovljen. V vmesnem obdobju je prihajalo do manjših sprememb posameznih delovnih mest, takrat veljavnih aktov v skladu z delovnimi potrebami. Tako so na ravni celotne policije začele veljati spremembe sistemizacije v naslednjih datumih:

- 1. 8. 2008
- 30. 9. 2013
- 6. 9. 2016
- **1. 10. 2017**
- 30. 6. 2018

- 1. 1. 2019
- 12. 3. 2021

1. 10. 2017 je nastala bistvena sprememba na ravni PP, PU in GPU, zato je zapisana odebeljeno. Delovnim mestom policijski inšpektor in višji policijski inšpektor se doda pridevnik samostojni, s katerim se upravičuje dvig plačnega razreda.

2.1 Plačna razmerja na policijskih postajah

Tabela 1: Spremembe plačnih razmerij delovnih mest na PP 2008–2021

Delovno mesto/ DATUM SPREMEMBE SISTEMIZACIJE	1. 8. 2008	30. 9. 2013	6. 9. 2016	30. 6. 2018	1. 1. 2019	12. 3. 2021	SKUPAJ
IZHODIŠČNI PLAČNI RAZRED - IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	št. IPR
POLICIST	21	21	23	26	27	27	6
VODJA PATRULJE/ DEŽURNI	22	22	24	28	28	28	6
VODJA OKOLIŠA/ LOKALNI KRIMINALIST	23	23	25	28	29	29	6
VODJA IZMENE/ POMOČNIK KOMANDRIJA	25	27	29	30	31	31	6
POLICIJSKI INŠPEKTOR SPEC - POMOČNIK KOMANDIRJA	29	29	31	31	32	32	3
KOMANDIR II. KATEGORIJE PP	30	32	33	33	34	34	4
KOMANDIR I. KATEGORIJE PP	35	35	36	36	37	37	2

Vir: lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da se je izhodiščni plačni razred na delovnih mestih policist; vodja patrulje in dežurni; vodja okoliša in lokalni kriminalist ter vodja izmene – pomočnik komandirja v dvanajstih letih zvišal za skupno šest plačnih razredov.

Policijskim inšpektorjem – pomočnikom komandirjev se je v enakem obdobju izhodiščni plačni razred povišal za tri plačne razrede, komandirjem policijskih postaj II. kategorije za štiri plačne razrede in komandirjem policijskih postaj I. kategorije za dva plačna razreda.

2.2 Plačna razmerja na policijskih upravah

Tabela 2: Spremembe plačnih razmerij delovnih mest na PU 2008–2021

Delovno mesto/ DATUM SPREMEMBE SISTEMIZACIJE	1. 8. 2008	30. 9. 2013	6. 9. 2016	1. 10. 2017	30. 6. 2018	1. 1. 2019	12. 3. 2021	SKUPAJ
IZHODIŠČNI PLAČNI RAZRED - IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	št. IPR
POLICIJSKI INŠPEKTOR	29	29	30	x	X	X	31	2
SAMOSTOJNI POLICIJSKI INŠPEKTOR	x	x	x	31	31	32	32	1
VIŠJI POLICIJSKI INŠPEKTOR	35	35	36	x	X	X	37	2
VIŠJI SAMOSTOJNI POLICIJSKI INŠPEKTOR	x	x	x	37	37	38	38	1
POMOČNIK DIREKTORJA - policijski svetnik	x	41	x	x	41	42	42	1
DIREKTOR PU - višji policijski svetnik	41	44	x	x	44	45	45	4

Vir: lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da se je izhodiščni plačni razred delovnega mesta policijski inšpektor v dvanajstih letih zvišal za dva plačna razreda. V letu 2017 je bilo ustvarjeno novo delovno mesto samostojni policijski inšpektor, kateremu se je izhodiščni plačni razred do leta 2021 povišal za en plačni razred.

Delovno mesto višji policijski inšpektor je v izhodiščnem plačnem razredu v dvanajstih letih pridobilo dva plačna razreda. V letu 2017 je bilo ustvarjeno novo delovno mesto višji samostojni policijski inšpektor, kateremu se je izhodiščni plačni razred do leta 2021 povišal za en plačni razred.

Delovno mesto policijski svetnik – pomočnik direktorja je v izhodiščnem plačnem razredu v dvanajstih letih pridobilo en plačni razred. Delovno mesto višji policijski svetnik – direktor PU je v izhodiščnem plačnem razredu v dvanajstih letih pridobilo štiri plačne razrede.

2.3 Plačna razmerja na generalni policijski upravi

Tabela 3: Spremembe plačnih razmerij delovnih mest na GPU 2008–2021

Delovno mesto/ DATUM SPREMEMBE SISTEMIZACIJE	1. 8. 2008	30. 9. 2013	6. 9. 2016	1. 10. 2017	30. 6. 2018	1. 1. 2019	12. 3. 2021	SKUPAJ
IZHODIŠČNI PLAČNI RAZRED - IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	št. IPR
VIŠJI POLICIJSKI INŠPEKTOR	35	35	36	36	36	37	37	2
VIŠJI SAMOSTOJNI POLICIJSKI INŠPEKTOR	x	x	x	37	37	38	38	1
POLICIJSKI SVETNIK	41	41	X	X	41	42	42	1
VIŠJI POLICIJSKI SVETNIK - NAMESTNIK GDP	44	44	X	X	44	X	45	1
GLAVNI POLICIJSKI SVETNIK - GDP (NI PODATKOV)	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da se je izhodiščni plačni razred delovnega mesta višji policijski inšpektor v dvanajstih letih zvišal za dva plačna razreda. V letu 2017 je bilo ustvarjeno novo delovno mesto višji samostojni policijski inšpektor, kateremu se je izhodiščni plačni razred do leta 2021 povišal za en plačni razred.

Delovno mesto policijski svetnik je v izhodiščnem plačnem razredu v dvanajstih letih pridobilo en plačni razred.

Delovno mesto višji policijski svetnik – namestnik GDP je v izhodiščnem plačnem razredu v dvanajstih letih pridobilo en plačni razred.

Za delovno mesto glavni policijski svetnik – GDP iz sistemizacije ni podatka. Podatek o plačnem razredu generalnega direktorja policije se nahaja v Prilogi 1 k Uredbi o plačah direktorjev v javnem sektorju, in sicer je izhodiščni in končni plačni razred 60.

2.4 Plačna razmerja na sektorjih kriminalistične policije (SKP)

Tabela 4: Spremembe plačnih razmerij delovnih mest na SKP 2008–2021

Delovno mesto/ DATUM SPREMEMBE SISTEMIZACIJE	1. 8. 2008	30. 9. 2013	6. 9. 2016	30. 6. 2018	1. 1. 2019	12. 3. 2021	SKUPAJ
IZHODIŠČNI PLAČNI RAZRED - IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	št. IPR
Kriminalistični inšpektor III	29	X	X	X	X	X	0
Kriminalistični inšpektor specialist III	x	30	X	X	X	X	0
Kriminalistični inšpektor specialist SKP III	X	X	32	X	33	33	1
Kriminalistični inšpektor specialist SKP II vodja skupine	X	X	X	33	34	34	1
Kriminalistični inšpektor specialist II - vodja skupine	31	31	X	X	X	X	0
Višji kriminalistični inšpektor III	35	X	X	X	X	X	0
Višji skriminalistični inšpektor specialist III (velja tudi za vodjo oddelka)	35	35	X	X	X	X	0
Višji kriminalistični inšpektor specialist SKP III (velja tudi za vodjo oddelka)	X	X	38	38	39	39	1
Višji kriminalistični inšpektor specialist II - vodja sektorja	X	37	X	X	X	X	0
Višji kriminalistični inšpektor specialist SKP II - (vodja sektorja)	X	X	40	40	41	41	1
Kriminalistični svetnik III (vodja sektorja)	41	X	X	X	X	X	0

Vir: lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da se je izhodiščni plačni razred delovnega mesta kriminalistični inšpektor v dvanajstih letih zvišal za skupno štiri plačne razrede, saj je bilo v letu 2013 ustvarjeno novo delovno mesto kriminalistični inšpektor specialist in nato v letu 2016 novo delovno mesto kriminalistični inšpektor specialist SKP.

Za delovno mesto kriminalistični inšpektor specialist – vodja skupine se je izhodiščni plačni razred delovnega mesta v dvanajstih letih zvišal za skupno tri plačne razrede. V letu 2018 je bilo ustvarjeno novo delovno mesto kriminalistični inšpektor specialist SKP – vodja skupine kateremu se je izhodiščni plačni razred do leta 2021 povišal za en plačni razred.

Za delovno mesto višji kriminalistični inšpektor se je izhodiščni plačni razred v dvanajstih letih zvišal za skupno štiri plačne razrede. V letu 2008 je bilo ustvarjeno novo delovno mesto višji kriminalistični inšpektor specialist, v letu 2016 je bilo ustvarjeno novo delovno mesto višji kriminalistični inšpektor specialist SKP, kateremu se je izhodiščni plačni razred do leta 2021 povišal za en plačni razred.

Delovno mesto višji kriminalistični inšpektor specialist – vodja oddelka se je v letu 2016 spremenilo v višji kriminalistični inšpektor specialist SKP – vodja oddelka. Tako se je izhodiščni plačni razred delovnega mesta vodje oddelka v dvanajstih letih zvišal za skupno štiri plačne razrede.

Pri zadnjih delovnih mestih iz tabele se kaže zanimivost, in sicer da je vodja sektorja kriminalistične policije leta 2008 zasedal delovno mesto kriminalistični svetnik. Nato pa se je taisto delovno mesto po hierarhiji v letu 2016 znižalo, in sicer na delovno mesto višji kriminalistični inšpektor specialist SKP II – vodja sektorja, določeno je bilo novo izhodišče in sicer za en plačni razred manj kot delovno mesto kriminalistični svetnik. Delovno mesto vodje sektorja v izhodiščnem plačnem razredu v dvanajstih letih ni pridobilo nobenega plačnega razreda.

2.5 Plačna razmerja na upravi kriminalistične policije (UKP)

Tabela 5: Spremembe plačnih razmerij delovnih mest na UKP 2008–2021

Delovno mesto/ DATUM SPREMEMBE SISTEMIZACIJE	1. 8. 2008	30. 9. 2013	6. 9. 2016	30. 6. 2018	1. 1. 2019	12. 3. 2021	SKUPAJ
IZHODIŠČNI PLAČNI RAZRED - IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	IPR	št. IPR
Kriminalistični inšpektor specialist II	30	x	31	31	32	32	2
Višji kriminalistični inpektor III	35	X	X	X	X	X	0
Višji kriminalistični inšpektor specialist III	35	x	37	37	38	38	3
Kriminalistični inšpektor III	41	x	X	41	42	42	1
Višji kriminalistični svetnik II (DIREKTOR)	44	X	X	44	45	45	1

Vir: lastno delo.

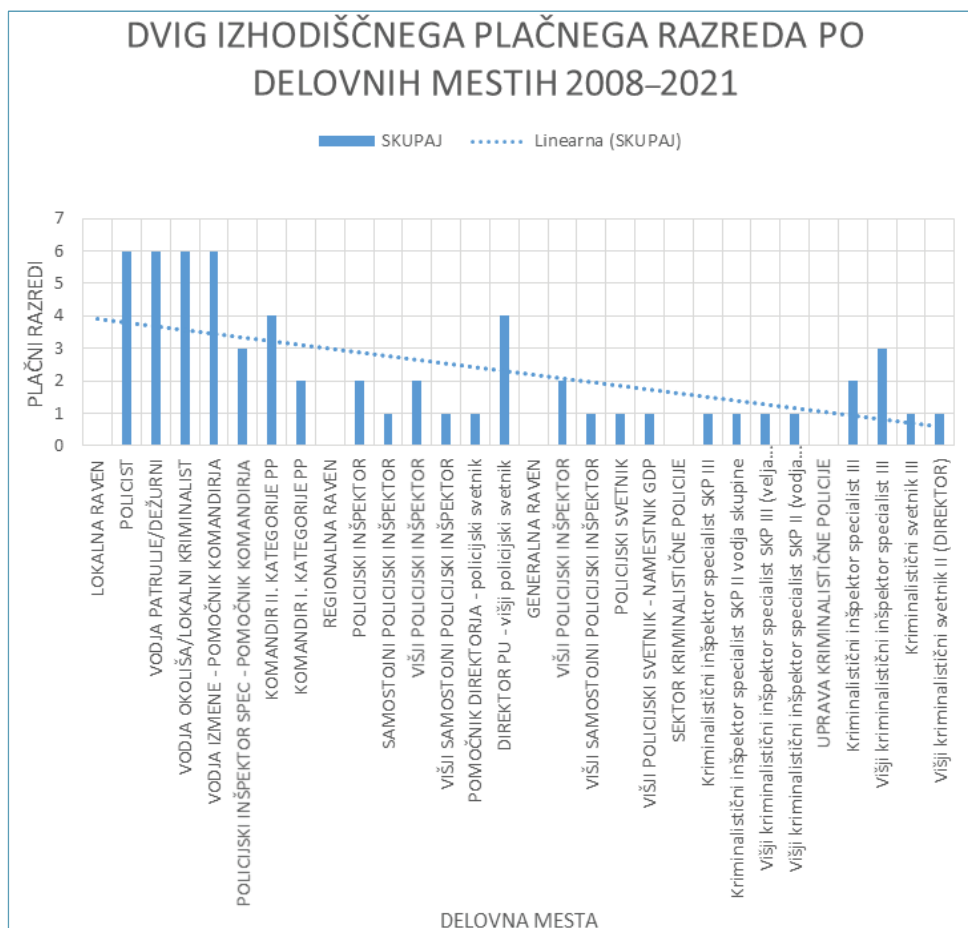
Iz tabele je razvidno, da se je izhodiščni plačni razred delovnega mesta kriminalistični inšpektor specialist v dvanajstih letih zvišal za skupno dva plačna razreda.

Za delovno mesto višji kriminalistični inšpektor se izhodiščni plačni razred v dvanajstih letih ni zvišal. Za delovno mesto višji kriminalistični inšpektor specialist se je izhodiščni plačni razred v dvanajstih letih zvišal za skupno tri plačne razrede.

Za delovno mesto kriminalistični svetnik se je izhodiščni plačni razred v dvanajstih letih zvišal za skupno en plačni razred. Za delovno mesto višji kriminalistični svetnik – direktor se je izhodiščni plačni razred v dvanajstih letih zvišal za skupno en plačni razred.

2.6 Grafični prikaz dviga plačnih razredov po delovnih mestih

Graf 1: Dvig izhodiščnega plačnega razreda po delovnih mestih 2008–2021



Vir: lastno delo.

Zgornji graf zajema podatke o delovnih mestih, za katera se je izhodiščni plačni razred v preteklih dvanajstih letih zvišal vsaj za en plačni razred. Kot vidimo, je bil najvišji dvig zagotovljen delovnim mestom na lokalni ravni, medtem ko regionalna in generalna raven, sektor kriminalistične policije in uprava kriminalistične policije, niso bili deležni sorazmernega dviga izhodiščnega plačnega razreda, razen na delovnih mestih direktorjev PU, in sicer višji policijski svetnik in višji kriminalistični inšpektor specialist na upravi kriminalistične policije.

Linearna linija nam pokaže upad pridobljenih višjih izhodiščnih plačnih razredov, bolj ko se pomikamo proti vrhu hierarhične organizacije policije.

To pomeni, da se je z nesorazmernim dvigom izhodiščnih plačnih razredov, predvsem na lokalni ravni, zmanjšal manevrski prostor za spremembe plačnih mest znotraj posamezne tarifne skupine ob dejstvu, da je po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju 57. plačni razred najvišji razred, ki ga lahko doseže javni uslužbenec.

3 Karierni sistem v policiji

Kolektivna pogodba za policiste (KPP) določa, da karierni sistem v policiji pomeni med seboj povezane podsisteme načrtovanja kariere, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, letnega ocenjevanja ter napredovanja, premeščanja na zahtevnejše delovno mesto in ugotavljanja sposobnosti ali nesposobnosti policistov na sistemiziranih delovnih mestih. Karierni sistem je sistem, v katerem uspešni javni uslužbenci napredujejo na zahtevnejša višja delovna mesta (Virant, 2009, str. 208). Novak ugotavlja, da se je karierni sistem v policiji v preteklosti postopoma zrušil, posledično pa tudi hierarhična struktura organizacije. Trenutno v policiji ni več veliko možnosti za ustrezen kadroviski razvoj zaposlenih in so posamezniki z visokim strokovnim potencialom pri napredovanju kaznovani tako, da prejemajo nižjo plačo (Novak, 2019, str. 19). Veliko je napisanega o kariernem sistemu, sem pa žal ugotovil, da je ta le mrtva črka na papirju. Že leta 2002 je Šmitova opisovala anomalijo, da se delavcu ob napredovanju na zahtevnejše delovno mesto plača celo zniža ter da sistemizacija v policiji ne spodbuja in ne motivira. Opisuje primer napredovanja komandirja policijske postaje na mesto inšpektorja I, v uradu uniformirane policije na policijski upravi, ki se obravnava kot višje vrednoteno delovno mesto, pri čemer komandir ob premestitvi izgubi plačne razrede (Šmit, 2002, str. 37). Kot drugi problem navaja, da je sistemiziranih 600 različnih delovnih mest, ki onemogočajo sorazmerne razlike med osnovnimi plačnimi razredi, zaradi česar so delavci nemotivirani za napredovanje na višje vrednoteno in zahtevnejše delovno mesto (Šmit, 2002, str. 37). Da bi v organizacijo vpeljali celovito sistemsko ureditev kadrovanja vodstvenega kadra, je treba z raziskovalnim pristopom podpreti razvoj sistema vodenja v policiji. Nekatere ugotovitve raziskave so bile že upoštewane za pripravo izhodišč kariernega sistema v policiji (Durić, 2018, str. 197).

Iz slednjega lahko ugotovim, da karierni sistem, prenovljen, obnovljen ali nov, ni bil vzpostavljen od 2002 do 2018. Slednji je v tesni povezavi s plačnimi razmerji in anomalijami ob napredovanju. Če hočemo zgraditi trden, učinkovit karierni sistem, je najprej treba urediti plačna sorazmerja in odpraviti anomalije, da bo ta v praksi dejansko lahko implementiran.

V raziskavi literature sprememb plačnega sistema ugotavljam, da so bila plačna razmerja rušena postopoma in ne naenkrat. Plačna razmerja v razmerju do vodij so bila rušena z vsakokratnim dvigom izhodiščnega plačnega razreda za policiste na lokalni ravni, ki je bil nesorazmeren z dvigom izhodiščnega plačnega razreda vodje ali se ta sploh ni povišal. Slednje je bilo med letoma 2008 in 2021 izvedeno šestkrat. Hkrati zaključujem, da je za nesorazmerje plačnega sistema odgovoren izključno sindikat, ki je tovrstne razlike pri pogajanjih v stavkovnih sporazumih zavestno sprejel. Trenutno je plačno razmerje porušeno do take mere, da ga je skoraj nemogoče urediti. Ugotavljam, da so posledice udarec tudi za samo organizacijo, saj plačna nesorazmerja vplivajo na nabor kadra za vodstvena delovna mesta, kar pa bi moral biti za delodajalca jasen signal.

Zastavil sem raziskovalno vprašanje: **Ali so pogajanja sindikatov, dogovori, spremembe KPP, ključno vplivale na nastanek anomalij pri vodstvenih delavcih v Policiji?**

4 Zadovoljstvo in motivacija

Vodstvo mora stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, sicer v organizaciji prihaja do odsotnosti z dela, zamud pri prihodu na delo, tatvin, manjšega prizadevanja pri delu in celo nasilja ter odhodov iz organizacije, vse kot posledica nezadovoljstva zaposlenih pri delu (Treven, 1998, str. 131). Vodstvo je tisto, ki mora skrbeti za upravljanje zadovoljstva zaposlenih, in to s stalnimi aktivnostmi (Mihalič, 2008, str. 15). Vodja mora razumeti pojem kariere, kako zaposleni napreduje in kako kariero upravlja. Prevzemati mora odgovornost za vodenje, odločanje, reševanje problemov, za ocenjevanje podrejenih, motiviranje, razvoj, usposabljanje in nagrajevanje. Ob vsem tem mora zagotavljati še strokovnost, pravočasnost, učinkovitost policijskega dela (Tomovič, 2002, str. 104). Področje motivacije je do vodij dostikrat krivično. Od slednjih se pričakuje, da ti motivirajo podrejene ter iščejo spodbude in vzvode za boljše delo, sami pa teh motivacijskih aktivnosti in spodbud niso deležni (Stare, 2006, str. 643). V javnem interesu je, da policija dosega cilje. Da zaposleni cilje dosežejo, v zameno prejmejo plačo, s katero izpolnjujejo osebne potrebe in obveznosti do družine (Labaš, Kralj & Štrk, 2019, str. 140). Z vrednotenjem dela se skuša doseči tako razmerje v plačah, da se že po višini plače ve, kdo opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo, in tako morajo biti razmerja plač urejena (Lipičnik, 1998, str. 209). Da so uspešni in produktivni zaposleni javni uslužbenci, usmerjeni v doseganje ciljev, zadovoljni, morajo biti deležni ustrezne motivacije. Plača pa je dejavnik motiviranosti, ki je pomemben (Uhan, 2000, str. 32).

Zastavil sem naslednja raziskovalna vprašanja: **Ali so vodstveni delavci v policiji dovolj motivirani in zadovoljni, da lahko delajo bolje in dosežajo višje cilje? Ali je napredovanje na vodstvena delovna mesta ali med vodstvenimi delovnimi mesti stimulatívno? Ali anomalije vplivajo na pridobivanje novega kadra za vodstvena delovna mesta?**

4.1 Raziskava zadovoljstva vodstvenih delavcev s plačnim sistemom

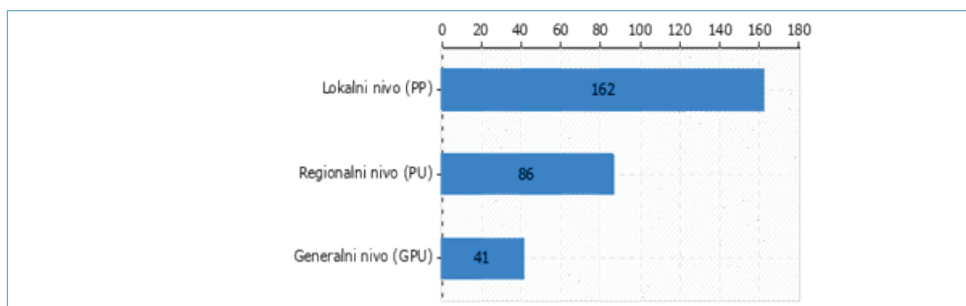
Vsem vodjem v policiji je bila posredovana anketa z naslovom PLAČNI SISTEM V SLOVENSKE POLICIJI IN VPLIV PLAČNIH ANOMALIJ NA ZADOVOLJSTVO VODSTVENIH DELAVCEV. Anketa je bila na voljo vodstvenim delavcem v policiji med 20. aprilom 2021 in 12. majem 2021. Ciljni vzorec je bil 798 vseh zaposlenih vodij v policiji. V času anketiranja je pravilno izpolnilo anketo 300 vodij, kar znaša 37,6 odstotka vseh vodij v policiji. Velikost analiziranega vzorca je $N = 300$. S statistično obdelavo anketnih podatkov je bila opravljena analiza elementov, pomembnih za analizo nastalih plačnih razmerij ter merjenje njihovega vpliva na motiviranost in zadovoljstvo vodij. Pri raziskavi je bila uporabljena metoda anketnega vprašalnika, ki je bil oblikovan po preučitvi številne domače in tuje literature ter po lastni presoji.

Z raziskavo so bili raziskani in izmerjeni:

- zadovoljstvo zaposlenih vodij s plačnim sistemom policije;
- dejavniki motiviranosti;
- anomalije premestitve vodje na višje vrednoteno delovno mesto;
- vpliv plačnih anomalij na pridobivanje novega kadra;
- mnenje vodij glede tega, kje je vzrok za nastanek anomalij plačnega sistema.

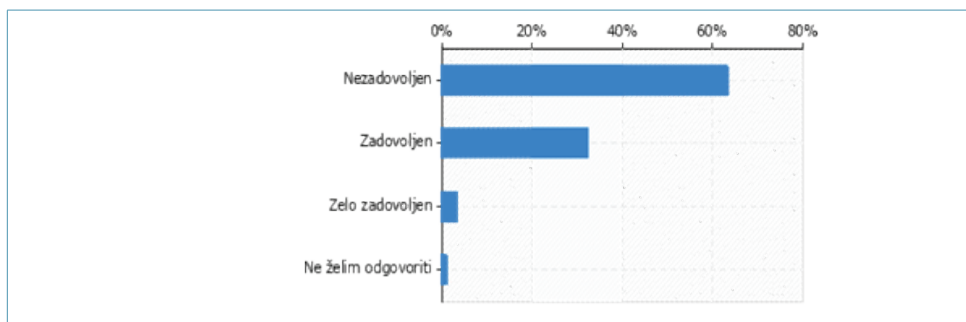
Anketni vprašalnik je obsegal 18 vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na merjenje zadovoljstva zaposlenih vodij, drugi obsega vprašanja, povezana z anomalijam plačnega sistema in vpliva na pridobivanje novega kadra, tretji sklop pa se nanaša demografske podatke.

Večina vprašanj v anketnem vprašalniku je zaprtega tipa. Anketa je anonimna tako glede osebnih podatkov anketirancev kakor tudi glede enote zaposlitve anketirancev. Anketo je rešilo 37,2 odstotka vseh vodij z lokalne ravni (PP), 40 odstotkov vseh vodij z regionalne ravni (PU) in 27,7 odstotka vseh vodij z generalne ravni (GPU).

Graf 2: Delež vodij, ki je rešilo anketo, po posameznih ravneh policije

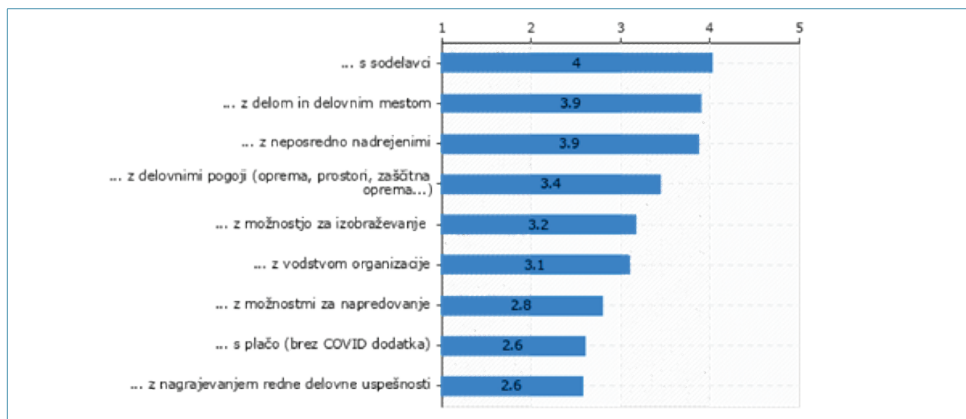
Vir: lasten (anketno vprašanje št. 14).

Kar 63 odstotkov vodij je navedlo, da niso zadovoljni s trenutnim plačnim sistemom v policiji, 32 odstotkov jih je zadovoljnih, 3 odstotki pa so zelo zadovoljnih.

Graf 3: Delež nezadovoljnih, zadovoljnih in zelo zadovoljnih vodij v policiji

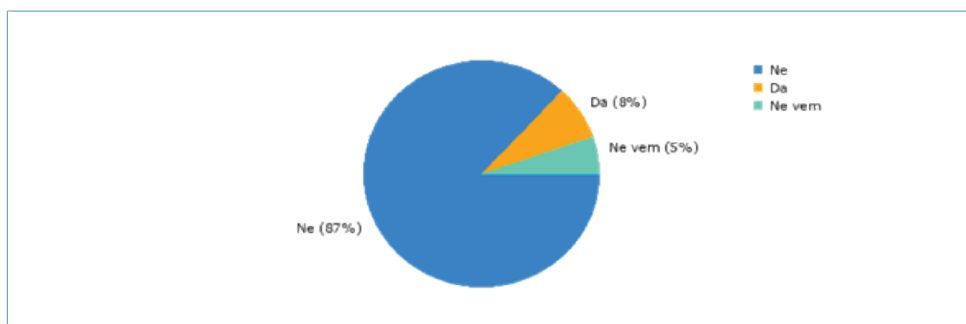
Vir: lasten (anketno vprašanje št. 1).

Pri vrednotenju zadovoljstva so vodje navedli, da so najbolj zadovoljni s sodelavci ter z delom in delovnim mestom, najmanj pa so zadovoljni s plačnim sistemom, ki ga v vprašanju sestavljajo rubrike možnost za napredovanje, plača in nagrajevanje delovne uspešnosti.

Graf 4: Zadovoljstvo vodij po posameznih področjih

Vir: lasten (anketno vprašanje št. 2).

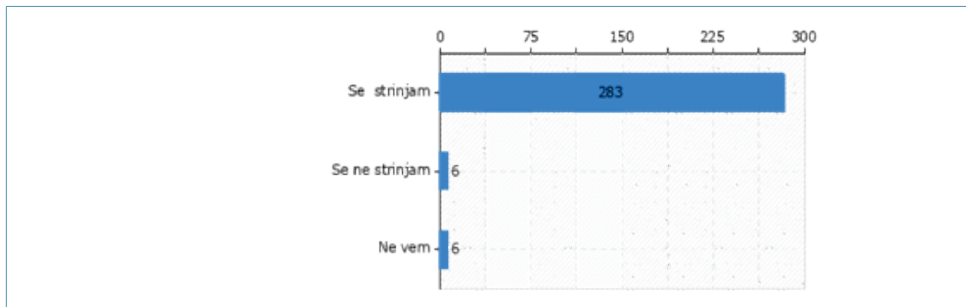
257 vodij meni, da policija kot organizacija ne poskrbi dovolj za svoje vodstvene delavce, da so ti motivirani in zadovoljni, da lahko delajo bolje in dosežajo višje cilje (n = 296).

Graf 5: Mnenje vodij o skrbi organizacije za svoje vodje

Vir: lasten (anketno vprašanje št. 3).

283 vodij meni, da je zagotavljanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih vodij ključnega pomena za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti organizacije.

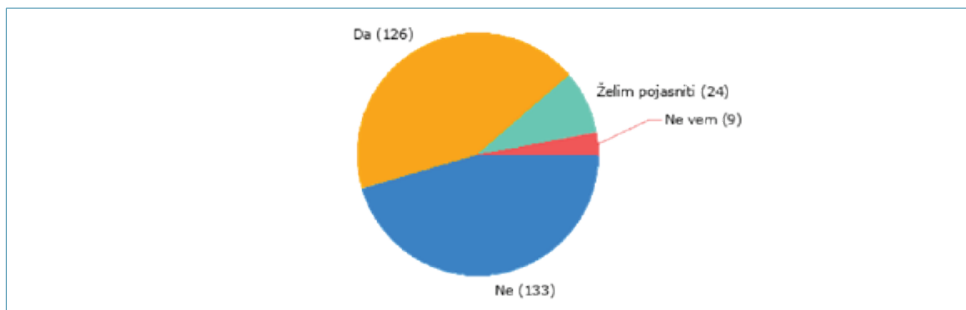
Graf 6: Mnenje vodij o zadovoljstvu in motiviranosti v povezavi z zagotavljanjem uspešnosti organizacije



Vir: lasten (anketno vprašanje št. 4).

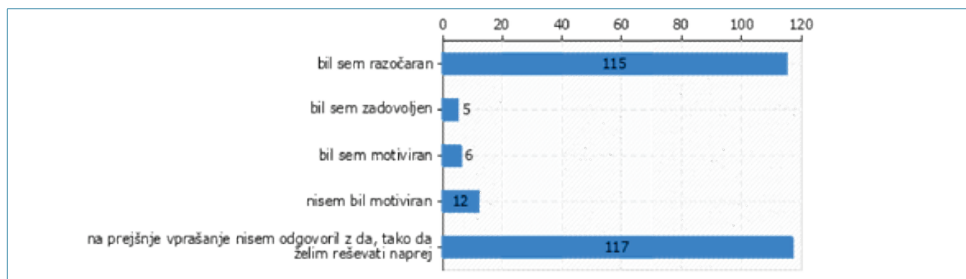
126 vodij se je v karieri, da bi zasedli višje vrednoteno delovno mesto, odpovedalo plačnemu razredu ob napredovanju oziroma ob zasedbi delovnega mesta.

Graf 7: Delež vodij, ki so ob nastopu višje vrednotenega delovnega mesta izgubili plačne razrede



Vir: lasten (anketno vprašanje št. 8).

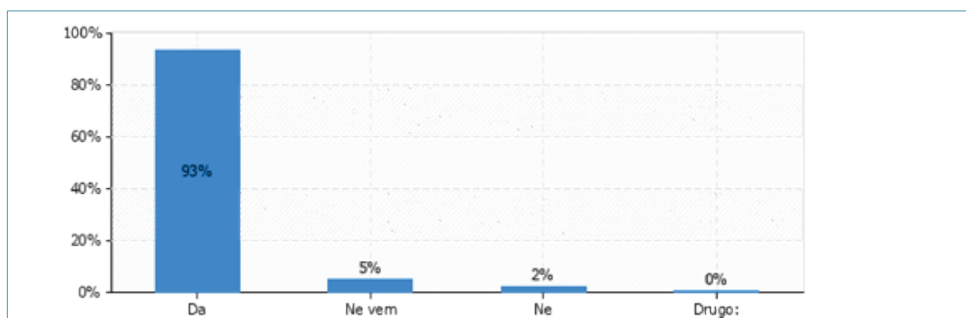
K odgovoru DA moramo prišteti osem vodij, ki so pod rubriko ŽELIM POJASNITI navedli, da so se pri napredovanju na višje vrednoteno delovno mesto odpovedali plačnim razredom. Prav tako je zanimivo, da so tri vodje navedli, da so napredovanje na višje vrednoteno delovno mesto zavrnil, saj bi s tem izgubili plačne razrede.

Graf 8: Vpliv izgube plačnih razredov na vodje

Vir: lasten (anketno vprašanje št. 9).

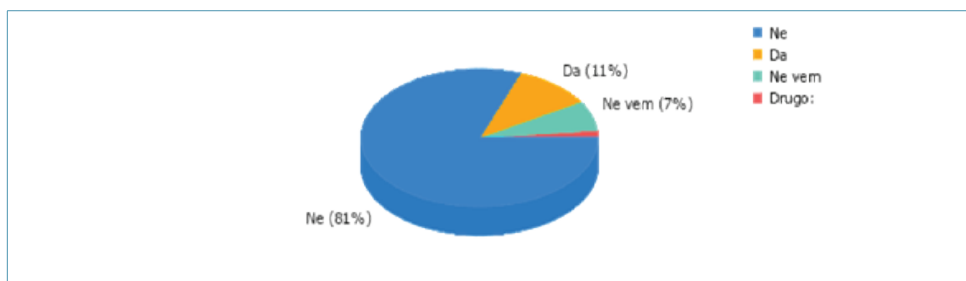
Od 134 vodij, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, jih je bilo 115 pri tem razočaranih in 12 demotiviranih, 11 pa jih je bilo zadovoljnih in motiviranih.

Kar 93 odstotkov vodij meni, da plačna nesorazmerja vplivajo na pridobivanje novega kadra za vodstvena delovna mesta.

Graf 9: Mnenje vodij o vplivu plačnih anomalij na pridobivanje novega vodstvenega kadra

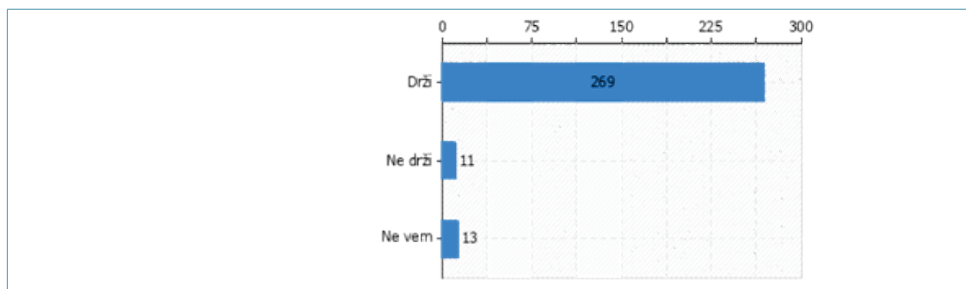
Vir: lasten (anketno vprašanje št. 11).

Kar 81 odstotkov vodij meni, da napredovanje na vodstvena delovna mesta in napredovanje med vodstvenimi delovnimi mesti z vidika plače ni stimulatívno. 11 odstotkov vodij meni, da je napredovanje stimulatívno. Ostali so neopredeljeni.

Graf 10: Mnenje vodij o napredovanju na vodstvena delovna mesta z vidika stimulacije

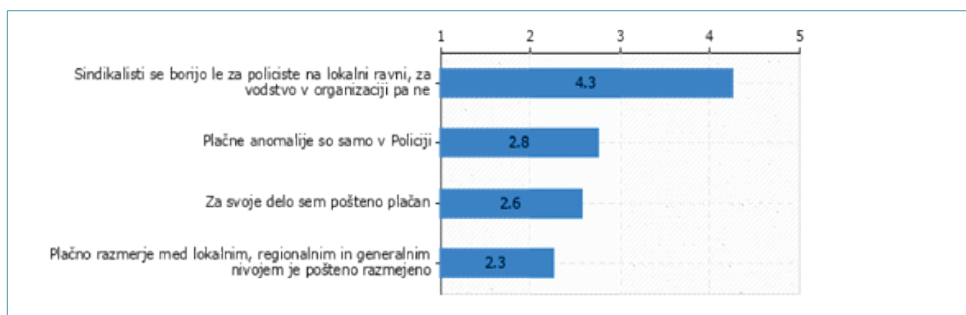
Vir: lasten (anketno vprašanje št. 12).

Kar 269 vodij meni, da so posegi v sistem plač policije močno vplivali na nastanek plačnih nesorazmerij pri vodstvenih delavcih v policiji, saj so sindikati v preteklih letih uspeli zagotoviti dvig plač policistom, ki ni sorazmeren v primerjavi z dvigom plač vodstvenim delavcem.

Graf 11: Mnenje vodij o vplivu sindikalnih pogovorov in dogovorov z vlado na plačne anomalije

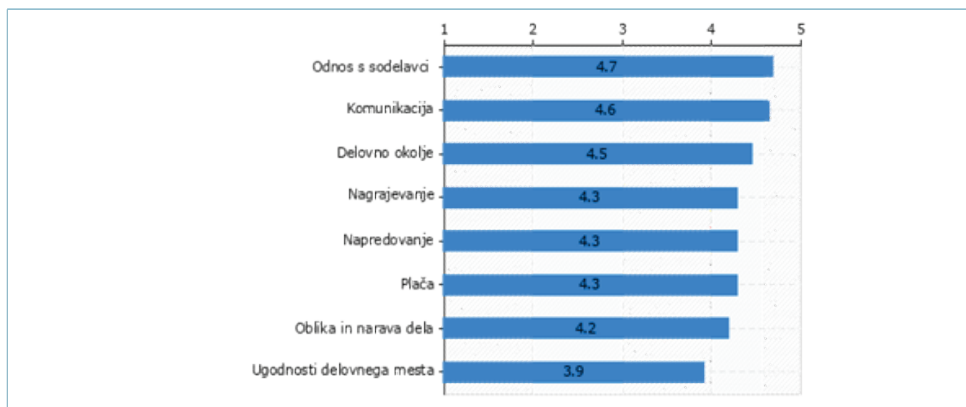
Vir: lasten (anketno vprašanje št. 5).

292 vodij se strinja, da se sindikalisti borijo le za policiste na lokalni ravni, za vodstvo v organizaciji pa se ti ne borijo. Enako število vodij meni, da plačno razmerje med lokalno, regionalno in generalno ravno ni pošteno razmejeno.

Graf 12: Mnenja vodij glede vloge sindikata in urejenosti plačnih razmerij

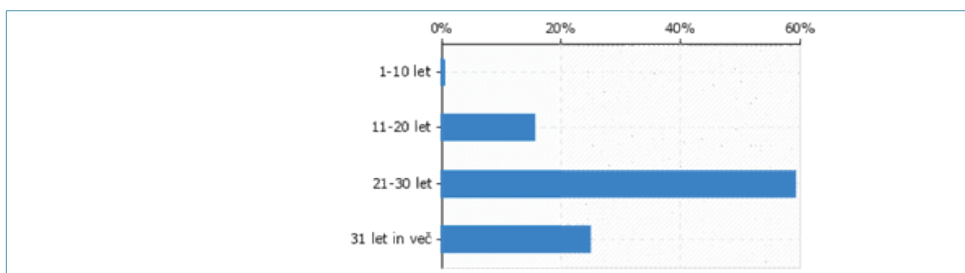
Vir: lasten (anketno vprašanje št. 7).

Za 292 vodij je najpomembnejši dejavnik motiviranosti odnos s sodelavci, sledijo komunikacija, delovno okolje, nato pa že plačni sistem, ki je sestavljen iz nagrajevanja, napredovanja in plače. Manj pomembni dejavniki motiviranosti so oblika in narava dela ter ugodnosti delovnega mesta.

Graf 13: Najpomembnejši dejavniki motiviranosti vodij v policiji

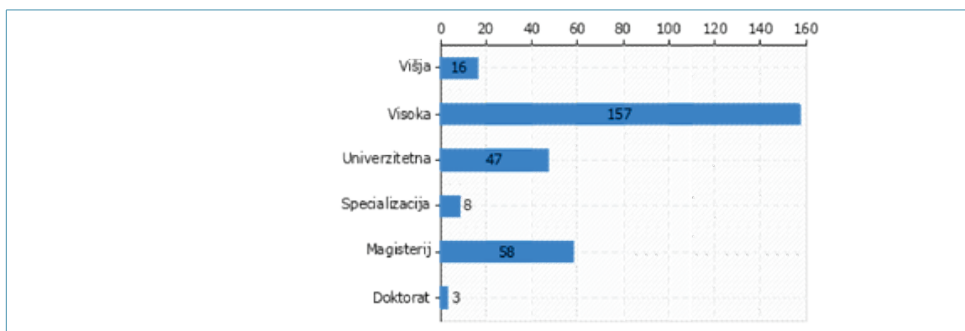
Vir: lasten (anketno vprašanje št. 6).

Demografski podatki o dolžini zaposlitve v policiji prikazujejo, da v prvih desetih letih ni vodij, ki bi zasedali vodstvena delovna mesta, kar je nekakšen logičen odgovor, saj se za vodstveno delovno mesto zahtevajo določene izkušnje, ki jih ne moreš pridobiti v desetih letih dela. V nadaljevanju opažam, da je najmanjši delež vodij zaposlen med enajst in dvajset let, največji delež zaposlenih vodij je zaposlen med enaindvajset in trideset let. Torej, zaposleni policisti z daljšo delovno dobo izpolnijo pričakovan prag zadostnih delovnih izkušenj in se nato odločijo za delovna mesta vodij v organizaciji.

Graf 14: Dolžina zaposlitve vodij v organizaciji

Vir: lasten (anketno vprašanje št. 16).

Demografski podatki o opravljeni stopnji izobraženosti vodij prikazujejo, da ima od vzorca 300 vodij, 157 vodij visoko izobrazbo, 47 vodij univerzitetno izobrazbo, 8 specializacijo, 58 magisterij in 3 doktorat. To pomeni, da ima skoraj polovica zaposlenih vodij vsaj visoko izobrazbo ali več. Ocenjujem, da je vodstveni kader dobro izobražen.

Graf 15: Stopnja izobraženosti vodij v policiji

Vir: lasten (anketno vprašanje št. 17).

5 Sklep

S pomembnimi ugotovitvami raziskave z uporabo ankete in glede na vzorec vodij, ki so sodelovali v raziskavi, lahko odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja, in sicer:

- Vodstveni delavci v policiji so premalo motivirani in premalo zadovoljni, da bi lahko delali bolje in dosegali višje cilje.

- Dogovori sindikatov s spremembami KPP in z drugimi sporazumi so ključno vplivali na nastanek plačnih anomalij, ki se kažejo pri vodstvenih delavcih v policiji.
- Napredovanje na vodstvena delovna mesta ali med vodstvenimi delovnimi mesti ni stimulatивно z vidika plače. Plačne anomalije vplivajo tudi na pridobivanje novega kadra za vodstvena delovna mesta.

Ugotovil sem, da kar 63 odstotkov zaposlenih vodij v policiji ni zadovoljnih s plačnim sistemom. Dejansko slabo zadovoljstvo in občutje doživlja 190 vodij od skupno 300 vodij, ki so v raziskavi sodelovali. S pomočjo odgovorov na raziskovalna vprašanja in dostopne literature sem ustvaril prispevek, ki je obstoj anomalij plačnega sistema v policiji potrdil. Služil bo sindikatom in strokovnim službam, pri tem pa bo njegov cilj urediti plačna nesorazmerja pri vodstvenih delavcih v policiji.

Dejanski plačni sistem v policiji vzpostavljajo zakon v povezavi s kolektivnimi pogodbami ter dogovori/sporazumi med vladno in sindikalno stranjo. Kritično ugotavljam, da se je plačni sistem od vzpostavitve leta 2008 drastično transformiral. Glavni razlogi za transformacijo plačnega sistema v policiji so zagotovo gospodarska kriza v letu 2008/2009 in ukrepi vlade v letu 2012 s sprejetjem Zakona o uravnoveženju javnih financ zaradi zagotavljanja finančne vzdržnosti, nato pa posamezni dogovori sindikatov z vlado, bodisi povezani s stavkovnimi aktivnostmi bodisi brez njih.

Vse te spremembe ali posegi v plačni sistem so ustvarili plačne anomalije, ki z vsakim novim dogovorom ali novim posegom, niso odpravile vseh anomalij. Kjer so bile anomalije odpravljene, so nastale nove. Jasen primer je odprava plačnih anomalij oziroma podplačanost policistov na lokalni ravni, pri čemer so ti med letoma 2016 in 2021 napredovali za skupno šest plačnih razredov, vodje pa v povprečju za en do dva plačna razreda. Z nesorazmernim dvigom osnovnih plačnih razmerij med policisti in vodstvenimi delavci je nastala zgoščenost nekdanje sorazmerne lestvice izhodiščnih plačnih razredov.

Slednje zagotovo vpliva na pridobivanje novih kadrov za vodstvene delavce in na samo smiselnost napredovanja na višje vrednoteno delovno mesto, ki je višje vrednoteno po količini odgovornosti in dela, ne pa tudi poenoteno s pravičnim plačilom.

Viri in literatura

- Apohal Vučković, L., in Mihovar Globokar, K. (2009). *Sistem plač v javnem sektorju*. Maribor: De vesta.
- Dolar, P. (2007). *Plačni sistem v javnem sektorju*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.

- Durić, D. (2018). *Izbirni postopki vodstvenega kadra: Končno poročilo*. MNZ, Policija, PA, Center za raziskovanje in socialne veščine.
- Klinar, I., in Korade Purg, Š. (2002). *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju: Uvodna pojasnila*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Končar, P., (1993). *Mednarodno delovno pravo*. Ljubljana, ČZ Uradni list Republike Slovenije.
- Labaš, D., Kralj, D., Štrk, D. (2020). Elementi vođenja u policijskoj postaji. *Policija i sigurnost*, 29, 1/2, 152–173.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Novak, G. (2019). Zahteve po oblikovanju ustreznega kariernega sistema prihajajo z vseh strani. *Revija Varnost*, LXVII(1), 15–17.
- Stare, J. (2006). Vpliv vodje na oblikovanje (upravne) organizacijske kulture ter organizacijske klime. *Javna uprava*, 42(2/3), 635–649.
- Šmit, J., (2002). Poklic policista kot karierni poklic in tuje izkušnje ali kako naša sistemizacija in opisi delovnih mest ustrezajo kariernem razvoju. *Zbornik Karierni sistem*. Ljubljana: MNZ, Policija, GPU, Policijska akademija.
- Tomovič, N., (2002). Kariera v policiji. *Zbornik Karierni sistem*. Ljubljana: MNZ, Policija, GPU, Policijska akademija.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija - Uspešnost - Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- Virant, G. (2009). *Javna uprava*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju, Priloga št. 1.

O avtorju:

Jan Zavodnik je zaposlen na Višji policijski šoli v Policijski akademiji. Jan je diplomirani varstvoslovec in študent programa Javna uprava na Fakulteti za državne in evropske študije Nove univerze. V sklopu študija je opravil raziskovalno delo v policiji in ugotavljal kako anomalije plačnega sistema vplivajo na zadovoljstvo policijskih vodij. Področja njegovega delovanja so kriminalistika, komunikacija in mediatorstvo.

IDENTIFIKACIJA POTENCIALOV ZA VODENJE V POLICIJI

Džemal Durić

Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija, Slovenija
dzemal.duric@policija.si

Miša Pogorevčnik

Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija, Slovenija
misa.pogorevcnik@policija.si

Povzetek

Prispevek proučuje problematiko identifikacije potencialov za vodenje v okviru prve zaposlitve oziroma ob prvem vstopu v policijsko organizacijo. V teoretičnem delu je predstavljen integrirani model potenciala za vodenje, testiran v raziskavi Izbirni postopki vodstvenega kadra (2018) na vzorcu vodij in kadrovskih strokovnjakov. V empiričnem delu smo isti model prilagojeno testirali na podatkih, zbranih v raziskavi Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021 na vzorcu kandidatov za policiste, ki so se prijavi na razpis za zaposlitev v policiji. Raziskovalno vprašanje se nanaša na identifikacijo motivacijskih dejavnikov, povezanih s trditvijo »Pri delu bi rad/a vodil/a druge«.

Ključne besede: potencial za vodenje, izbirni postopek, motivacija za vodenje, vodenje

1 Uvod

Z raziskavo Izbirni postopki vodstvenega kadra, ki se je začela leta 2015, smo pristopili k sistematični analizi podsistema kadrovanja policijskih vodij v okviru širšega raziskovalnega projekta Sistem razvoja vodenja v policiji. Za selekcijo vodij v hierarhičnih organizacijah je značilno, da v izbirnih postopkih sodelujejo le notranji kandidati, ki so policijsko kariero začeli kot policisti in policistke na dnu hierarhične piramide. V praksi zato lahko nastanejo številne težave. Prva možna težava je, če nimamo jasno izoblikovanih zahtev in meril za zasedbo vodstvenih delovnih mest. Še večja težava je lahko, da v notranjem kadrovskega bazenu ni dovolj ustreznih kandidatov (količina in kakovost). Če obstaja sistem razvoja vodij, lahko v procesu usposabljanja prihodnjih vodij ugotovimo, da določeni udeleženci izražajo neustrezno

vedenje in s tem kažejo osebnostno neustreznost za vlogo vodje. K nastanku naštetih težav pa prispeva tudi, da se v izbirnih postopkih za najnižja delovna mesta – ob prvi zaposlitvi oziroma prvem vstopu v policijsko organizacijo – ne ugotavlja, ali imajo kandidati za policiste in policistke tudi kombinacijo osebnostnih značilnosti, kognitivnih zmožnosti, zmožnosti učenja in motivacijo (potencial) za vlogo vodje v kontekstu policijske kariere (Durić, 2016).

Teoretični del raziskave Izbirni postopki vodstvenega kadra je pokazal, da so razlike med klasičnim ali osnovnim modelom izbirnega postopka, v katerem se ukvarjamo s težavo selekcije, ter modeli identifikacije, ocenjevanja in razvijanja potencialov za vodenje, v katerih se ukvarjamo s težavo napovedovanja. Razlika je, da novejši celoviti pristopi obsegajo postopke, metode in tehnike identifikacije, ocenjevanja in razvoja potenciala za vodenje pri novih kandidatih za zaposlitev in že zaposlenih delavcih z namenom nameščati jih (v prihodnosti) na delovna mesta ali področja, za katera niso vnaprej točno določene pričakovane lastnosti delavcev. Identifikacija talentov in potencialov se ne nanaša na ocenjevanje in izbiro za takojšnjo naslednjo vlogo vodenja na specifičnem delovnem mestu, ampak na potencial za vloge vodenja v prihodnosti. Izbirne postopke vodstvenega kadra lahko izvajamo kot a) zaokrožen proces izbiranja kandidatov za zasedbo določenega delovnega mesta ali b) sestavni del celovitega menedžmenta talentov in potencialov za vodenje (Durić, 2015, 2016).

Testiranje elementov integriranega modela potenciala za vodenje v okviru empiričnega dela navedene raziskave je nakazalo, da je na podlagi ujemanja rezultatov s teoretičnim modelom mogoče integrirani model uporabiti za oblikovanje profila potenciala za vodenje v proučevani organizaciji (Durić, 218, str. 148). *»Vzorec, ki se nakazuje pri vodjih, je, da se ocene izkušenejših in bolj usposobljenih vodij približujejo teoretični konceptualizaciji integriranega modela potenciala za vodenje.«* (Durić, 218, str. 149)

V tej raziskavi nas je zanimalo, ali je mogoče elemente integriranega modela potenciala za vodenje v celoti ali delno testirati na podatkih o motivacijskih dejavnikih (splošne značilnosti dela, značilnosti policijskega poklica, značilnosti generacije mladih) kandidatov za zaposlitev v policiji, ki so bili zbrani v okviru raziskave Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021 (Durić & Pogorevčnik, 2021). Z drugimi besedami, kateri motivacijski dejavniki so povezani s trditvijo *»Pri delu bi rad/a vodil/a druge«*.

2 Potencial za vodenje

2.1 Talent

Pojem talent se v organizacijah uporablja na tri načine: 1) znanje, veščine in sposobnosti posameznika, 2) talentiran posameznik in 3) skupina talentiranih posameznikov (Silzer & Dowell, 2010). »Talent se razlikuje od talenta z visokim potencialom (angl. *high-potential talent*) ali visokih potencialov po tem, da se pojem talent največkrat nanaša na trenutno izraženo znanje, veščine in sposobnosti, potencial pa se nanaša na možnost razvijanja znanja, veščin in sposobnosti v prihodnosti.« (Silzer & Davis, 2010, str. 499)

2.2 Potencial

Večina organizacij uporablja pojem potencial ali visok potencial (angl. *high-potential*) za posameznike, ki so zmožni razviti dodatno znanje, veščine in sposobnosti z namenom, da bodo lahko v prihodnosti uspešni in učinkoviti v različnih organizacijskih vlogah. Potencial je torej bolj povezan z možno delovno uspešnostjo v prihodnosti kot pa s trenutno delovno uspešnostjo. Organizacije iščejo talentirane posameznike z visokim potencialom z namenom prispevati k večji organizacijski uspešnosti v prihodnosti (Silzer & Davis, 2010, str. 499). Delovna uspešnost v prihodnosti se nanaša na vprašanje »Talent za kaj?«. Silzer in Church trdita, da obstajajo tri razvojne faze definicije visokega potenciala (Silzer & Church, 2010, str. 226–227):

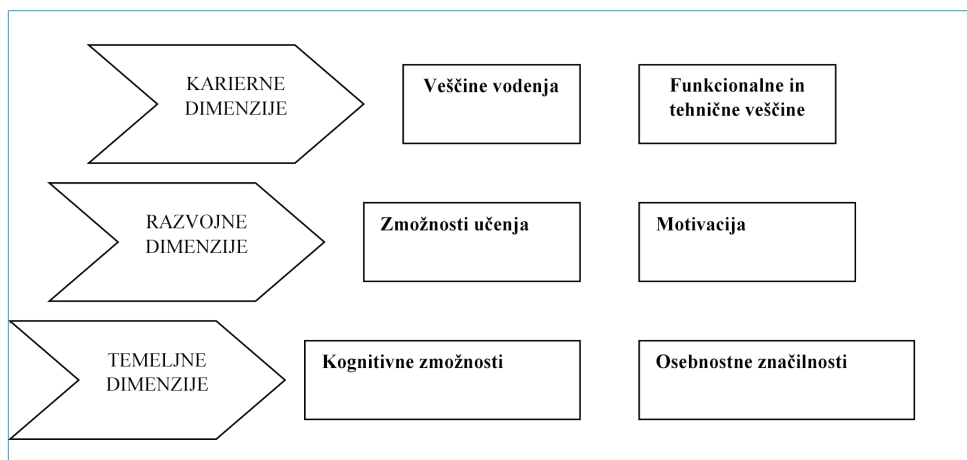
- Pogled nazaj. Poudarjanje delovne uspešnosti v preteklosti in identifikacija znanih posameznikov z visoko delovno uspešnostjo, opredeljeno na podlagi letnih ocen delovne uspešnosti na trenutnem delovnem mestu (ocena delovne uspešnosti).
- Bližnja prihodnost. Poudarek je na ujemanju kandidatov z obstoječimi in znanimi položaji na višjih organizacijskih ravneh. Čeprav gre za usmerjenost v prihodnost, gre za ujemanje »znanih« oseb z »znanimi« delovnimi mesti (organizacijska raven, strateški položaj).
- Oddaljena prihodnost. Poudarjanje napovedovanja uspeha v nejasnih prihodnjih vlogah. Napovedovanje delovne uspešnosti na širših delovnih področjih ali v vodstvenih vlogah, ki bodo v prihodnosti drugačne, kot so zdaj. Organizacije morajo opredeliti dejavnike ali značilnosti, ki bodo napovedale delovno uspešnost v prihodnosti v različnih vlogah in položajih (globina, vloga).

2.3 Potencial za vodenje

Avtorja v modelu, ki bo predstavljen v nadaljnjem delu prispevka, opredelita **potencial za vodenje** ali **visok potencial za vodenje** širše, v smislu vodstvenih sposobnosti in organizacijskih vlog. Visok potencial za vodenje se lahko izrazi v napredovanju in delovni uspešnosti na delovnih mestih vodij na višjih položajih. »Potencial za vodenje je potrjen, ko posamezniki pozneje postanejo uspešni vodje. Izziv pa je, kako identificirati take posameznike zgodaj v njihovi karieri na podlagi tistih sposobnosti, veščin, značilnosti in vedenj, ki so zanesljivi prediktorji poznejšega uspešnega vodenja.« (Church & Silzer, 2014, str. 52) Tudi drugi avtorji, ko govorijo o potencialu za vodenje in talentu za vodenje (angl. leadership talent), ločijo med potencialom (zmožnost), ki ga je treba razvijati in stopnjo talenta (realizirana zmožnost), potrebnega za uspeh v prihodnosti (McCall & McCauley, 2014, str. 5).

3 Integrirani model potenciala za vodenje

V integriranem modelu potenciala za vodenje (angl. *The Leadership Potential Blueprint*) (Silzer & Church, 2009; Silzer & Church, 2010; Silzer & Davis, 2010; Church, 2014; Church & Silzer, 2014) so združene ideje o identifikaciji, ocenjevanju in razvoju najpomembnejših značilnosti in veščin posameznikov z visokim potencialom. Model ponuja tri kategorije dimenzij in šest gradnikov, ki so okvir osebnostnih lastnosti, sposobnosti, znanja in veščin, te pa skupaj sestavljajo potencial za vodenje v celoti. Gradniki so relativno neodvisni med seboj (posameznik je lahko močan na enem področju in šibak na drugem), lahko pa se tudi dopolnjujejo (vsak gradnik lahko dodatno prispeva k učinku posameznega gradnika). Skupaj torej označujejo značilnosti in veščine, ki jih posameznik lahko ima in izraža. Za vsak gradnik obstajajo strategije ocenjevanja in razvoja. Posameznik lahko uporabi različne pristope razvijanja in prilagajanja svojih veščin ter sposobnosti na vseh področjih, z namenom uresničevati potencial za vodenje – podpiranje njihovega uspeha v vlogi vodij (Church & Silzer, 2014, str. 52). Na sliki 1 so prikazani dimenzije in gradniki potenciala za vodenje.

Slika 1: Dimenzije in gradniki potenciala za vodenje

Vir: povzeto po Church, 2014, str. 54; Church in Silzer, 2014, str. 53; Silzer in Church, 2009, str. 401, v Durić, 2015, str. 47.

Avtorja sta pri oblikovanju modela upoštevala, da obstajajo komponente potenciala, ki so razmeroma stabilne in se težko spreminjajo, ter komponente, ki se jih je mogoče naučiti in jih razviti. Večina kadrovskih strokovnjakov razume to dvojnost ter jih loči na selekcijske in razvojne spremenljivke. Avtorja med prve uvrščata temeljne dimenzije, med druge pa karierne dimenzije. Oblikovala sta tudi tretjo skupino, in sicer razvojne dimenzije, ki vplivajo na učenje in delujejo kot intervenirajoče spremenljivke, za katere je značilno, da lahko spodbujajo ali zavirajo učenje in razvoj posameznika (Silzer & Davis, 2010, str. 506). V tabeli 1 so podrobneje predstavljene komponente potenciala za vodenje.

Tabela 1: Komponente integriranega modela potenciala za vodenje

Temeljne dimenzije – konsistentne in stabilne, težko jih razvijamo ali spreminjamo
Kognitivne <ul style="list-style-type: none"> • konceptualno ali strateško razmišljanje • kognitivne sposobnosti • upravljanje s kompleksnostjo
Osebnostne <ul style="list-style-type: none"> • medosebne veščine, družabnost • prevlada (dominantnost) • čustvena stabilnost, odpornost

Razvojne dimenzije – spodbujajo ali zavirajo rast in razvoj na drugih področjih
Učenje <ul style="list-style-type: none"> • učna prilagodljivost • učna orientacija • odprtost za povratne informacije
Motivacija <ul style="list-style-type: none"> • notranje gonilo, energija, usmerjenost v dosežke • karijerne ambicije • prevzemanje tveganja, usmerjenost v rezultate
Karijerne dimenzije – zgodnji kazalniki kasnejših kariernih veščin
Vodenje <ul style="list-style-type: none"> • veščine vodenja, delo z ljudmi (splošno) • razvijanje drugih • vplivanje, izzivanje statusa quo, menedžment sprememb
Delovna uspešnost <ul style="list-style-type: none"> • delovna uspešnost, povezana s karierno potjo • delovne izkušnje, povezane s karierno potjo
Znanje, vrednote <ul style="list-style-type: none"> • funkcionalno in tehnično znanje in veščine • kulturno ujemanje – vrednote in norme, povezane s kariero

Vir: Silzer in Davis, 2010, str. 507; Silzer in Church, 2009, str. 401, v Durić, 2018, str. 77.

3.1 Temeljne dimenzije

Temeljne dimenzije so konsistentne in težko spremenljive. Pri odraslih so razmeroma stabilne v različnih situacijah, izkušnjah in časovnih obdobjih. Poudarek je na spremenljivkah osebnosti in kognitivnih sposobnostih, ki jih ni mogoče razviti ali spreminjati brez izrednih posegov in pomoči drugih ljudi ter jih je mogoče meriti na enaki ravni celotno kariero odraslega posameznika (Silzer & Davis, 2010, str. 506). Posamezniki, ki imajo visok potencial, so pametnejši, razmišljajo strateško in imajo kombinacijo osebnostnih lastnosti, ki vključujejo močne medosebne veščine, nadpovprečno osebno občutljivost in družabnost (Church, 2014, str. 54).

3.2 Razvojne dimenzije

Razvojne dimenzije so dimenzije, ki spodbujajo ali zavirajo posameznikov razvoj. So intervenirajoče spremenljivke pri učenju ter se lahko uporabijo kot kazalnik tega, ali se bo posameznik razvijal in naučil dodatnih oziroma novih veščin. Lahko se različno izražajo v različnih situacijah, največja verjetnost pa je, da bodo izražene, ko ima posameznik močan osebni interes in možnost učenja na nekem področju ter močno podporno okolje. Če posamezniki dobijo ustrezne razvojne izkušnje, se lahko sčasoma spremenijo na teh dimenzijah (Silzer & Davis, 2010, str. 506). Na podlagi teh dimenzij so posamezniki z visokim potencialom tisti, ki se radi učijo, so odprti za povratne informacije in osebni razvoj ter si želijo uspeha in dosežkov (Church, 2014, str. 55).

3.3 Karierne dimenzije

Karierne dimenzije so največkrat karierno specifične in so kazalnik poznejšega uspeha v specifični karieri. Na primer, dobre komunikacijske veščine so lahko dober kazalnik potenciala za uspešnost v vlogah vodenja na različnih ravneh. Katere so najpomembnejše, je odvisno od posamezne karierne poti, in odgovarjajo na vprašanje »Potencial za kaj?« (Silzer & Davis, 2010, str. 506).

Model vsebuje skupne in specifične komponente potenciala. Med skupne komponente spadajo kognitivne in osebnostne dimenzije iz kategorije temeljnih dimenzij ter učenje in motivacija iz razvojnih dimenzij. Specifične komponente označujejo vodenje, delovno uspešnost in funkcionalno/tehnično znanje in veščine. Temeljne in razvojne dimenzije lahko napovejo potencial za različne skupine karier in bazenov talentov ne glede na karierno pot. Seveda bo raven zahtevanih temeljnih dimenzij odvisna od ciljne karierne vloge. Tudi razvojne dimenzije so relevantne za prihodnje učenje in razvoj v okviru različnih kariernih poti. Verjetno je, da oseba z visokim potencialom trenutno še nima končnih znanj in veščin, potrebnih v prihodnosti, ampak jih mora še razviti. Razvojne dimenzije so torej kazalnik potenciala osebe, da je zmožna nadaljnega učenja in razvoja. Karierne dimenzije, kot so vodenje in funkcijska znanja, so različno pomembne za različne karierne skupine in bazene talentov. Veščine vodenja so lahko kazalnik potenciala za uspeh na vodstvenih delovnih mestih, ampak niso pomembne za posameznike, ki si želijo bolj strokovne ali tehnične kariere (Silzer & Davis, 2010, str. 508). Avtorja torej poudarjata, da je model potenciala mogoče uporabiti za oblikovanje profilov potenciala za različne poklicne in profesionalne skupine in ne le na področju vodenja.

4 Metodologija

4.1 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021 (Durić & Pogorevčnik, 2021) nas je zanimalo, kakšna pričakovanja imajo kandidati (KDO), kako so izvedeli za zaposlitvene možnosti in razpis (KANAL) ter kaj so odločilni dejavniki za prijavo na razpis (ODLOČITEV). Med trditvami o motivacijskih dejavnikih je tudi trditev »*Pri delu bi rad/a vodil/a druge*«, ki nakazuje motivacijo anketirancev za področje vodenja. Ostale trditve se nanašajo na motivacijske dejavnike (več v nadaljevanju), ki so delno zajete v dimenzijah in gradnikih predstavljenega integriranega modela potenciala za vodenje. Največ motivacijskih dejavnikov se nanaša na razvojne dimenzije (učenje in motivacija) predstavljenega modela.

V tej raziskavi so bila oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšno stopnjo motivacije za vodenje izražajo kandidati in kandidatke, ki so se prijavi na razpis za zaposlitev v policiji?
2. Ali obstajajo povezave med motivacijo za vodenje in drugimi motivacijskimi dejavniki, zajetimi v vprašalniku?
3. Ali je mogoče motivacijo za vodenje napovedati z drugimi motivacijskimi dejavniki?
4. Kakšna je povezava med rezultati analize in integriranim modelom potenciala za vodenje?

4.2 Merski instrument

Spletni vprašalnik je bil sestavljen iz naslednjih sklopov vprašanj in trditev (Durić & Pogorevčnik, 2021, str. 5):

- demografski podatki,
- dejavniki zaposlovanja in
- zaposlovanje v policiji.

Demografski podatki. V tem sklopu smo zajeli podatke o spolu, starosti, izobrazbi, statusu, delovnih izkušnjah in regiji.

Dejavniki zaposlovanja. V tem sklopu smo povzeli in prilagodili trditve iz vprašalnikov, uporabljenih v raziskavah v Slovenski vojski (Rosulnik & Vuga Beršnak, 2019; Troha & Gorenak, 2019), in sicer splošne značilnosti dela (16 trditev), značilnosti policijskega poklica (26 trditev) in značilnosti generacije mladih (šest trditev). Zanimala so nas stališča anketiranih oziroma koliko opisane trditve veljajo zanje. Za ocenjevanje je bila uporabljena naslednja lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – zelo se strinjam.

Zaposlovanje v policiji. V tem sklopu so vprašanja o tem, kje so kandidati pridobili informacije o zaposlitvenih možnostih v policiji (kanali), kje so izvedeli za razpis (kanali), število prijav na razpis (izbirni seznam) in kaj vse je vplivalo na odločitev, da so se prijavili na razpis (vprašanje odprtega tipa).

4.3 Analiza podatkov

V tej raziskavi smo uporabili podatke iz raziskave Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021. Dodatno smo analizirali demografske podatke in dejavnike zaposlovanja oziroma pričakovane značilnosti (dela, policijskega poklica in generacije mladih), ki jih lahko razumemo kot motivacijske dejavnike, saj višja stopnja strinjanja s posameznimi trditvami odraža stopnjo pomembnosti oziroma zaželenosti posameznega dejavnika (glej tudi Troha & Gorenak, 2019, str. 34).

Univariatna analiza. Opravili smo splošni pregled spremenljivke motivacija za vodenje oziroma trditve »Pri delu bi rad/a vodil/a druge« (prvo raziskovalno vprašanje).

Bivariatna analiza. Korelacijska analiza je bila opravljena med spremenljivko motivacija za vodenje in spremenljivkami motivacijskih dejavnikov z namenom ugotoviti splošne vzorce povezav med spremenljivkami (drugo raziskovalno vprašanje).

Multivariatna analiza. Za analizo odnosa med več spremenljivkami je bila uporabljena metoda večkratne ali multiple regresije (tretje raziskovalno vprašanje).

4.4 Vzorec

Uporabili smo vzorec iz raziskave Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021, kjer se je na razpis prijavilo **912** kandidatov in ti obsegajo populacijo. Spletni vprašalnik je izpolnilo **718** kandidatov, in sicer 160 delno in 558 popolno. V vzorec za analizo smo torej zajeli **558** anketirancev, ki so v celoti izpolnili spletni vprašalnik.

V tabeli 2 so podatki za vzorec razčlenjeni po trenutnem statusu (tri strukturno različne ciljne skupine), v tabeli 3 pa so demografski podatki razčlenjeni po spremenljivki trenutni status (več o vzorcu spregovorita Durić in Pogorevčnik (2021, str. 7).

Tabela 2: Vzorec po trenutnem statusu

Trenutni status	Število	Odstotek (v %)
Dijaki in študenti	285	51,1
Zaposleni	197	35,3
Brezposelni	76	13,6
Skupaj	558	100

Vir: Durić in Pogorevčnik, 2021, str. 9.

Največjo skupino obsegajo dijaki in študenti (51,1 odstotka), drugo zaposleni (35,3 odstotka), sledi pa skupina, v katero smo združili iskalce prve zaposlitve in brezposelne (13,6 odstotka).

Tabela 3: Trenutni status po spolu, starosti, izobrazbi in delovnih izkušnjah

	Trenutni status							
	Dijaki in študenti (N = 285)		Zaposleni (N = 197)		Brezposelni (N = 76)		Skupaj (N = 558)	
	f	v %	f	v %	f	v %	f	v %
Spol								
ženski	108	37,9	75	38,1	31	40,8	214	38,4
moški	177	62,1	122	61,9	45	59,2	344	61,6
Starost								
Do 20 let	189	66,3	9	4,6	5	6,6	203	36,4
Od 21 do 30 let	96	33,7	124	62,9	40	52,6	260	46,6
Od 31 do 40 let	0	0,0	50	25,4	23	30,3	73	13,1
Nad 40 let	0	0,0	14	7,1	8	10,5	22	3,9
Izobrazba								
Končujem srednjo šolo	156	54,7	12	6,1	5	6,6	173	31,0
Dokončana srednja šola	110	38,6	143	72,6	43	56,6	296	53,0
Dokončana višja šola	5	1,8	18	9,1	9	11,8	32	5,7

Dokončana visoka šola ali več	14	4,9	24	12,2	19	25,0	57	10,2
Delovne izkušnje								
Brez	111	38,9	4	2,0	15	19,7	130	23,3
Do 3 let	142	49,8	65	33,0	31	40,8	238	42,7
Od 4 do 7 let	30	10,5	71	36,0	10	13,2	111	19,9
Nad 7 let	2	0,7	57	28,9	20	26,3	79	14,2

Vir: Durić in Pogorevčnik, 2021, str. 9.

Iz tabele 3 so razvidne razlike med tremi statusnimi skupinami. Skupina dijakov in študentov je mlajša (66,3 odstotka do 20 let), končuje (54,7 odstotka) ali ima že dokončano srednjo šolo (38,6 odstotka) in nima še nobenih delovnih izkušenj (38,9 odstotka) oziroma jih ima manj kot štiri leta (49,8 odstotka). Skupina zaposlenih je starejša od prve skupine (62,9 odstotka v kategoriji do 30 let), ima dokončano višjo stopnjo izobrazbe (72,6 odstotka srednjo šolo, 9,1 odstotka višjo šolo in 12,2 odstotka visoka šola ali več) in več delovnih izkušenj (36,0 odstotka do 7 let in 28,9 odstotka nad 7 let). V skupini brezposelnih je visok delež žensk (40,8 odstotka). Najbolj zastopani sta starostni skupini od 21 do 30 let (52,6 odstotka) in od 31 do 40 let (30,3 odstotka). Kar 56,6 odstotka jih ima dokončano srednjo šolo, velik pa je delež z dokončano visoko šolo ali več (25,0 odstotka). Iz preglednice je razvidno, da ima ta skupina tudi različne delovne izkušnje (kar 26,3 odstotka nad 7 let). V nadaljnjih analizah nas bodo zanimale splošne lastnosti celotnega vzorca.

5 Rezultati

5.1 Motivacija za vodenje

Kakšno stopnjo motivacije za vodenje izražajo kandidati in kandidatke, ki so se prijavili na razpis za zaposlitev v policiji?

Tabela 4: Motivacija za vodenje – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pri delu bi rad/a vodil/a druge.	558	1	5	3,62	,86443

Tabela 5: Motivacija za vodenje po demografskih spremenljivkah

	Pri delu bi rad/a vodil/a druge.
	Srednja vrednost
Trenutni status	
Dijaki in študenti	3,62
Zaposleni	3,63
Brezposelni	3,64
Spol	
ženski	3,52
moški	3,70
Starost	
Do 20 let	3,57
Od 21 do 30 let	3,68
Od 31 do 40 let	3,56
Nad 40 let	3,86
Izobrazba	
Končujem srednjo šolo	3,56
Dokončana srednja šola	3,65
Dokončana višja šola	3,59
Dokončana visoka šola ali več	3,75
Delovne izkušnje	
Brez	3,55
Do 3 let	3,66
Od 4 do 7 let	3,62
Nad 7 let	3,68

Iz tabele 5 so razvidne razlike med tremi statusnimi skupinami po demografskih spremenljivkah. Srednja vrednost za vse tri skupine je ista (3,6), razlike pa so opazne pri spolu, starosti, izobrazbi in delovnih izkušnjah. Moški izražajo višjo stopnjo motivacije za vodenje (3,70) kot ženske (3,53). Starostni skupini, ki izražata višjo stopnjo motivacije za vodenje, sta skupina od 21 do 30 let (3,68) in skupina nad 40 let (3,86). Anketiranci z dokončano visoko šolo ali več izražajo najvišjo stopnjo motivacije za vodenje (3,75). Anketiranci brez delovnih izkušenj izražajo nižjo stopnjo motivacije za vodenje (3,55) v primerjavi z anketiranci, ki že imajo delovne izkušnje.

5.2 Motivacija za vodenje in drugi motivacijski dejavniki

Ali obstajajo povezave med motivacijo za vodenje in drugimi motivacijskimi dejavniki, zajetimi v vprašalniku? V tabelah 6, 7 in 8 so predstavljeni korelacijski koeficienti za spremenljivke motivacija za vodenje in tri skupine drugih motivacijskih dejavnikov, vključenih v vprašalnik.

Tabela 6: Motivacija za vodenje in splošne značilnosti dela

Spremenljivke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Pri delu bi rad/a vodil/a druge.															
2. Rad bi imel/a redno plačo.	,123**														
3. Rad bi imel/a dobro plačo.	,220**	,378**													
4. V službi bi si želel/a napredovati.	,354**	,303**	,367**												
5. Želim se dobro razumeti s sodelavci.	,095*	,315**	,264**	,370**											
6. Želim si varno zaposlitev.	,122**	,198**	,222**	,176**	,130**										
7. Želim si, da bi si v službi pri delu med seboj pomagali.	,170**	,277**	,254**	,298**	,518**	,146**									
8. Želim si, da bi imela moja služba ugled v družbi.	,249**	,151**	,250**	,275**	,161**	,188**	,222**								
9. V službi bi se želel/a izobraževati.	,205**	,152**	,188**	,315**	,353**	,138**	,457**	,180**							
10. Želim si službo, kjer so priložnosti za pustolovščino.	,184**	,150**	,198**	,231**	,209**	-,019	,308**	,148**	,225**						
11. V službi bi rad/a spoznaval/a ljudi iz drugih držav.	,185**	,060	,071	,187**	,108*	,059	,195**	,103*	,214**	,204**					
12. V službi bi si želel/a fiksni delovni čas.	,078	,081	,254**	,106*	,009	,191**	-,021	,094*	,043	,064	-,032				
13. Motilo bi me, če ne bi imel/a rednih toplih obrokov.	-,073	-,028	-,194**	-,124**	,082	-,117**	,041	-,119**	,018	-,037	,044	-,406**			

14. Motila bi me prevelika oddaljenost od doma.	-,070	-,052	-,182**	-,091*	-,001	-,215**	,062	-,118**	,015	-,015	,114**	-,320**	,333**		
15. Rad/a bi opravljaj/a delo v tujini.	,256**	-,066	-,021	,139**	-,056	-,072	,091*	,114**	,130**	,154**	,360**	,038	-,032	,168**	
16. Rad bi delal/a v pisarni.	,089*	-,040	,056	,066	,023	-,205**	-,045	,046	-,039	-,089*	,072	,156**	-,136**	-,100*	,090*

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz tabele 6 je razvidno, da je motivacija za vodenje statistično značilno pozitivno povezana z naslednjimi dejavniki splošnih značilnosti dela: napredovanje v službi (,354), delo v tujini (,256), ugled v družbi (,249), dobra plača (,220), izobraževanje (,205) itd. Torej višja, kot je motivacija za vodenje, višji so koeficienti za navedene spremenljivke.

15. Z delom v službi bi rad/a skrbel/a za varnost države in prebivalcev.	,231"	,018	,330"	,034	,248"	,326"	,216"	,590"	-,142"	,409"	,513"	,009	,432"	,238"												
16. Rad/a bi bil/a član/članica velikega delovnega kolektiva.	,361"	,048	,292"	,111"	,180"	,326"	,260"	,251"	-,111"	,372"	,348"	,028	,352"	,237"	,304"											
17. Motilo bi me, če bi mi pri delu kdo ukazoval.	,024	-,245"	,120"	,302"	,323"	,119"	,119"	,081	-,289"	,199"	,178"	,095	,204	-,043	,157"	,181"										
18. Motilo bi me, če bi bilo delo zame nevarno.	,049	-,192"	,190"	,278"	,389"	,134"	,049	,100	-,201"	,162"	,136"	,101	,160"	,001	,149"	,099"	,406"									
19. Motilo bi me, če v službi ne bi imel/a svoje zasebnosti.	-,043	-,325"	,114"	,345"	,280"	,067	,038	,066	-,344"	,094	,122"	,076	,100	-,095	,081	,051	,405"	,306"								
20. Želim si takšno delo, kjer je pomembno slediti navodilom.	,113"	-,018	,197"	,049	,136"	,252"	,210"	,243"	-,158"	,339"	,297"	,121"	,492"	,188"	,324"	,293"	,193"	,094	,019							
21. Rad imam timsko delo.	,186"	-,049	,336"	,130"	,223"	,352"	,239"	,431"	-,128"	,362"	,466"	,084	,393"	,185"	,392"	,373"	,221"	,134"	,170"	,331"						
22. Motilo bi me, da bi bil/a zaradi dela veliko odsoten/a od družine in prijateljev.	-,030	-,196"	,184"	,275"	,300"	,032	,053	,044	-,260"	,090"	,136"	,095	,126"	-,014	,098"	,010	,282"	,379"	,396"	,096	,074					
23. Veseli me delo v naravi oziroma terensko delo.	,080	-,017	,188"	,141"	,223"	,368"	,188"	,294"	-,102"	,315"	,344"	,026	,267"	,105	,347"	,260"	,154"	,094	,058	,202"	,367"	,085				
24. Všeč mi je, če bi lahko med službo skrbel/a za dobro telesno kondicijo.	,191"	,127"	,071	,084	,121"	,346"	,106	,250"	-,013	,395"	,219"	,015	,223"	,122"	,291"	,242"	,088"	,063	,014	,177"	,278"	-,018	,399"			
25. Želim si takšno delo, kjer je prisotna avantura in nevarnost.	,208"	,043	,159"	,034	,140"	,240"	,115"	,208"	,013	,246"	,192"	-,017	,179"	,110"	,221"	,220"	,058	,334"	,006	,115"	,234"	,075	,325"	,338"		
26. Veseli me delo z orožjem.	,201"	,031	,213"	,032	,112"	,200"	,230"	,201"	-,067	,301"	,243"	-,010	,194"	,150"	,224"	,238"	,056	,208"	,058	,174"	,192"	,113"	,210"	,224"	,434"	
27. Všeč mi je, da so stvari urejene.	,156"	,067	,267"	,077	,108"	,363"	,197"	,305"	-,142"	,525"	,340"	,050	,390"	,259"	,416"	,282"	,075	,030	,014	,372"	,331"	-,022	,292"	,367"	,157"	,239"

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz tabele 7 je razvidno, da obstajajo statistično značilne pozitivne povezave med motivacijo za vodenje in naslednjimi dejavniki: velik delovni kolektiv (,361), delo s sodobno tehnologijo (,292), skrb za varnost države in prebivalcev (,231), disciplina (,228), dinamično delo (,213), dodatne ugodnosti (,209), avantura in nevarnost (,208), delo z orožjem (,201).

Tabela 8: Motivacija za vodenje in značilnosti generacije mladih

Spremenljivke	1	2	3	4	5	6
1. Pri delu bi rad/a vodil/a druge.						
2. V službi si želim pridobiti veščine, ki mi pridejo prav v življenju.	,165**					
3. Želim spoznati smisel, zakaj nekaj počnem.	,257**	,278**				
4. Želim si, da bi v službi po opravljenem delu dobil/a povratno informacijo, kako sem delo opravil/a.	,149**	,273**	,294**			
5. Želim si, da bi v službi od mene veliko pričakovali.	,354**	,235**	,262**	,265**		
6. Želim si, da bi bila družinsko življenje in služba usklajena.	,138**	,129**	,132**	,140**	,049	
7. Želim si, da bi v službi delo opravljal/a samostojno.	,204**	,130**	,174**	,119**	,122**	,167**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz tabele 8 je razvidno, da so najmočnejše povezave med motivacijo za vodenje in dejavniki: pričakovanja službe (,354), smiselnost dela (,257) in samostojnost pri delu (,204).

5.3 Napovedniki motivacije za vodenje

Ali obstajajo povezave med motivacijo za vodenje in drugimi motivacijskimi dejavniki, zajetimi v vprašalniku? Rezultati korelacijskih analiz, prikazanih v prejšnji točki, govorijo o povezanosti med spremenljivkami in ne o vzročno posledičnih povezavah. Z drugimi besedami, korelacijski koeficienti ne povedo, katera spremenljivka povzroča spremembo vrednosti pri drugi spremenljivki, ampak samo, da obstaja statistično značilna povezava med spremenljivkama.

Z metodo linearne regresije ugotavljamo linearno kombinacijo *napovednih*

spremenljivk (drugi motivacijski dejavniki), ki statistično značilno korelirajo z *odvisno spremenljivko* (motivacija za vodenje). Z uporabo linearne regresije smo torej ugotavljali, ali vrednosti več napovednih spremenljivk korelirajo oziroma napovedujejo vrednost odvisne spremenljivke. Analizo smo opravili večkrat, in sicer tako, da smo najprej analizirali vsako skupino motivacijskih dejavnikov posebej, v nadaljevanju pa smo v skupini model vključili le tiste spremenljivke, ki so statistično značilno korelirale v prejšnjih modelih. V tabeli 9 so prikazani rezultati za skupni model.

Na levi strani tabele so navedene napovedne spremenljivke. Na desni strani so v stolpcih predstavljeni rezultati regresije za odvisno spremenljivko. R Square (R^2) oziroma popravljeni R Square (adj. R^2) pove, koliko odstotkov variabilnosti odvisne spremenljivke je pojasnjene z napovednimi spremenljivkami. V stolpcih so prikazane vrednosti standardiziranih regresijskih koeficientov Beta (β) in njihova statistična značilnost (Sig.). Napovedne spremenljivke, kjer je vrednost Sig. < 0,05, statistično značilno napovedujejo neodvisno spremenljivko. Statistično značilni regresijski koeficienti so v tabeli tudi poudarjeni. N pomeni število enot (anketirancev), vključenih v analizo.

Tabela 9: Multivariatna analiza povezanosti med motivacijo za vodenje in drugimi motivacijskimi dejavniki

Spremenljivke (N = 558)	Pri delu bi rad/a vodil/a druge	
	β	(sig.)
Rad bi imel/a dobro plačo.	,050	,231
V službi bi si želel/a napredovati.	,126	,003
Želim si, da bi imela moja služba ugled v družbi.	,037	,362
V službi bi si želel/a izobraževati - pridobivanje in uporaba praktičnega znanja.	-,051	,215
Rad/a bi opravljal/a delo v tujini.	,184	,000
Želim si, da mi služba poleg plače nudi še dodatne ugodnosti.	,098	,014
Želim si dinamičnega dela.	-,012	,777
Všeč mi je disciplina.	,005	,908
Rad/a bi delal/a s tehniko - naj sodobnejšo tehnologijo.	,108	,005
Z delom v službi bi rad/a skrbel/a za varnost države in prebivalcev.	,004	,933
Rad/a bi bil/a član/članica velikega delovnega kolektiva.	,213	,000
Želim si takšno delo, kjer je prisotna avantura in nevarnost.	,034	,412
Veseli me delo z orožjem.	,014	,736
Želim spoznati smisel, zakaj nekaj počnem.	,032	,421

Želim si, da bi v službi od mene veliko pričakovali.	,201	,000
Želim si, da bi v službi delo opravljal/a samostojno.	,068	,070
R² (adj. R²)	,333	(,313)

Iz tabele 9 je razvidno, da je pri trditvi *Pri delu bi rad/a vodil/a druge* šest statistično značilnih regresijskih koeficientov, ki skupaj napovedujejo oziroma pojasnjujejo 33 odstotkov variabilnosti te trditve. Statistično značilni koeficienti so pri spremenljivkah: napredovanje ($\beta = ,126$), delo v tujini ($\beta = ,184$), dodatne ugodnosti ($\beta = ,098$), delo s tehnologijo ($\beta = ,108$), velik delovni kolektiv ($\beta = ,213$) in pričakovanja v službi ($\beta = ,201$). Pozitivni regresijski koeficienti pomenijo, da se s povišanjem vrednosti napovedne spremenljivke poveča tudi odvisna spremenljivka, če se preostale spremenljivke ne spremenijo. Torej, predstavljene spremenljivke povečujejo motivacijo za vodenje. Odstotek variabilnosti (33 odstotkov) pomeni, da 70 odstotkov variabilnosti ni pojasnjene s spremenljivkami v modelu oziroma da lahko obstajajo drugi dejavniki, ki napovedujejo motivacijo za vodenje.

6 SKLEP

V prispevku smo proučevali problematiko identifikacije potencialov za vodenje v okviru prve zaposlitve oziroma ob prvem vstopu v policijsko organizacijo. V teoretičnem delu smo predstavili integrirani model potenciala za vodenje in poudarili razliko med *selekcijo kadrov* (modeli, postopki in metode izbiranja za vodstvena delovna mesta, za katera so vnaprej določene pričakovane lastnosti delavcev in merila izbire) in *napovedovanjem kadrov* (modeli, postopki in metode identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje).

V uvodu smo poudarili, da bomo integrirani model potenciala za vodenje (napovedovanje) prilagojeno testirali na podatkih, zbranih na vzorcu kandidatov za policiste, ki so se prijavi na razpis za zaposlitev v policiji (selekcija). Raziskovalna vprašanja so se nanašala na identifikacijo motivacijskih dejavnikov, ki so povezani s trditvijo *Pri delu bi rad/a vodil/a druge*.

1. Kakšno stopnjo motivacije za vodenje izražajo kandidati in kandidatke, ki so se prijavi na razpis za zaposlitev v policiji?
2. Ali obstajajo povezave med motivacijo za vodenje in drugimi motivacijskimi dejavniki, zajetimi v vprašalniku?
3. Ali je mogoče motivacijo za vodenje napovedati z drugimi motivacijskimi dejavniki?
4. Kakšna je povezava med rezultati analize in integriranim modelom potenciala za

vodenje?

Pri interpretaciji rezultatov in iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja moramo upoštevati naslednje omejitve.

Kontekst zbiranja podatkov in motivacija anketirancev. Zavedati se moramo, da so anketiranci izpolnjevali vprašalnik v kontekstu prijave na razpis z željo pridobiti zaposlitev v policiji. V poročilih raziskav o zaposlitvenih možnostih (Durić, 2020; Durić & Pogorevčnik, 2021) smo zapisali, da se pojavlja vprašanje o motivaciji kandidatov za sodelovanje v anketi in podajanju všečnih ali pričakovanih (v okviru izbirnega postopka) sprejemljivih odgovorov na vprašanja in trditve.

Teoretične omejitve. Poudarili smo, da gre za prilagojeno testiranje integriranega modela potenciala za vodenje, saj v vprašalniku niso bili zajeti kazalniki vseh komponent oziroma gradnikov modela. Ker je bila med trditvami tudi trditev o motivaciji za vodenje, smo radovedno pristopili k analizi z namenom ugotavljanja možnih povezav in ne iz vnaprej oblikovanega in testiranega modela povezav med spremenljivkami.

Metodološke omejitve. Iz istega razloga lahko rezultate linearne regresije razumemo le kot odgovor na vprašanje, kaj pravijo oziroma kažejo podatki, in ne kot odgovor na vprašanje, kaj pravi teorija. Z drugimi besedami, nismo izhajali iz že vnaprej oblikovanih teoretičnih in empiričnih predpostavk, ampak smo analizirali razpoložljive podatke z namenom ugotavljanja možnih teoretičnih in empiričnih povezav.

Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da kandidati za zaposlitev ob vstopu v organizacijo izražajo določeno stopnjo motivacije za vodenje. Izražena motivacija je dober napovednik, da bodo kandidati v okviru svoje kariere želeli postati tudi policijski vodje. Odprto vprašanje pa je, kako se ta začetna motivacija za vodenje razvija v času nabiranja delovnih izkušenj. V smislu povezave med rezultati te analize in integriranim modelom potenciala za vodenje lahko rečemo, da med kandidati obstaja močna izraženost razvojnih dimenzij (izobraževanje, napredovanje, samostojnost, pričakovanja itd.), nakazane pa so tudi tendence kariernih dimenzij (dinamično delo, disciplina, sodobna tehnologija, velik kolektiv, delo z orožjem, avantura in nevarnost itd.).

Za boljše razumevanje potenciala za vodenje in pripravo priporočil za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potenciala za vodenje je potreben celovit pristop, podprt s teorijo in raziskavami.

7 Viri in literatura

- Church, A. H. (2014). What Do We Know About Developing Leadership Potential? The role of OD in Strategic Talent Management. *OD Practitioner*, 19(3), 52–61.
- Church, A. H., in Silzer, R. (2014.) Going behind the Corporate Curtain with a BluePrint for Leadership Potential. An Integrated Framework for identifying High-Potential Talent. *People & Strategy*, 36(4), 50–58.
- Durić, Dž. (2015). *Izbirni postopki vodstvenega kadra – vmesno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Durić, Dž. (2016). Izbirni postopki policijskih vodij ali identifikacija, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje. V *Prvi posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji, Zbornik prispevkov*, D. Durić in A. Koporec Oberčkal (ur.), 7–28. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Durić, Dž. (2018). *Izbirni postopki vodstvenega kadra – končno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Durić, Dž. (2020). *Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2020 – poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Durić, Dž., in Pogorevčnik, M. (2021). *Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021 –poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- McCall, M. W., Jr., in McCauley, C. D. (2014). Experience-Driven Leadership Development: Surveying the Terrain. V *Using Experience to Develop Leadership Talent: How organizations Leverage On-the-Job Development*, C. D. McCauley in M. W. McCall, Jr., (ur.), 3–15. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silzer, R., in Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377–412.
- Silzer, R., in Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, R. Silzer in B. E. Dowell (ur.), 213–279. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, R., in Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, R. Silzer in B. E. Dowell (ur.), 3–72. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, R., in Davis, S. L. (2010). Assessing the potential of individuals – The prediction of future behavior. V *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-Based Practices for Selecting and Developing Organizational Talent*, J. C. Scott in D. H. Reynolds (ur.), 495–532. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Troha, N., in Gorenak, N. (2019). Značilnosti dela skozi oči generacije mladih: Raziskava mladi in motivi za vojaški poklic. *Sodobni vojaški izzivi, Contemporary Military Challenges*, 21(4), 27–51.

O avtorjih:

Dr. Džemal Durić je zaposlen v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer se ukvarja z raziskavami na področjih upravljanja s človeškimi viri in razvoja vodenja. Kot predavatelj sodeluje v programu usposabljanja Vodenje v policiji, sodeloval je pri izvajanju modula Leadership and Organisational Development znotraj mednarodnega magistrskega programa European Joint Master's in Strategic Border Management. Leta 2017 je dobil nagrado *The Best Lecturer Award*. Je vodja projekta Razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij in namestnik vodje projekta Razvoj kompetenčnega modela v policiji.

Miša Pogorevčnik je zaposlena v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer opravlja pripravništvo s področja psihologije. V sklopu pripravništva sodeluje pri različnih aktivnostih, ena izmed njih je tudi pomoč pri raziskovalni dejavnosti.

VODENJE IN SOCIALNA IDENTITETA V POLICIJSKIH VRSTAH

Džemal Durić

Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija, Slovenija
dzemal.duric@policija.si

Povzetek

V prispevku so povzeti in predstavljeni delni izsledki raziskave Izvajanje policijskih pooblastil v stresnih delovnih pogojih – Vloga vodenja in socialne identitete pri doživljanju stresa in uporabi policijskih pooblastil (Durić, 2019). Osredotoča se na analizo povezav med stili vodenja in socialno identiteto. V teoretičnem delu je predstavljen pristop socialne identitete: teorija socialne identitete in teorija samokategorizacije. V empiričnem delu so povzeti rezultati analiz povezav med stili vodenja in socialno identifikacijo s skupino, organizacijsko enoto in policijo. Spletni vprašalnik so izpolnjevali zaposleni v Posebni policijski enoti (PPE), Specialni enoti (SE) in mobilnih kriminalističnih oddelkih (MKO). V vzorec je bilo zajetih 245 popolno izpolnjenih vprašalnikov. Rezultati nakazujejo, da znotraj policije obstajajo različne stopnje identifikacije zaposlenih in da različni načini vodenja prispevajo k tej dinamiki.

Ključne besede: vodenje, stili vodenja, socialna identiteta, stopnja identifikacije, razvoj vodenja

1 Uvod

V raziskavi *Izvajanje policijskih pooblastil v stresnih delovnih pogojih – Vloga vodenja in socialne identitete pri doživljanju stresa in uporabi policijskih pooblastil* smo izhajali iz dveh temeljnih in enega aplikativnega namena raziskovanja (Durić, 2019, str. 8):

1. Opisni namen (KAJ). Prvi namen je bil raziskati in opisati *teoretične okvire pristopa socialne identitete* ter predstaviti *značilnosti skupinskega izvajanja policijskih nalog in pooblastil* v izbranih policijskih enotah.
2. Razlagalni namen (ZAKAJ). Z raziskavo smo želeli ugotoviti *povezave med socialno identiteto, vodenjem, dejavniki stresa, doživljanjem in reagiranjem na stres, socialno podporo v stresnih situacijah in stališči o izvajanju policijskih pooblastil.*

3. Aplikativni namen (KAKO). Na podlagi poznavanja vseh elementov in razumevanja povezav med njimi smo oblikovali predloge in priporočila za izboljšanje: a) *vodenja in motiviranja policistov, ki v skupinah izvajajo policijska pooblastila*, b) *stopnje pripadnosti policistov*, c) *ravnanja vodij in policistov v stresnih situacijah*, d) *nudenja psihološke pomoči in socialne podpore vodjem in policistom* ter e) *učinkovite uporabe policijskih pooblastil v stresnih situacijah*.

Poročilo o raziskavi ni bilo javno objavljeno. V elektronski obliki je bilo objavljeno na intranetni strani in s tem dostopno samo zaposlenim oziroma ožji strokovni javnosti. V tem prispevku v celoti povzemamo tisti del vsebine poročila, ki se nanaša na vodenje in socialno identiteto. Zanimajo nas povezave med stili vodenja in stopnjo socialne identitete – stopnjo identifikacije vodenih.

2 Pristop socialne identitete

Pristop socialne identitete sestavljata **teorija socialne identitete** (angl. *SIT - social identity theory*) (Tajfel & Turner, 1979; Hoog, Abrams & Brewer, 2017) in **teorija samokategorizacije** (angl. *SCT - self-categorization theory*) (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Prva se ukvarja s procesi med skupinami (angl. *intergroup behavior*), druga pa s procesi v skupinah (angl. *intragroup behavior*).

Glavno področje proučevanja pristopa socialne identitete je socialna psihologija **članstva v skupini** (angl. *group membership*). Družba je sestavljena iz posameznikov, največji vpliv na posameznikovo razmišljanje, prepričanja in vedenje pa imajo socialne skupine in/ali socialne kategorije, ki jim pripada. Skupine pomembno vplivajo na posameznikovo identiteto. Odgovore na vprašanja, kdo sem, kakšen človek sem in kako se vedem do drugih (v svoji skupini (angl. *ingroup*) ali do drugih skupin (angl. *outgroup*)), določajo skupine, s katerimi se identificiramo. Psihološki procesi, ki so povezani s socialno identiteto, so povezani z različnim skupinskim vedenjem, kot je na primer solidarnost s člani svoje skupine, spoštovanje skupinskih norm, diskriminacija drugih skupin itd. Glavni vprašanji pristopa socialne identitete sta, **kako se ljudje identificirajo s skupino** in **kakšne so posledice identifikacije s skupino** (Hoog & Abrams, 2006). Teorija socialne identitete (v nadaljnjem besedilu: SIT) odgovarja na drugo vprašanje, teorija samokategorizacije (v nadaljnjem besedilu: SCT) pa na prvo.

2.1 Teorija socialne identitete – SIT

Motivacija za razvoj SIT so bile avtorjeve (Tajfel) življenjske izkušnje pripadnika judovske skupnosti v drugi svetovni vojni ter interes za proučevanje in razumevanje procesov *diskriminacije* med skupinami in poskusov prikrajšanih skupin za *socialne spremembe* (Spears, 2011). Tajfel opredeli **socialno identiteto** kot »tisti del posameznikovega self koncepta, ki izhaja iz njegovega zavedanja [znanja] o njegovem članstvu v socialni skupini (ali skupinah), vključno z vrednostno in čustveno pomembnostjo tega članstva« (Tajfel, 1982, str. 24). Glavni trije procesi v povezavi s socialno identiteto so procesi socialne kategorizacije, socialne identifikacije in socialne primerjave.

Socialna kategorizacija. Proces kategorizacije se nanaša na to, kako dražljaje združujemo kot člane ene kategorije – glede na podobnosti z drugimi v tej kategoriji in glede na razlike s člani preostalih kategorij (Vec, 2007). Tajfel in sodelavci pravijo, da je socialni svet preprečen s socialnimi kategorijami, ki so lahko večje, obsežnejše (rasa, spol, narodnost itd.) ali manjše (prijateljske, interesne, delovne skupine, članstvo v društvu itd.). Posameznik je lahko član ali pripadnik nekaterih od teh skupin, drugih pa ne. Kognitivne posledice kategorizacije (ko se posameznik identificira z določeno socialno kategorijo) so, da je podobnost med člani znotraj skupine določene kategorije običajno zaznana večja, kot je dejansko, in obratno, razlike med člani različnih kategorij so običajno zaznane kot večje od realnih. Ena temeljnih kategorizacij je razlika med seboj in drugimi oziroma v socialnem svetu med nami in njimi. Torej socialni svet zaznavamo v kategorijah, ki so socialno konstruirane. Vsaka socialna kategorija ima določene reprezentativne poteze ali *prototip*. To so tiste referenčne točke, ki predstavljajo centralno tendenco ali povprečje kategorij. To pomeni, da je določeno vedenje anticipirano in pričakovano v določenem kontekstu. Vsak med nami pripada nekaterim kategorijam, drugim pa ne (Vec, 2007, str. 79).

Socialna identifikacija. Proces socialne identifikacije se nanašajo na to, kako se posameznik identificira s skupino in definira sebe kot člana določene skupine. Podrobnejšo razlago procesov identifikacije podaja teorija samokategorizacije (več v nadaljevanju). Ko posameznik prevzame socialno identiteto, ta ne predpisuje le članstva, ampak tudi ustrezne norme vedenja za člane. Član kategorije mora z drugimi deliti nekaj potez tako, da je z njimi povezan v »družinski podobnosti« (Vec, 2007, str. 79).

Socialna primerjava. Bistveni prispevek SIT na začetku razvoja tega pristopa je razlaga skupinskega vedenja kot produkt ali posledica dinamike prejšnjih dveh procesov (kategorizacija in identifikacija). »Ko se identificiramo s socialnimi skupinami, že primerjamo različne skupine med seboj in posledica teh primerjav je vpliv na to,

kako vidimo sebe in naše reakcije do drugih ljudi, ki pripadajo drugim skupinam. Socialna identiteta običajno postavlja posameznika v relacijo do socialnih kategorij, socialnih pozicij ali socialnih statusov.« (Vec, 2007, str. 80) Socialna identiteta je torej povezana s skupinskim vedenjem, ki ima nekaj splošnih karakteristik: etnocentrizem, favoriziranje skupine, medskupinska diferenciacija, konformnost s skupinskimi normami ter percepcija sebe, članov skupine in nečlanov v terminih skupinskih stereotipov. Te značilnosti skupinskega vedenja izhajajo iz socialne identitete prav zaradi procesa socialne kategorizacije (Vec, 2007, str. 80). Vsaka skupina oziroma specifična socialna kategorija oblikuje pozitivno samopodobo prek socialne primerjave med lastno skupino in neko pomembno drugo skupino. Šele primerjanje z drugimi ljudmi nam torej daje vrednostne standarde. Pozitivno samovrednotenje navadno motivira konflikt in tekmovalnost.

Socialna mobilnost. SIT ne ponuja samo razlage, kako ljudje prek članstva v skupinah iščejo pozitivno socialno identiteto in vpogled v dinamiko medskupinskega razločevanja, ampak tudi razlaga, kaj lahko posamezniki in predvsem skupine (nižji status, nepriviligirane skupine itd.) naredijo v kontekstu negativne socialne identitete. Kako doseči socialne spremembe – od socialne neenakosti k večji enakosti? Tajfel in Turner (1979) sta opredelila različne strategije, ki so na razpolago prikrajšanim skupinam (Spears, 2011; Vec, 2007): individualna mobilnost (oditi iz svoje skupine in se vključiti v skupino z višjim statusom), socialna kreativnost (nove dimenzije medskupinskih primerjav, prevrednotenje obstoječih dimenzij, primerjava z drugačnimi skupinami) in socialna tekmovalnost (uveljavljanje pravic, politično lobiranje, terorizem, vojna itd.).

Če povzamemo, SIT ni samo teorija, ki razlaga diskriminacijo in zakaj so skupine sovražne med seboj. Je tudi teorija, ki razlaga socialne spremembe. Čeprav je to teorija procesov med skupinami, je SIT z uvedbo koncepta socialne identitete prva na področju socialne psihologije predstavila socialno identiteto v povezavi oziroma kot del self-koncepta ali samodefiniranja (Spears, 2011). Teorija samokategorizacije je nadaljevala na predstavljenih izhodiščih in daje podrobnejše razlage procesov v skupinah.

2.2 Teorija samokategorizacije – SCT

SCT je razvil Turner s svojimi sodelavci (Turner et al., 1987; Turner, 1991). Poglobil se je v iskanje odgovora na vprašanje, kako se ljudje identificirajo s skupino in kakšna je dinamika procesov znotraj skupine. Za potrebe našega proučevanja bomo predstavili ideje o razmerju med osebno in socialno identiteto, aktivacijo socialnih identitet in dinamiko socialnega vplivanja v skupini.

Osebna in socialna identiteta. Osrednja ideja SCT je, da je treba skupinsko vedenje razumeti kot vedenje posameznikov v smislu izmenjane identitete (socialne identitete) in ne kot vedenja različnih posameznikov. Vedenje posameznikov v skupini je torej odraz skupine kot celote oziroma skupinske identitete (Vec, 2007). Ključni prispevek SCT je razlaga psihološkega procesa (socialne identifikacije) prehoda od vedenja posameznika (jaz), ki izhaja iz njegove individualnosti oziroma osebne identitete, do vedenja, ki izhaja iz socialne identitete (mi) (Haslam et al., 2011). Kadar socialna identiteta postane poudarjena ali aktivirana (več v nadaljevanju), individualna samozaznava postaja razosebljena oziroma depersonalizirana (angl. *depersonalization*). Bolj se nekdo zaznava kot član skupine (v smislu izmenjane ali skupne, stereotipno definirane socialne kategorije), manj sebe zaznava kot ločeno individualno osebnost (Vec, 2007, str. 85). Proces depersonalizacije pripelje do tega, da posamezniki zaznavajo sebe ter se odzivajo do sebe in drugih ne kot edinstvene osebnosti, ampak kot psihološki predstavniki skupine, ki ji pripadajo. Ta proces ne vpliva samo na to, kako se odzivamo na druge. Vpliva tudi na to, kako vidimo in se odzivamo na svet na splošno. S procesom depersonalizacije skupina postane merilo za vse stvari okrog nas. Vrednote in norme, ki usmerjajo naše vedenje, so vrednote, povezane s skupino, s katero se identificiramo. Skladno s tem se vrednote in norme vedenja razlikujejo v različnih skupinah. V tem procesu posamezniki prevzamejo tudi interes skupine (skupni interes) kot svoj interes (Haslam et al., 2011, str. 53). Zaradi medsebojne odvisnosti in koristnosti se razvija kohezivna skupina, ki vpliva na vedenje in stališča članov ter jih hkrati spreminja. Ta kohezivnost omogoča oblikovanje socialne identitete, ki je oblikovana na podlagi razlik (med različnimi skupinami, ki jim posamezniki pripadajo). Tako posameznikova osebna identiteta postane s tem odvisna od tega, v katero socialno skupino bo posameznik samega sebe v določenem kontekstu uvrstil (Vec, 2007, str. 84).

Aktiviranje (socialnih) identitet. Katera samokategorija oziroma socialna identiteta je prevladujoča v določenem času? Kdaj določena socialna identiteta postane aktivna oziroma operativna (angl. *identity salience*)? Katera samokategorija je prevladujoča v nekem kontekstu, je odvisno od pripravljenosti ljudi (angl. *perceptual readiness*), da uporabijo določeno kategorijo in njeno ujemanje (angl. *fit*) z dano socialno realnostjo. Obstajata dve medsebojno povezani obliki ujemanja: (1) *primerjalno ujemanje*, opredeljeno s principom metakontrasta, in (2) *normativno ujemanje*, opredeljeno s kongruentnostjo stereotipnih vsebin kategorije s trenutno izraženim vedenjem (Vec, 2007, str. 84). Spears (2011, str. 209) s primerom ponazarja, kako je aktiviranje socialnih identitet odvisno od socialnega konteksta. Na primer, skupina moških in žensk iz Velike Britanije in Nizozemske sodeluje v pogovoru. Če je tema pogovora Evropska unija, je verjetnost, da bodo nacionalne socialne identitete postale aktivne, kajti Britanci imajo o njej bolj negativna stališča, Nizozemci pa bolj pozitivna. Če pa se bo tema pogovora preusmerila na zakonske odnose ali na to, ali bi moralo biti več

nogometnih tekem na televizijskem sporedu, potem bo postala aktivnejša socialna identiteta, povezana s spolom. Če poenostavimo, primerjalno ujemanje se nanaša le na razlike med skupinami, normativno ujemanje pa se nanaša na vsebino teh razlik (Spears, 2011, str. 209).

Socialno vplivanje. V okviru SCT je bil razvit tudi model socialnega vplivanja v skupini (Turner, 1991), ki temelji na dveh principih samokategorizacije: (1) stereotipno samodefiniranje, ko se posameznik identificira s skupino, in (2) delitev tega stereotipa z drugimi člani skupine. Ko se posameznik identificira s skupino, ugotavlja pomen članstva (biti član) te skupine, kakšne so norme, kaj se pričakuje. Prav tako se prilagodi tem normam (1. princip). Ko člani skupine delijo socialno identiteto, pričakujejo in aktivno iščejo konsenz o glavnih lastnostih skupine, skupnem pogledu na različne stvari, ki so pomembne za skupino itd. Člani so motivirani, da skupne stvari uskladijo s komuniciranjem, prepričevanjem, pogajanjem in argumentiranjem (2. princip). Pri kateri osebi člani skupine iščejo informacije o glavnih vrednotah in drugih atributih skupine? Katera oseba ima največ vpliva na druge člane skupine, največ potenciala za socialno vplivanje v skupini in je najbolj prototipičen član skupine oziroma član, ki najbolj predstavlja (skupni) prototip skupine (angl. *group prototype*, *shared prototype*, *group prototypicality*)? Prototip predstavljajo atributi (vrednote, prepričanja, vedenja itd.), ki zajamejo podobnosti znotraj skupine (angl. *ingroup similarities*) in razlike v odnosu do drugih skupin (angl. *intergroup differences*) (Hogg, van Knippenberg & Rast, 2012, str. 262). Ko člani skupine ponotranjijo prototip skupine, ki ji pripadajo, ta prototip usmerja njihovo razmišljanje, čustvovanje in vedenje ter kako jih zaznavajo in obravnavajo drugi (Haslam et al., 2011; Hogg et al., 2012).

Do zdaj predstavljeni koncepti pristopa socialne identitete so zelo močno vplivali na nadaljnji razvoj tega pristopa in njegovo multidisciplinarno uporabo na različnih področjih, kot so (Abrams & Hogg, 2017; Hogg, Abrams & Brewer, 2017): organizacija in menedžment, vodenje, komunikacijske študije, zdravje, stres itd. Za potrebe našega proučevanja je pomemben prispevek pristopa socialne identitete na področju vodenja.

3 Socialna identiteta in vodenje

Pristop socialne identitete je prispeval štiri pomembne ugotovitve za analizo in razumevanje procesa vodenja (Haslam et al., 2011, str. 51):

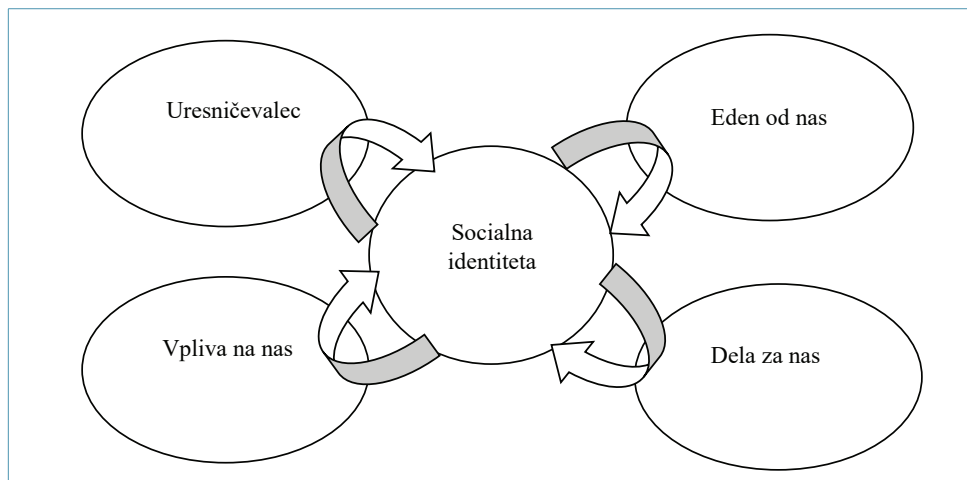
- pomen socialne identitete in psihološkega članstva v skupini za posameznika;
- različne oblike skupinskega vedenja izhajajo iz norm in vrednot, povezanih s socialno identiteto;

- ko je socialna identiteta aktivna, interes skupine predstavlja interes posameznika;
- narava skupin in procesi v skupinah so vedno povezani s širšim socialnim kontekstom.

Številne empirične raziskave so potrdile domneve pristopa socialne identitete na področju vodenja. Osrednji koncept je prototipičnost vodje (angl. *leadership prototypicality*). Rezultati prvih raziskav so pokazali: a) da imajo najbolj prototipični člani skupine največ vpliva na druge člane skupine, b) da so najbolj prototipični člani tudi najbolj socialno privlačni (angl. *social attractive*), c) da člani skupine najbolj zaupajo prototipičnim članom skupine ter e) da se najbolj prototipičnim članom pripisujejo lastnosti karizmatičnosti in karizmatičnega vodenja (Cummins & O'Boyle, 2015, str. 30).

Prvo teorijo na področju vodenja (*A Social identity theory of leadership*) je razvil Hogg (2001). Van Knippenberg in Hogg (2003) sta razvila model uspešnega vodenja v organizacijah (*The Social Identity Model of Organizational Leadership - SIMOL*), Haslam in sodelavci (2011) pa so objavili celovit model upravljanja socialne identitete (*Social Identity Management*) skupaj z merskim orodjem (*Identity Leadership Inventory - ILI*), ki ga je razvil Steffens s sodelavci (2014). Model upravljanja socialne identitete (slika 1) je sestavljen iz štirih komponent (Steffens et al., 2014; Haslam et al., 2011):

1. **Vodja – eden od nas** (angl. *Identity prototypicality: Being one of us*). Bolj posameznik predstavlja socialno identiteto skupine, bolj je zaznan kot »eden od nas«, večji je njegov vpliv v skupini in drugi člani mu bodo sledili. Vodja posebejla attribute skupine in je zgled drugim članom skupine.
2. **Vodja – dela za nas** (angl. *Identity advancement: Doing it for us*). Vodja mora promovirati skupne interese skupine in ne samo svojih interesov ali interesov drugih skupin. Vodja mora poskrbeti za pravičnost in poštenost. Zavzema se za cilje skupine in odpravlja ovire pri doseganju skupnih ciljev.
3. **Vodja – vpliva na nas** (angl. *Identity entrepreneurship: Crafting a sense of us*). Vodja ne deluje samo tako, da je prepoznan kot »eden od nas«, ampak tudi aktivno vpliva na oblikovanje socialne identitete skupine – trenutne in želene. Vodja vpliva na razumevanje skupnih vrednot, norm in idealov.
4. **Vodja – uresničevalec** (angl. *Identity impresarioship: Making us matter*). Vodja mora poskrbeti, da se oblikovana socialna identiteta izrazi v praktičnih rešitvah. Vodja ustvarja okolje, strukture in aktivnosti, ki materializirajo skupno identiteto, koordinirajo aktivnosti in doseganje uspeha. Vodja promovira svojo skupino pred drugimi skupinami.

Slika 1: Celovit model upravljanja socialne identitete

Vir: Steffens et al., 2014, str. 1003 v Durić, 2019, str. 13.

4 Metodologija

4.1 Raziskovalno vprašanje

Postavljeno je bilo raziskovalno vprašanje:

1. Kako so stili vodenja povezani s stopnjo socialne identitete (stopnjo identifikacije)?

4.2 Merski instrument

Skladno z raziskovalnim vprašanjem smo s programskim orodjem LimeSurvey oblikovali vprašalnik za spletno anketiranje, ki je sestavljen iz naslednjih sklopov vprašanj in trditev:

1. vodenje,
2. socialna identiteta,
3. demografski podatki.

Vodenje. V raziskavi smo ugotavljali stile vodenja *neposredno nadrejenega vodje* (v PPE so ocenjevali **vodjo skupine**, v SE so ocenjevali **vodjo oddelka**, v MKO pa so

ocenjevali **vodjo skupine** (PU Maribor in Ljubljana) oziroma **vodjo oddelka** (PU Koper, Kranj, Novo mesto, Celje in Murska Sobota) in stile *posredno nadrejenega vodje* (v PPE so ocenjevali **komandirja oddelka**, v SE so ocenjevali **poveljnika SE**, v MKO pa so ocenjevali **vodjo oddelka** – samo v PU Ljubljana in Maribor). Uporabljen je bil vprašalnik *Identity Leadership Inventory - ILI* (Steffens et al., 2014), ki vsebuje 15 trditve in meri štiri stile vodenja: vodja – eden od nas; vodja – dela za nas; vodja – vpliva na nas; vodja – uresničevalec. Uporabljena je bila petstopenjska lestvica za ugotavljanje pogostosti opisnih trditvev, in sicer od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto, če ne celo vedno).

Socialna identiteta. Ugotavljali smo stopnjo identifikacije s **skupino, organizacijsko enoto** in **Policijo**. Uporabljene so bile tri trditve (Postmes, Haslam & Jans, 2013), ki merijo subjektivno doživljanje povezanosti oziroma identifikacijo posameznika s socialnimi kategorijami. Uporabljena je bila petstopenjska lestvica strinjanja s trditvami, in sicer od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).

Demografski podatki. V tem sklopu smo zajeli podatke o *spolu, starosti, izobrazbi, delovnih izkušnjah* in *organizacijski enoti* (PPE, SE, MKO). Pripadnikom PPE smo dodatno ponudili tudi možnost, da posredujejo podatek o *policijski upravi*.

4.3 Zbiranje in analiza podatkov

Podatki so bili zbrani z metodo spletnega anketiranja. Usklajevanje in oblikovanje spletnega vprašalnika v sodelovanju s predstavniki proučevanih enot je potekalo od oktobra 2017 do januarja 2018. Zbiranje podatkov je potekalo od 24. aprila 2018 do 31. avgusta 2018. Zbrane podatke smo obdelali in analizirali s programskim orodjem IBM SPSS Statistics 21 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Univariatna analiza (analiza posamezne spremenljivke). Pri pripravi podatkov smo najprej vpisali lastnosti posameznih spremenljivk in opravili splošni pregled spremenljivk: grafični prikazi porazdelitev, frekvence in opisne statistike.

Bivariatna analiza (analiza odnosa med dvema spremenljivkama). Korelacijska analiza je bila opravljena med spremenljivkami z namenom ugotoviti splošne vzorce povezav med spremenljivkami.

4.4 Vzorec

Ker imajo v policiji dostop do intraneta vsi zaposleni in da smo v nagovoru spletnega vprašalnika povabili k sodelovanju le policiste in policistke ter kriminaliste in kriminalistke v PPE, SE in MKO (ciljna populacija¹), lahko vzorec poimenujemo samoizbirni vzorec. »Samoizbirni vzorec. Do tega vzorca pridemo, če omogočimo posameznim predstavnikom proučevane populacije, da se za sodelovanje odločijo sami. Po navadi takrat javno objavimo, da iščemo ljudi z določenimi značilnostmi ali interesi, ljudje pa se nato sami javijo.« (Tratnik, 2002, str. 71). Uradno vabilo s povezavo do spletnega vprašalnika je bilo poslano vodstvu proučevanih enot z zaprosilom, naj vabilo s povezavo do spletnega vprašalnika pošljejo po elektronski pošti vsem zaposlenim, to je ciljni populaciji.

Spletni vprašalnik je izpolnilo **343** anketirancev. Od tega je bilo 98 nepopolno in **245** popolno izpolnjenih vprašalnikov. V tabeli 1 so prikazani podatki o skupnem številu anketirancev po organizacijskih enotah, v tabeli 2 pa so demografski podatki razčlenjeni po organizacijskih enotah.

Tabela 1: Število anketirancev po organizacijskih enotah

Organizacijska enota	N	v %
POSEBNA POLICIJSKA ENOTA - PPE	186	75,9
SPECIALNA ENOTA - SE	32	13,1
MOBILNI KRIMINALISTIČNI ODDELEK - MKO	27	11,0
Skupaj	245	100,0

Vir: Durić, 2019, str. 27.

Tabela 2: Demografski podatki po organizacijskih enotah

Demografske spremenljivke	Organizacijska enota							
	PPE		SE		MKO		Skupaj	
	N	v %	N	v %	N	v %	N	v %
Spol								
Ženski	2	1,2	0	0,0	1	0,6	3	1,8
Moški	130	76,0	21	12,3	17	9,9	168	98,2

¹ Podatki o sistemiziranih delovnih mestih in njihovi zasedenosti oziroma številu zaposlenih v vseh treh enotah so zaradi varnostnih razlogov interni in niso javno objavljeni. Zaradi navedenega ne navajamo primerjave med vzorcem in populacijo in izsledkov raziskave ne moremo posploševati na našo osnovno množico - populacijo.

Skupaj	132	77,2	21	12,3	18	10,5	171	100,0
Starost								
Do 25 let	3	1,3	1	0,4	0	0,0	4	1,7
Od 26 do 35 let	59	25,3	11	4,7	2	0,9	72	30,9
Od 36 do 45 let	106	45,5	11	4,7	15	6,4	132	56,7
Od 46 do 55 let	14	6,0	6	2,6	5	2,1	25	10,7
Skupaj	182	78,1	29	12,4	22	9,4	233	100,0
Izobrazba								
Srednja šola	99	43,2	15	6,6	9	3,9	123	53,7
Višja šola	49	21,4	8	3,5	7	3,1	64	27,9
Visoka šola	28	12,2	5	2,2	4	1,7	37	16,2
Podiplomska	2	0,9	2	0,9	1	0,4	5	2,2
Skupaj	178	77,7	30	13,1	21	9,2	229	100,0
Delovne izkušnje								
Do 10 let	30	12,9	0	0,0	1	0,4	31	13,3
Od 11 do 20 let	101	43,3	14	6,0	12	5,2	127	54,5
Od 21 do 30 let	45	19,3	13	5,6	11	4,7	69	29,6
Od 31 do 40 let	1	0,4	4	1,7	0	0,0	5	2,1
Nad 40 let	0	0,0	0	0,0	1	0,4	1	0,4
Skupaj	177	76,0	31	13,3	25	10,7	233	100,0

Vir: Durić, 2019, str. 27.

Iz tabele 2 je razvidno, da je med anketiranimi zelo majhno število žensk (3) in da v vzorcu prevladuje večinoma moška populacija (168). Mogoče je delež žensk v vzorcu tudi večji, saj 171 anketirancev ni zabeležilo podatka o spolu. Najbolj zastopana kategorija v vseh treh enotah je kategorija od 36 do 45 let, najmanj zastopana pa je kategorija do 25 let. Možna interpretacija za majhen delež kategorije do 25 let bi lahko bila v tem, da v obdobju krize ni bilo rednega zaposlovanja v policiji. Mogoča je tudi interpretacija, da najmlajši (glede na število let delovnih izkušenj) še ne izpolnjujejo vseh pogojev za delo v PPE, SE in MKO. Kar 80,0 odstotka vzorca ima srednjo (53,7 odstotka) ali višjo šolo (27,9 odstotka). V vseh treh enotah je po delovnih izkušnjah najbolj zastopana kategorija od 11 do 20 let delovnih izkušenj (skupaj 54,5 odstotka vzorca), velik pa je tudi delež anketirancev (29,6 odstotka), ki spadajo v kategorijo od 21 do 30 let delovnih izkušenj.

Analiza in interpretacija demografskih podatkov v tabelah 1 in 2 sta pomanjkljivi in ne prikazeta celotne slike vzorca, saj pri večini spremenljivk niso bili posredovani vsi podatki.

5 Rezultati

5.1 Stili vodenja

Ugotavljali smo stile vodenja *neposredno nadrejenega vodje* (v PPE so ocenjevali **vodjo skupine**, v SE so ocenjevali **vodjo oddelka**, v MKO pa so ocenjevali **vodjo skupine** (PU Maribor in Ljubljana) oziroma **vodjo oddelka** (PU Koper, Kranj, Novo mesto, Celje in Murska Sobota) ter stile *posredno nadrejenega vodje* (v PPE so ocenjevali **komandirja oddelka**, v SE so ocenjevali **poveljnika SE**, v MKO pa so ocenjevali **vodjo oddelka** – samo v PU Ljubljana in Maribor). V tabelah 3 in 4 so prikazani rezultati za neposredno vodenje, v tabelah 5 in 6 pa rezultati za posredno vodenje.

Tabela 3: Neposredno vodenje – opisna statistika

	Cronbach alpha	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Vodja - EDEN OD NAS	0,92	275	1	5	4,1073	,85641
Vodja - DELA ZA NAS	0,92	275	1	5	4,0727	,86796
Vodja- VPLIVA NA NAS	0,91	275	1	5	3,9136	,90369
Vodja - URESNIČEVALEC	0,87	275	1	5	3,9467	,88946

Vir: Durić, 2019, str. 29.

Iz tabele 3 je razvidno, da so srednje vrednosti za vse štiri stile vodenja dokaj visoke. Najvišja vrednost je pri stilu vodenja, ki se nanaša na prototipičnost vodje – eden od nas (4,1).

Tabela 4: Neposredno vodenje – opisna statistika po demografskih spremenljivkah

		EDEN OD NAS	DELA ZA NAS	VPLIVA NA NAS	URESNIČEVALEC
		Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost
Organizacijska enota	PPE	4,14	4,12	3,94	3,97
	SE	4,55	4,46	4,47	4,41
	MKO	3,74	3,80	3,56	3,63
Spol	Ženski	2,83	3,00	2,75	2,78
	Moški	4,13	4,12	3,99	4,03

Starost	do 25 let	4,0	4,56	4,44	4,33
	od 26 do 35 let	4,25	4,24	4,08	4,06
	od 36 do 45 let	4,11	4,10	3,95	3,98
	od 46 do 55 let	3,94	3,91	3,74	3,78
Izobrazba	Srednja šola	4,16	4,16	4,00	3,99
	Višja šola	4,15	4,14	3,95	4,02
	Visoka šola	4,09	4,04	3,97	4,03
	Podiplomska	4,40	4,30	4,25	4,13
Delovne izkušnje	Do 10 let	4,14	4,10	4,00	3,99
	Od 11 do 20 let	4,2	4,09	3,93	3,96
	Od 21 do 30 let	4,16	4,15	3,96	4,03
	Od 31 do 40 let	4,10	3,95	4,00	3,67
	Nad 40 let	3,75	4,00	3,50	3,67

Vir: Durić, 2019, str. 30.

Iz tabele 4 je razvidno, da so srednje vrednosti za vse stile vodenja najvišje v SE (4,55, 4,46, 4,47), nekoliko nižje v PPE in najnižje v MKO. Višje srednje vrednosti so pri anketirancih moškega spola in v starostni kategoriji do 25 let (4,50, 5,56, 4,44, 4,33). Pri izobrazbi imata kategoriji srednja šola in podiplomska izobrazba najvišje srednje vrednosti. K višjim srednjim vrednostim pri kategoriji podiplomska izobrazba najverjetneje prispeva nižje število anketirancev v tej kategoriji (N = 5) v primerjavi s kategorijo srednja šola (N = 123). Pri spremenljivki delovne izkušnje ni bistvenih razlik med kategorijami. Najvišje srednje vrednosti za tri stile vodenja so pri kategoriji od 21 do 30 let (4,16, 4,15, 3,96, 4,03).

Tabela 5: Posredno vodenje – opisana statistika

	Cronbach alpha	N	Mini-mum	Maksi-mum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Vodja – EDEN OD NAS	0,95	266	1	5	4,0545	,90352
Vodja – DELA ZA NAS	0,94	266	1	5	4,0254	,90103
Vodja – VPLIVA NA NAS	0,95	266	1	5	3,9370	,94296
Vodja – URESNIČEVALEC	0,91	266	1	5	3,8897	,93989

Vir: Durić, 2019, str. 30.

Tabela 6: Posredno vodenje – opisna statistika po demografskih spremenljivkah

		EDEN OD NAS	DELA ZA NAS	VPLIVA NA NAS	URESNIČE- VALEC
		Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost
Organizacijska enota	PPE	4,09	4,04	3,95	3,89
	SE	4,54	4,52	4,53	4,49
	MKO	3,80	3,79	3,69	3,63
Spol	Ženski	3,92	4,08	3,67	3,33
	Moški	4,1	4,08	4,01	3,95
Starost	Do 25 let	4,50	4,38	4,31	4,33
	Od 26 do 35 let	4,23	4,18	4,07	4,05
	Od 36 do 45 let	4,07	4,06	3,98	3,90
	Od 46 do 55 let	4,03	3,98	3,95	3,94
Izobrazba	Srednja šola	4,18	4,14	4,07	3,96
	Višja šola	4,01	4,00	3,88	3,93
	Visoka šola	4,16	4,11	4,05	3,98
	Podiplomska	4,40	4,30	4,35	4,27
Delovne izkušnje	do 10 let	4,14	4,05	4,03	3,97
	od 11 do 20 let	4,09	4,06	3,94	3,89
	od 21 do 30 let	4,13	4,13	4,09	4,04
	od 31 do 40 let	3,95	3,90	3,85	3,93
	nad 40 let	3,75	4,00	3,75	3,33

Vir: Durić, 2019, str. 31.

Tudi pri posrednem vodenju (tabela 5) so najvišje vrednosti za stil vodenja, ki se nanaša na prototipičnost vodje – eden od nas (4,1). Pri demografskih spremenljivkah (tabela 6) pa obstajajo podobni vzorci srednjih vrednosti kot pri posrednem vodenju. Ponovno so najvišje vrednosti v SE (4,54, 5,52, 4,53, 4,49), sledita PPE in MKO.

5.2 Socialna identiteta

Ugotavljali smo stopnjo identifikacije s skupino v proučevani organizacijski enoti, stopnjo identifikacije z organizacijsko enoto – PPE, SE in MKO ter stopnjo identifikacije s policijo kot organizacijo. V tabeli 7 je prikazana opisna statistika, v tabeli 8 pa so podatki razčlenjeni po demografskih spremenljivkah.

Tabela 7: Socialna identiteta – opisna statistika

	Cronbach alpha	N	Mini-mum	Maksi-mum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Identifikacija s skupino	0,84	296	1	5	4,4572	,67540
Identifikacija z enoto	0,84	296	1	5	4,4482	,66521
Identifikacija s policijo	0,85	297	1	5	4,0685	,71567

Vir: Durić, 2019, str. 31.

Tabela 8: Socialna identiteta – opisna statistika po demografskih spremenljivkah

		Identifikacija s skupino	Identifikacija z enoto	Identifikacija s policijo
		Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost
Organizacijska enota	PPE	4,47	4,46	4,08
	SE	4,65	4,61	3,99
	MKO	4,38	4,40	4,10
Spol	Ženski	4,00	4,33	4,00
	Moški	4,50	4,50	4,10
Starost	Do 25 let	4,67	4,50	4,42
	Od 26 do 35 let	4,67	4,65	4,16
	Od 36 do 45 let	4,37	4,37	3,99
	Od 46 do 55 let	4,42	4,41	3,99
Izobrazba	Srednja šola	4,49	4,49	4,00
	Višja šola	4,44	4,42	4,06
	Visoka šola	4,47	4,43	4,18
	Podiplomska	4,73	4,73	4,33
Delovne izkušnje	Do 10 let	4,61	4,56	4,24
	Od 11 do 20 let	4,49	4,49	4,01
	Od 21 do 30 let	4,43	4,41	4,10
	Od 31 do 40 let	4,27	4,27	3,60
	Nad 40 let	4,00	4,00	4,00

Vir: Durić, 2019, str. 32.

Iz tabele 7 je razvidno, da je najvišja srednja vrednost pri identifikaciji s skupino (4,45), iz tabele 8 pa so razvidne srednje vrednosti v posamezni organizacijski enoti. Srednje vrednosti za identifikacijo s policijo so v vseh treh enotah približno enake.

Najvišji stopnji identifikacije s skupino in z enoto sta v SE (4,65 in 4,61). Ženske in moški izražajo približno isto stopnjo identifikacije s policijo (4,00 in 4,10), razlike pa so pri identifikaciji s skupino (4,0 in 4,50) in identifikaciji z enoto (4,33 in 4,50). Najvišje srednje vrednosti za vse tri stopnje identifikacije so pri starostnih kategorijah do 25 let in od 26 do 35 let. Višje izobraženi (visoka šola in podiplomska izobrazba) izražajo višje vrednosti pri identifikaciji s policijo (4,18 in 4,33) v primerjavi s srednjo in višjo šolo (4,00 in 4,06). Srednje vrednosti za stopnjo identifikacije s skupino in enoto so pri vseh kategorijah izobrazbe podobne (med 4,40 in 4,50) razen pri kategoriji podiplomska izobrazba, kjer so srednje vrednosti nekoliko višje (4,73 in 4,73). Podatki kažejo, da so srednje vrednosti za vse tri oblike identifikacije najvišje pri kategoriji do 10 let delovnih izkušenj, nižje vrednosti za vse tri oblike identifikacije pa so pri kategorijah od 31 do 40 let in nad 40 let delovnih izkušenj.

5.3 Vodenje in socialna identiteta

Rezultati korelacijskih analiz (Pearsonovi korelacijski koeficienti r), ki nakazujejo statistično značilne neposredne povezave med stili vodenja in stopnjami socialnih identifikacij, so predstavljeni v tabeli 9.

Tabela 9: Vodenje in socialna identiteta – korelacije

Spremenljivke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Neposredno vodenje											
1. Eden od nas	-	,949**	,897**	,888**	,678**	,661**	,652**	,637**	,524**	,453**	,338**
2. Dela za nas		-	,909**	,892**	,664**	,663**	,652**	,633**	,518**	,449**	,321**
3. Vpliva na nas			-	,897**	,623**	,638**	,677**	,628**	,500**	,445**	,318**
4. Uresničevalec				-	,645**	,663**	,686**	,698**	,521**	,454**	,344**
Posredno vodenje											
5. Eden od nas					-	,942**	,914**	,904**	,470**	,410**	,254**
6. Dela za nas						-	,937**	,911**	,491**	,437**	,266**
7. Vpliva na nas							-	,920**	,455**	,402**	,248**
8. Uresničevalec								-	,446**	,367**	,236**
Socialna identiteta											
9. Identifikacija s skupino									-	,935**	,565**
10. Identifikacija z enoto										-	,603**
11. Identifikacija s Policijo											-

Vir: Durić, 2019, str. 45.

Razvidno je, da so vse spremenljivke neposrednega in posrednega vodenja pozitivno povezane z vsemi oblikami socialne identitete. Razlika je v tem, da so koeficienti neposrednega vodenja višji od koeficientov posrednega vodenja.

Skladno s pričakovanji so najmočnejše povezave med neposrednim vodenjem in identifikacijo s skupino. Pri neposrednem vodenju izstopata stil vodenja »eden od nas« (,524) in »uresničevalec« (,521), pri posrednem vodenju pa je najvišji koeficient pri stilu vodenja »dela za nas« (,491). Podobni vzorci so tudi pri identifikaciji z enoto in s policijo, kjer pri neposrednem vodenju izstopata stila »eden od nas« (,453 in ,338) in »uresničevalec« (,454 in ,344), pri posrednem vodenju pa stil »dela za nas« (,437 in ,266).

Zanimiva je zelo močna povezava med identifikacijo s skupino in identifikacijo z enoto (,935). Možna interpretacija bi lahko bila, da se organiziranost proučevanih enot prekriva z notranjo organiziranostjo v formalne in neformalne skupine znotraj teh enot. Z drugimi besedami, anketiranci enačijo svojo identifikacijo s skupino in enoto oziroma svojo enoto doživljajo kot eno veliko skupino, katere del so.

Razlike v koeficientih med vodenjem in oblikami socialne identitete nakazujejo, da znotraj policije obstajajo različne oblike in stopnje identifikacije zaposlenih t da različni načini vodenja prispevajo k tej dinamiki.

6 Sklep

V glavni raziskavi *Izvajanje policijskih pooblastil v stresnih delovnih pogojih* (Durić, 2019) nas je zanimala vloga vodenja in socialne identitete med naravo stresa (zaznavanju, doživljanju in odzivanju na stres) in stališči o izvajanju policijskih pooblastil (vedenjske tendence). V tem prispevku smo povzeli ugotovitve o povezavah med vodenjem (stili vodenja) in socialno identiteto (stopnja identifikacije s skupino, z enoto in s policijo).

Na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega raziskovanja dajemo splošna priporočila za vodenje in za krepitev socialne identitete (Durić, 2019, str. 61–62).

6.1 Priporočila za vodenje

Usposabljanje vodij na temo celovitega modela upravljanja socialne identitete. Model vodenja, predstavljen in preizkušen v raziskavi, ponuja konkretne napotke, kako lahko s stili vodenja vplivamo na visoko stopnjo socialne identitete, zaznavanje

in odzivanja na stres ter na stališča o izvajanju policijskih pooblastil. Vsebine predlaganega modela je mogoče umestiti v obstoječi program usposabljanja Vodenje v policiji. Druga možnost je, da se pripravi poseben program s poudarkom na vodenju enot in skupin, ki v skupinah izvajajo policijske naloge in pooblastila.

Uporaba stilov vodenja celovitega modela upravljanja socialne identitete v praksi.

Raziskava je pokazala, da so proučevani stili vodenja prisotni v praksi in da pozitivno učinkujejo. Naše priporočilo se nanaša na sistematično oziroma ciljno naravnano uporabo elementov predstavljenega modela vodenja v praksi. Z drugimi besedami, predlagamo, da vodje uporabljajo čim več elementov vseh stilov vodenja.

Uporaba pristopa socialne identitete pri delu z različnimi ciljnim skupinami.

Rešitev na področju izobraževanja policistov za delo z množicami je že v svoji strokovni analizi predlagal Berkopec (2016), in sicer praktično uporabo celovitega modela socialne identitete množic (angl. *ESIM - Elaborated social identity model of crowds*) (Drury & Reicher, 2009; Reicher & Stott, 2011; Reicher, 2017). Model ESIM, ki temelji na pristopu socialne identitete, je bil razvit na podlagi empiričnega proučevanja vedenja množic na protestih, športnih dogodkih in drugih pritrditvah, kjer lahko pride do neredov in nasilja.

6.2 Priporočila za krepitev socialne identitete

Uporaba splošnih oblik krepitev socialne identitete. Splošne oblike krepitev socialne identitete se nanašajo na vse neformalne in formalne priložnosti, kjer lahko vodje uporabljajo predlagane stile vodenja. Med neformalne priložnosti, na primer, spadajo vsa druženja, kot so pikniki, strokovne ekskurzije, izleti, športne prireditve itd., med formalne priložnosti pa spadajo vsi dogodki in rituali (proslave, podelitve nagrad, promocije projektov in rezultatov dela itd.), kjer se neposredno in posredno krepijo skupne vrednote, poslanstvo itd.

Uporaba specifičnih oblik za krepitev socialne identitete. Specifične oblike krepitev socialne identitete so povezane z naravo neposrednega dela, ki ga izvajajo policisti v okviru svojih skupin in enot. Na primer, v vseh treh proučevanih enotah obstajajo specifični načini kadrovanja in socializacije novih članov. Lahko bi rekli, da gre za kombinacijo neformalnih in formalnih priložnosti, neposredno povezanih s specifično socialno identiteto skupine. V vsakem primeru je priporočljivo, ne glede na specifično naravo dela v posameznih enotah, predvsem krepiti zavest o pripadnosti policiji.

Sklenemo lahko z ugotovitvijo, da nam pristop socialne identitete omogoča raznolike teoretične in praktične napotke za razumevanje in reševanje kompleksnih

organizacijskih problemov. Za zaključek povzemamo pet glavnih spoznanj empiričnega raziskovanja socialne identitete (Haslam, 2014, str. 53):

1. **Skupine in socialna identiteta so pomembni**, ker imajo pomembno vlogo za uspešno delo v organizacijah.
2. **Proces samokategorizacije je pomemben**, saj dejstvo, kako se ljudje samodefinirajo v določenem socialnem kontekstu, vpliva na njihovo psihologijo in vedenje.
3. **Moč skupine** se doseže z aktivnim delom na socialni identiteti.
4. **Socialna identiteta se mora izražati v dejanjih** in ne samo v besedah.
5. **Psihološke intervencije so vedno politične**, ker vedno vsebujejo neko obliko upravljanja socialne identitete.

7 Viri in literatura

- Abrams, D., in Hogg, M. A. (2017). Twenty years of group processes and intergroup relations research: A review of past progress and future prospects. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 561–569.
- Berkopec, M. (2016). Posebna policijska enota in soočenje z migrantsko krizo (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Cummins, P. G., in O'Boyle, I. (2014). Leading through others: Social identity theory in the organizational setting. *Organization Development Journal*, 32(3), 27.
- Drury, J., in Reicher, S. (2009). Collective psychological empowerment as a model of social change: Researching crowds and power. *Journal of Social Issues*, 65(4), 707–725.
- Durić, Dž. (2019). *Izvajanje policijskih pooblastil v stresnih delovnih pogojih: vloga vodenja in socialne identitete pri doživljanju stresa in uporabi policijskih pooblastil*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava. Dostopno na: http://intra.policija.si/images/OperativneVsebine/DokumentiObrazciZbirke/Raziskave/Izvajanje_policijskih_pooblastil_v_stresnih_delovnih_pogojih.pdf (6. september 2021)
- Haslam, S. A. (2014). Making good theory practical: Five lessons for an applied social identity approach to challenges of organizational, health, and clinical psychology. *British Journal of Social Psychology*, 53(1), 1–20.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., in Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York: Psychology Press.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184–200.
- Hogg, M. A., in Abrams, D. (2006). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., in Rast III, D. E. (2012). The social identity

- theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304.
- Hogg, M. A., Abrams, D., in Brewer, M. B. (2017). Social identity: The role of self in group processes and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 570–581.
- Postmes, T., Haslam, S. A., in Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British journal of social psychology*, 52(4), 597–617.
- Reicher, S. (2017). »La beauté est dans la rue«: Four reasons (or perhaps five) to study crowds. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 593–605.
- Reicher, S., in Stott, C. (2011). *Mad mobs and Englishmen*. London, UK: Constable & Robinson.
- Spears, R. (2011). Group identities: The social identity perspective. In S. J. Schwartz e tal. (eds). *Handbook of identity theory and research* (201–224). New York: Springer Science + Business Media.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Peters, K., in Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1–39.
- Tajfel, H., in Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. V W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (str. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tratnik, M. (2002). *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Buckingham: Open University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., in Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Van Knippenberg, D., in Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 243–295.
- Vec, T. (2007). Teoriji socialne identitete in samokategorizacije. *Psihološka obzorja*, 16(1), 75–89.

O avtorju:

Dr. Džemal Durić je zaposlen v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer se ukvarja z raziskavami na področjih upravljanja s človeškimi viri in razvoja vodenja. Kot predavatelj sodeluje v programu usposabljanja Vodenje v policiji, sodeloval je pri izvajanju modula Leadership and Organisational Development znotraj mednarodnega magistrskega programa European Joint Master's in Strategic Border Management. Leta 2017 je dobil nagrado *The Best Lecturer Award*. Je vodja projekta Razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij ter namestnik vodje projekta Razvoj kompetenčnega modela v policiji.

SISTEM RAZVOJA VODENJA V POLICIJI: PREGLED RAZVOJNIH AKTIVNOSTI 2008–2021

Džemal Durić

Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija, Policija, Slovenija
dzemal.duric@policija.si

Suzana Rudež

Sektor za razvoj in sistemske naloge, Generalna policijska uprava, Policija, Slovenija
suzana.rudez@policija.si

Povzetek

V prispevku je predstavljen pregled glavnih razvojnih aktivnosti na področju razvoja vodenja v slovenski policiji med letoma 2008 in 2021. V prvem delu je povzet pregled raziskav o dobrih praksah v policijskih organizacijah (Durić, 2018). V drugem delu smo razvojne mejnike razdelili glede na razvoj zaokroženih razvojnih mehanizmov in/ali razvojnih projektov: 1) program usposabljanja Vodenje v policiji, 2) sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja, 3) upravljanje potencialov za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij ter 4) razvoj kompetenčnega modela v policiji. Za razvoj vodenja v slovenski policiji je značilno, da obstajajo strokovne in znanstvene analize področja, ki so podlaga za strateške razvojne odločitve. Razvojni projekti vsebujejo praktično implementacijo razvojnih mehanizmov in aktivnosti.

Ključne besede: vodenje, izbirni postopki, razvoj vodenja, kompetenčni model, identifikacija potencialov

1 Uvod

Razvoj vodenja lahko razumemo kot (Durić, 2018, str. 45–47): a) samostojno področje, ki se znanstveno in praktično ukvarja z razvojem vodenja, b) podsistem (strateškega) menedžmenta človeških virov in c) menedžment talentov specifične ciljne skupine zaposlenih v organizaciji. V znanstveni in strokovni literaturi se uporabljajo naslednja poimenovanja: razvoj vodje (angl. *leader development*), razvoj vodenja (angl. *leadership development*), razvoj vodenja in menedžmenta (angl. *leadership and management development*), sistem razvoja vodenja/menedžmenta (angl. *leadership/*

management development system) ter strateški razvoj vodenja (angl. *strategic leadership development*).

Stroka pozna osnovno delitev med razvojem vodje, pri katerem je poudarek na razvoju vodje kot posameznika, in razvojem vodenja, pri katerem je poudarek na razvoju socialnih struktur in procesov (Day, 2000, 2011). **Razvoj vodje** opredeljujemo kot razširitev zmogljivosti osebe, da bi lahko bila uspešna v vlogah in procesih vodenja. Vloge in procesi vodenja omogočajo postavljanje usmeritev, usklajevanje aktivnosti in vzdrževanje zavzetosti¹ skupine ljudi, ki opravljajo skupno delo (McCauley et al., 2010, str. 2). **Razvoj vodenja** opredeljujemo kot razširitev kolektivnih zmogljivosti za postavljanje usmeritev, usklajevanje aktivnosti in vzdrževanje zavzetosti. Kolektiv je vsaka skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, na primer timi, delovne skupine, organizacije, partnerstva, skupnosti in narodnosti (McCauley et al., 2010, str. 2).

DeRue in Myers (2014) pri opredeljevanju razvoja vodenja izhajata iz definicije vodenja kot socialnega in vzajemnega procesa vplivanja, pri katerem se številni akterji vključujejo v interakcije vodim – sledim (angl. *leading-following interactions*) z namenom dosežati skupne cilje (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010). Tako se razvoj vodje osredotoča na posameznike in razvijanje človeškega kapitala, razvoj vodenja pa se osredotoča na medosebno dinamiko procesa vodenja in na razvijanje socialnega kapitala. DeRue in Myers združita prejšnji dve definiciji in **razvoj vodenja** opredelita kot »proces priprave posameznikov in kolektivov za učinkovito udeležbo v interakcijah vodim – sledim« (DeRue & Myers, 2014, str. 835).

Angleški avtorji termin **razvoj vodenja in menedžmenta** največkrat uporabljajo v naslovih učbenikov (Dalton, 2010; Carmichael et al, 2011), v besedilu pa največkrat povzemajo in podajajo opredelitve za razvoj menedžmenta (angl. *management development – MD*) ali pa opredelitve za razvoj vodenja in menedžmenta (angl. *leadership and management development – L&MD*). Dalton (2010, str. 4) navaja številne opredelitve termina **razvoj menedžmenta** ter trdi, da je bil ta v preteklosti usmerjen predvsem v organizacijske procese in zadovoljevanje potreb organizacij, šele v zadnjem času pa je več pozornosti usmerjene v učenje posameznikov in skupin. Smernice se torej gibljejo k pomoči pri učenju posameznika in organizacije (Dalton, 2010, str. 4). Avtor poudarja, da razvoj menedžmenta v razvojni perspektivi preide v razvoj vodenja – kar presega samo razvoj najvišjih vodilnih, ampak vključuje širši krog ljudi, ki niso nujno menedžerji. Razvoj menedžmenta in razvoj vodenja lahko delujeta vzajemno (Dalton, 2010, str. 10).

Razvoj vodenja in menedžmenta (L&MD) obsega razvoj posameznikov in organizacijskih kapacitet v odnosu do naslednjih dimenzij: strateško/operativno, vizionarstvo/doseganje ciljev in zaupanje/usmeritev (Carmichael et al., 2011, str. 2).

¹Angl. *setting direction, creating alignment, and maintaining commitment – DAC*.

Sistem razvoja vodenja/menedžmenta je širši oziroma sistemski pogled na razvoj vodenja. Mike Doyle (2000) navaja, da nam sistemska perspektiva omogoča holističen pogled na »vzročne in med seboj odvisne vzorce povezav« med elementi sistema. S tem razvoja vodenja ne obravnavamo ločeno, ampak kot sestavni del vseh organizacijskih procesov. Avtor tudi razvoj menedžmenta opredeli kot skupek med seboj povezanih elementov, usmerjenih k skupnemu cilju (Dalton, 2010, str. 56). Iz sistemske perspektive smo izhajali tudi sami, ko smo analizirali razvoj sistema vodenja v slovenski policiji (Žagar & Durić, 2012) kot podsistema menedžmenta človeških virov in pri izbiri naslova raziskovalnega projekta Sistem razvoja vodenja v policiji.

Strateški razvoj vodenja mora a) biti voden z vrha - če najvišji vodilni niso osebno vključeni in zavzeti, potem ni vredno niti začeti, b) podpirati osnovno poslovanje organizacije - če ni del glavne strategije, potem se ne bo niti izvajal in c) biti usklajen s kulturo organizacije - odražati mora kulturo organizacije (Burgoyne & Turnbull James, 2001, v Edwards et al., 2013, str. 4).

2 Pregled dobrih praks v policijskih organizacijah

V okviru raziskave *Izbirni postopki vodstvenega kadra* (2018) smo opravili pregled dobrih praks v policijskih organizacijah na področjih identifikacije potencialov za vodenje, ocenjevanja potencialov za vodenje, razvoja potencialov za vodenje ter nameščanja potencialov in izbirnih postopkov. Avtorji, ki jih navajamo v nadaljevanju, poudarjajo, da so obsežne raziskave v policijskih organizacijah redke in pomanjkljive, poleg tega pa te organizacije nimajo razvitih celovitih sistemov vodenja. Raziskave, ki smo jih vključili v analizo, izvirajo iz Avstralije, Severne Amerike ter Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske. Njihove pomanjkljivosti so, da se večinoma nanašajo na ugotavljanje stališč o »dobrem« policijskem vodenju in njegovem razvoju, ne pa toliko na objektivna merila učinkovitosti in uspešnosti policijskega vodenja ter rezultate razvojnih ukrepov in programov. Večina raziskav se nanaša na priložnostne vzorce (ne)izkušenih policijskih vodij, ki so udeleženci različnih razvojnih programov. Za pregled dobrih praks smo izbrali študiji Schaferja (2009, 2010), ki sta bili opravljene na mednarodnem vzorcu policijskih vodij; študiji avtoric Kodz in Campbell (Kodz & Campbell, 2010, Campbell & Kodz, 2011), ki se nanašata na uspešno policijsko vodenje in razvoj policijskega vodenja, ter študije Pearson Goffa in Herringtona (Pearson Goff & Herrington, 2013a, 2013b; Herrington & Colvin, 2015; Flynn & Herrington, 2015).

2.1 Identifikacija potencialov za vodenje

V policijskih organizacijah je identifikacija potencialov za vodenje zelo nerazvito področje. Večina avtorjev ugotavlja, da se tipična karierna pot policijskih vodij začne na isti vhodni točki – na dnu policijske hierarhične piramide (Roberts, Herrington, Jones, White & Day, 2016; Durić, 2016; Schafer, 2009, 2010). Napredovanje policistov na vodstvena delovna mesta je tradicionalno povezano z ocenjevanjem tehničnih oziroma operativnih vidikov policijskega dela in hierarhičnim sistemom delovnih mest. Z drugimi besedami, policisti v karieri napredujejo zato, ker so dobri policisti (tehnični vidiki policijskega dela), in ne nujno, ker so bili identificirani kot visok potencial za vodenje (medosebni odnosi in delo z ljudmi). Schafer pri analizi rezultatov raziskave, opravljene na mednarodnem vzorcu 796 policijskih vodij, ugotavlja, da so formalni procesi identifikacije potencialov za vodenje nerazviti zaradi organizacijske tradicije in kulture, ki se upira spremembam, ter zaradi nesistemskega pristopa k razvoju vodenja v policijskih organizacijah (Schafer, 2009). Večina anketirancev je menila, da so njihove organizacije neučinkovite pri identifikaciji policistov in policistk, primernih za napredovanje na vodstvena delovna mesta. Prepričani so, da njihove organizacije uporabljajo standardizirane metode izbire in selekcije kadra, ki niso pravno sporne, ampak hkrati niso nujno učinkovite (Schafer, 2009, str. 248).

2.2 Ocenjevanje potencialov za vodenje

Tudi ocenjevanje potencialov za vodenje je v policijskih organizacijah slabo razvito. Raziskave, ki smo jih izbrali, niso osredotočene na metode ocenjevanja potencialov za policijsko vodenje, ampak so osredotočene na ugotavljanje individualnih značilnosti, lastnosti in navad, vedenja (ne)uspešnih vodij ter metod ocenjevanja uspešnosti policijskih vodij.

Lastnosti in navade uspešnih in neuspešnih policijskih vodij (angl. traits and habits). Schafer (2010) je v mednarodni raziskavi na vzorcu 1.042 policijskih vodij ugotavljal stališča o osebnostnih lastnostih in navadah uspešnih in neuspešnih policijskih vodij. Udeleženci so na seznamu osebnostnih lastnosti izbrali oziroma razvrstili pet najpomembnejših elementov. Avtor je pri analizi uporabil metodo soglasja in izračunal prvih pet lastnosti (ne)uspešnih policijskih vodij. Uspešni policijski vodje imajo naslednje lastnosti: *poštenost in integriteto, skrb za potrebe zaposlenih, močne komunikacijske veščine, močno delovno etiko, dostopnost in pripravljenost poslušati.* Med najpomembnejšimi lastnostmi prevladujejo tiste, ki se nanašajo na osebnostne kvalitete in medosebne odnose (skrb za druge, komunikacija, delovna etika itd.), in ne tiste, ki se nanašajo na tehnične ali operativne vidike (odločanje, kompetence,

znanje itd.). Med prvih pet lastnosti neuspešnih policijskih vodij se prištevajo *neučinkovita komunikacija, zanemarjanje potreb zaposlenih, vprašljiva etika in integriteta, slaba delovna etika in nesposobnost delegiranja*. »Razlike med uspešnimi in neuspešnimi vodji so bolj odraz tega, kako izvajajo svoje delo, kot pa odraz tehničnih vidikov njihovega dela. Z drugimi besedami, tisto, kar najbolj določa neuspešnost vodij, ni to, kar počnejo (ali ne počnejo), ampak to, kako izvajajo svoje naloge, njihova osebna integriteta in njihovi medosebni odnosi.« (Schafer, 2010, str. 652)

Individualne značilnosti in vedenje dobrih policijskih vodij. Pearson-Goff in Herrington (Pearson Goff & Herrington, 2013a, 2013b) sta objavila rezultate sistematičnega pregleda znanstvene literature (Avstralija, Kanada, Nova Zelandija, Združene države Amerike ter Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske) o vodenju v policijskih organizacijah. Tudi v tej analizi ne gre za objektivna merila uspešnega policijskega vodenja, ampak za stališča policijskih vodij in drugih o dobrem vodenju v policijskih organizacijah. Raziskovalna vprašanja so se nanašala na individualne značilnosti dobrih policijskih vodij, na njihove aktivnosti in vedenje ter na načine njihovega razvijanja. Individualne značilnosti dobrega policijskega vodje so *etičnost, vzgled, dobra komunikacija, kritično in ustvarjalno razmišljanje, odločnost, kredibilnost in legitimnost*. Konkretno vedenje in aktivnosti dobrih policijskih vodij pa so *reševanje težav, ustvarjanje skupne vizije, ustvarjanje organizacijske pripadnosti, skrb za podrejene ter spodbujanje in upravljanje sprememb*. Avtorja ugotavljata, da se rezultati oziroma vsebine, ki jih je pokazala analiza, ujemajo z nekaterimi kompetenčnimi modeli, ki so bili razviti za policijo in širši javni sektor. Kot primer navajata Strategijo policijskega vodenja v Avstraliji in Novi Zelandiji (angl. *Australian and New Zealand Police Leadership Strategy - ANZPLS*) (Pearson Goff & Herrington, 2013b, str. 21).

Ocenjevanje uspešnosti policijskih vodij. Schafer (2010) je v svoji raziskavi ugotavljal, po katerih kazalnikih bi lahko ocenjevali uspešnost policijskega vodenja. Na seznamu kazalnikov so bile trditve, ki so se nanašale na tehnične vidike dela in na medosebne odnose. Med najvišje uvrščenimi kazalniki so *dosega glavne naloge, cilje in poslanstvo; rast in razvoj podrejenih; podrejeni imajo pozitivno moralo; podrejeni dosegajo zastavljene cilje ter pozitiven položaj v organizaciji*. Kazalniki se torej nanašajo na kombinacijo v delo in odnose usmerjenih kazalnikov ocenjevanja vodij v policijskih organizacijah (Schafer, 2010, str. 653).

2.3 Razvoj potencialov za vodenje

Razvoj potencialov za vodenje v policijskih organizacijah ni razvito in uveljavljeno področje, kot velja v drugih organizacijah, obstajajo pa raziskave, ki so osredotočene

na procese izobraževanja in usposabljanja policijskih vodij znotraj pristopov in programov njihovega razvoja (Schaferm 2009; Pearson Goff & Herrington, 2013a, 2013b; Kodz & Campbell, 2010; Roberts et al., 2016; Smith, 2015, 2016).

Schafer navaja, da večina policijskih organizacij (91 % anketirancev je bilo iz Združenih držav Amerike) ne namenja prave pozornosti niti razvijanju potencialov za vodenje niti razvoju aktualnih vodij. Razlogi za to so različni; največkrat gre za omejena sredstva, lahko pa gre tudi za pomanjkljiv znanstveni pristop pri proučevanju procesov razvoja vodenja (Schafer, 2009, str. 241). Rezultati raziskave so pokazali vzorec zaporednih korakov oziroma praks pri razvijanju vodij v policijskih organizacijah (Schafer, 2009, str. 245–247):

- *Izobraževanje in usposabljanje.* Programi izobraževanja in usposabljanja za vodenje so lahko ponujeni vsem zaposlenim med trajanjem njihove kariere (vsakdo je vodja) in/ali ciljnim skupinam pred zasedbo vodstvenega delovnega mesta ali po njej. Pomembno je, da so programi ponujeni pravočasno, saj lahko neustrezna ali pomanjkljiva usposobljenost povzroči škodo v smislu razvijanja slabih navad vodij ali neustreznih odnosov med vodji in zaposlenimi. Vsebine programov bi se morale nanašati na splošne teorije in modele vodenja ter na dinamiko medosebnih odnosov v policijskih organizacijah.
- *Praktične izkušnje.* Poleg izobraževanja in usposabljanja so pomembne tudi razvojne izkušnje in veščine, ki jih kandidati ali vodje pridobijo pri delu (angl. on-the-job experiences), in sicer s prevzemanjem vlog vodenja, vodenjem projektov, koordinacijo različnih aktivnosti itd.
- *Mentorstvo in coaching.* Zaželeno je, da se usposabljanje in nabiranje praktičnih izkušenj izvaja ob podpori mentorjev in coachev, ki kandidatom svetujejo, jih povezujejo z drugimi ljudmi, predvsem pa jim dajejo povratne informacije. Navedeni procesi morajo vključevati komponento učenja na napakah, in ne učenja na kritiki, ki duši pobudo in razvoj posameznika.
- *Prakse in vzgled drugih vodij.* Anketirani si želijo predvsem dobrih vodij, ki so vzgled in prikazujejo uspešno policijsko vodenje. Učimo se lahko tudi od slabih vodij, vendar je razvoj prihodnjih vodij tako manj učinkovit.

Po mnenju anketiranih bi se morali opisani procesi izvajati pred zasedbo vodstvenega delovnega mesta in po njej (Schafer, 2009, str. 245). »Na podlagi odgovorov anketirancev lahko povzamemo, da s spoznavanjem in razumevanjem načel vodenja (izobraževanje in usposabljanje), zagotavljanjem razvojnih izkušenj (mentorstvo in povratna informacija) in prikazovanjem praks uspešnega vodenja (modeliranje) zagotovimo učinkovito kombinacijo dejavnikov za uspešen razvoj vodenja.« (Schafer, 2009, str. 247) Tudi Pearson Goff in Herrington sta v svoji analizi ugotovila podobno

kot Schafer. Dober pristop k razvoju policijskega vodenja vsebuje kombinacijo izobraževanja in usposabljanja, razvojnih izkušenj in mentorstva (2013a, str. 27).

J. Kodz in I. Campbell sta opravili sistematično študijo, v kateri sta primerjali metode razvoja vodenja v policijskih organizacijah in drugih organizacijah javnega sektorja. Analiza je pokazala, da se med dobre prakse oziroma metode razvoja policijskega vodenja uvrščajo (Kodz & Campbell, 2010, str. 13–15): *neformalno učenje, učenje od kolegov in starejših vodij, dobro koordinirani programi učenja, izkušnje in učenje z delom (angl. learning for doing), projekti skupin, konstruktivne povratne informacije, programi hitrega napredovanja (angl. fast tack leader development programmes), akcijsko raziskovanje in elektronsko učenje.*

Zanimiv je tudi članek o metodah razvoja policijskega vodenja, v katerem avtorji razpravljajo o policijskem vodenju v letu 2045 ter o vlogi izobraževanja pri razvoju policijskega vodenja. Poudarjajo, da bodo v prihodnosti policijske organizacije in policijski vodje pred velikimi izzivi ter da je potreben strateški premislek, kako izobraževati prihodnje vodje. Delno rešitev vidijo v povezovanju policijskih organizacij z univerzami (Roberts et al., 2016).

2.4 Nameščanje potencialov in izbirni postopki policijskih vodij

Nameščanje potencialov in izbirni postopki vodstvenega kadra so, podobno kot druga področja, v policijskih organizacijah precej nerazviti. Omenili smo že, da je napredovanje oziroma kadrovanje policistov na vodstvena in druga delovna mesta tradicionalno povezano z ocenjevanjem tehničnih oziroma operativnih vidikov policijskega dela in hierarhičnim sistemom delovnih mest. Policisti v karieri napredujejo na vodstvena delovna mesta zato, ker so dobri policisti (tehnični vidiki policijskega dela), in ne nujno zato, ker so bili identificirani kot visoki potenciali za vodenje (medosebni odnosi in delo z ljudmi). V Schaferjevi raziskavi anketiranci verjamejo, da njihove organizacije uporabljajo standardizirane metode izbire in selekcije kadra, ki niso pravno sporne, ampak tudi niso nujno učinkovite (2009, str. 248). To ne pomeni, da so vse policijske organizacije nefleksibilne ter da svojih pristopov h kadrovanju ne spreminjajo oziroma prilagajajo trendom v družbi in trendom upravljanja človeških virov. Na podlagi pregleda literature o kadrovanju v policijskih organizacijah bi lahko trende pristopov in praks kadrovanja v policijskih organizacijah razdelili na tri razvojna obdobja oziroma kategorije: tradicionalno kadrovanje, v skupnost usmerjeno policijsko delo in kadrovanje ter menedžment talentov in kadrovanje.

Tradicionalne policijske organizacije in kadrovanje. Proučevanje zgodovine kadrovanja v policiji je najbolj razvito v Združenih državah Amerike, kjer so avtorji klasično kadrovanje razvrstili v štiri razvojna obdobja (Wilson et al., 2010, str. 67–69):

- 1930–1940. Zgodnja prizadevanja za profesionalizacijo policije, vključno z odpravljanjem pomanjkljivosti (angl. *spoils system*) pri kadrovanju in zaposlovanju.
- 1940–1950. Težave z odklonskim vedenjem v policiji in prizadevanje za odpravljanje diskriminacije pri policijskem delu prispevajo k večji uporabi znanstvenih metod – standardizirano psihološko testiranje pri kadrovanju.
- 1960–1970. Pojavijo se tudi prve usmeritve za poenotenje kadrovanja policistov. Do konca šestdesetih let večina policijskih agencij v Združenih državah Amerike uporablja karierno specifične metode testiranja in ocenjevanja potencialnih kandidatov na podlagi predstave (angl. *departmental perceptions*), kaj bi posameznik moral znati, da bi bil dober policist.
- 1970. Ko je Goldstein proučeval, kaj policisti dejansko počnejo v patroljah, je nastal dvom o celotnem sistemu kadrovanja.

V skupnost usmerjeno policijsko delo in kadrovanje. Začetek razvoja v skupnost usmerjenega policijskega dela (angl. *community policing*) je povezan z Goldsteinovimi raziskavami, v katerih se je pokazalo, da policisti večino časa porabijo v storitvenih vlogah, kot so pomoč občanom, posredovanje v konfliktih, komunikacija s predstavniki različnih etničnih skupin itd. Veščine, ki so jih policisti potrebovali za te naloge, se niso ujemale z veščinami, ki so bile testirane pri kadrovanju, niti z veščinami, ki so se jih učili na osnovnem usposabljanju. Začela se je preusmeritev na v skupnost usmerjeno policijsko delo ter pripravljena so bila priporočila in usmeritve za kadrovanje, ki bo odražalo strukturo prebivalcev. V obdobju 1970–1990 sta obstajala dva pristopa pri kadrovanju:

- sistem izločanja (angl. *select out*). Poudarek je na ugotavljanju neželenih lastnosti ter izločanju neprimernih kandidatov za zaposlitev in neprimernih zaposlenih;
- sistem izbire (angl. *select in*). Poudarek je na ugotavljanju pozitivnih lastnosti, zaradi katerih je kandidat lahko zanimiv.

Oba pristopa sta prispevala k odpravi togosti in k eksperimentiranju pri kadrovanju. Že v tem obdobju so raziskovalci začeli ugotavljati tudi razlike med mlajšimi generacijami. Novosti, ki so se pojavile pri kadrovanju, so bile: integracija skupnosti v procese kadrovanja, ugotavljanje socialnih veščin kandidatov in usmerjenosti za delo z ljudmi, sodelovanje z mediji in različnimi interesnimi skupinami, vodje policijskih okolišev kot kadroviki, dnevi odprtih vrat, študijski obiski, sodelovanje na kariernih sejmih, programi kadrovanja za mlade itd.

Menedžment talentov in kadrovanje. Menedžment talentov zajema celovit pristop k pridobivanju, razvoju, uporabi in zadrževanju ustreznega kadra. Znotraj tega pristopa je kadrovanje le en segment v celotni množici med seboj povezanih aktivnosti. Ugotovili

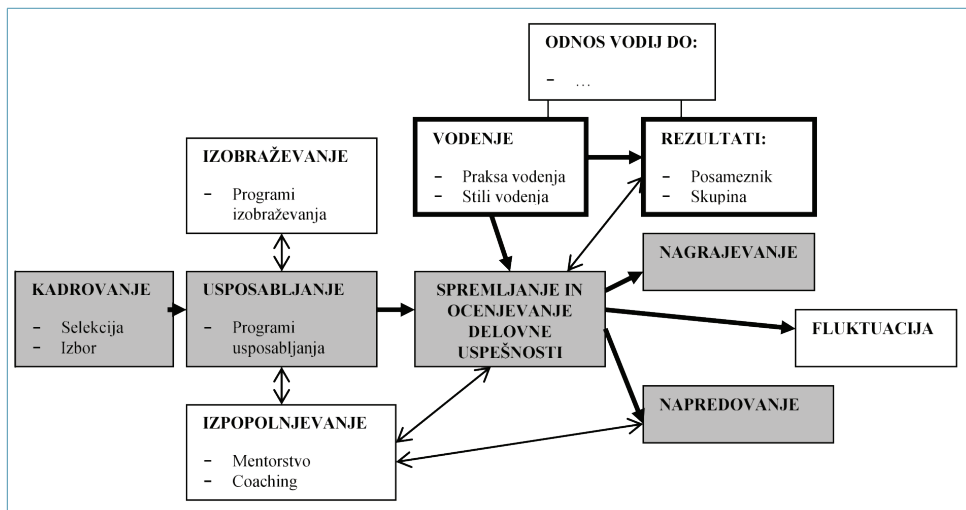
smo že, da je menedžment talentov v praksi še najbolj razvit ter uporabljen v velikih mednarodnih podjetjih in organizacijah, kjer programe talentov izvajajo za različne ciljne skupine zaposlenih. Razvojno gledano so ta pristop najprej uporabljali pri ključnih vodjah in strokovnjakih, v poznejših fazah razvoja pa so ga začeli uporabljati za vse ciljne skupine zaposlenih v podjetju ali organizaciji. Zgleden primer uporabe celovitega pristopa menedžmenta talentov v policijskih organizacijah je Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske, kjer je znotraj programov menedžmenta talentov mogočih pet načinov vstopa v policijo (College of Policing, 2015):

1. kadrovanje policistov (angl. *recruitment at constable*);
2. kadrovanje policijskega osebja na vseh ravneh (angl. *police staff recruitment at all levels*);
3. zunanje kadrovanje za inšpektorje (angl. *the external stream of Fast Track to Inspector*);
4. neposredni vstop – policijski svetnik (angl. *Direct Entry at Superintendent*) in
5. neposredni vstop – direktor policije (angl. *Direct Entry at Chief Constable*).

Našteti programi pomenijo velik premik v primerjavi s klasičnim kadrovanjem v policijskih organizacijah. Iz podrobnejše vsebine programov menedžmenta talentov je razvidno, da so mogoče različne karijerne poti (policist, policijski vodja itd.) z različnimi vhodnimi in izhodnimi točkami. Obstajajo celo možnosti prehajanja iz policije v druge organizacije ter ponovna vrnitev in nadaljevanje začete karijerne poti ali pa začetek nove karijerne poti v policiji. Pri razvoju vodenja in policijskih vodij so prav tako različne možnosti. To pomeni, da ni nujno, da samo dobri policisti (tehnično znanje) postanejo policijski vodje (delo z ljudmi), ampak je mogoče vodje pridobiti in razvijati tudi iz zunanjega bazena kadrovskega potencialov. Avtorji, ki ocenjujejo izvedbo navedenih programov, poročajo, da tovrstni programi omogočajo večjo prožnost policijskih organizacij, da se ustrezno odzivajo pri kadrovskega izzivih, s katerimi se srečujejo (Smith, 2015, 2016).

3 Sistem razvoja vodenja v slovenski policiji

Sistem razvoja vodenja v slovenski policiji temelji na modelu sistema razvoja vodenja oziroma modelu menedžmenta človeških virov – policijskih vodij, ki je prikazan na sliki 1. Celoten sistem je sestavljen iz posameznih podsistemov, ki jih lahko obravnavamo samostojno ali v povezavi z drugimi podsistemi (Armstrong, 2003).

Slika 1: Sistem razvoja vodenja v policiji

Vir: lasten.

Slovenska policija je pristopila k sistematičnemu razvoju sistema vodenja na podlagi strateških ciljev in programov, zapisanih v srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije za obdobje 2008–2012. V nadaljevanju smo razvojne mejnike razdelili glede na razvoj zaokroženih razvojnih mehanizmov in/ali razvojnih projektov: 1) program usposabljanja Vodenje v policiji, 2) sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja, 3) upravljanje potencialov za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij ter 4) razvoj kompetenčnega modela v policiji.

3.1 Program usposabljanja Vodenje v policiji (2010)

V srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije za obdobje 2008–2012, znotraj programa *Usposabljanje policijskih vodij o upravljanju s človeškimi viri*, se je prvi razvojni ukrep nanašal na analizo sistema vodenja – ugotavljanje potreb po usposabljanju, drugi razvojni ukrep pa sta sestavljala razvoj in izvedba programa usposabljanja za vodenje v policiji. Oba razvojna ukrepa sta bila podprta z raziskovalnim pristopom.

Analiza sistema vodenja – ugotavljanje potreb. Raziskava (Policija, 2009) je bila opravljena v okviru naloge Izdelava programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov znanj in veščin za delovna področja in delovna mesta v policiji. Glavni namen raziskave je bil proučiti značilnosti vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh (državni, regionalni in lokalni) in ugotoviti potrebe po usposabljanjih vodij na

vseh treh organizacijskih ravneh. Pri raziskavi je sodelovalo 290 vodij na lokalni ravni, 122 vodij na regionalni ravni in 74 vodij na državni ravni.

Cilji raziskave so bili:

1. ugotoviti, kateri stili vodenja so izraženi na različnih organizacijskih ravneh in kako so ti stili povezani s kriteriji uspešnosti, zadovoljstva in motivacije;
2. ugotoviti obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela vodij na različnih organizacijskih ravneh;
3. ugotoviti potrebe po konkretnih tematskih sklopih in vsebinah vodenja na različnih organizacijskih ravneh;
4. ugotoviti prioriteto vodstvenih kompetenc na različnih organizacijskih ravneh;
5. ugotoviti predloge dodatnih tem, ki bi jih bilo treba vključiti v bodoča usposabljanja.

Povzetek predlogov in priporočil je obsegal (Policija, 2009, str. 39):

- *Osnutek programa obsega štiri skupne module (menedžment in vodenje, menedžment človeških virov, poslovno komuniciranje in timsko delo) in po en poseben modul za vsako ciljno skupino (operativni menedžment I, operativni menedžment II in strateški menedžment).*
- *Program(e) je mogoče izvajati kot kombinacijo učenja na daljavo in usposabljanja v učilnicah.*
- *Program(e) je mogoče umestiti v sistem usposabljanja ali izpopolnjevanja in izobraževanja.*
- *Predlagamo, da se opravi še anketa med zaposlenimi (stili vodenja).*
- *Predlagamo objavo rezultatov v ustreznih znanstvenih in strokovnih revijah.*

Program usposabljanja Vodenje v policiji. Na podlagi priporočil v poročilu o raziskavi je bil sprejet program usposabljanja Vodenje v policiji (Policija, 2010), objavljeni pa so bili tudi znanstveni in strokovni članki (Durić, 2011, 2012; Durić & Žagar, 2012; Žagar & Durić, 2012).

Namen programa usposabljanja je, da udeleženci pridobijo znanja in spretnosti na področju splošnega menedžmenta ter specifična znanja policijskega menedžmenta in vodenja glede na delovno mesto, ki ga zasedajo v policijski organizaciji s ciljem, da bodo po končanem usposabljanju:

- razumeli koncepte menedžmenta in vodenja ter jih uporabljajo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju dela v policijskih enotah;
- pri delu uporabljali spretnosti poslovnega komuniciranja, bili veščji v verbalni,

neverbalni in pisni komunikaciji;

- poznali in izvajali procese in postopke menedžmenta človeških virov, ki so opredeljeni v sistemu javnih uslužbencev in sistemu delovnega prava;
- poznali značilnosti timskega dela in znali oblikovati tim oziroma voditi timsko delo;
- glede na posebnosti delovnega mesta in področja dela (organizacijska raven) samostojno načrtovali, organizirali, vodili in nadzirali (operativno) policijsko delo v enotah policije.

Program usposabljanja je sestavljen modularno iz glavnih vsebin, ki so razvidne iz tabele 1. Po zaključku vsakega modula je predvideno preverjanje znanja. Za prvo ciljno skupino, torej vodje, ki se prvič srečujejo z vodenjem v policiji, pa je po zaključku petega modula predviden pisni in ustni preizkus znanja pred strokovno tričlansko komisijo.

Tabela 1: Glavne vsebine programa usposabljanja Vodenje v policiji

MODUL	IME MODULA	GLAVNE VSEBINE
I.	Menedžment in vodenje	Profil policijskega vodje Proces menedžmenta Proces vodenja Pomen medosebnih odnosov za uspešno vodenje Etika menedžmenta in vodenja
II.	Menedžment človeških virov	Sistem menedžmenta človeških virov Sistem javnih uslužbencev Ocenjevanje delovne uspešnosti Letni razgovori Elementi plačnega sistema
III.	Poslovno komuniciranje	Pisno komuniciranje Komunikacija (verbalna) Retorika in javno nastopanje Konflikti, mediacija, pogajanje
IV.	Timsko delo	Značilnosti timskega dela Oblikovanje timov Vodenje timov Timsko odločanje in reševanje problemov
V.	Operativni menedžment I	Osnovne naloge in odgovornosti vodje na policijski postaji Operativno načrtovanje Organiziranje dela Vodenje operativnega dela Spremljanje in kontroliranje dela

VI.	Operativni menedžment II	Značilnosti vodenja na ravni policijske uprave Operativno načrtovanje Organiziranje dela Vodenje operativnega dela Spremljanje in kontroliranje dela
VII.	Strateški menedžment	Koncept strateškega menedžmenta Osnove projektnega vodenja Menedžment sprememb

Vir: Žagar in Durić, 2012, str. 7.

Program je umeščen v sistem izpopolnjevanja in usposabljanja ter se izvaja skladno z letnim načrtom izpopolnjevanj in usposabljanj za delavce v policiji. Prva, pilotna izvedba programa je bila izvedena v prvi polovici leta 2010. Pri vseh izvedbah je bila izvedena evalvacija usposabljanja, in sicer merjenje reakcije udeležencev usposabljanja ter testiranje znanja in veščin po končanem usposabljanju (več o izvedbah in celoviti evalvaciji v nadaljevanju).

Avtorji, ki so sodelovali pri raziskavi in razvoju programa (Durić, 2011, 2012; Durić & Žagar, 2012; Žagar & Durić, 2012), so v znanstvenih in strokovnih člankih navajali, da so pri razvoju vodenja nadaljnji razvojni izzivi: uvedba selekcijskega in izbirnega postopka za vsa vodstvena delovna mesta, spremljanje delovne uspešnosti in razvojnih potencialov policijskih vodij ter sistem nadaljnega izpopolnjevanja policijskih vodij.

»V policiji je trenutno način vodenja procesa selekcijskega postopka prepuščen posameznim policijskim upravam. Nekatero policijske uprave imajo selekcijski postopek urejen transparentno, sistematično in sistemsko. Dober zgled pri tem je Policijska uprava Ljubljana, ki izbira nove vodje s pomočjo javnega poziva. Izbor poteka po naprej predpisanem postopku in na podlagi selekcijskih intervjujev, ki jih izvaja strokovna komisija. Nekatero uprave izvajajo selekcijski postopek na podlagi subjektivnega predloga predstojnika policijske enote. V nasprotju s pričakovanji izvajalcev programa usposabljanja so udeleženci vseh skupin v diskusijah izrazili, da sistem oziroma proces selekcije in izbora vodstvenih kadrov predstavlja ključno komponento sistema vodenja in da je treba to področje enotno urediti.« (Žagar & Durić, 2012, str. 10)

3.2 Sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja (2015)

Na potrebo po enotni ureditvi izbirnih postopkov je opozorila tudi prva obširnejša raziskava organizacijske klime, ki jo je v letu 2013 izvedel Odbor za integriteto in etiko v policiji (Odbor za integriteto in etiko v policiji, 2014). Slednji je vodstvu policije predlagal konkretne ukrepe pri kadrovski selekciji vodstvenega kadra. Na podlagi

rezultatov raziskave je bil 27. novembra 2013 na 13. seji širšega kolegija generalnega direktorja policije sprejet sklep:

»SGDP GPU in UOK MNZ v sodelovanju z direktorji PU preučita obstoječe kriterije za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja PP in na podlagi izbranega primera dobre prakse se uvede postopek kadrovske selekcije pomočnikov komandirja v celotni policiji.«

Služba generalnega direktorja policije je v nadaljevanju predstavila ugotovitve o trenutnem stanju glede postopkov za izbiro kandidatov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja ter prikazala, kako izbirni postopek poteka na Policijski upravi Ljubljana in Policijski upravi Celje. Na podlagi ugotovitev je bil sprejet sklep, da se pripravi akt, ki bo opredeljeval merila, metode, kriterije in izbirne postopke za zasedbo delovnih mest vodstvenih delavcev.

Akt Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta »pomočnik komandirja«, ki je bil sprejet 23. junija 2015, določa, da se izbirni postopki vodijo za izbor notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja (t. i. kadrovski bazen) ali za zasedbo prostega delovnega mesta ter zaradi upoštevanja določil Kolektivne pogodbe za policiste, ki se nanašajo na seznanitev s prostimi delovnimi mesti.

Raziskava **Izbirni postopki vodstvenega kadra** (Durić, 2015, 2018). Ne glede na to, da so delne aktivnosti za ureditev kadrovanja vodstvenega kadra na lokalni organizacijski ravni (policijske postaje) že potekale, smo v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji menili, da je treba nadaljnji razvoj podpreti z raziskovalnim pristopom, ki bo prispeval k celoviti sistemski ureditvi omenjenega kadrovanja vodstvenega kadra na vseh organizacijskih ravneh (policijske postaje, policijske uprave, generalna policijska uprava). V raziskavi je obravnavana problematika selekcije vodstvenega kadra (modeli, postopki in metode izbiranja za *vodstvena delovna mesta*, za katera so vnaprej določene pričakovane lastnosti delavcev in merila izbire) in *napovedovanja* vodstvenega kadra (modeli, postopki in metode identifikacije, ocenjevanja in razvoja *potencialov za vodenje*) v slovenski policiji.

Namen raziskave je bil raziskati ter opisati teoretične in praktične modele, primerjalne ureditve, dobre prakse, pravne podlage in trenutno ureditev področja izbirnih postopkov vodstvenega kadra. Ugotavljali smo povezave med elementi identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje (napovedovanje) in izbirnimi postopki (selekcija) vodstvenega kadra. Na podlagi teoretičnega poznavanja vseh elementov in razumevanja povezav med njimi ter na podlagi empirične raziskave v slovenski policiji smo pripravili priporočila za izboljšanje obeh področij.

Glavno priporočilo:

- procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje je treba vsebinsko in normativno ločiti od izbirnih postopkov vodstvenega kadra.

Priporočila za identifikacijo in ocenjevanje potencialov:

- razvoj modela potenciala za vodenje;
- študije primerov prakse v drugih policijskih organizacijah;
- razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje;
- usposabljanje izvajalcev;
- normativna ureditev identifikacije in ocenjevanja potencialov (interni akti).

Priporočila za razvoj potencialov:

- evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji;
- razvoj standardov znanja in veščin;
- razvoj programov usposabljanj, kroženja in mentorstva;
- normativna ureditev razvoja potencialov (interni akti).

Priporočila za izbirne postopke:

- določitev pogojev za delovna mesta (standardi);
- posodobitev sistemizacije delovnih mest;
- normativna ureditev izbirnih postopkov (uredba in zakon).

»Ugotovitve raziskave so lahko tudi usmeritve za prihodnje raziskovanje organizacije in vodenja v policiji, predvsem pa znanstvena in strokovna podlaga za strateške odločitve o nadaljnjem razvoju sistema vodenja v policiji.« (Durić, 2018, str. 14)

3.3 Upravljanje potencialov za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij (2018)

Na podlagi priporočil je bila imenovana Projektna skupina za razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij (Policija, 2018).

Naloge projektne skupine so:

- uporaba ugotovitev raziskave med položajnimi vodji;

- razvoj modela potenciala za vodenje in postopkov identifikacije ter ocenjevanja potencialov za vodenje;
- evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji;
- razvoj kompetenčnih modelov za vodstvena delovna mesta na lokalni, regionalni in državni ravni;
- opredelitev ravni vodenja in modulov programa usposabljanja za določena vodstvena delovna mesta;
- posodobitev in razvoj programov na področju razvoja vodenja v policiji;
- priprava predlogov normativne ureditve na področjih identifikacije in ocenjevanja potencialov za vodenje, razvoja potencialov za vodenje in izbirnih postopkov vodstvenega kadra;
- stalno sodelovanje s partnerskimi fakultetami pri izvedbi posameznih nalog.

Za izvedbo projekta je bil pripravljen izvedbeni načrt s časovnico od leta 2018 do 2023. V nadaljevanju so predstavljene naloge in aktivnosti, ki so bile opravljene do vključno leta 2021.

Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji. Omenili smo že, da je bila pri vseh izvedbah programa izvedena evalvacija usposabljanja, in sicer merjenje reakcije udeležencev usposabljanja – *evalvacijski vprašalnik za merjenje reakcije udeležencev* (1. raven evalvacije). V okviru te projektne skupine, skladno z izvedbenim načrtom, so bile opravljene naslednje analize: *Analiza evalvacijskih vprašalnikov za obdobje 2010–2018* (Durić & Žakelj, 2018), *Poročilo o intervjujih na policijskih upravah* (Durić, 2020) in *Poročilo o spletnem anketiranju udeležencev programa* (Durić, 2021).

Spletno anketiranje je potekalo od 9. marca 2021 do 19. aprila 2021. Populacija je 216 udeležencev usposabljanja, v vzorec je bilo zajetih 207 popolno izpolnjenih vprašalnikov. V vzorcu je 120 udeležencev iz lokalne ravni, 66 iz regionalne ravni in 21 iz državne ravni. Namen raziskave je bil: a) preveriti poznane učinke usposabljanja, ki so bili ugotovljeni z intervjuji, b) ugotoviti dodatne poznane učinke usposabljanja med udeleženci usposabljanja, ki se nanašajo na 2., 3. in 4. raven sistematične evalvacije, ter c) ugotoviti potrebe po dodatnih znanjih, stališča o sistemski ureditvi in oceno učinkovitosti programa usposabljanja. Rezultati so predstavljeni po naslednjih vsebinskih sklopih: poznane spremembe po usposabljanju, potrebe po dodatnih znanjih, stališča o sistemski ureditvi in učinkovitost programa usposabljanja. Priporočilo se nanaša na izvedbo četrte faze sistematične evalvacije programa usposabljanja Vodenje v policiji – **Fokusne skupine**. Poudarek bo na predstavitvi rezultatov širši strokovni javnosti in skupnem oblikovanju končnih priporočil za izboljšave.

Opredeitev ravni vodenja in razvoj kompetenčnih modelov za vodstvena delovna mesta. Člani projektne skupine so ob začetku izvajanja naloge Razvoj standardov – kompetenčnih modelov sodelovali tudi v projektu Razvoj kompetenčnega modela v državni upravi, ki ga je izvajalo Ministrstvo za javno upravo. Glede na posebnost organiziranosti policije in ravni vodenja v policiji je Ministrstvo za javno upravo omogočilo policiji oziroma projektni skupini, da s pomočjo zunanjega svetovalca (izvajalca projekta) razvije: a) kompetenčna profila za delovni mesti komandir policijske postaje in pomočnik komandirja policijske postaje (lokalna raven) ter b) usklajevanje in pripravo kompetenčnih modelov za vodstvena delovna mesta na regionalni in državni ravni. Projektna skupina je opredelila organizacijske ravni vodenja ter pripravila predloge modelov vodstvenih kompetenc A, B, C in D ter vodstvu policije predlagala odobritev projekta Razvoj kompetenčnega modela v policiji, v okviru katerega bi bile vodstvene kompetence usklajene in primerljive z metodologijo projekta Razvoj kompetenčnega modela v državni upravi.

3.4 Razvoj kompetenčnega modela v policiji (2021)

Ideja o razvoju kompetenčnega modela v policiji sega v leto 2018 in je plod aktivnosti Projektne skupine za razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij ter sodelovanja v projektu Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi pod okriljem Ministrstva za javno upravo. V projektu Vzpostavitev kompetenčnega modela državne uprave so se zaznale skupne točke in specifične potrebe policije kot organa v sestavi, ki se po organiziranosti, vsebini in načinu dela razlikuje od drugih enot in organov v državni upravi. V policiji smo tako po vzoru projekta državne uprave najprej začeli razvoj kompetenčnega modela za vodstvena delovna mesta v okviru Projektne skupine za razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij. Načrtovano je bilo, da bi bili končni kompetenčni profili za vodstvena delovna mesta pripravljene do konca leta 2019.

V tem obdobju je bila v okviru aktivnosti razvoja kompetenc za vodstvena delovna mesta pripravljena:

- matrika vedenj na podlagi kompetenc, nastalih v obeh projektih, in pregleda literature o kompetenčnih modelih na področju vodenja;
- spletna anketa kot pripomoček za izvedbo osmih fokusnih skupin za vodstvena delovna mesta na regionalni in državni ravni;
- analiza podatkov in prvi osnutek obsežnega gradiva, ki je podlaga za pripravo končnih profilov.

Vzporedno z navedenimi aktivnostmi so v policiji potekale tudi aktivnosti celovite prenove kariernega sistema, kjer se je zaznala priložnost po razvoju kompetenčnega modela v policiji za temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence, kot pripomoček v različnih procesih upravljanja s človeškimi viri, predvsem pa pri spremljanju kadrovskih potencialov in razvoju kadra. Predlog Projektne skupine za razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij je bil obravnavan na kolegiju generalne direktorice policije, kjer sta bila sprejeta sklepa, da se vzpostavi projektna skupina, ki bo nalogo izvedla, in da se pripravijo podlage za sklenitev pogodbe z zunanjim izvajalcem, ki bo v okviru svetovalnih dni sodeloval pri izvedbi projekta Razvoj kompetenčnega modela v policiji.

Marca 2021 je bila s sklepom imenovana Projektna skupina za razvoj kompetenčnega modela v policiji (Policija, 2021). Cilj projektne skupine je, da se v sodelovanju z zunanjim pogodbenim izvajalcem, izbranim na podlagi javnega naročila, izvede projekt Razvoj kompetenčnega modela v policiji.

Naloge projektne skupine so:

- izvedba predstavitev razvoja kompetenčnega modela deležnikom;
- razvoj temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc;
- izdelava priročnika Kompetenčni model v policiji;
- organizacija in izvedba usposabljanj za presojevalce kompetenc;
- podpora pri testnem uvajanju modela kompetenc.

Namen izvedbe projekta je oblikovanje modela kompetenc, s katerim bomo prispevali k učinkovitemu upravljanju zaposlenih, ki vodi v krepitev njihove usposobljenosti, kar se bo odražalo v učinkovitejšem kakovostnejšem izvajanju nalog policije. Kompetenčni model bo podlaga za presojo manjkajočih kompetenc zaposlenih, ki bodo služile organizaciji usposabljanja in izpopolnjevanja ter usmerjanja kariernega razvoja zaposlenih. Omogočal bo optimalno izrabo potencialov zaposlenih z vzpostavitvijo povezave s sistemom razvojnih pogovorov. Lahko pa se uporabi tudi v drugih procesih upravljanja s človeškimi viri skladno z vizijo in cilji policije.

Kompetenčni model bo določal kombinacijo veščin, spretnosti, vedenj in ravnanj, potrebnih za učinkovito izvajanje nalog zaposlenih. Ker se prava uporabna vrednost prepoznanih kompetenc pokaže pri njihovi povezavi z ostalimi kadrovskimi funkcijami, bo sistem kompetenc ustrezno povezan, da bo omogočal: sodobno in učinkovito upravljanje zaposlenih; razvoj kompetenc; krepitev usposobljenosti in dvig uspešnosti dela policijskih uslužbencev; krepitev organizacijske kulture in promocijo vrednot policije; razvoj kulture vodenja in podporo sistemu nasledstva. Torej se bo model kompetenc lahko uporabljal tudi kot orodje upravljanja zaposlenih pri:

- izboru/selekciji kadrov ob zaposlitvi: kompetenčni profili delovnih mest so podlaga postopku izbire sodelavca v izbirnem postopku;
- načrtovanju in organiziranju usposabljanja in izpopolnjevanja: na podlagi presoje manjkajočih kompetenc zaposlenih in na podlagi ocene o tem, katera znanja in veščine potrebuje zaposleni, da bo svoje delo uspešno opravil in se učinkovito razvijal za delo in na področjih, ki jih organ in zaposleni potrebujeta, se oblikuje ustrezen program usposabljanj in izpopolnjevanj;
- presojanju ključnih vedenj za uspešno delo: z opredelitvijo vedenj, ki vodijo k učinkovitemu opravljanju dela, tako da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in kako to dosežejo;
- širjenju področij dela (horizontalni razvoj) in prevzemanju vodstvenih nalog (vertikalni razvoj), kar je tudi podlaga za načrtovanje nasledstev;
- prožnem kariernem razvoju zaposlenih: kompetence so osnova za karierni razvoj zaposlenih, ki je namenjen načrtovanju, razvoju in spremljanju kariere zaposlenih, razvoju sistema nasledstev, prepoznavanju ključnih kadrov in talentov.

S projektno skupino smo tako v policiji od marca do julija 2021 razvili temeljne kompetence in vodstvene kompetence.

V modelu temeljnih kompetenc smo opredelili pet kategorij:

- zavezanost strokovnosti,
- proaktivno delovanje,
- obvladovanje zahtevnih situacij,
- sodelovanje s skupnostjo,
- odgovorno ravnanje.

V modelu vodstvenih kompetenc smo po ravneh A, B, C in D opredelili devet kategorij:

- zavezanost strokovnosti,
- proaktivno delovanje,
- obvladovanje zahtevnih situacij,
- sodelovanje s skupnostjo,
- odgovorno ravnanje,
- organiziranje dela,
- ciljna usmerjenost,
- skrb za dobre odnose,
- razvoj zaposlenih.

Od julija 2021 potekajo aktivnosti razvoja modela delovno specifičnih kompetenc trenutno na petnajstih področjih dela policije, in sicer:

- izobraževanje in usposabljanje,
- forenzično preiskovanje,
- informatika in telekomunikacije,
- prometna in avtocestna policija,
- mejne zadeve in tujci,
- preventivno delovanje v skupnosti,
- konjenica in službeni psi,
- javni red in intervencije,
- posebna policijska enota,
- kriminaliteta (splošna, organizirana, gospodarska),
- specialna enota,
- varovanje oseb in objektov,
- operativno-komunikacijski center,
- letalska policijska enota in pomorska policija,
- prekrškovne zadeve.

Kompetenčni model policije bo razvit predvidoma do konca marca 2022. Pripravljen bo priročnik kompetenc in usposobljeno bo določeno število zaposlenih za presojno kompetenc. Hkrati so predstavniki Projektne skupine za razvoj kompetenčnega modela v policiji vključeni v medresorsko delovno skupino za izvajanje projekta »Vzpostavitev informacijskega sistema za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi - IS MUZA«, ki deluje pod okriljem Ministrstva za javno upravo. V okviru IS MUZA se nameravajo informacijsko podpreti določeni kadrovske procesi: interni trg dela znanja in priložnosti, razvojni pogovor, upravljanje kompetenc ter ugotavljanje potreb po usposabljanjih. Naloge naj bi bile izvedene do konca leta 2023.

4 Sklep

V prispevku smo predstavili glavne razvojne aktivnosti oziroma razvojne mejnike na področju razvoja vodenja v slovenski policiji med letoma 2008 in 2021: 1) program usposabljanja Vodenje v policiji, 2) sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja, 3) upravljanje potencialov za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij ter 4) razvoj kompetenčnega modela v policiji.

Avtorji in vsi, ki so aktivno vključeni v načrtovanje, razvoj in implementacijo razvojnih aktivnostih, si prizadevamo, da se bo razvojni trend nadaljeval. Strokovne in znanstvene analize področja bodo podlaga za strateške razvojne odločitve, razvojni

projekti pa bodo vključevali praktično implementacijo razvojnih mehanizmov in aktivnosti.

5 Viri in literatura

- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page Limited.
- Bass, B. M., in Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership*. 4th ed. New York: NY: Free Press.
- Burgoyne, J. G., in Turnbull-James, K. (2001). *Leadership Development: Best Practice for Organisations, Leadership Development: Best Practice Guide for Organisations*. London: Council for Excellence in Management and Leadership.
- Campbell, I., in Kodz, J. (2011). *What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review*. Research, Analysis & Information. National Policing Improving Agency.
- Carmichael, J., Collins, C., Emsell, P., in Haydon, J. (2011). *Leadership & Management Development*. New York: Oxford University Press.
- College of Policing. (2015). Leadership Review: Interim report. College of Policing. Dostopno na: http://www.college.police.uk/What-we-do/Development/Promotion/the-leadership-review/Documents/CoP_leadership_Review_Interim_report.pdf (6. oktober 2021).
- Dalton, K. (2010). *Leadership and Management Development: Developing Tomorrow's Managers*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581–613.
- Day, D. V. (2011). Leadership Development. V *The SAGE Handbook of Leadership*, ur. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson in M. Uhl Bien, 37–50. London: Sage Publications Ltd.
- DeRue, D. S., in Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. V *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, ur. D. V. Day, 832–855. New York: Oxford University Press.
- Doyle, M. (2000). Managing development in an era of radical change: evolving a relational perspective. *Journal of Management Development*, 19(7).
- Durić, Dž. (2011). Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. *Varstvoslovje, Journal of Criminal Justice and Security*, 13(2), 188–207.
- (2012). Management and Leadership Skills in Police Hierarchy: Testing Competing Values Framework in Slovenian Police. V *Criminal Justice and Security -*

- Contemporary Criminal Justice and Research, Conference Proceedings*, ur. G. Meško, A. Sotlar in J. R. Greene, 71–81. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor, Slovenia.
- (2015). *Izbirni postopki vodstvenega kadra - vmesno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- (2016). Izbirni postopki policijskih vodij ali identifikacija, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje. V *Prvi posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji, Zbornik prispevkov*, ur. Dž. Durić in A. Koporec Oberčkal, 7–28. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- (2018). *Izbirni postopki vodstvenega kadra - končno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- (2020). *Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji: Poročilo o intervjujih na policijskih upravah*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- (2021). *Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji: Poročilo o spletnem anketiranju udeležencev programa*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Durić, Dž., in Žagar, D. (2012). Obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela policijskih vodij. V *XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja, Zbornik prispevkov*, ur. Tinkara Pavšič Mravlje. Portorož: Fakulteta za varnostne vede.
- Durić, Dž., in Žakelj, A. (2018). *Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji: Analiza evalvacijskih vprašalnikov za obdobje 2010-2018*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Edwards, G., Elliot, C., Iszatt-White, M., in Schedlitzki, D. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44(1), 3–10.
- Flynn, E. A., in Herrington, V. (2015). *Toward a Profession of Police Leadership*. Harvard Kennedy School Executive Sessions on Policing and Public Safety.
- Herrington, Vi., in Colvin, A. (2015). Police Leadership for Complex Times. *Policing*, 10(1), 7–16.
- Kodz, Jenny, in Campbell, Isla. (2010). *What works in leadership development? A Rapid Evidence Review*. Research, Analysis & Information. National Policing Improving Agency.
- McCauley, C. D., Van Velsor, E., in Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. V *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, 3rd. ed., ur. E. Van Velsor, C. D. McCauley in M. N. Ruderman, 1–26. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja*. Interni akt št. 1002-42/2014/39 z dne 8. 7. 2015. Odbor za integriteto in etiko v policiji. (2014). *Sprejeti sklepi na podlagi merjenja*

- organizacijske klime v policiji*. Dostopno na: <http://gpuln02.policija.si/C1256D9D0027E5E6/0/6FEAF648DF1A9F3DC1257C7500529575?OpenDocument> (6. oktober 2021).
- Pearson Goff, M., in Herrington, V. (2013a). *Police Leaders and Leadership Development: A systematic Literature Review*. Manly: Australian Institute of Police Management.
- Pearson Goff, M., in Herrington, V. (2013b). Police Leadership: A systematic Review of the Literature. *Policing*, 8(1), 14–26.
- Policija. Generalna policijska uprava. (2009). Poročilo o raziskavi »Ugotavljanje potreb – analiza sistema vodenja«. Delovna skupna za pripravo programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov in veščin za delovna področja in delovna mesta v policiji. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Policija. Generalna policijska uprava. (2010). *Vodenje v policiji. Program usposabljanja*, št. dokumenta 609-5/2009/28 (263-1). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Policija. Generalna policijska uprava. (2018.) *Sklep o imenovanju Projektne skupine za razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij*. Dokument št. 024-20/2018/2 (1501-10), 22. 2. 2018.
- Policija. Generalna policijska uprava. (2021). *Sklep o imenovanju Projektne skupine za razvoj kompetenčnega modela v policiji*. Dokument št. 024-18/2021/2 (1501-06), 16. 3. 2021.
- Roberts, K., Herrington, V., Jones, W., White, J., in Day, D. (2016). Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing Leadership. *Policing*, 10(1), 26–33.
- Schafer, J. A. (2009). Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(2), 238–260.
- Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), 644–663.
- Smith, R. (2015). Talent management: Building the case for direct entry into leadership roles in British policing. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 88(2), 160–173.
- Smith, R. (2016). Don't call me Ma'am: Direct entry into leadership roles in British policing. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 1–16.
- Wilson, J. M., Dalton, E., Scheer, C., in Grammich, C. A. (2010). *Police Recruitment and Retention for the New Millennium. The State of Knowledge*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Žagar, D., in Durić, Dž. 2012. Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji. V *XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja, Zbornik prispevkov*, ur. Tinkara Pavšič Mravlje. Portorož: Fakulteta za varnostne vede.

O avtorjih:

Dr. Džemal Durić je zaposlen v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer se ukvarja z raziskavami na področjih upravljanja s človeškimi viri in razvoja vodenja. Kot predavatelj sodeluje v programu usposabljanja Vodenje v policiji, sodeloval je pri izvajanju modula Leadership and Organisational Development znotraj mednarodnega magistrskega programa European Joint Master's in Strategic Border Management. Leta 2017 je dobil nagrado *The Best Lecturer Award*. Je vodja projekta Razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij in namestnik vodje projekta Razvoj kompetenčnega modela v policiji.

Suzana Rudež je zaposlena v Sektorju za razvoj in sistemske naloge, Službi generalnega direktorja policije, kjer je vključena v pomembnejše sistemske projekte s področja policijskega dela, organiziranosti policije in učinkovitega vodenja policijskih enot. Kot predavateljica sodeluje v programu usposabljanja Vodenje v policiji, sodelovala je v Twinning projektu »krepitev organov za odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj v BiH«, v komponenti projekta za področje modernega upravljanja s človeškimi viri, kot nosilka aktivnosti za področje zaposlovanja in napredovanja. Je vodja projekta Razvoj kompetenčnega modela v policiji ter namestnica vodje projekta Razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij.

KORAKI DO UPORABNEGA KOMPETEČNEGA MODELA

Mag. Andrej Juričko

Skupina Primera d.o.o., Slovenija
andrej.juricko@skupinaprimeras.si

Dr. Blanka Tacer

Skupina Primera d.o.o., Slovenija
blanka.tacer@skupinaprimeras.si

Povzetek

Vse bolj dinamično okolje od javnih organizacij zahteva sodobne pristope pri ravnanju z zaposlenimi. Tradicionalni opisi delovnih mest se odmikajo kompetenčnim pristopom, ki organizacijam omogočajo večjo preglednost nad tem, kdo kaj zna in zmore ter česa organizacija nima, a bi potrebovala. Po drugi strani pa kompetence zaposlenim dajejo signal, kam naj usmerjajo svojo energijo za uspešen razvoj kariere v organizaciji. V tem članku predstavimo različne načine določanja kompetenc, navedemo primere pridobivanja informacij o kompetencah in opozorimo na ključne pasti pri določanju kompetenc.

Ključne besede: kompetence, kompetenčni modeli, ključne kompetence, primeri vprašanj, metode določanja kompetenc

1 Uvod

Kompetence predstavljajo kombinacijo znanj, veščin, sposobnosti in lastnosti, pomembnih za uspešno delo na delovnem mestu, področju dela ali celotni organizaciji. Zavedanje, katere kompetence so resnično pomembne za uspešno delo, je pomembno tako za organizacijo kot za zaposlenega. Kompetence so ključni dejavnik uspeha organizacij (Bergenhengouwen, 1996). So tisti atomi v človeku, ki mu omogočajo uspešno delo v neki organizaciji. Jasno definirane kompetence signalizirajo usmeritev tako organizacijam kot tudi zaposlenim. Organizacije dajo večjo težo tem kompetencam v procesu selekcije, razvoja in izbora naslednikov, zaposleni pa se zaveda, na katera področja mora usmeriti več energije, če želi graditi uspešno kariero v organizaciji.

Javne organizacije se morajo prilagajati vse bolj dinamičnemu okolju. Opredeljene kompetence javnim organizacijam omogočijo odmik od tradicionalnih opisov

delovnih mest. Dodeljevanje nalog lahko postane bolj fleksibilno, ker ni vezano na opis delovnega mesta, temveč na kompetence zaposlenega (Sliter, Carl-Denis, & Bellemare, 2005).

Na mestu je vprašanje, kako naj organizacija razbere, katere kompetence so najbolj povezane z uspešnim delom. Zaposleni, kadroviki in vodje o kompetencah pogosto razmišljajo intuitivno. Na podlagi izkušenj so spoznali, kaj resnično šteje v organizaciji, in temu prilagajajo svoje odločitve. Toda tako intuitivno dojemanje je pogosto neuskklajeno in nedorečeno, zato je smiselno iskati večji konsenz glede ključnih kompetenc za določeno delovno mesto, področje dela ali celotno organizacijo. Prav tako se je pomembno zavedati, da se pomen besedne terminologije zelo razlikuje med organizacijami in tudi med oddelki znotraj organizacij. Koordinacija dela na področju živalske policije, na primer, pomeni nekaj povsem drugega kot koordinacija dela na področju javnega reda in miru. Posledično nekdo, ki koordinira delo na enem področju, ne bo nujno dobro koordiniral delo na drugem področju. Opredelitev ključnih kompetenc zahteva celovit, analitičen pristop in široko razmišljanje vseh vpletenih.

2 Osnove kompetenčnega modela

Za vsako delovno mesto lahko odkrijemo veliko število kompetenc, nimajo pa vse enake teže. Seznam kompetenc še ne zadosti zahtevam praktičnega dela. Kompetence, ki vplivajo na delovne rezultate, je smiselno prikazati na pregleden, sistematičen način. Poleg samega imena kompetence so pomembni tudi vedenjski kazalniki ali prikaz različnih ravni zahtevnosti kompetenc. Za tak sistematičen, urejen pregled kompetenc se je uveljavil izraz kompetenčni model.

Preden se lotimo kompetenčnega modela, moramo jasno definirati njegov namen in želene cilje. Marrelli, Tondora, and Hoge (2005) navajajo, da je treba odgovoriti predvsem, zakaj želimo razviti kompetenčni model. Razvoj kompetenčnega modela je zapleten, dolgotrajen proces, ki zahteva veliko virov in časa. Razvoj kompetenčnega modela je pogosto povezan z njegovo načrtovano uporabo. Če ga bo organizacija uporabljala le v selekcijskih postopkih za kandidate za zaposlitve, bo morda dovolj imeti kompetenčni model le za najpogostejša delovna mesta. Če pa namerava organizacija kompetenčni model uporabljati pri nagrajevanju, napredovanju in notranjem kroženju med delovnimi mesti, potem potrebuje kompetenčni model za širši nabor delovnih mest.

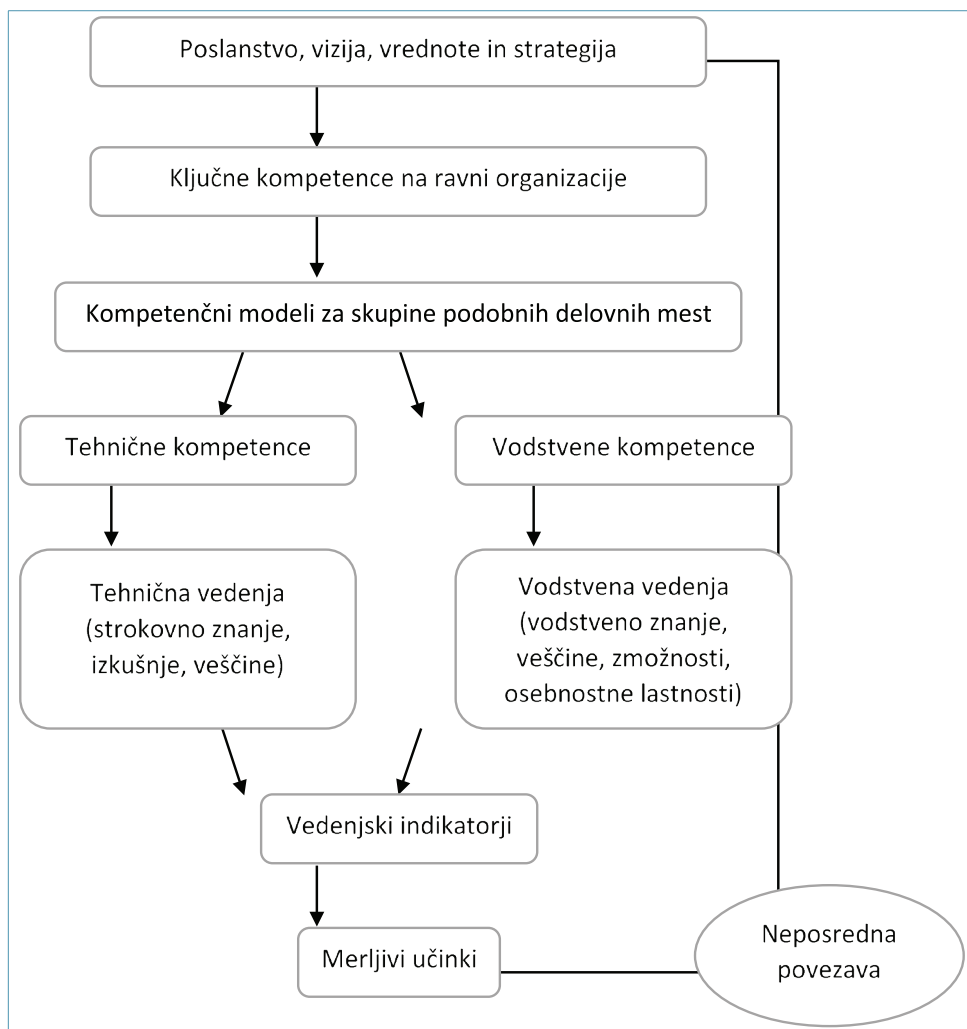
V grobem lahko ločimo med modeli, v katerih je poudarek na večjem številu kompetenc, potrebnih za opravljanje tipičnih delovnih nalog. Tak pristop je zelo

podoben analizi delovnega mesta (Campion et al., 2011). Model lahko pomembno dopolni sistemizacijo delovnih mest, uporaben pa je predvsem pri kadrovanju in socializaciji novih sodelavcev. Nekoliko bolj strateško naravnani so kompetenčni modeli, ki ločujejo med bolj in manj uspešnimi zaposlenimi (Byham & Moyer, 2005) modeli vsebujejo manjše število ključnih kompetenc, ki prinašajo največjo razlikovalno prednost na delovnem mestu. Bolj zanimivi so za razvojne aktivnosti, kot je na primer delo s talenti in iskanje naslednikov. Zaradi preglednosti in fokusa na bistvene informacije so bolj priljubljeni med vodji in vodstvom (Campion et al., 2011).

Naslednja pomembna razlika je specifičnost kompetenčnega modela. Kompetenčni model je lahko osredotočen na celotno organizacijo. S tem pokrije manjše število ključnih kompetenc, ki se pričakujejo od vseh zaposlenih v organizaciji. Tovrstni modeli črpajo navdih iz vizije, poslanstva in strateških ciljev, pa tudi vrednot organizacije. Ker so splošni, imajo omejeno uporabno vrednost pri vsakodnevnih odločitvah.

Na drugi strani imamo kompetenčne modele za posamezno delovno mesto. Ti so lahko zelo podrobni, vključujejo več strokovnih kompetenc in zajemajo širok razpon kompetenc. Njihova težava je v razdrobljenosti in količini časa, potrebni, da se model vzpostavi v večji organizaciji.

Nekje vmes najdemo večino modelov. Organizacije se največkrat odločijo za modele na ravni skupine podobnih delovnih mest (Campion et al., 2011), kot so na primer kompetence operativnih vodij, zaposlenih v prodaji ali podpora uporabnikom. Model delovnih področij sicer izgubi na natančnosti, prinaša pa določeno robustnost in primerjavo med področji.

Slika 1: Ogradje za določitev sistema kompetenc

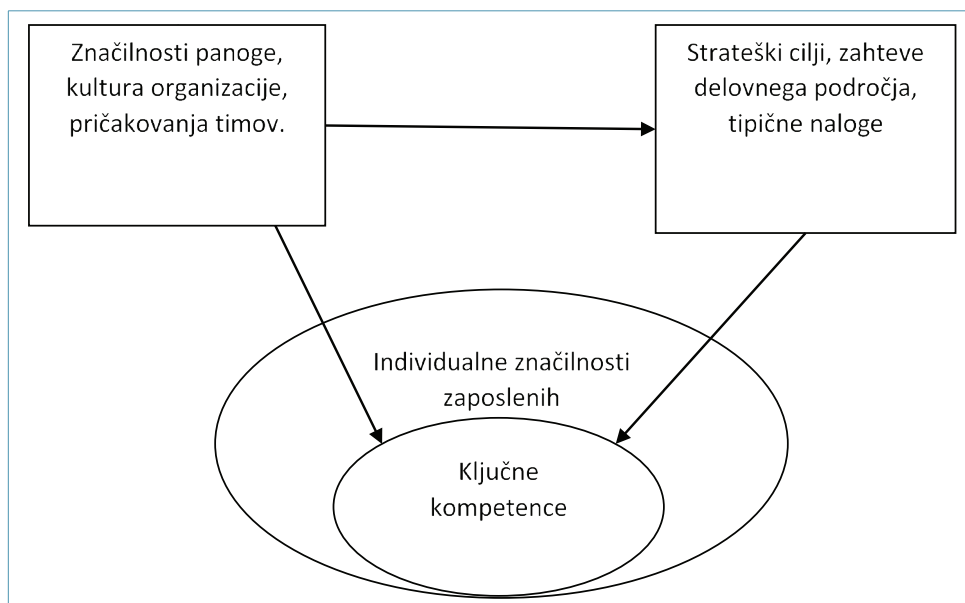
Vir: Campion et al., 2011, str. 232.

V praksi organizacije pogosto izberejo kombinacijo. Model tako zajema omejeno število ključnih kompetenc, ki jih potrebujejo vsi zaposleni, in več sklopov specifičnih kompetenc na ravni področij dela.

Sestavljanje vsakega kompetenčnega modela je kompleksen in dolgotrajen proces. Dobri kompetenčni modeli so močno prilagojeni značilnostim organizacije (Campion et al., 2011; Stone, Webster, & Schoonover, 2013). Končna izbira ključnih kompetenc nastane pod vplivom treh velikih dejavnikov:

- **Konteksta organizacije.** Panoga, v kateri organizacija deluje, v mnogočem določa, kaj se pričakuje od njenih zaposlenih. Še močnejši vpliv ima kultura organizacije, ki narekuje nenapisane načine delovanja, organiziranja in medsebojnih reakcij. Pri kompetencah področij dela ne smemo zanemariti pomena timov, načinov sodelovanja, vrednot, pa tudi stilov vodenja.
- **Cilji in naloge.** Strateške in operativne usmeritve organizacije so odvisne od konteksta, v katerem deluje organizacija, in vizije vodstva. Bolj splošne, strateške usmeritve so ključne pri kompetenčnem modelu na ravni organizacije in področij dela. Konkretna naloge in vsakodnevni izzivi pomembno vplivajo na kompetenčni model na ravni delovnega mesta. Ne smemo pozabiti, da kompetence postavljamo za jutri in ne le za danes, zato je treba upoštevati tudi dejavnike iz prihodnosti (trende, spremembe), kar se največkrat pridobi s temeljitim pregledom informacij iz strokovne literature (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002).
- **Zaposleni.** Kompetenčni model naslavlja zaposlene. Med selekcijo, uvajanjem, praktičnim delom, kariernim razvojem in prevzemanjem zahtevnih delovnih mest so se pri zaposlenih profilirale določene kompetence. Le nekatere med njimi lahko prepoznamo kot ključne kompetence, ki najdejo svoje mesto v kompetenčnem modelu.

Slika 2: Dejavniki pri sestavljanju kompetenčnega modela



Kompetenčni model je tesno povezan s pričakovanji organizacije do zaposlenih, saj jih pretvori iz implicitne v konkretno, zapisano verzijo. Ker so kompetence tesno

povezane z delovnimi rezultati, pogosto se tudi ocenjujejo, se zaposleni na informacijo o vzpostavljanju kompetenčnega modela pogosto odzovejo z nezaupanjem.

Dosledna, iskrena komunikacija in odločna podpora vodstva sta ključni za uspešno vzpostavitev kompetenčnega modela. Treba je odkriti, razumeti in nasloviti zadržke, ki jih izražajo zaposleni. Odgovoriti je treba, čemu je model namenjen, kako bo vplival na njihovo delo in kakšne bodo dolgoročne posledice njegove uveljavitve. Če bodo zaposleni vključeni v izdelavo kompetenčnega modela, jih moramo seznaniti tudi, kdaj in kako bodo vključeni v proces dela.

Dvome najdemo tudi pri vodjih (Stone et al., 2013). Nasprotovanje vodij lahko izvira iz strahu pred izgubo avtonomije, dvomi o uporabnosti modela ali prepričanja, da bo kompetenčni model prinesel dodatno delo v natrpane urnike. Na to lahko odgovorimo s pojasnili, da se model uporablja kot pomoč pri selekciji ter da so ocene kompetenc le eden izmed kriterijev za sprejemanje odločitev. Vključevanje vodij in intuitivnost modela pomembno vplivata na zaznano uporabnost modela.

3 Izvori informacij za kompetenčni model

Pri izdelavi kompetenčnega modela dosežemo največji učinek z zbiranjem informacij iz različnih virov (Byham & Moyer, 2005; Champion et al., 2011; Stone et al., 2013):

- **Zaposleni** so najboljši vir informacij pri odkrivanju kompetenc in vedenj za učinkovito opravljanje dela v sedanosti. Pogosto nam omogočijo živ, konkreten vpogled v vedenja, ki so pomembna na delovnem mestu. Na svoje delo gledajo bolj operativno, kar je lahko izziv pri delih, ki so dinamična in podvržena intenzivnim spremembam.
- **Vodje** imajo širok, bolj objektiven vpogled v zahteve posameznih delovnih mest, hkrati pa so seznanjeni s srednjeročnimi potrebami organizacije. Pogosto imajo najbolj celovito sliko o kompetencah določenega delovnega področja. Če ne opravljajo operativnega dela, lahko izgubijo stik s konkretnimi vedenji, ki jih potrebujejo zaposleni, njihovi opisi pa so lahko preveč splošni za postavljanje modela.
- **Vodstvo** posreduje informacije o strateških ciljih, vrednotah in viziji organizacije. Njihova vloga je še zlasti pomembna pri identifikaciji kompetenc na ravni organizacije. Pogosto imajo v mislih dolgoročno perspektivo. Po drugi strani niso podrobno seznanjeni s konkretnim delom zaposlenih, kar se odraža v nekoliko splošnejših, lahko tudi abstraktnih odgovorih.
- **Eksterni tehnični strokovnjaki** so še zlasti dragocen vir informacij o strokovnih

kompetencah, pa tudi prihodnjih zahtevah na določenem področju dela. Praviloma poznajo konkurenčna podjetja in razumejo, katere naloge se morajo izvesti za opravljanje dela. Po drugi strani ne poznajo konteksta, kulture in ciljev organizacije. Njihovi odgovori so lahko preveč tehnični za določanje kompetenc, povezanih s posameznikovim pristopom k delu.

- **Kadrovski svetovalci** pogosto razpolagajo z večjim številom kompetenc. Imajo tudi ustrezna znanja za umestitev kompetenc v kompetenčni model, njihova prednost so metodološka znanja, ki pridejo do izraza pri opredelitvi vedenj in stopnjevanju kompetenc. Pogosto slabo poznajo naravo dela in nimajo dovolj informacij o sami organizaciji. Njihovi odgovori so lahko preveč akademski in manj intuitivni za uporabo.

Informacije, ki jih dajo raznoliki deležniki, lahko dopolnimo z bolj sofisticiranimi metodološkimi tehnikami, kot so sistematično opazovanje na delovnem mestu, študija kompetenčnih modelov v sorodnih organizacijah, statistične analize širšega nabora kompetenc in veljavni modeli za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu (Campion et al., 2011).

4 Metode določanja kompetenc

Marrelli et al. (2005) priporočajo uporabo vsaj dveh metod pri identifikaciji kompetenc. Vsaka metoda ima prednosti in pomanjkljivosti, zato ima uporaba več metod pozitiven učinek na končno veljavnost modela. Metode lahko v osnovi delimo na kvalitativne in kvantitativne. Kvalitativne metode so najučinkovitejše za začetne faze modela, saj z njimi dobivamo širše, bolj odprte informacije. Vodijo nas k oblikovanju vzorcev in hipotetičnih kompetenc, ki jih lahko bolj natančno analiziramo s kvantitavnimi metodami.

4.1 Intervjuji

Intervjuvar je najpogosteje oseba, posebej usposobljena za izvajanje poglobljenih vedenjskih intervjujev. Pripravi si več izhodiščnih vprašanj, nato pa s podvprašanji pridobiva bolj konkretne informacije o vedenjih, potrebnih na določenem delovnem mestu ali področju dela. Kadar imamo v mislih kompetenčni model za določeno področje dela, se intervjuji najpogosteje izvajajo z neposrednimi vodji ali zaposlenimi. Pri izbiri zaposlenih se lahko osredotočimo na širši krog zaposlenih, kjer je še zlasti zanimiva primerjava odgovorov med bolj in manj uspešnimi sodelavci. Če smo omejeni s številom intervjujev, se je bolje osredotočiti na najuspešnejše sodelavce z dobro razvitimi veščinami artikuliranja in širokim razmišljanjem.

V stroki najpogosteje svetujejo metodo vedenjskega intervjuja (Campion et al., 2011; McClelland, 1998), v kateri skušamo dobiti čim bolj doživet, realističen opis dela v konkretni zahtevni situaciji iz preteklosti. Intervjuvar postavlja obilo podvprašanj, s katerimi pridobi še več informacij o konkretnih vedenjih. Tak stil je bolj primeren za zaposlene kot za vodje, saj ti nimajo toliko neposrednih izkušenj z izvajanjem nalog na preučevanem področju dela.

Tabela 1: Primeri vprašanj za pridobivanje informacij o kompetencah s pomočjo intervjuja

Primeri učinkovitih vprašanj za intervju z zaposlenim	Primeri učinkovitih vprašanj za intervju z vodjo
Izberite še posebej kompleksen projekt iz zadnjega obdobja. Natančno opišite, kako ste delovali.	Pomislite na zahtevne naloge na svojem področju. Kaj potrebujejo vaši zaposleni, da jih uspešno rešijo?
Opišite nalogo, ki je od vas zahtevala največ veščin in strokovnih znanj. Podrobno predstavite svoj način dela.	Predstavljajte si odličnega in povprečnega sodelavca. Kaj dela odličen sodelavec drugače? Bodite čim bolj konkretni!
Predstavite situacijo, v kateri ste aktivirali svoje medosebne veščine. Kaj konkretno ste naredili?	Kje se najbolj razlikuje izkušen sodelavec od začetnika? Kaj delata drugače?
Predstavljajte si, da sodelujete pri izboru novega sodelavca. Kaj konkretno bi iskali pri kandidatu?	Pomislite na obdobje, ko ste bili še operativno vključeni v delo. Podrobno opišite svoje delo pri enem od kompleksnih projektov.
Pomislite pet let naprej. Katere veščine in znanja bodo takrat najpomembnejše?	Katere veščine so najpomembnejše za delo na vašem področju? Kako se kažejo na delovnem mestu?

4.2 Fokusne skupine

Fokusne skupine sestavlja več udeležencev in eden ali več moderatorjev. Udeleženci najpogosteje prihajajo s področja, za katerega postavljamo kompetenčni model. Na fokusnih skupinah tako srečamo zaposlene, vodje, kadrovice ali celo predstavnike drugih področij, ki tesno sodelujejo z zaposlenimi. Cilj je zbrati čim več raznolikih mnenj v kratkem času.

Fokusne skupine lahko uporabimo na dva načina. Z njimi lahko raziskujemo področje dela in na podlagi odgovorov oblikujemo izhodiščni model kompetenc ali pa z njimi

nadgrajujemo predlog kompetenčnega modela, ki smo ga opredelili s pomočjo drugih metod. Moderator nima le vloge nekoga, ki sestavi agendo, postavlja vprašanja, skrbi za spoštljivo komunikacijo in daje prostor za besedo vsakemu prisotnemu. Skupino ves čas usmerja k iskanju čim bolj konkretnih vedenj in načinov dela, s katerimi lahko sestavimo ali izboljšamo kompetenčni model.

Tabela 2: Primeri vprašanj za pridobivanje informacij o kompetencah s pomočjo fokusnih skupin

Primeri učinkovitih vprašanj za odkrivanje kompetenc	Primeri učinkovitih vprašanj za nadgradnjo kompetenc
Vzemite si nekaj minut časa in zapišite, po katerih vedenjih bi prepoznali uspešnega sodelavca na delovnem mestu.	Pozorno preglejte zapisana vedenja. Katera najbolje ločujejo med odličnimi in solidnimi sodelavci?
Zapišite tipične naloge, ki jih opravlja zaposleni na tem področju dela. Zdaj pa seznam dopolnite s kompetencami, ki jih zaposleni potrebuje za opravljanje tega dela.	Če si predstavljate tipično delo uspešnega zaposlenega, katera vedenja še manjkajo na seznamu?
Kaj vse bi morali iskati in razvijati pri zaposlenem, ki bi prišel z drugega področja na to delovno področje?	Kako konkretno se še kažejo zapisane kompetence na delovnem mestu?

4.3 Vprašalniki in aplikacije

Sem uvrščamo širši razpon kvantitativnih metod. Vsem je skupno, da črpajo podatke iz že oblikovanih kompetenc in vedenj. V primeru aplikacij gre za širši seznam generičnih kompetenc in vedenj, v primeru klasičnih vprašalnikov pa za osnutek kompetenčnega modela.

Aplikacije so uporabne pri odkrivanju in tudi pri potrjevanju kompetenc. Predstavljajo časovno ekonomično metodo, s katero je mogoče v kratkem času postaviti kompetence za več delovnih mest. Manjša skupina strokovnjakov v širšem seznamu kompetenc in vedenj identificira tista, ki so najpomembnejša za preučevano delovno področje. Kompetence so pripravljene s strani ekspertov, zato pogosto ni potrebna metodološka dodelava. Širok nabor kompetenc hkrati zmanjša možnost, da se katera izmed pomembnih kompetenc ne pozabi ali ne namenoma izpusti. Aplikacije dopuščajo možnost dopisovanja vedenj, s čimer se model bolj približa končnim uporabnikom. Poleg ocene pomembnosti posameznih kompetenc z vprašalniki preučujemo tudi (Campion et al., 2011):

- pomen posamezne kompetence za prihodnje delo;
- kapaciteto kompetence za razlikovanje med srednje in visoko uspešnimi zaposlenimi;
- povezanost kompetence s širšimi organizacijskimi cilji in poslovno strategijo.

V vprašalnike lahko organizacija umesti že oblikovan model. Udeležence pozove k nadgradnji modela z možnostjo eliminacije, spremembe ali dopisovanja vedenj. Udeleženci lahko predlagajo popolnoma nove kompetence ali spremenijo umeščenost vedenj pod matično kompetenco.

Ključna pomanjkljivost omenjenih metod je, da ne zajamejo subtilnih razlik v kulturi in načinu dela. Končni uporabniki modela pogosto omenjajo, da jim generična vedenja niso dovolj blizu in da delujejo nekoliko umetno. V slovenskem prostoru predstavlja dodaten izziv jezik, saj težko pridobimo kakovostna prednastavljena vedenja in kompetence.

V organizacijah, kjer kompetenčni model še ni uveljavljen, se srečamo z izzivom sprejemanja modela. Vodje, kadroviki in zaposleni najlažje sprejmejo tisti model, ki so ga tudi sami pomagali ustvariti. Kompetenčni modeli dajejo najboljše rezultate, ko jih razvijamo od spodaj navzgor (Shipton, Sparrow, Budhwar, & Brown, 2017).

5 Upoštevanje ravni zahtevnosti

Modeli pogosto opredeljujejo kompetence na različnih ravneh zahtevnosti. S tem se model bolj približa realnim zahtevam na delovnem mestu. Operativni vodje morajo na primer za uspešno delo prikazovati drugačna vedenja kot vodstvo organizacije. Večje hierarhične organizacije bodo tako imele več ravni zahtevnosti, sama vedenja pa bodo bolj raznolika kot v organizacijah, kjer prevladujejo avtonomni projektni timi. Vključevanje ravni zahtevnosti v kompetenčni model je pomembno za karierni razvoj zaposlenih (Campion et al., 2011). Ravni zahtevnosti zaposlenim pokažejo, kaj se od njih pričakuje na zahtevnejših delovnih mestih in v katero smer morajo razvijati svoje veščine za uspešno delo v organizaciji.

Stopnjevanje zahtevnosti kompetenc in vedenj je kompleksna naloga, v kompetenčnem modelu pa se kaže na vsaj na dva načina:

- Operativni vodje in vodstvo imata različne kompetence. Praviloma so kompetence vodstva bolj usmerjeno v strateško in sistemsko razmišljanje, koordinacijo področij, razporejanjem virov, razvojno dimenzijo, strateško načrtovanje, javno

nastopanje in stike z zunanjimi organizacijami. Pri operativnih vodjih najdemo več tehničnih kompetenc, načrtovanja dela, prenosa znanja, oblikovanja timov in organizacijo delovnega procesa.

- Operativni vodje in vodstvo imajo iste kompetence, sama vedenja pa postajajo zahtevnejša in kompleksna s premikanjem po hierarhiji v organizaciji. Za primer lahko vzamemo kompetenco uvajanje sprememb. Pri operativnih vodjih se navedena kompetenca kaže v prenosu informacij, spremljanju napredka zaposlenih in individualni pomoči zaposlenim, pri vodstvu pa v odkrivanju smeri sprememb, načrtovanju spremembe in zagotavljanju virov za realizacijo spremembe.

6 Metodološka ustreznost modela

Najboljše rezultate daje kombinacija več metod. Kvalitativne metode praviloma odpirajo seznam kompetenc, medtem ko ga kvantitativne metode zapirajo. Ko pridemo z vključenimi zaposlenimi do konsenza glede seznama kompetenc in vedenj v kompetenčnem modelu, se delo še ne konča. Model je treba metodološko dodelati, uravnotežiti in pretvoriti v obliko, ki omogoča preprosto, intuitivno uporabo.

Pri finalizaciji kompetenčnega modela moramo biti pozorni na napake, ki se pogosto pojavljajo v različnih modelih (Byham & Moyer, 2005; Stone et al., 2013):

- **Kompetence niso dovolj neodvisne.** Različne kompetence obsegajo podobna vedenja. Prekrivajoče se kompetence so naporne tako za ocenjevanje kot interpretacijo.
- **Kompetence so preširoko opredeljene.** Kadar težimo k manjšemu seznamu kompetenc, so vedenja pogosto zastavljena preširoko. To pomeni izziv pri ocenjevanju, saj je težko presoditi, ali se zapisano kaže v praksi ali ne.
- **Kompetence so neuravnotežene.** Končni seznam kompetenc mora vsebovati čim bolj enakovredne kompetence. To se kaže tako v enakem številu vedenj kot v relativni moči, ki jo ima posamezna kompetenca za uspešno delo.
- **Kompetence so multidimenzionalne.** Predvsem pri lestvicah BARS (lestvica ocenjevanja ključnih vedenj) so na določeni ravni zapisana tako raznolika vedenja, da ocenjevalec ne ve, kako se naj odloči.
- **Preveč kompetenc v modelu.** Količina informacij, ki jih dobimo pri sestavljanju kompetenčnega modela, je tako obsežna, da lahko implicira veliko število končnih kompetenc. Tak model izgubi fokus, saj deležniki ne vedo, katere kompetence resnično štejejo.

7 Sklep

Kompetenca je merljiva človeška zmožnost, potrebna za uspešno delo. Kompetence pa so temeljni vir informacij za integrirane kadrovske procese (Arzenšek et al., 2019). Z dobrim kompetenčnim modelom lahko organizacija doseže preglednost kariernega sistema. Zaposleni dobijo signale, na katerih področjih naj se razvijajo za uspešno napredovanje. Vodjem in kadrovikom dober kompetenčni model pomaga pri ustreznem selekcioniranju kandidatov za zaposlitev. S pomočjo kompetenc lahko vodstvo bolje razporeja ljudi na delovne naloge. To je zlasti pomembno za večje organizacije, kjer se posameznik zlahka izgubi v sistemu. Celoten kadrovski sistem, ki temelji na kompetenčnem modelu, lahko s pomočjo jasno opredeljenih in merljivih kompetenc tudi bolje nagrajuje in razporeja sredstva za izobraževanje.

V celoti gledano se kadrovski sistem organizacije z uporabo kompetenčnega modela bolj usmeri v prihodnost. Načrtovanje kadrov in nasledstev sta tipična primera tega. S pomočjo kompetenčnega modela ocenimo potrebe po posameznih kompetencah v sedanjosti in prihodnosti. Analiza vrzeli nam razkriva primanjkljaj kompetenc, ki se pojavlja pri posameznih zaposlenih, pri skupinah zaposlenih ali celo na ravni organizacije. Tako dobimo informacijo o tem, katere kompetence bi morale biti v prihodnje bolj zastopane ali razvite za doseganje ustrezne delovne učinkovitosti. Pri načrtovanju nasledstva organizacija izbira potencialne kandidate za ključna delovna mesta na podlagi zahtevanih in pričakovanih kompetenc. Opredeljene ključne kompetence za posamezna področja dela oziroma delovna mesta nam omogočijo prepoznavanje zaposlenih z visokim potencialom za uspeh na tem delovnem mestu. Primerni kandidati v nadaljevanju usmerjeno razvijajo kompetence ter se pripravljajo za nastop delovnega mesta v prihodnosti (Arzenšek et al., 2019).

Kompetence je mogoče organizirati v kompetenčne modele na različne načine, glavno vodilo pri tem so potrebe organizacije, ki jih bo uporabljala. Najpogostejša oblika kompetenčnega modela vsebuje splošne ali tudi temeljne kompetence, pomembne za uspešno opravljanje dela pri vseh zaposlenih v določeni organizaciji, in nekaj dodatnih kategorij kompetenc, ki se nanašajo samo na določene podskupine sorodnih delovnih mest v organizaciji (Marrelli et al., 2005).

Pri raznolikih metodah sestavljanja kompetenčnega modela je optimalna izbira kombinacija več metod in več virov informacij, saj kombinacija pripomore k večji objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti končnega modela.

Literatura

- Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., . . . Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: Pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovice v državni upravi* (A. Arzenšek Ed.). Ljubljana: Skupina Primera d.o.o.
- Bergenhengouwen, G. J. (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29-35. doi: 10.1108/03090599610150282
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (2005). Using competencies to build a successful organization. Development dimensions international. Retrieved 15.12.2006, 2006, from http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_usingcompetenciestobuild_mg.pdf
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x
- Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). Strategies for Developing Competency Models. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 32(5), 533–561. doi: 10.1007/s10488-005-3264-0
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological science*, 9(5), 331-339. doi: 10.1111/1467-9280.00065
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324. doi: 10.1002/hrm.10043
- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., & Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human resource management journal*, 27(2), 246-263. doi: 10.1111/1748-8583.12102
- Sliter, J., Carl-Denis, B., & Bellemare, G. (2005). The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing. *Journal of Financial Crime*, 12(4), 327-330. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13590790510735294>
- Stone, T. H., Webster, B. D., & Schoonover, S. (2013). What Do We Know About Competency Modeling? *International journal of selection and assessment*, 21(3), 334-338. doi: 10.1111/ijsa.12043

O avtorjih:

Mag. Andrej Juričko, Skupina Primera d.o.o., je direktor kadrovskega projekta. Njegova področja strokovnega delovanja vključujejo podporo kadrovikom pri učinkoviti implementaciji kompetenčnih modelov, vedenjskega intervjuja, ocenjevalnih centrov in drugih sodobnih kadrovskega orodij.

Dr. Blanka Tacer, Skupina Primera d.o.o., je direktorica podjetja. Njena področja strokovnega delovanja so v največji meri povezana z razvojem zaposlenih. Izobražuje in organizira izobraževalne dogodke. Strokovno jo najbolj zanima uporaba pozitivne psihologije v vseh vrstah organizacij.

