

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomska naloga**

**PRIMERJALNA ANALIZA KARIERNIH  
SISTEMOV V POLICIJI**

**Mojca Ljubec**

**Ljubljana, november 2011**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKA NALOGA

**PRIMERJALNA ANALIZA KARIERNIH SISTEMOV V POLICIJI**

Kandidatka: Mojca Ljubec

Vpisna številka: 04037645

Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Javna uprava

Mentor: mag. Tatjana Kozjek

Ljubljana, november 2011

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Mojca Ljubec, študentka Visokošolskega strokovnega študijskega programa Javna uprava, z vpisno številko 04037645, sem avtorica diplomskega z naslovom: »Primerjalna analiza kariernih sistemov v policiji«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko lektorirala: Jerneja Zelenik, prof. slov. jez. in knjiž.

Ljubljana, 14. 10. 2011

Mojca Ljubec

## **POVZETEK**

Policija spada med javne službe v okviru Ministrstva za notranje zadeve. Le-ta jo vodi tako, da predstavlja sam vrh hierarhične organiziranosti. Policija ima v vsaki državi policijsko upravo in policijske postaje. Policisti skrbijo za vzdrževanje reda v državi, zaščito ljudi, nadzor prometa, preprečevanje kriminala in reševanje težav, ki so v njihovi pristojnosti.

Policisti morajo opraviti strokovno izobraževanje za policista in ko to končajo, zasedejo najnižji položaj na policiji. Napredujejo lahko na podlagi izpopolnjevanja znanja, pridobivanja novih znanj in pridobivanja delovnih izkušenj. Nadrejeni vsako leto ocenijo policiste. Na podlagi prejetih ocen se nato razišče, ali policist izpolnjuje pogoje za napredovanje v višji plačni razred ali v višji naziv. Seveda pa je napredovanje v višji naziv možno le, če je delovno mesto prosto.

Karierni sistem na policiji zagotavlja, da so policisti za svoje delo strokovno usposobljeni in na tistih položajih, za katere so sposobni. Seveda pa sistem skrbi tudi za to, da policisti na delovnem mestu pridobivajo dovolj delovnih izkušenj in se osebno razvijajo, kar jim bo v prihodnosti omogočalo lažje opravljanje njihovega dela, posledično pa višji položaj.

V diplomski nalogi so prikazane analize kariernih sistemov na policiji v Sloveniji, Španiji, Avstriji in na Hrvaškem. V prvih poglavjih je posebej predstavljena policija vsake države in opisan njihov karierni sistem oziroma način napredovanja. V zadnjem poglavju so prikazane podobnosti in razlike v kariernem sistemu in organiziranosti policij.

### **KLJUČNE BESEDE:**

Policist, karierni sistem, napredovanje, letna ocena, izobrazba, delovne izkušnje, karierni načrt

## **SUMMARY**

### **COMPARATIVE ANALYSIS OF CAREER SYSTEMS IN THE POLICE**

The police is a public service which falls under the Ministry of internal affairs. The ministry represents the top of the hierarchical organization and manages the police. The police in every country has a police administration and police stations. Police officers take care of the maintenance of order in the country, the protection of people, traffic control, crime prevention and solving problems within their jurisdiction.

Police officers have to undergo professional training for police officers. And when they finish the training they take the lowest position in the police. Their promotion is based on advanced knowledge, getting new knowledge and work experience. Every year the superior values the police officers. Based on the evaluations the superior takes a investigation if the police officer improves the conditions for a promotion to a higher payment grade or to a higher position. The promotion to a higher position is possible if the position is free.

The career system in the police ensures that the police officers are professionally trained for their work and are on positions for which they are capable for. The career system also makes sure that police officers get enough work experiences and evolve their personality for better attending of their duties on a higher position

In the degree work are analyzed career systems in the police in Slovenia, Spain, Austria and Croatia. In the first chapters is described each police and their career system or the possibilities of promotion. In the last chapter is written about the differences and equalities in the career systems and in the structure of the police.

#### **KEY WORDS:**

Police officer, career system, promotion, year estimation, edication, work experience, career plan

# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	ii
POVZETEK.....	iii
SUMMARY .....	iv
KAZALO.....	v
KAZALO PONAZORITEV .....	vi
1 UVOD.....	1
2 OPREDELITEV POJMOV.....	3
3 POLICIJA V SLOVENIJI.....	11
3.1 Naloga in organiziranost policije v Sloveniji.....	11
3.2 Možnosti napredovanja na policiji v Sloveniji.....	15
4 POLICIJA V ŠPANJI.....	22
4.1 Naloga in organiziranost policije v Španiji.....	22
4.2 Možnost napredovanja na policiji v Španiji.....	23
5 POLICIJA V AVSTRIJI.....	26
5.1 Naloga in organiziranost policije v Avstriji.....	26
5.2 Možnost napredovanja na policiji v Avstriji .....	26
6 POLICIJA NA HRVAŠKEM.....	28
6.1 Naloga in organiziranost policije na Hrvaškem .....	28
6.2 Možnost napredovanja na policiji na Hrvaškem .....	28
7 ANALIZA ZNAČILNOSTI KARIERNIH SISTEMOV POLICIJ V SLOVENIJI, ŠPANJI, AVSTRIJI IN NA HRVAŠKEM.....	30
8 ZAKLJUČEK .....	32
LITERATURA IN VIRI.....	33
9 PRILOGE.....	36
PRILOGA 1: Položajne oznake na policiji v Sloveniji.....	1
PRILOGA 2: Položajne oznake policije v Španiji.....	8
PRILOGA 3: Položajne oznake policije v Avstriji .....	10
PRILOGA 4: Položajne oznake na policiji na Hrvaškem .....	11

## KAZALO PONAŽORITEV

Slika 1: Organigram policije v Sloveniji.....	13
Slika 2: Postopki ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitete.....	15
Slika 3: Faze poteka napredovanja.....	17
Slika 4: Prikaz kariernega sistema na policiji .....	18
Slika 5: Organigram policije v Španiji.....	22
Slika 6: Možnost napredovanja na policiji v Španiji.....	23

# 1 UVOD

Z besedo kariera, ki izhaja iz latinske besede »carrus« in pomeni, dir, galop konja in življenjsko pot posameznika, se označuje poklicno pot posameznika. V diplomski nalogi je prikazana primerjava kariernega sistema slovenske policije, policije v Španiji, Avstriji in na Hrvaškem.

Veliko ljudi si močno prizadeva čim hitreje napredovati po karierni lestvici. Marsikomu že sama izobrazba prinese hitrejše napredovanje na vodilne položaje, vendar pa hiter vzpon lahko pomeni tudi hiter poraz. Kariero je tako treba graditi tako, da je posamezniku zagotovljen tudi osebni razvoj.

Vsako napredovanje je pogojeno z zakonskimi predpisi, ki določajo pogoje, ki jih mora zaposleni izpolnjevati, da lahko napreduje. Nadrejeni vsako leto oceni svoje zaposlene in z njimi opravi letni razgovor. Kadar je zaposleni tekom predpisanega časa prejel oceno, predpisano za napredovanje v višji naziv in izpolnjuje tudi ostale pogoje, lahko vertikalno napreduje po karierni lestvici.

Namen diplomske naloge je proučiti karierne sisteme v slovenski, španski, avstrijski in hrvaški policiji in ugotoviti, kakšne možnosti napredovanja imajo zaposleni v omenjenih državah.

Cilj diplomske naloge je:

- primerjati karierne sisteme v policiji v Sloveniji, Španiji, Avstriji in na Hrvaškem;
- ugotoviti možnosti napredovanja v proučevanih državah;
- predstaviti pomen in vlogo znanja na področju napredovanja in
- predstaviti razlike v kariernem sistemu med proučevanimi državami.

Oblikovana hipoteza: izobrazba je pomemben dejavnik napredovanja zaposlenih. Predpostavljam tudi, da je za vsako delovno mesto določena izobrazba, ki jo zaposleni mora imeti, da lahko opravlja delo na točno določenem delovnem mestu. Pri napredovanju je pomembno tudi postopno napredovanje in pridobivanje delovnih izkušenj.

Diplomsko delo je zgrajeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu so pojasnjeni pojmi, kot so:

- kariera,
- karierni sistem,
- karierno sidro,
- napredovanje in
- letni razgovor.

V raziskovalnem delu so raziskovani karierni sistemi v policiji v Sloveniji, Španiji, Avstriji in na Hrvaškem. Prikazana sta pomen in vloga znanja pri napredovanju ter možnosti vzpostavitve kariernega sistema in napredovanja v proučevanih državah. Na podlagi opravljene raziskave so na koncu podane ugotovitve.

Pri pisanju diplomske naloge je bila uporabljena metoda analize, s pomočjo katere so bili analizirani obstoječa literatura in interni akti proučevanih policij v Sloveniji, Španiji, Avstriji



in na Hrvaškem. Uporabljena je bila tudi metoda sinteze, na podlagi katere so podane zaključne ugotovitve.

## 2 OPREDELITEV POJMOV

Beseda **kariera** izhaja iz latinske besede »carrus« ki pomeni dir, galop konja, življenjska pot posameznika. Prav tako se s to besedo označi tudi poklicna pot posameznika. Kariera tako pomeni uveljavitev in uspeh na nekem področju delovanja. Vsako kariero je treba skrbno načrtovati. Uspešno načrtovanje kariere prinese posamezniku večje osebno zadovoljstvo in hkrati tudi večjo produktivnost ter večjo uspešnost za organizacijo. Tako kot si ljudje prizadevamo za načrtovane kariere, bi morale tudi organizacije skrbeti za upravljanje in razvoj karier zaposlenih. To naj bi organizacije uvajale na podlagi ustreznega kariernega zemljevida, ki mora upoštevati tako specifičnosti organizacije kot tudi značilnosti zaposlenih (Brečko, 2011, str. 3).

Organizacije ločujejo kariere posameznikov glede na obdobja. Tako so znane tri glavne faze oziroma obdobja delovne kariere, in sicer: zgodnja kariera ali early career, srednja kariera ali mid career in pozna kariera ali late career (Brečko, 2011, str. 3).

Za zgodnjo delovno kariero je značilno, da je to obdobje, v katerem se posameznik uvaja v delo, torej poteka t.i. poklicna socializacija. Vsaka organizacija uporablja pri uvajanju posameznikov v delo svoje strategije, ki pa jih je mogoče razdeliti v nekaj skupin. Te skupine so (Brečko, 2011, str. 3–5):

- Strategija potoni ali splavaj: organizacija zaposlenemu naloži veliko odgovornega dela, ki ga mora samostojno izpeljati do konca. Zaposleni ima mentorja, ki pa je navadno v stiski s časom in je zaposlenemu zelo malo na razpolago. Nadrejeni vidi, kdo lahko opravlja naloge in zna samostojno delati.
- Strategija obratne izkušnje: temelji na dejstvu, da se zaposlenega prepriča, da je delovni svet popolnoma drugačen, kot je bil svet v času šolanja in da za akademske pristope ni prostora. S strategijo se poskuša zaposlenemu približati realno sliko organizacije.
- Strategija usposabljanja z delom: vključuje zaposlovanje vajencev in pripravnikov. Vajencu in pripravniku je dodeljen mentor, ki ga seznanja z delom in ga vodi od lažjih do težjih nalog. Hkrati pa ga seznanja tudi z vsemi napisanimi in nenapisanimi pravili, veljavnimi za organizacijo in njihovo delo.
- Strategija dela med usposabljanjem: temelji na dejstvu, da zaposleni med usposabljanjem dobi s strani kadrovskega oz. izobraževalnega oddelka organizacije dodeljen projekt, ki ga mora izpeljati in tako pokazati znanja, pridobljena tekom usposabljanja.
- Strategija začetnega usposabljanja: njen namen je, da zaposleni pozna delo celotne organizacije. Do poznanja pride na podlagi kroženja med oddelki, brez natančno določenih nalog, ki jih mora opravljati. Na vsakem oddelku opravlja neko delo in na ta način pokaže znanja, pridobljena v času izobraževanja.
- Strategija večih strategij: temelji na principu združevanja več različnih strategij. Organizacije običajno izberejo eno do dve strategiji. V zadnjih desetih letih sta se poleg zgoraj navedenih strategij pojavili še dve, in sicer:
- Strategija študentskega dela: organizacije sprejmejo v delovno razmerje študenta, da spozna način dela, delodajalec pa študentov odnos do dela in tako ugotovi, ali bo mogoče z njim po končanem šolanju skleniti delovno razmerje.
- Strategija podaljšanega izobraževanja: pri kateri se zaposlenega pošlje na izobraževanje, ki lahko traja od šest mesecev do dveh let. Po končanem izobraževanju

pa se zaposleni vrne v organizacijo, kjer lahko brez vsakršnih delovnih izkušenj zasede vodstveno delovno mesto.

Srednja delovna kariera je obdobje, ko organizacija posamezniku zaupa pomembne in ključne naloge, prav tako pa mu zaupa mnoge pomembne poklicne in poslovne skrivnosti. To je obdobje poklicnega napredovanja. Posameznik predvsem vzdržuje in ohranja tisto, kar je v karieri že dosegel. Za nekatere pa je srednje karierno obdobje tudi obdobje zmanjšane motiviranosti in povečevanja strahu, zaradi zmanjšane delovne mobilnosti. Zgodi se, da ambicije padejo in pojavi se strah pred mlajšimi, bolj izobraženimi in motiviranimi sodelavci. Najpogostejši strahovi, s katerimi se srečuje posameznik v srednji delovni karieri so, da ne bo več napredoval, da je njegovo znanje zastarelo, da je dosegel v organizaciji že vse, kar se doseči da. Posameznik se samoocenuje, preverja, ali je dosegel svoje cilje ali ne. Pri nekaterih prav po samoocelitvi nastopijo nove ambicije, novi interesi in s tem nova motivacija. V srednjem kariernem obdobju obstaja tudi velika nevarnost, da zaposlene, ki se ne morejo prilagoditi spremenjenemu načinu dela, odpustijo. Aktivno delovno obdobje se zaključi z obdobjem pozne delovne kariere. Posameznik se pripravlja na upokojitev. V tem obdobju ima zaposleni veliko izkušenj in znanj, ki bi jih želel prenesti na druge, v primeru, da mu to organizacija omogoči. (Brečko, 2011, str. 6–8).

Pri razvijanju posameznikove kariere imajo velik pomen družba, okolje, spol, spolna usmerjenost, vrednote, lastnosti, sposobnosti, starost, znanje, fizična kondicija, človekova osebnost in njegovo zdravstveno stanje (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2002, str. 6).

**S kariernim sistemom se** v organizaciji poskuša usklajevati bodoče potrebe organizacije z ambicijami, željami in realnimi potenciali zaposlenih. Osnovnega pomena pri vzpostavljanju kariernega sistema v organizaciji je karierna politika, ki začrta splošna načela, ki jim organizacija želi slediti. Osnovni elementi karierne politike so (atAdria, 2009):

- sistem upravljanja ključnih in perspektivnih kadrov,
- možne smeri razvoja kariere in splošni pogoji za napredovanje in kariero,
- politika informiranja in vzpodbujanja kariernih ambicij,
- politika enakih možnosti,
- financiranje usposabljanja in finančna odgovornost.

Učinkovitost kariernega sistema znotraj organizacije se kaže predvsem pri doseganju osebnih ciljev zaposlenih, učinkovitem osebnostnem razvoju posameznikov, jasno izraženih ambicijah, prav tako pa karierni sistem omogoča videti tudi jasno osebno perspektivo posameznika v organizaciji. Najbolj vidni učinki kariernega sistema so (atAdria, 2009):

- zavedanje potenciala zaposlenih,
- osredotočenje osebnega razvoja na prava področja (organizacijski in osebni vidiki),
- povečanje motivacije, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih.

Za učinkovito vzpostavitev kariernega sistema v organizaciji je treba najprej vzpostaviti sistem upravljanja ključnih in perspektivnih kadrov. Namen tega sistema je zaposlenim nuditi podporo za določitev njihovih realnih kariernih ciljev in priložnosti za njihovo uresničitev (atAdria, 2009).

Karierni sistem je tisti, ki kariere posameznih zaposlenih poveže v celoto, ki predstavlja karierno pot organizacije. Karierni sistem nastane, ker se kariere zaposlenih navezujejo, naslanjajo ena na drugo in imajo neke skupnosti. Karierni sistem v neki organizaciji se lahko označi z naslednjimi značilnostmi (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2010):

- prostor gibanja: delovna mesta, ki jih podjetje ima na razpolago;
- priložnosti za gibanje: prosta delovna mesta, ki jih je potrebno zapolniti;
- smeri gibanja: horizontalno, vertikalno navzgor ali vertikalno navzdol;
- pogostost gibanja: čas zadrževanja zaposlenih na posameznem delovnem mestu;
- profil gibanja: karakteristike delovnih mest, ki jih zasedejo zaposleni na podlagi gibanja;
- raven dejavnosti.

Karierni sistem organizacije je glavni motivator kadrov. Njegov namen je, da organizacija pridobi, obdrži in razporedi prave ljudi na prava delovna mesta, s čimer bi se dosegel optimalen izkoristek osebnih potencialov zaposlenih. V okviru kariernega sistema ima vsak posameznik možnost osebnega razvoja v skladu z zastavljeno vizijo in vrednotami organizacije. Namen kariernih lestvic je vzpodbujati zaposlene k razvoju neizkoriščenih potencialov, vzpodbujati k iskanju novih osebnih izzivov v okviru organizacije ter čim večja skladnost sistema osebnih vrednot posameznika z vrednotami delovnega mesta in organizacije. Karierni sistem posameznika v organizaciji je mogoče vzpostaviti, če obstaja kompatibilnost osebnih vrednot posameznika z vrednotami organizacije (Sirius, 2011).

**Karierna sidra** predstavljajo pristop k usmerjanju kariere posameznikov v organizacijah. Posameznik kot prvo podrobno spozna svoje sposobnosti, vrednostni sistem in realnost posameznih delovnih vlog oz. mest, kasneje pa nastopi usklajevanje med njim in potrebami organizacije. Koncept kariernih sider velja kot model za načrtovanje osebne kariere. Na podlagi kariernih sider zaposleni spoznava samega sebe in vrste dela, ki jih glede na svoje kompetence opravlja najbolje. Karierno sidro je posameznikova podoba o sebi, svojih željah, prednostih in vrednotah. Edgar H. Scheina je oblikoval osem kariernih sider, s katerimi se lahko opiše večino zaposlenih. Ta so (Vilman, 2008, str. 1–5):

- tehnično-funkcionalno sidro: značilno je za posameznike, ki imajo velik dar in močno motivacijo za določeno vrsto dela. Posameznikom daje zagon udeležanje tega daru in zadovoljstvo ob zavesti, da so izvedenci. Istovetijo se z vsebino svojega dela, tehničnimi in funkcionalnimi področji, na katerih so uspešni in s pomočjo katerih razvijajo svoje spretnosti. Najpomembnejša značilnost pri zelenem delu je, da jim to pomeni izziv, pri katerem preizkušajo svoje zmožnosti in spretnosti. Občutek lastne vrednosti je odvisen od tega, ali izkazujejo svoj talent. Zato neprestano potrebujejo naloge, ki jim to omogočajo. Za njihovo motivacijo je bistvena vsebina dela, pomemben vpliv pa ima tudi priznanje s strani kolegov iste stroke.
- Menedžersko ali vodstveno sidro: značilno je za posameznike, ki jih zanima vodenje kot tako. Takšni posamezniki imajo številne sposobnosti, kot so: analitične in komunikacijske, prav tako pa imajo čustveno inteligentnost. Vodi jih želja po povzpetju tako visoko, da bodo odgovorni za odločitve v zvezi s politiko organizacije in strateškimi odločitvami. V nasprotju s tehnično-funkcionalno zasidranimi posamezniki jim specializacija predstavlja past, saj menijo, da je nujno poznavanje različnih področij. Želijo imeti veliko odgovornost oz. napredovati do višjih ravni odgovornosti, sodelovati pri uspehu podjetja, imeti visok dohodek ter delo polno izzivov in možnosti za vodenje. Za njihovo delovno mesto je pomembno, da se lahko preko svojega dela poistovetijo z organizacijo.

- Sidro samostojnosti in neodvisnosti: posamezniki s tem sidrom imajo potrebo, da bi delali po svoje, s svojim tempom in s svojimi merili. Posamezniki ne prenesajo neprestanega nadzora in omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme v organizaciji. Nagibajo se k neodvisnim poklicem, kot je svetovanje, ali pa se usmerijo na področja s sorazmerno visoko stopnjo samostojnosti, kot so raziskave in razvoj, prodaja na terenu, obdelava podatkov ipd.. Najraje imajo jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Zanje so zaželeno predvsem pogodbene ali projektne oblike dela, lahko za polovični ali polni delovnik ali celo občasno. Pri delu si želijo jasno določene cilje, hkrati pa proste roke pri izbiri sredstev in poti oz. načina dela.
- Sidro varnosti in stabilnosti: značilno je za posameznike, ki prepuščajo odgovornost za upravljanje svoje kariere delodajalcem v zameno za trajanje delovnega razmerja. V očeh vodstveno usmerjenih posameznikov so neambiciozni in boječi. Takšni posamezniki iščejo službo v organizacijah, ki zagotavljajo trajanje delovnega razmerja, imajo ugled, so močne in zanesljive, se izogibajo odpuščanju ljudi, imajo dobre pokojninske sisteme in programe ugodnosti. Zato jih privlačijo službe v vladi in državni upravi. Najraje imajo stabilno in predvidljivo delo. Delovne razmere so jim v primerjavi z bistvom in vsebino dela veliko pomembnejše. Elementi notranje motivacije jim ne pomenijo toliko, kot povišanje plače, izboljšanje pogojev dela in podobne ugodnosti. Veliko jim pomeni priznanje za njihovo lojalnost in stalni delovni učinek.
- Sidro podjetniške ustvarjalnosti: značilno je za posameznike, ki že v zgodnji mladosti ali v začetku kariere ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, ki jih usmerja k razvijanju lastnih izdelkov ali storitev, k ustanovitvi manjših dobičkonosnih podjetij ali k preoblikovanju že uveljavljenih poslov v skladu s svojo vizijo. Ta zagnanost pogosto izhaja iz zgledov, ki so jih pridobivali v družini, v kateri so starši podjetniško usmerjeni. Treba je ločiti med tem kariernim sidrom in sidrom, ki temelji na neodvisnosti in samostojnosti. Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti se namreč od sidra, ki temelji na neodvisnosti in samostojnosti, razlikuje po izraziti težnji po dokazovanju v sposobnosti ustvarjanja poslov. Motivira jih širjenje posla, merilo uspeha pa zanje predstavlja ustvarjanje in kopičenje bogastva.
- Sidro poslanstva in predanosti: značilno je za posameznike, ki se odločijo za poklic zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti pri svojem delu. Njihove karierne odločitve temeljijo na želji, da bi "izboljšali svet" oz. vplivali na organizacijo ali družbo v smislu njihovih vrednot. Največji pomeni zanje ima delo z ljudmi, služenje človeštvu ali lastnemu narodu. Posameznike s tem sidrom se navadno najde v poklicih, ki temeljijo na pomoči drugim, kot so poklic zdravnika, medicinske sestre, socialne delavke, učitelja, duhovnika ipd.. Ni nujno, da navedeni poklici temeljijo na tem sidru, seveda pa tudi ni izključeno, da se to sidro pojavi pri kateremkoli drugem poklicu, saj je predanost značilna tudi za posameznike v menedžmentu in na področju organizacije. Posamezniki si želijo priznanja tako s strani strokovnih krogov kot tudi s strani nadrejenih. Pomembno jim je, da so njihove vrednote sprejete v širšem krogu ljudi.
- Sidro čistega izziva: večina ljudi išče v času kariere določeno raven izzivov. Ravno za posameznike s kariernim sidrom čistega izziva pa je to najpomembnejše. Uspeh zanje pomeni premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad močnimi nasprotniki. Takšni posamezniki imajo predstavo, da lahko osvojijo karkoli in kogarkoli. Ko napredujejo, iščejo čedalje večje izzive, pri čemer ni pomembno iz katerega področja izhajajo. Ni jim pomembno na katerem področju rešujejo probleme, pri njih so področje dela, vrsta podjetja, plača, napredovanje in priznanje drugotnega pomena. Zanje je najpomembnejše vprašanje, ali bodo na delovnem mestu imeli priložnost preizkušati svoje zmogljivosti. Če takih nenehnih izzivov ni, se pričnejo dolgočasiti in kazati nezadovoljstvo. Glavni motiv jim predstavlja raznolikost dela.

- Sidro življenjskega sloga: večina ljudi je motiviranih za uspešno kariero, hkrati pa želijo, da je ta kariera v skladu z njihovim življenjskim slogom. Pri tem ne gre le za ravnotežje osebnega in poklicnega dela življenja, temveč za širše vprašanje povezanosti zadovoljevanja potreb posameznika, družine in kariere. Posamezniki z omenjenim sidrom pri svojem delu na prvo mesto postavljajo prožnost, saj želijo imeti ob pravem času na voljo prave možnosti. Na takšne posameznike lahko organizacija pozitivno vpliva z odnosom, ki odraža spoštovanje do osebnih in družinskih zahtev ter omogoča pristno pogajanje o psihološki pogodbi.

Karierni razvoj predstavlja vseživljenjski proces, vendar se karierno sidro ne spreminja skozi življenje. Posameznik se po njegovem oblikovanju odloča le za tiste karierne premike, ki mu omogočajo uresničevanje kariernega sidra in s tem tudi svoje samopodobe (Vilman, 2008, str. 4).

**Napredovanje** zaposlenih običajno predstavlja njihov prehod v višji plačni razred, s čimer zaposleni pridobi večjo plačo, boljši status, prav tako pa tudi pridobi večje pristojnosti, več odgovornosti in samostojnosti pri vodenju in odločanju. Napredovanje predstavlja pomemben motivacijski dejavnik, saj zaposlene vzpodbuja k nenehnemu razvoju, usposabljanju in uspešnemu opravljanju dela. Ali bo zaposleni napredoval ali ne je odvisno od dveh pomembnih dejavnikov. To sta nadpovprečna delovna uspešnost in izpolnjevanje kriterijev za napredovanje (Miletić, 2009, str. 23).

Javni uslužbenec lahko napreduje v višji plačni razred vsaka tri leta, vendar le če izpolnjuje vse pogoje. Napredovanje je odvisno od dosežene delovne uspešnosti v napredovalnem obdobju in ocene, ki le-to zagotavlja. Delovna uspešnost se ocenjuje glede na rezultat dela, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost pri delu, sposobnost sodelovanja s sodelavci, organizacijo in odnosa do dela (ZSPJS-UPB7, Ur.l. RS, št. 95/2007). Znanе so tri vrste delovne uspešnosti, to so redna delovna uspešnost, delovna uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Ministrstvo za javno upravo, 2011). Ocenjevanje delovne uspešnosti je lahko eno najučinkovitejših orodij vodenja. Glede ocenjevanja delovne uspešnosti je nujno, da so kriteriji ocenjevanja med posameznimi oddelki usklajeni in da so vnaprej jasno določeni tudi cilji. Tako se je moč izogniti morebitnemu negativnemu, subjektivnemu vplivu ocenjevanja, saj se delo posameznikov ocenjuje le znotraj izdelanih meril. Pri vsakem delu štejejo predvsem doseženi učinki (Žagar, 2008). Napredovanje v višji naziv zraven prej omenjenih pogojev zahteva še izobrazbo primerno položaju in delovne izkušnje.

Horizontalno napredovanje pomeni napredovanje v plačnih razredih, pri čemer se delovno mesto in obseg nalog ne spreminjata. Spremeni se zgolj višina plače. Zaposleni vsako leto z nadrejenim opravi letni razgovor, kjer ga nadrejeni oceni in na podlagi treh zaporednih ocen se določi, ali zaposleni izpolnjuje pogoje za napredovanje v višji plačni razred (Miletić, 2009, str. 26).

**Letni razgovor** predstavlja mehanizem, ki omogoča učinkovito načrtno delo vodij s sodelavci. Na podlagi letnih razgovorov se lahko nenehno spremlja kadre in usmerja njihove strokovne usposobljenosti, razvojni potencial in delovno uspešnost. Z njim se omogoča vzpostavitev jasne dvosmerne komunikacije med vodjem in njegovimi sodelavci. S pomočjo letnega razgovora se naredi jasen pregled dela preteklega obdobja, določi se cilje in naloge za naslednje leto in se dogovori glede razvoja posameznika v podjetju. Da bi imeli letni razgovori trajno in uporabno vrednost ter da bi bili uspešno izvedeni, morajo biti predvsem skrbno načrtovani. Vsi udeleženci letnih razgovorov morajo biti

predhodno primerno pripravljene. Uslužbenci letnih razgovorov morajo dobiti informacije o poteku in vsebini razgovora, da se lahko nanj pripravijo. Udeleženci letnih razgovorov, ki so organizatorji in strokovnjaki kadrovske službe in v celoti pokrivajo področje razvoja kadrov, pripravijo navodila o poteku razgovora, priskrbijo ustrezne obrazce in skrbijo za nemoten potek procesa. Izvedbo letnega razgovora je prav tako treba terminsko podrobno načrtovati. Sam pogovor ne sme trajati dlje kot dve uri. Po zaključku razgovora mora nadrejeni narediti analizo in pripraviti smernice za ciljno usposabljanje. Strokovnjaki kadrovske službe na podlagi letnih razgovorov ocenijo delovno uspešnost, poskrbijo za načrte izobraževanja in druge procese kadrovanja. Na letnem razgovoru se vodja in sodelavec pogovorita o širših ciljnih nalogah in rezultatih dela v preteklem obdobju in v prihodnosti, o težavah povezanih z delovnim področjem ter o načrtovanju razvoja uslužbenca. Sama tematika letnega razgovora se navezuje na vlogo posameznika v podjetju, delovnih nalogah, ki jih je do sedaj opravljal, in njegov osebni karierni razvoj. Vodja in sodelavec se pogovorita o njegovi strokovni usposobljenosti, kompetencah in primernosti za določeno delovno mesto (Kepec, 2006).

Vertikalno napredovanje predstavlja napredovanje zaposlenega na višje in s tem bolj zahtevno delovno mesto, ki zahteva večjo strokovnost, več znanja in sposobnosti ter seveda funkcijo ali naziv. Vertikalno napredovanje je možno, ko je v organizaciji sproščeno višje delovno mesto in se objavi javni razpis. Prav tako pa je mogoče vertikalno napredovati tudi takrat, kadar se uslužbenca prerazporedi na drugo delovno mesto, ki se opravlja v drugem nazivu (Miletić, 2009, str. 27). Za večino predstavlja primarni vir motivacije denar. Ljudi pri opravljanju svojega dela motivirajo materialne pridobitve in zunanje pohvale (Loehr in Schwatz, 2006, str. 183).

Vzpenjanje po karierni lestvici je cilj vsakega zaposlenega. Raziskave na Univerzi v Warwicku, med leti 1991 in 2005, so pokazale, da je napredovanje najpogostejši vzrok za skrhanost mentalno zdravje. Nekateri zaposleni, ki so napredovali, občutijo večji pritisk zaradi dodatnih nalog, ki jih morajo opraviti, večje odgovornosti in morebitnega primanjčovanja prostega časa. Velikokrat pa se zgodi, da ljudje, ki so napredovali na višji položaj, stresu in delu niso kos (Mail online, 2009).

Napredovanje v višji plačni razred ali naziv je po zakonu mogoče le glede na oceno delovne uspešnosti. Cilj ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih je vzpodbujanje zaposlenih k uspešnemu opravljanju dela. Zaposlenega ocenjuje nadrejeni. Do napredovanja ima možnost vsak zaposleni, ki je delo v organizaciji v preteklem letu opravljal najmanj šest mesecev. Kadar oseba opravlja delo za manj kot šest mesecev, ima samo možnost do ocene za obdobje, ko je opravljal svoje delo. Nadrejeni tako vsako leto oceni zaposlene in ko dobi tri letne ocene, iz katerih je razvidno, da zaposleni izpolnjuje pogoje za napredovanje, se to tudi izvrši. V kolikor zaposleni ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, se počaka tako dolgo, dokler ne prejme ocen, s katerimi izpolnjuje pogoje za napredovanje. Napredovalno obdobje je torej lahko tudi daljše od treh let, nikakor pa ne more biti krajše. Ocenjevalno obdobje traja od 1. januarja do 31. decembra. Do 15. marca mora nadrejeni zaposlenega oceniti za omenjeno ocenjevalno obdobje. Ocenjevanje delovne uspešnosti poteka po petstopenjski lestvici. Ta zavzema ocene odlično (5 točk), zelo dobro (4 točke), dobro (3 točke), zadovoljivo (2 točki) in nezadovoljivo, ki pa se ne točkuje. Izpolnjevanje preverjanja pogojev za napredovanje se ugotovi na podlagi seštevka treh letnih ocen. Končno oceno mora nadrejeni povedati zaposlenemu in mu jo razložiti. Ko je vse to storjeno, prične nadrejeni s preverjanjem, ali zaposleni izpolnjuje pogoje za napredovanje (ZSPJS-UPB7, Ur.l. RS, št. 95/2007).

Napredovanje in dodeljevanje ocen je mnogokrat odvisno od neposredne volje nadrejenega. Torej so velikokrat ocene zaposlenih odvisne od njihovega razumevanja z vodjo, čeprav bi se ta moral držati zakonsko določenih kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti. Tako ima uslužbenec možnost dodeljeno ceno izpodbijati, če meni, da je ocena nepravilna glede na njegovo dokazano delovno uspešnost. Javni uslužbenec ima tako pravico do pravnega varstva in sodnega varstva v primeru nestrinjanja z oceno. Pravno varstvo za zaposlenega predstavlja komisija za pritožbe, sodno varstvo pa predstavlja delovno sodišče (Miletić, 2009, str. 31).

Zaposleni ima pravico v osmih dneh od dneva seznanitve z oceno podati zahtevo za preizkus ocene pred komisijo, ki je sestavljena iz treh članov. Komisija preveri upravičenost ocene in v primeru neupravičenosti ocene, dano oceno razveljavi, nadrejenemu pa naloži nalogo, da zaposlenega ponovno oceni. Če nadrejeni v postavljenem roku zaposlenega ne oceni ponovno ali pa ga sploh ne oceni za napredovalno obdobje, lahko komisija uveljavlja sodno varstvo. Komisija preverja samo izpolnjevanje pogojev za napredovanje, ne more pa odločati o napredovanju. Določba komisije velja kot dokončna. Zoper določbo komisije se lahko uveljavlja sodno varstvo (Miletić, 2009, str. 32).

Zaposleni napreduje do 1. aprila v letu, ko izpolnjuje pogoje za napredovanje. V primeru, ko je prišlo do ocene in ugotavljanja upravičenosti kasneje, je treba zaposlenemu priznati napredovanje v višji plačni razred za nazaj, od 1. aprila dalje (Miletić, 2009, str. 32).

Napredovanje se lahko opredeli kot prehod in nižje v višjo kakovostno stopnjo, ki pa je ocenjena subjektivno od vsakega zaposlenega posebej. Napredovanje za vsakega posameznika prinese ali boljši položaj med zaposlenimi, napredovanje v vodstveni položaj, boljši finančni izkupiček, povečan ugled v družbi ali pa samo nekaj odstotkov večjo mesečno plačo. Če se poskuša napredovanje opredeliti v tri skupine, se lahko reče, da zaposleni napreduje v delovnem, socialnem in statusnem smislu (Dolinar, 2007, str. 20).

Napredovanje predstavlja zelo pomemben motivacijski dejavnik pri zaposlenih. Iz tega razloga je dober sistem napredovanja v družbi nujno potreben. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela. Najpogostejša načina napredovanja sta horizontalno napredovanje (višja plača na istem delovnem mestu), ki je povezano z večjo zahtevnostjo dela velikokrat pa je pogojeno tudi z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem in pridobljenimi delovnimi izkušnjami, saj posameznik dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela. Znano pa je še vertikalno napredovanje, ki temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto. Ta način napredovanja zahteva menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo, pri čemer se posamezniku spremenita plača in status. Napredovanje ne sme biti samoumevno, ampak mora predstavljati spodbudo zaposlenim, da bodo še boljši. Uspešnost zaposlenih je potrebno ugotavljati v določenih časovnih intervalih. Prepogosto ocenjevanje je neracionalno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti in o plačah. Druga skrajnost pa predstavljajo predolga časovna obdobja, ki zmanjšujejo učinkovitost celotnega sistema zaradi zmanjšanja motivacije zaposlenih (Poslovni svet.si, 2011).

Vsak sistem napredovanja v organizaciji mora upoštevati socialni, stroškovni in motivacijski vidik plač, čeprav je treba vedeti, da same plače niso dovolj močan motivator za učinkovito in uspešno poslovanje.



Napredovanje na delovnem mestu ali izven njega postaja najpomembnejši element sodobnega plačnega sistema, pri čemer se napredovanje kaže predvsem v (Združenje svetov delavcev Slovenije, 2002):

- prevzemanju zahtevnejših in odgovornejših del v okviru delovnega mesta. Takšno napredovanje se imenuje horizontalno napredovanje. Prevzemanje zahtevnejših in odgovornejših nalog izven delovnega mesta v višje tarifne skupine. Takšno napredovanje se imenuje vertikalno napredovanje;
- višjem socialnem statusu in nazivu ter v višji plači;
- drugih bonitetah, kot so izobraževanje, uporaba službenega avtomobila tudi za privatne namene ipd..

Dober sistem napredovanja mora imeti naslednje lastnosti (Agović, 2007, str. 43):

- mora biti javen, odprt, pregleden, prilagodljiv, poznan, učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov in sprejet iz strani zaposlenih;
- vsebovati mora vnaprej znana merila in zahteve napredovanja, ki so povezane z izpopolnjevanji, izobraževanji in usposabljanji;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na dotedanji oceni letne delovne uspešnosti in na oceni potencialnih razvojnih možnosti zaposlenega;
- sistem napredovanja mora biti povezan in podprt s primernim in ustreznim sistemom nagrajevanja.

Pri ocenjevanju zaposlenih je zelo pomembno znanje s področja menedžemta človeških virov in upravljanja delovne uspešnosti. Spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti ni možna brez opredelitve vloge, dogovora o nalogah in ciljih ter dogovora o pričakovanjih, hkrati pa tudi ustreznega vodenja in motiviranja, znotraj katerega je pomembna tudi metoda 3MD. Ta metoda temelji na trimesečnih dogovorih, pri katerih je izhodišče, da delavec pripravi seznam nalog za naslednje tri mesece ter opredeli roke, do kdaj jih bo opravil. Hkrati pa delavec zapiše, katero izobraževanje in usposabljanje bo v tem času opravil. Vodja mu pri vsem tem pomaga in skupaj dorečeta prioritete. Vodja in zaposleni dogovor podpišeta. Nadrejenemu to služi kot dober pregled nad obremenjenostjo zaposlenega in seznanjenostjo z nalogami, ki jih ta opravlja (Novak, 2009, str. 25).

Horizontalno napredovanje javnih uslužbencev je urejen iz strani systemskega zakona s področja plač v javnem sektorju. O napredovanju v višji plačni razred odloča predstojnik organa, ki mora enkrat letno preveriti izpolnjevanje pogojev za napredovanje (Novak, 2009, str. 26).

Najpogostejši dejavniki napredovanja so izobrazba, spol, starost in specifični poklicni viri. Izobrazba predstavlja osrednji dejavnik na področju prehajanja med posameznimi položaji na trgu dela. Teorija človeškega kapitala pravi, da se vlaganje v izobraževanje v obdobju mladosti in rani odraslosti povrne v času delovnega obdobja v obliki višjih dohodkov in dostopa do boljših poklicnih položajev. Diplome in spričevala odpirajo možnosti do bolj prestižnih položajev na trgu dela in do priložnosti za poklicno napredovanje. Človek ima tako produktivne sposobnosti, ki jih lahko poveča z vlaganjem vase, pri čemer sta najpomembnejša šolanje in usposabljanje za poklic (Novak, 2009, str. 28).

## 3 POLICIJA V SLOVENIJI

### 3.1 Naloga in organiziranost policije v Sloveniji

Policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije in opravlja naloge na treh ravneh, in sicer: državni, regionalni in lokalni ravni. Zagotavljati mora varnost vsem prebivalcem Slovenije. V partnerskem sodelovanju s posamezniki in skupnostmi opravlja številne naloge, ki izhajajo iz Zakona o policiji. Osnovna delovna področja policije so (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2009):

- kriminaliteta,
- javni red,
- cestni promet,
- mejne zadeve in tujci,
- varovanje oseb in objektov.

Policija je pridobila samostojnost, ministrstvo pa ji določa razvojne, organizacijske, kadrovske in druge temeljne usmeritve za njeno delo, skrbi za njeno finančno poslovanje in investicije. Ministrstvo koordinira in usklajuje policijski informacijski in telekomunikacijski sistem s sistemi drugih državnih organov. Ministrstvo prav tako usmerja in nadzira izvajanje nalog policije (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2009).

V skladu s 3. členom Zakona o policiji (uradno prečiščeno besedilo ZPol-UPB6 in Ur.l. RS, št. 107/2006) policija opravlja naslednje naloge:

- varuje življenje, osebno varnost in premoženje ljudi;
- preprečuje, odkriva in preiskuje kazniva dejanja in prekrške, odkriva in prijema storilce kaznivih dejanj in prekrškov, druge iskane osebe ter jih izroča pristojnim organom; zbira dokaze in raziskuje okoliščine, ki so pomembne za ugotovitev premoženjske koristi, ki izvira iz kaznivih dejanj in prekrškov;
- vzdržuje javni red;
- nadzoruje in ureja promet na javnih cestah in nekategoriziranih cestah, ki so dane v uporabo za javni promet;
- varuje državno mejo in opravlja mejno kontrolo;
- opravlja naloge, določene v predpisih o tujcih;
- varuje določene osebe, organe, objekte in okoliše;
- varuje določena delovna mesta in tajnost podatkov državnih organov, če z zakonom ni drugače določeno;
- izvaja naloge, določene v tem in drugih zakonih in podzakonskih predpisih.

Naloge izvajajo uniformirana in kriminalistična policija ter specializirane enote policije, organizirane v generalni policijski upravi, policijski upravi in policijski postaji. Naloge policije, ki jih v zvezi z vodenjem in odločanjem v postopku o prekršku določa zakon, ki ureja prekrške, izvajajo policijske postaje in tiste notranje organizacijske enote generalne policijske uprave in policijskih uprav, katerih pooblaščenice uradne osebe vodijo in odločajo v hitrem postopku pred prekrškovnim organom (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2009).

Notranje organizacijske enote **Generalne policijske uprave** strateško usmerjajo, načrtujejo, organizirajo in nadzorujejo področje dela za celotno policijo, v skladu s 3.

členom Zakona o policiji opravljajo naloge policije, spremljajo, proučujejo in pripravljajo analize, poročila in druge skladne predloge za odločanje ter pripravljajo zakonske in podzakonske predpise s področja policijskega dela (Kolenc, 2002, str. 41).

Policijo vodi generalni direktor policije, ki vodi tudi delo generalne policijske uprave ter koordinira, usmerja in nadzoruje delo organizacijskih enot policije in notranjih organizacijskih enot generalne policijske uprave, zagotavlja zakonito opravljanje nalog, izdaja predpise in druge akte, za katere je pooblaščen, odreja ukrepe in odloča v skladu z zakonom ali predpisi, izdanimi na podlagi zakonov (Kolenc, 2002, str. 41).

Za opravljanje posameznih policijskih nalog so zadolženi (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2009):

- Služba generalnega direktorja policije,
- Uprava uniformirane policije,
- Uprava kriminalistične policije,
- Nacionalni forenzični laboratorij,
- Uprava za policijske specialnosti,
- Policijska akademija in
- Urad za informatiko in telekomunikacije.

Slovenija je razdeljena na 11 **policijskih uprav**, ki na regijski ravni skrbijo za varnost ljudi in njihovega premoženja. Vodijo jih direktorji, ki jih imenuje in razrešuje minister na predlog generalnega direktorja policije. Policijska uprava je območna organizacijska enota policije, ki jo vlada ustanovi na določenem območju države, hkrati pa določi tudi njen sedež. Policijske uprave so z generalno policijsko upravo povezane organizacijsko in funkcionalno. Členitev strokovnih služb na policijskih upravah je prilagojena strukturi strokovnih služb generalne policijske uprave. Njene enote so naslednje (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2009):

- Služba direktorja policijske uprave,
- Sektor uniformirane policije,
- Sektor kriminalistične policije,
- Operativno-komunikacijski center in
- Služba za operativno podporo.

Na območju policijske uprave se za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela policijske uprave ustanovijo **policijske postaje**.

Policijsko postajo vodi komandir. Komandir policijske postaje vodi policijsko postajo, načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje opravljanje dela iz pristojnosti policijske postaje, zagotavlja zakonito, učinkovito in pravočasno opravljanje nalog, odreja ukrepe in odloča v skladu z zakoni in pooblastili, ki jih nanj prenese direktor policijske uprave. Komandir policijske postaje je za svoje delo, stanje na policijski postaji in delo policijske postaje odgovoren direktorju policijske uprave (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija 2009).

Posebna metoda policijskega dela so **policijske pisarne**. Gre za delovni prostor, namenjen policijskemu delu. Poudarek pri tej metodi dela je na svetovanju, sprejemanju obvestil, zbiranju informacij in na drugih opravilih, ki niso vezana na interventno ukrepanje policije. Tipičen primer lokacije policijske pisarne je na primer smučišče (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija 2009).

Policija izvaja svojo dejavnost na območju ene ali več občin, razdeljenih na policijske okoliše. Vodje policijskih okolišev zagotavljajo razne oblike pomoči, opravljajo preventivno dejavnost, sodelujejo z državljani, organi lokalne oblasti, podjetji in drugimi subjekti.

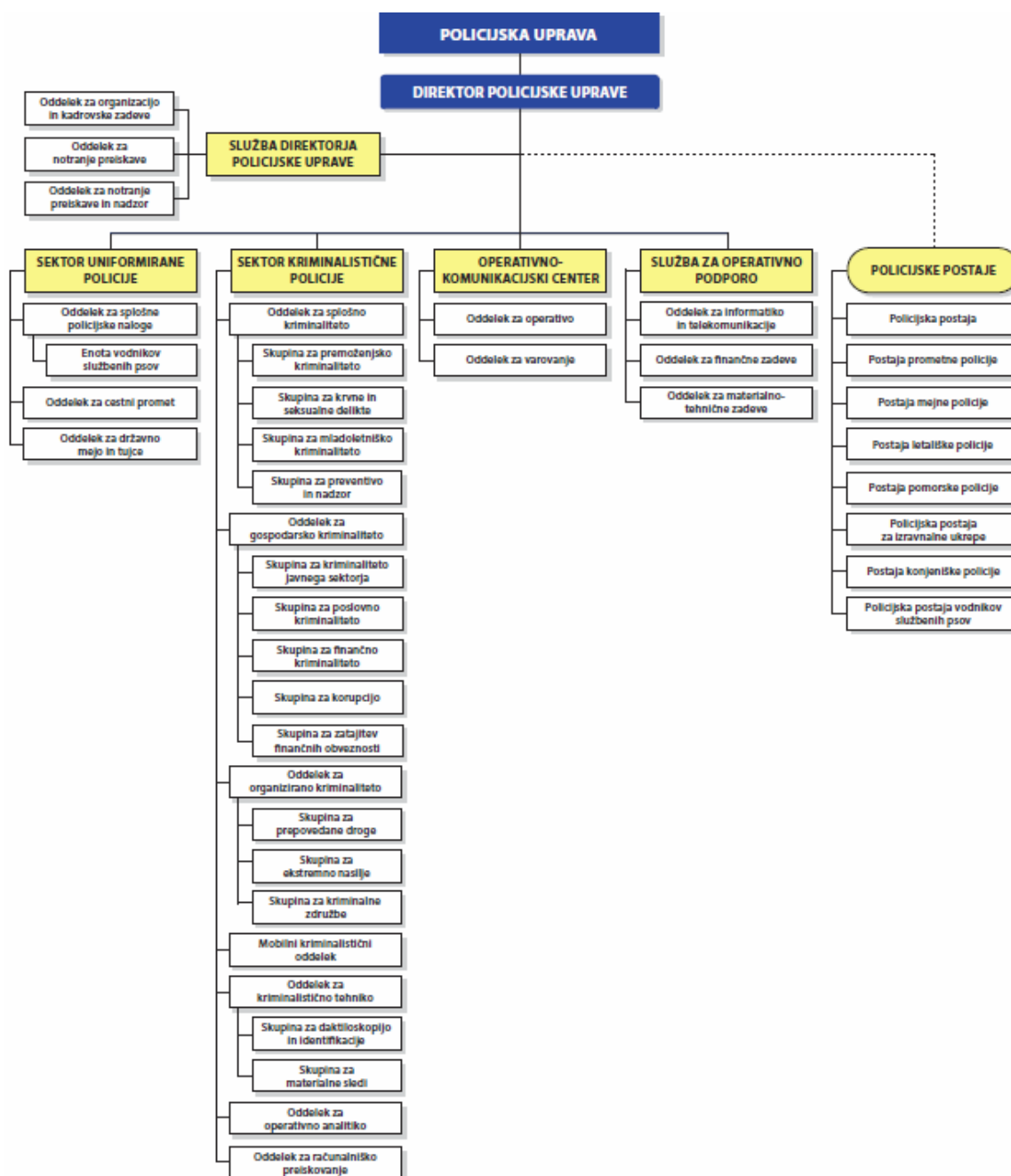
Policijske postaje za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela policijske uprave so (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija 2009):

- policijska postaja,
- postaja prometne policije,
- postaja mejne policije,
- postaja pomorske policije,
- postaja letališke policije,
- postaja železniške policije (ukinjena 14. 10. 2007),
- postaja konjeniške policije,
- postaja vodnikov službenih psov,
- policijska postaja za izravnalne ukrepe.

Znotraj policijskih postaj sta organizirani tudi skupini za mejno kontrolo in za varovanje državne meje, ki nista organizacijski enoti, temveč »obliki dela«, ki izhajata iz Schengenskega akcijskega načrta in njegovih sprememb in dopolnitev ter podpisanih protokolov.

Na Postaji letališke policije Brnik sta organizirani skupina za varnostne naloge in skupina za operativne naloge, ki prav tako nista organizacijski enoti, temveč »obliki dela«, ki izhajata iz Schengenskega akcijskega načrta in njegovih sprememb in dopolnitev ter podpisanih protokolov (Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2009).

**Slika 1: Organigram policije v Sloveniji**



Vir: Kolenc (2002, str. 42)

Policisti se med seboj razlikujejo po položajnih oznakah, ki so prikazane v Prilogi 1.

### 3.2 Možnosti napredovanja na policiji v Sloveniji

Zaposleni v javnem sektorju lahko na delovnem mestu napreduje v višji plačni razred, če tako odloči njegov predstojnik. Pogoji za napredovanje je delovna uspešnost, ki se ocenjuje na podlagi rezultatov dela, samostojnosti, ustvarjalnosti in natančnosti pri opravljanju dela, zanesljivosti pri opravljanju dela, kvalitete sodelovanja in organizacije dela ter drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Redna delovna uspešnost se ocenjuje enkrat letno z ocenami odlično (5 točk), zelo dobro (4 točke), dobro (3 točke), zadovoljivo (2 točki) in nezadovoljivo, na podlagi treh letnih ocen se odloči, če delavec napreduje. Delavec napreduje za en plačni razred, če zbere 11 točk pri prvem in drugem napredovanju, 12 točk pri tretjem in četrtem, 13 točk pri petem in 14 točk pri vsakem naslednjem napredovanju. Za dva plačna razreda delavec napreduje, če zbere 14 točk pri prvem oz. 15 točk pri naslednjih napredovanjih (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 2008).

Pogoji za napredovanje v višje nazive so naslednji (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 2008):

- predpisana stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in drugi pogoji, določeni z zakonom, podzakonskim aktom oziroma splošnim aktom delodajalca;
- da se naloge na delovnem mestu, na katerem uradnik dela, lahko opravljajo v višjem nazivu.

Uradnik ne more napredovati, če (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 2008):

- je bila v času od zadnjega imenovanja uradnika v naziv ugotovljena njegova nesposobnost za opravljanje dela, napreduje lahko, ko ponovno izpolni pogoje za napredovanje;
- mu je bil izrečen disciplinski ukrep opomina ali denarne kazni, napreduje lahko po izbrisu ukrepa iz evidence;
- je bil pravnomočno obsojen za kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v zvezi z delom, napreduje lahko takrat, ko je navedena kazen izbrisana iz kazenske evidence.

Za določitev ocene uradnika se uporabljajo ocene, način in postopek ocenjevanja kot pri napredovanju javnih uslužbencev v višji plačni razred v organih državne uprave, pravosodnih organih in v upravah lokalnih skupnosti.

Uradnik napreduje, ko v nazivu iste stopnje, v času od zadnjega napredovanja, doseže trikrat oceno odlično ali štirikrat najmanj oceno zelo dobro ali petkrat najmanj oceno dobro. Uradnik napreduje tudi takrat, ko glede na točkovanje ocen, določeno v uredbi, ki ureja napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred, doseže 16 točk v štirih letih, pri čemer se število točk, določenih za oceno zadovoljivo, ne upošteva (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, 2008).

Možnost napredovanja javnih uslužbencev je odvisna od štirih pomembnih dejavnikov. Ti so: rast ali upad organizacije, organizacijska oblika piramide, število imenovanih na posamezna delovna mesta od zunaj ter doba, ki jo posamezni zaposleni prebije na svojem delovnem mestu. Veliko javnih uslužbencev nima možnosti napredovanja na višja delovna mesta. Vsak sistem napredovanja pa bi moral biti zasnovan tako, da bi se uslužbenec nagrajevalo z napredovanjem v določen višji plačni razred. To naj ne bi bilo tolažilno napredovanje, temveč napredovanje na podlagi vseh znanj in izkušenj pridobljenih tekom let opravljanja svojega dela. Takšno napredovanje pa seveda nikakor ni primerno za

napredovanje v višji naziv, saj bi tako lahko najsposobnejši zaposleni čakali leta in leta, da bi dosegli določeno delovno dobo in si tako zagotovili napredovanje v višji naziv (Novak, 2009, str. 23).

Iz vidika motivacije javnega uslužbenca je pomembna zakonska ureditev napredovanja. Uslužbenec pri svojem delu dokazuje svoje sposobnosti. Zakonska ureditev pa je pomembna tudi z vidika zagotavljanja varnosti, da se s trajanjem delovne dobe položaj javnega uslužbenca znotraj organa javne uprave izboljšuje in spreminja na bolje (Novak, 2009, str. 23).

Kot se je že omenilo, poznamo horizontalno in vertikalno napredovanje. Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje v višji naziv. 119. člen Zakona o javnih uslužbencih (ZJU – UPB1, Uradni list RS, št. 35/2005) predpisuje pogoje za napredovanje v višji naziv. Uradnik tako lahko napreduje v višji naziv, če izpolnjuje naslednje pogoje:

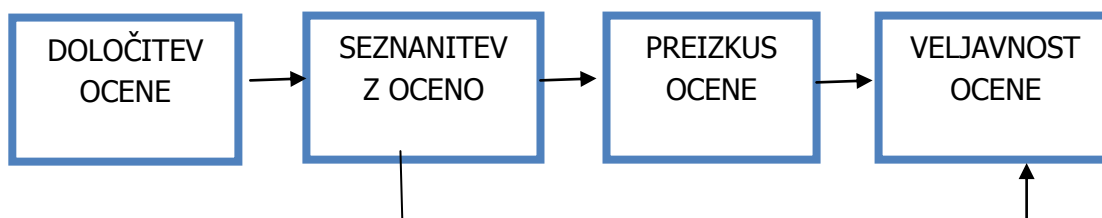
- ni bil v disciplinsko kaznovan;
- je bil ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje;
- opravlja vse obveznosti usposabljanja po programu;
- izpolnjuje vse predpisane pogoje za napredovanje v višji naziv;
- delo na uradniškem delovnem mestu se lahko opravlja tudi v višjem nazivu.

Uradnik lahko izjemoma napreduje tudi, če ne izpolnjuje zadnjih dveh alinej.

Ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitiet policistov se izvaja v skladu z XV. poglavjem Zakona o javnih uslužbencih in v skladu z navodili Kadrovske službe Vlade RS. Ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitiet se izvaja z namenom, da se nenehno spremlja dela policistov, spodbuja kariere in pravilno odločajo o njihovem napredovanju. Vsak policist ima pravico do letne ocene dela. Te ocene pa se lahko uporabljajo ne samo za določanje napredovanja, temveč tudi za ugotavljanje nesposobnosti policista (Policija, 2005, str. 27).

Ocenjuje se vse policiste, ki imajo delovno razmerje sklenjeno za nedoločen čas. Izjema so samo policisti, ki imajo v času določanja ocene manj kot tri mesece delovne dobe in po oceni nadrejenega še ni mogoče oceniti njihovega dela. Seveda se lahko policista, ki ima manj kot tri mesece delovne dobe, oceni, če nadrejeni meni, da je njegovo delo mogoče oceniti (Policija, 2005, str. 28). Ocenjevanje poteka v treh oz. štirih fazah. Te faze so določitev ocene, seznanitve z oceno, preizkus ocene in njena veljavnost.

**Slika 2: Postopki ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitiet**



Vir: Policija (2005, str. 28)

Policiste oceni nadrejeni, ki je z njimi opravil tudi letni razgovor. V primeru, da nadrejenega v času ocenjevanja ni več v enoti zaradi prerazporeditve, prenehanja

delovnega razmerja ipd., je njegov nadrejeni dolžan pridobiti ocene za posamezne policiste in jih sam oceniti (Policija, 2005, str. 28).

Nadrejeni oceni prispevek posameznega policista k delovanju enote, rezultate njegovega dela, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organiziranja dela in druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (Policija, 2005, str. 28).

Da bi bile ocene pravilne in primerljive, je treba policiste na podobnih delovnih mestih in s podobnimi nazivi že pred ocenjevanjem približno enako obremeniti in skladno s tem pričakovati enako kakovost dela. Upoštevati je treba, da so pričakovanja pri višje vrednotenih delovnih mestih višja, saj so policisti za delo na zahtevnejših delovnih mestih v osnovi tudi bolje plačani. Prav tako je pri ocenjevanju policistov treba upoštevati tudi delovno dobo na določenem delovnem mestu in druge dejavnike, ki lahko vplivajo na delovne rezultate in strokovne kvalitete (Policija, 2005, str. 28).

Postopek ocenjevanja policistov poteka od spodaj navzgor, tako kot so ovrednotena delovna mesta, ki jih zasedajo. Ocene delovnih in strokovnih kvalitet so (Policija, 2005, str. 29):

- delo opravlja odlično;
- delo opravlja dobro;
- delo opravlja zadovoljivo in
- delo opravlja nezadovoljivo.

Ocena delovnih in strokovnih kvalitet se določi glede na obseg in kakovost opravljenega dela posameznega policista. Kriteriji so enaki in veljajo za vse policiste, vendar pa je lahko, različno od načina dela, odvisen njihov pomen in pomembnost. Če je bil policist začasno odstoten iz enote in je odsotnost trajala več kot pol leta (UVZ, mirovne misije), določi oceno za to obdobje nadrejeni tiste enote, v kateri se je policist začasno nahajal. Nadrejeni to oceno upošteva pri določitvi skupne ocene. Na enak način nadrejeni določi oceno policistu, ki je bil prerazporejen iz druge enote ali drugega organa (Policija, 2005, str. 29).

Nadrejenemu ni potrebno oceniti policista, ki je bil v preteklem letu prisoten na delu manj kot tri mesece (zaradi daljšega bolniškega, porodniškega ali starševskega dopusta ali je bil napoten na izobraževanje) in ko domneva, da ni mogoče oceniti njegovih delovnih in strokovnih kvalitet. Takšen policist tako lahko ostane neocenjen. O razlogih za neocenitev policista nadrejeni napiše uradni zaznamek (Policija, 2005, str. 34).

Ocena po Zakonu o javnih uslužbencih se policistom določi v ocenjevalnem listu policista. Ocenjevalni listi morajo biti izpolnjeni z vsemi podatki, vključno z obrazložitvijo ocene ter datumom in podpisom ocenjevalca. Kršitev te obveznosti lahko v postopku preizkusa ocene, pripelje do razveljavitve ocene. Ocenjevalni listi za preteklo leto morajo biti izpolnjeni najkasneje do 31. januarja tekočega leta. Zaradi usklajenosti med organizacijskimi enotami je treba ocene pred seznanitvijo policista uskladiti pri naslednjemu nadrejenemu, kar nato predstavlja podlago za dokončno določitev ocen posameznim policistom. Seznanitev policista z oceno je eden izmed pogojev za napredovanje v višji naziv. Seznanitev policista z oceno je dolžnost nadrejenega, ki to opravi v obliki razgovora, najkasneje 30 dni po določitvi ocene (Policija, 2005, str. 34).

Zavrnitev seznanitve z oceno je podlaga za uvedbo postopka za ugotavljanje disciplinske odgovornosti nadrejenega. Če se policista z oceno ne seznanijo, velja ocena za neveljavno, zato zanj ne more imeti posledic in jo je potrebno razveljaviti. Če je policist v času



predvidene seznanitve z oceno odsoten, nadrejeni o tem napiše uradni zaznamek, ki ga skupaj z ocenjevalnim listom shrani v enoti. Postopek seznanitve z oceno izvede takrat, ko se policist vrne na delo v enoto (Policija, 2005, str. 34).

Če se policist z oceno ne strinja, lahko v osmih dneh po seznanitvi zahteva preizkus ocene pri generalnemu direktorju Policije. Pisno vlogo za preizkus ocene poda naslednjemu nadrejenemu. Zakon o javnih uslužbencih določa, da se ocena preizkusi pred za ta primer sestavljeno komisijo. Generalni direktor Policije izbere člane komisije, ki morajo biti takšni, da, bodo nepristranski in poznajo vsebino ter zahtevnost konkretnega dela. Člani komisije bi naj imeli tudi najmanj enak naziv kot policist, ki je zahteval preizkus ocene. Policist se nima pravice pritožiti zoper sestavo komisije. Komisija mora presoditi, ali je ocena pravilno določena, če upošteva vse vidike dela policista oz. ali je določena na podlagi delovnih in strokovnih kvalitet policista, ki so povezane z opravljanjem njegovega dela. Če te povezave ni, se lahko ocena razveljavi in komisija določi novo oceno (Policija, 2005, str. 35).

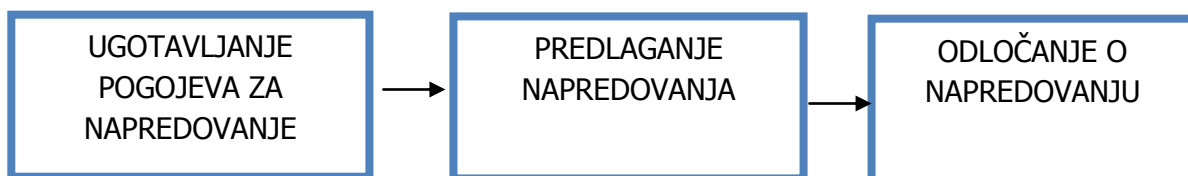
Ocena stopi v veljavo takrat, ko je policist z njo seznanjen in se z njo strinja. Ocenjevanje delovne uspešnosti za napredovanje policistov v višji plačni razred se izvaja v skladu s 17. členom Zakona o sistemu plač v javnem sektorju. Delovna uspešnost policistov se ocenjuje po najmanj treh letih od prve uvrstitve v plačni razred oz. od zadnjega preverjanja pogojev za napredovanje (Policija, 2005, str. 36).

Delovna uspešnost se ocenjuje glede na (Policija, 2005, str. 36):

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Odločba o napredovanju se izda v primeru, če javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje. Zoper odločbo o napredovanju je možna pritožba v roku 15 dni. Postopek napredovanja poteka v treh fazah, in sicer: ugotavljanje pogojev za napredovanje, predlaganje napredovanja in odločanje o napredovanju (Policija, 2005, str. 36).

**Slika 3: Faze poteka napredovanja**



Vir, Policija (2005, str. 37)

Policist napreduje v višji naziv, če (Policija, 2005, str 38):

- izpolnjuje predpisane pogoje za imenovanje v višji naziv;
- se delo na delovnem mestu, na katerem dela, lahko opravlja tudi v višjem nazivu;
- opravlja vse obveznosti usposabljanja po programu;

- je bil ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje in
- ni disciplinsko kaznovan.

Policist lahko izjemoma napreduje v višji naziv, čeprav ne izpolnjuje pogojev iz 1. in 2. točke, če doseže oceno "odlično" in je njegovo delo zaradi izjemne usposobljenosti, zanesljivosti in rezultatov dela posebej pomembno za Policijo. Izpolnjevanje tega pogoja ugotovi na predlog nadrejenega generalni direktor Policije. Policist v nazivu drugega do petega kariernega razreda napreduje v eno stopnjo višji naziv, ko petkrat doseže najmanj oceno "dobro" ali ko trikrat doseže oceno "odlično". Policist v nazivu prvega kariernega razreda napreduje v eno stopnjo višji naziv, ko šestkrat doseže najmanj oceno "dobro" ali ko trikrat doseže oceno "odlično". V naziv prve stopnje napreduje policist, ko petkrat doseže oceno "odlično" (Policija, 2005, str 38).

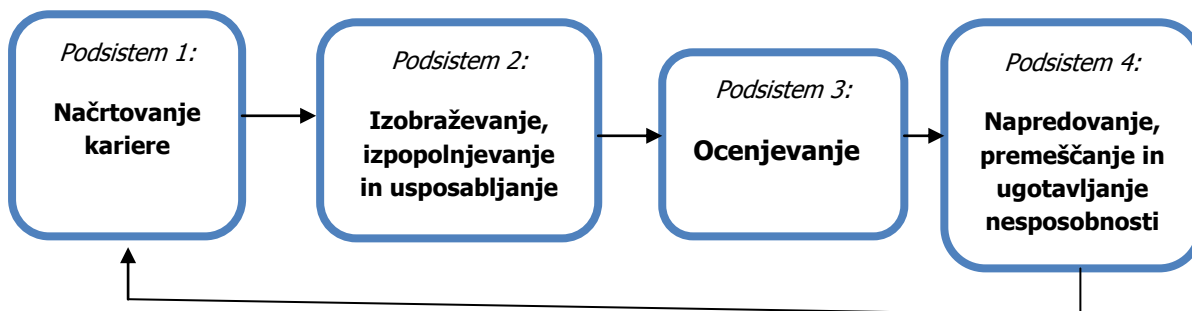
Generalni direktor odloči o napredovanju s podpisom pisnega sklepa. Pravice, ki izhajajo iz višjega naziva, pripadajo policistu od prvega dne naslednjega meseca po imenovanju v višji naziv (Policija, 2005, str 38).

Policist lahko v posameznem nazivu napreduje največ za pet plačnih razredov. Na podlagi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju lahko policist napreduje vsaka tri leta za en plačni razred, če izpolnjuje predpisane pogoje. Policist, ki izpolnjuje predpisane pogoje, lahko ob svojem prvem in drugem napredovanju napreduje za največ dva plačna razreda. Pogoj za napredovanje policistov v višji plačni razred je ocena delovne uspešnosti, izkazana v napredovalnem obdobju (Policija, 2005, str. 39).

Za napredovalno obdobje se šteje čas od zadnjega napredovanja v višji plačni razred. Za napredovalno obdobje se upošteva čas, ko je delal na delovnih mestih, za katere je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe (Policija, 2005, str 39).

Karierni sistem na policiji predstavlja med seboj povezani podsistem načrtovanja kariere, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ocenjevanja ter napredovanja, premeščanja in ugotavljanja nesposobnosti zaposlenih v Policiji (Policija, 2005, str 39).

**Slika 4: Prikaz kariernega sistema na policiji**



Vir: Policija (2005, str. 5)

Koncept kariernega sistema mora biti oblikovan na način krepitev potencialov posameznika, ki neposredno vplivajo na delo policista. Karierni sistem v policiji predstavlja načrtovanje kariere posameznega policista. Karierni načrt policista se oblikuje na podlagi zmogljivosti policista. Tako se določi, za kateri položaj bi bil policist najprimernejši, kakšne

so njegove prednosti, katero je tisto področje, na katerem blesti in na katerem je manj uspešen (Pranjič, 2008, str. 33).

Učinkovit karierni sistem zagotavlja policistom in njihovim nadrejenim natančen in pregled stalnega strokovnega in osebnostnega razvoja posameznika. Karierni sistem tako spodbuja strokovnost, usposobljenost, ustvarjalnost, samostojnost, natančnost, zanesljivost pri delu in prav tako krepi čut pripadnosti policiji (Pšak, 2009, str. 47).

Z uvedbo kariernega sistema v policijo se je začelo urejati strokovni razvoj policista od načrtovanja kariere, izobraževanja in usposabljanja in izpopolnjevanja, ocenjevanja pa vse do napredovanja, premeščanja in ugotavljanja nesposobnosti. Omeniti je potrebno, da za vodenje kariernega sistema tako pri nas kot v tujini skrbijo nadrejeni, torej vodje policijskih postaj, zanje pa zopet nadrejeni. Torej je tudi vodenje kariernega sistema hierarhično urejeno (Pšak, 2009, str. 47).

Načrtovanje kariere na policiji se izvaja v okviru delovnih mest, položajev in nazivov, ki so opredeljeni v Zakonu o javnih uslužbencih, Uredbi o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih in Aktu o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji (Pšak, 2009, str. 47).

Policist postopoma napreduje po delovnem mestu navzgor in si tako postopoma pridobiva delovne izkušnje. Preden je bil uveden karierni sistem in nazivi v policiji, je bilo tako, da je policist, ki je pridobil višjo stopno izobrazbo, takoj zasedel delovno mesto primerno pridobljeni stopnji izobrazbe. Danes pa temu več ni tako. Policist lahko napreduje navzgor znotraj svojega poklica. Na višje delovno mesto pa lahko napreduje še le, ko se to sprosti in policist izpolnjuje vse predpisane pogoje (Pšak, 2009, str. 46).

Bistvo kariernega sistema je, da policist tekom svoje kariere pridobi zraven stopnje izobrazbe tudi številne izkušnje. Tako lahko na vodilna mesta v policiji pridejo policisti, ki imajo zraven potrebne stopnje izobrazbe tudi bogato policijsko kariero in poznajo vsa področja dela policista (Pšak, 2009, str. 46).

Karierni sistem v policiji je zasnovan na takšen način, da zraven zahtev delovnega procesa zadovoljuje tudi motive, interese in razvojne potrebe zaposlenih. Seveda imajo policisti različne interese. Karierni sistem je kljub tej različnosti interesov oblikovan tako, da daje policistom kljub temu možnosti za razvoj in napredovanje. Seveda pa si lahko nadrejeni pomagata s tako imenovanimi kariernimi sidri, ki predstavljajo sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki usmerjajo kariero posameznika (Policija, 2005, str. 5).

Izobrazba ima velik pomen pri vertikalnem napredovanju policista, torej napredovanju v nazivih. Vendar, kot je že omenjeno, sama stopnja izobrazbe ni edina, ki vpliva na napredovanje višji naziv. Vsekakor pa mora delodajalec svojim zaposlenim tekom njihove kariere in v skladu z letnim programom dela zagotavljati izpopolnjevanja in dodatna izobraževanja (Pšak, 2009, str. 46).

Z izobraževanjem si policisti pridobivajo nova znanja in stara znanja izpopolnjujejo. Izobraževanja lahko potekajo različno dolgo. Ocenjevanje policistov poteka v skladu z določili zakona o javnih uslužbencih. Tak način dela se izvaja tako na policiji v Sloveniji, kot v drugih, v nalogi preučeni policijah. Ocenjujejo se vsi policisti, ki imajo delovno razmerje sklenjeno za nedoločen čas. Ocenjuje se jih enkrat letno. Ocenjevanje poteka v štirih fazah, in sicer: določitev ocene, seznanitev z njo, preizkus ocene in njena veljavnost. Faza preizkusa ocene se opravi samo v primeru, ko se policist z oceno ne strinja (Pšak, 2009, str. 45).

V kolikor policist izpolnjuje vse pogoje, lahko napreduje. Napredovanje predstavlja motivacijo za zaposlene, hkrati pa tudi priznanje za dosedanje delo. Napredovanje za policista pomeni napredovanje v višji plačni razred ali v višji naziv. Tako kot ocenjevanje poteka v večih fazah, poteka v večih fazah tudi napredovanje. Najprej se ugotavlja izpolnjevanje pogojev za napredovanje, nato se napredovanje predlaga in še le nato se o napredovanju odloči (Pšak, 2009, str. 45).

## 4 POLICIJA V ŠPANIJU

### 4.1 Naloge in organiziranost policije v Španiji

Znotraj policije v Španiji obstajajo specializirane enote, ki so usposobljene za določene naloge. Znotraj široke palete dejavnosti, ki jih opravlja policija, obstajajo enote, usposobljene posebej za nadzor zapletenih situacij. Obstajajo naslednje enote (Cuerpo nacional de policia, Unidades Especializadas, 2011):

- Enota za posebne operacije G.E.O.,
- TEDAX – NRBO,
- Brigada za raziskavo tehnologij B.I.T.,
- Brigada za odkrivanje prepovedanih drog B.C.E.,
- Enota za varstvo okolja in podzemlja,
- Vodniki psov,
- Konjenica,
- Mobilna brigada,
- Intervencijska policija U.I.P.,
- Letalska enota,
- Enota za boj proti nelegalnemu mrežnemu priseljevanju U.C.R.I.F. Central,
- Brigada za nadzor kaznovanih tujcev B.E.D.E.X.,
- Brigada odgovorna za preprečevanje skrivnega priseljevanja tujcev.

Policija v Španiji ima naslednje naloge (Cuerpo nacional de policia, Ley Orgánica 2/1986, 2011):

- izvrševanje naročil, ki jih prejmejo od organov skladno z zakoni in drugimi splošnimi predpisi v okviru njihovih pristojnosti;
- zaščita in varovanje ljudi ter njihovega premoženja, če so iz katerega koli razloga v nevarnosti;
- varovanje javnih objektov;
- varovanje in zaščita VIP oseb;
- vzdrževanje javnega reda in varnosti;
- preiskovanje kaznivih dejanj, odkrivanje in aretacijo osumljencev, zbiranje dokazov o kaznivem dejanju, v sodelovanju s sodniki ali sodiščem, in strokovnimi poročili;
- analiziranje čim več podatkov za preprečevanje kriminala;
- sodelovanje s civilno zaščito v primeru katastrofe in naravne nesreče, pod pogoji objavljenimi v zakonodaji civilne zaščite.

Na območju celotne države pa opravljajo še naslednje naloge (Cuerpo nacional de policia, Ley Orgánica 2/1986, 2011):

- preverjanje potnih listov;
- nadzor vstopa in izstopa ljudi iz države;
- preiskava in pregon kaznivih dejanj povezanih z drogami;
- sodelujejo s policijskimi silami iz drugih držav, skladno z navedbami v mednarodnih sporazumih;
- nadzor institucij;
- naloge skladno z zakonodajo.

Znotraj policije v Španiji so tri glave veje policije. In sicer civilne straža in nacionalna policija. Obe spadata pod generalni direktorat v pristojnosti Ministrstva za notranje zadeve. Tretja veja policije je občinska policija (Cuerpo Nacional de Policía, 2011).

**Slika 5: Organigram policije v Španiji**



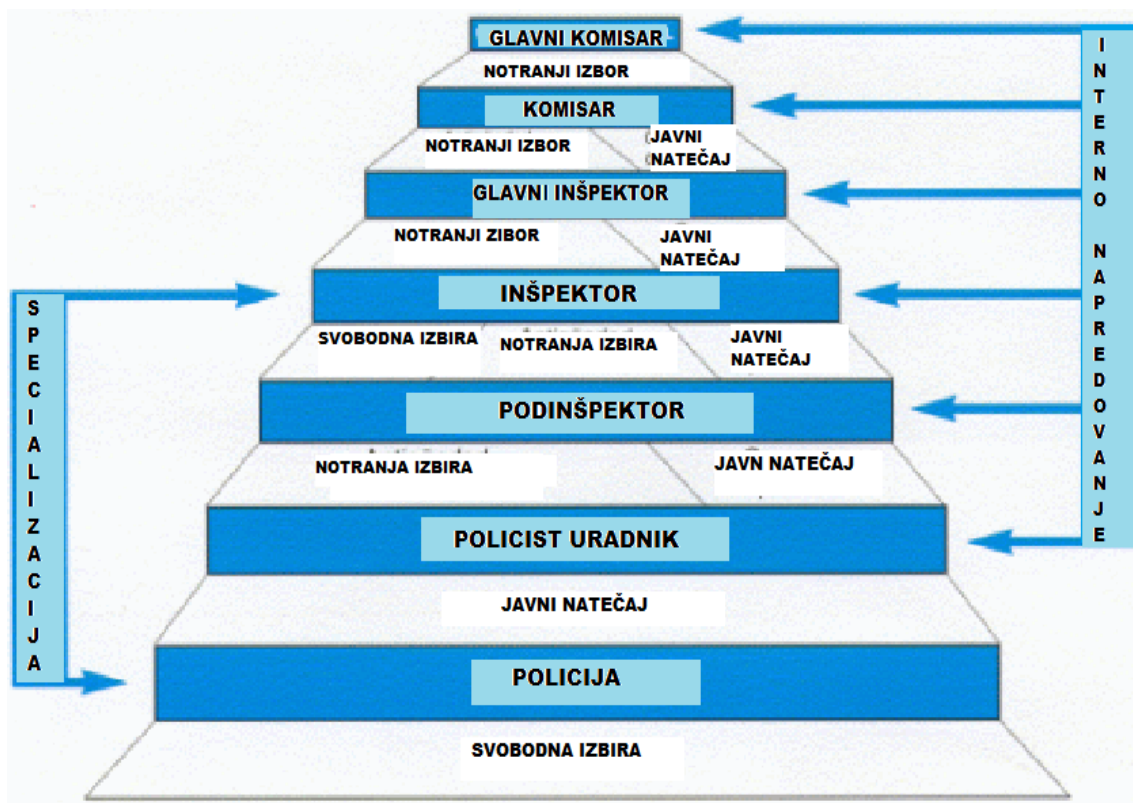
Vir: Cuerpo Nacional de Policía (2011)

Policisti se v Španski policiji med seboj razlikujejo po položajnih oznakah, ki jih prikazuje Priloga 2.

## 4.2 Možnost napredovanja na policiji v Španiji

Znotraj policije v Španiji obstajata dve smeri gradnje kariere. Ena je interno napredovanje, druga pa je vstop na določeno mesto na podlagi opravljene specializacije. S pomočjo opravljene specializacije lahko posameznik zasede mesto policista, kar spada pod osnovno raven in mesto inšpektorja, kar spada pod izvršno raven. Slednja dva položaja lahko posamezniki zasedejo na podlagi javno objavljenega razpisa (Cuerpo Nacional de Policía, 2011).

**Slika 6: Možnost napredovanja na policiji v Španiji**



Vir: Cuerpo nacional de policia, carrera profesional (2011)

Zaposleni v javni upravi v Španiji imajo možnost napredovanja v poklicni karieri in notranjem napredovanju glede na ustavna načela enakosti. Napredujejo lahko glede na njihove zasluge in zmogljivosti. Na ta način vlada vzpodbuja strokovno usposobljenost javnih uslužbencev. Prav tako pa uradniki napredujejo glede na prejeto oceno. Tako je torej vidno, da je tudi v Španiji prisoten ocenjevalni sistem, ki vpliva na napredovanje zaposlenih. Uradniki so ocenjeni glede na kakovost opravljenega dela, pridobljenih znanj in uspešnosti pri delu. Prav tako pa se lahko oceni tudi druge prednosti in sposobnosti zaradi specifičnosti razvitih funkcij in seveda delovne izkušnje (Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, 2007).

Zelo pomembno je nenehno izobraževanje in stalno usposabljanje strokovnih veščin zaposlenih, ki mora biti, glede na njihov zakon, v delovnem času. Napredovanje je možno horizontalno, torej napredovanje znotraj istega delovnega mesta. Prav tako pa lahko zaposleni napredujejo tudi vertikalno, kar pomeni, da se vzpenjajo po karierni lestvici navzgor in z napredovanjem sprejmejo dodatne odgovornosti in dela, ki spadajo k novo pridobljenemu nazivu (Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, 2007).

Vertikalno in horizontalno napredovanje je možno, če se oceni, da zaposleni vestno in kakovostno opravlja svoje delo in ima potrebna znanja z določeno stopnjo izobrazbe za napredovanje v višji razred ali v višji naziv. Napredovanje poteka preko izbirnega postopka za zagotavljanje skladnosti z ustavnimi načeli enakosti, zaslug in sposobnosti. Uradnik lahko napreduje še le takrat, ko ima v svojem poklicu dve leti delovnih izkušenj in

je primerno ocenjen in tako izpolnjuje pogoje za napredovanje (Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, 2007).

Vlada je določila sistem za ocenjevanje uspešnosti uradnikov. Zakon o javnih uslužbencih določa, da mora ocenjevanje uradnikov potekati nepristransko in objektivno. Ocena delovanja uradnikov je proces, pri katerem se oceni učinkovitost poklicnega ravnanja, delovanja in doseganje rezultatov (Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, 2007).



## **5 POLICIJA V AVSTRIJI**

### **5.1 Naloge in organiziranost policije v Avstriji**

Policija v Avstriji zaposluje več kot 20.000 policistk in policistov, ki skrbijo za varnost državljanov. Več kot 1.000 policijskih postaj predstavlja kontaktne točke za zagotavljanje varnosti v posameznih predelih Avstrije. Policisti v Avstriji imajo na razpolago več kot 4.500 motornih vozil in 70 policijskih ladij za zagotavljanje varnosti na velikih jezerih in rekah znotraj države (Landespolizeikommando, 2011).

Policija v Avstriji zajema naslednje predele (Landespolizeikommando, 2011):

- Regionalna policija v Burgenlandu,
- Regionalna policija na Koroškem,
- Regionalna policija v Spodnji Avstriji,
- Regionalna policija v Zgornji Avstriji,
- Regionalna policija v Salzburgu,
- Regionalna policija na Štajerskem,
- Regionalna policija na Tirolskem,
- Regionalna policija v Voralbergu,
- Regionalna policija na Dunaju.

Policija v Avstriji je oborožena varnostna sila z dodeljenimi policijskimi nalogami. Naloge policije v Avstriji so na splošno razdeljene v zvezni, pokrajinski in občinski upravni organ. Policija skrbi za vzdrževanje javnega reda in miru, skrbi za preprečevanje nasilja in drugih kaznivih dejanj. V Avstriji obstaja zraven regionalne policije tudi policija na tržnicah, ki skrbi za red in varnost na tržnicah, policija na gradbiščih, zdravstvena policija, policija, ki skrbi za varnost na različnih prireditvah (Wien.at, 2011). Naloga policije je tudi redno patroljiranje svojega območja, opravljanje nalog po naročilih Ministrstva za notranje zadeve, ukrepanje pri prejetju klica v sili in druge naloge v zvezi z zagotavljanjem varnosti (Landespolizeikommando, 2011).

Organiziranost policije je določena v 10. členu Zakona o policiji. Zakon določa, da je za vsako pokrajino določena regionalna policija, ki sta ji podrejeni mestna policija in policijska inšpekcija (Sicherheitspolizeigesetz, 2006). Policijo ureja Ministrstvo za notranje zadeve. Policijo v Avstriji sestavlja 9 regionalnih policij, 9 regionalnih kriminalnih postaj, 9 regionalnih postaj za urejanje in nadzor prometa, 35 policijskih inšpekcij avtocest, 83 okrožnih policijskih postaj, 27 mestnih policijskih postaj, 903 policijske inšpekcije, 15 prometnih inšpekcij in 60 obmejnih policijskih postaj (Landespolizeikommando, 2011).

Policisti policije v Avstriji se med seboj razlikujejo glede na položaje v enotah, kot prikazuje Priloga 3.

### **5.2 Možnost napredovanja na policiji v Avstriji**

Napredovanje uradnikov je možno na podlagi ocenjevanja njihove delovne uspešnosti in doseganja zastavljenih ciljev. Uradnik vsako leto prejme letno oceno. Seveda pa je s

strani nadrejenega opozorjen, v kolikor svojega dela ne opravlja vestno. V slednjem primeru Zakon o javnih uslužbencih določa, da se zaposlenega ponovno oceni po najmanj treh in največ petih mesecih od dneva, ko je uradnik prejel opozorilo. V kolikor je uradnik pozitivno ocenjen in ima potrebno stopnjo izobrazbe, lahko vertikalno napreduje. Nadrejeni je zadolžen napisati poročila o doseženih ocenah svojih zaposlenih in jih o tem obveščati. Poročilo pa mora nadrejeni posredovati tudi za to pristojnemu organu (Beamten-Deinstrechtsgesetz, 1979).

Uradnik, ki meni, da je v letu dosegel posebne uspehe, ki lahko vplivajo na njegov potek kariere, lahko v januarju prosi za njihovo ocenitev in upoštevanje. Nadrejeni mora prejeta prošnja upoštevati in jo posredovati naprej za to pristojnemu organu (Beamten-Deinstrechtsgesetz, 1979).

Upravni organ mora v štirih tednih od prejema poročila oz. prošnje podati svojo oceno uradnika. Ocena upravnega organa velja za dokončno, v kolikor se uradnik z oceno strinja. V kolikor se uradnik z dodeljeno oceno ne strinja, lahko v roku dveh tednov od prejema odločbe prosi komisijo za ocenjevanje uspešnosti za ponovno oceno. Zoper določila komisije pritožbe niso mogoče. Komisijo za ocenjevanje delovne uspešnosti določi upravni organ za obdobje petih let. Člani komisije odločajo o ocenah na senatih. Seveda pa mora vsak član komisije posedovati znanja iz stroke uradnika, da lahko določi oceno (Beamten-Deinstrechtsgesetz, 1979).

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se upoštevajo pridobljena znanja, spretnosti in sposobnosti. Prav tako se oceni uradnika glede na kakovost opravljenega dela, odnosa do sodelavcev in drugih ljudi ter glede na njegove vodstvene sposobnosti. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se upošteva tudi ravnanje uradnika v nepredvidljivih in novih situacijah in njegovo upoštevanje predpisov in notranjih aktov ter njegov odnos do dela (Beamten-Deinstrechtsgesetz, 1979).

Uradniki se morajo posluževati usposabljanj in dodatnih izobraževanj. Prav tako pa za policista velja, da je ob nastopu delovnega mesta in skozi vso izobraževalno obdobje dodeljen na osnovno delovno mesto (Beamten-Deinstrechtsgesetz, 1979).

Policist lahko postane vsak, ki je dopolnil najmanj 18 let in je opravil uvodno testiranje. Celotno izobraževanje za policista traja 24 mesecev. Skozi celotno karierno pot morajo policisti svoje znanje izpopolnjevati in se ob razpisu za višji položaji posluževati izobraževanja za pridobitev le-tega. Seveda pa lahko v višji naziv napredujejo le, če imajo toliko let delovnih izkušenj, kot jih zahtevajo. Iz tega je torej razvidno, da je znanje pomemben dejavnik pri napredovanju in to ne samo vertikalno, marveč tudi horizontalno (SIAK – Sicherheitsakademie, 2006).

Ko policist konča osnovno dvoletno izobraževanje, je dodeljen kot inšpektor. Po treh letih delovnih izkušenj na omenjenem delovnem mestu se lahko specializira za višji položaj. Specializacija traja eno leto. Seveda pa, kot je že omenjeno, brez javnega razpisa o potrebi policistov na teh višjih položajih, se policijski inšpektorji ne morejo vpisati na specializacijo. Najbolje zaželeno specializacije so za kriminalista, Cobra enoto, pilota helikopterja in za vodnika psov. Potrebno pa je še omeniti, da si policisti status uradnika pridobijo še le po štirih letih (Kleine Zeitung, 2009).

## **6 POLICIJA NA HRVAŠKEM**

### **6.1 Naloge in organiziranost policije na Hrvaškem**

Policija je javna služba Ministrstva za notranje zadeve republike Hrvaške in izvaja naloge skladno z zakonom. Naloge policije so opisane z Zakonu o policiji (NN br. 129/00). Policija je razdeljena na ravnateljstvo policije, kateremu so podrejene policijske uprave, tej pa policijske postaje. Znotraj policijske uprave se nahajajo različni oddelki. To so (Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske, 2011):

- Oddelek za javni red,
- Oddelek za varstvo v prometu,
- Interventna policija,
- Mobilna enota za varnost v prometu,
- Protieksplzijski oddelek.

Naloge policije na Hrvaškem niso samo reševanje in preprečevanje kaznivi dejanj, temveč tudi reševanje različnih problemov, ki spadajo k njihovem delu. Policija ima nalogo nadzorovati, vzdrževati javni red in mir ter preprečevati kriminal ter zaščititi ljudi. Njena naloga je nadzorovanje prometa in zagotavljanje varnosti v cestnem prometu ter osveščanje mladih o pravilnem ravnanju na cesti. Policija prav tako nadzira meje in tam skrbi za red (Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske, 2011).

Policija na Hrvaškem spada pod Ministrstvo za notranje zadeve. Temu je podrejeno ravnateljstvo policije, le-temu policijske uprave, ki so jim podrejene policijske postaje. Ravnateljstvo policije je razdeljeno na naslednje organizacijske enote (Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske, 2011):

- Urad glavnega direktorja policije,
- Uprava policije,
- Uprava kriminalistične policije,
- Uprava za nadzor državne meje,
- Operativno komunikacijski center,
- Oddelek specialne policije,
- Uprava za posebna dejanja varnosti,
- Center za forenzična testiranja, raziskave in strokovna znanja, "Ivan Vučetić",
- Policijska akademija.

Policisti policije na Hrvaškem se med seboj razlikujejo glede na položaje, ki jih zasedajo, kakor prikazuje Priloga 4.

### **6.2 Možnost napredovanja na policiji na Hrvaškem**

Uradniki imajo pravico do vertikalnega in horizontalnega napredovanja, strokovnega izobraževanja in pravico do drugih vrst usposabljanj skladno z njihovim poklicem. Vsak uradnik je ocenjen za svoje delo v koledarskem letu. Ne ocenjuje se uradnikov, ki so v letu delali manj kot šest mesecev in uradnikov v poskusni dobi. Slednji imajo posebno

ocenjevanje. Ocenjevanje se opravlja za spodbujanje zaposlenih k vestnosti opravljanja svojega dela in za nagrajevanje njihove uspešnosti s horizontalnim ali vertikalnim napredovanjem. Uradnika se ocenjuje z ocenami uspešen, kar pomeni, da svoje delo opravlja v skladu s predpisi in uspešno; primerno, kar pomeni, da uradnik svoje delo opravlja zelo kakovostno in z visoko strokovnostjo; izjemno, kar pomeni, da uradnik svoje delo opravlja odlično, z zelo visoko strokovnostjo, v velikem obsegu in si prizadeva za napredek ter se še drugače udejstvuje pri svojem delu. Uradnik pa je lahko ocenjen tudi z nižjimi ocenami, kot sta oceni zadovoljiv, kar pomeni, da ne pokaže ravno veliko strokovnosti in ni najbolj vreden pri delu in ocena nezadovoljiv, kar pomeni, da svojega dela sploh ne opravlja strokovno in ne izpolnjuje svojih dolžnosti kot uradnik (Zakon o državnim uslužbenicima, 2005).

Nadrejeni svoje uslužbenke oceni na podlagi njihovega dela, vestnosti do dela, upoštevanja predpisov, rokov izvrševanja nalog in njihovega odnosa do dela. Svojo oceno mora nadrejeni obrazložiti in jo pokazati uradniku. V kolikor se uradnik ne strinja z oceno, lahko poda pritožbo, v kateri navede vzroke za nestrinjanje in priloži dokaze, ki potrjujejo njegovo pritožbo. Oceno mora nadrejeni posredovati svojemu nadrejenemu. Uradnike se ocenjuje na podlagi ocenjevalnega lista, ki ga je predpisala Vlada z Uredbo (Zakon o državnim uslužbenicima, 2005).

Ocenjevanje uradnikov služi pregledu o potrebi dodatnega izpopolnjevanja, izpolnjevanju pogojev za napredovanje, izpolnjevanju pogojev za dodelitev v drugo državno službo in kot pregled za možnost koriščenja plačanega študijskega dopusta. Uradnika, ki je ocenjen z oceno zadovoljivo, se lahko premesti na drugo ali nižje delovno mesto, ki je v skladu z njegovo stopnjo izobrazbe, prav tako pa se ga pošlje na dodatna usposabljanja. Uradnika, ki je ocenjen z oceno nezadovoljivo, se razreši opravljanja dela javnega uslužbenca (Zakon o državnim uslužbenicima, 2005).

Napredovanje uradnika je možno na dva načina, napredovanje znotraj iste kategorije ali napredovanje na višje delovno mesto. Prav tako pa lahko napredovanje poteka redno ali izredno. Uradnik lahko napreduje, če ima primerne ocene in če je znotraj njegove kategorije prosto delovno mesto, na katerega bi lahko napredoval. Napredovanje znotraj kategorije oz. delovnega mesta, je horizontalno napredovanje in kdor napreduje na tak način, napreduje tudi v plačni lestvici (Zakon o državnim uslužbenicima, 2005).

Vsi uradniki so dolžni svoje znanje nenehno izpopolnjevati in se udeleževati organiziranih izobraževanj. Programi izobrazbe uradnikov so lahko stalni ali posebni. Stalni programi izobraževanja so namenjeni vsem zaposlenim, med tem ko so posebni programi izobraževanja namenjeni posameznikom oz. skupini ljudi, ki so na istem položaju (Zakon o državnim uslužbenicima, 2005).

Vsak policist je najprej opravil osnovno dvanajstmesečno izobraževanje na policijski akademiji. Nanjo se je lahko vpisal vsak odrasel človek, ki ni bil starejši od 24 let, je končal štiriletno srednješolsko izobraževanje in je zraven ostalih predpisov opravil psihofizično testiranje. Po končanem osnovnem izobraževanju se lahko policisti specializirajo za določeno področje na Višji policijski šoli in si tako pridobijo diplomu. Tudi pri policiji na Hrvaškem je vidno, da je znanje pri napredovanju velikega pomena. Policisti se morajo pri svojem delu vedno znova izpopolnjevati in si pridobivati nova znanja (Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske, 2011).

## **7 ANALIZA ZNAČILNOSTI KARIERNIH SISTEMOV POLICIJ V SLOVENIJI, ŠPANJI, AVSTRIJI IN NA HRVAŠKEM**

S proučevanjem policij, se lahko določijo skupne in različne točke tako pri organiziranosti, kakor tudi pri načinu ocenjevanja in napredovanja policistov. Zagotovo lahko rečem, da spada policija v vseh proučenih državah med državne organe, ki so v pristojnosti Ministrstva za notranje zadeve. Celotno področje delovanja policije je določeno z Zakonom o policiji, Zakonom o javnih uslužbencih, prav tako pa tudi z Kodeksom policijske etike.

Policije v vseh proučenih državah so razdeljene na več enot, od katerih je vsaka specializirana za svoje področje. Delovanje policij je hierarhično urejeno, pri čemer je na vrhu Ministrstvo za notranje zadeve, sledi Policijska uprava, Upravne enote in Policijske postaje. Hierarhično je urejen tudi položaj policistov, ki je viden na podlagi položajnih oznak, ki so običajno pritrjene na uniformo.

Delovanje policije, tako pri nas kot v proučenih državah, temelji na zagotavljanju reda in miru, varovanju oseb in državljanov ter preprečevanju kriminala. Policija prav tako skrbi za varnost v cestnem prometu in ozavešča ljudi o varnem obnašanju na cesti ter poskuša reševati tudi druge probleme, ki spadajo v njeno področje dela. V vsaki policiji pa se policisti poslužujejo tudi dodatnih izobraževanj in usposabljanj, da lahko svoje delo opravljajo brezhibno.

Delovanje policije je torej organizirano tako, da obstaja več enot, ki so specializirane za svoje področje. S tem je zagotovljena strokovnost pri opravljanju dela. Policisti so za soje delo strokovno usposobljeni. To pomeni, da so po osnovnem izobraževanju in določenih letih delovnih izkušenj opravili specializacijo in se tako usposobili za točno določeno delo.

Policija z vsemi svojimi aktivnostmi skrbi za zagotavljanje reda in varnosti, tako na državni kot lokalni ravni. Policisti za vsakodnevni patruljiranjem svojega območja in nadzorom prometa in državnih meja ter postopanjem ob klicu v sili zagotavljajo varnost ljudem.

Karierni sistem na policiji tako pri nas kot v proučenih državah predstavlja način za sistematičen pregled znanj, sposobnosti in interesov policistov. Prav tako se na podlagi kariernega sistema krepi potreba po dodatnih izobraževanjih policista in seveda pridobivanje delovnih izkušenj. Prav slednje so zraven pridobljene stopnje izobrazbe in dokončanih usposabljanj bistvenega pomena za dobro opravljeno delo na višjem položaju. Na podlagi delovnih izkušenj in načinu opravljanja dela lahko nadrejeni oceni policista in vidi, ali ima dovolj veščin za opravljanje svojega dela oz. dela na višjem položaju.

Karierni sistem je v policijah proučevanih držav prinesel številne pozitivne lastnosti in tudi nekaj negativnih. Najpomembneje je, da morajo policisti pridobiti primerno stopnjo izobrazbe, da lahko opravljajo svoje delo. Prav tako pa morajo svoje znanje in veščine izpopolnjevati, da lahko zasedejo višja delovna mesta. Z vzpostavitvijo kariernih sistemov je policistom zagotovljeno postopno napredovanje. Na podlagi tega lahko tudi pridobivajo delovne izkušnje, osebnostno zorijo in si pridobivajo dodatna znanja ter izpopolnjujejo svoje veščine, kar bodo lahko kasneje na višjem položaju pridom uporabili.

Pri vzpostavitvi kariernih sistemov igrajo pomembno vlogo karierna sidra, s pomočjo katerih lahko nadrejeni svoje zaposlene lažje oceni in razvrsti k primernemu sidru – torej pridobi tiste lastnosti, ki označujejo njihov odnos do dela.

Nadrejeni opravlja vsako leto s svojimi zaposlenimi letni razgovor, ki poteka individualno. Pri tem razgovoru vodja in zaposleni analizirata preteklo delovno leto in policistovo uspešnost pri delu: zanima ju, ali je dosegel zastavljene cilje, se udeležil izobraževanj in usposabljanj, prav tako pa naredita plan za prihodnje leto. Pri letnem razgovoru nadrejeni tudi oceni delovno uspešnost policista. Delovna uspešnost se ocenjuje na podlagi kakovosti opravljenega dela – ali je policist uspešno izvajal svoje naloge in jih tudi uspešno in samostojno izpeljal do konca. Policista se oceni z ocenami odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. Vsaka opisana ocena pomeni določeno število točk. Točke pridobljene na letnih razgovorih v zadnjih treh letih se seštevajo in potem na podlagi seštevka vodja ugotavlja, ali policist izpolnjuje pogoje za napredovanje ali ne. Vodja policista s podano oceno individualno seznanja. Ta lahko oceno sprejme, ali pa jo zavrne in se pritoži ter tako sproži postopek preizkusa ocene, ki jo opravlja za to imenovana komisija. Velikokrat se zgodi, da nadrejeni svojega zaposlenega oceni subjektivno, kar seveda ni v skladu z določili. Tako je dodeljevanje letnih ocen potrebno imeti strogo pod nadzorom, da je vsem zaposlenim zagotovljena enakopravnost in pravičnost pri ocenjevanju.

Slabost kariernih sistemov predstavlja dejstvo, da lahko na višji položaj policist napreduje še le takrat, ko se tisto mesto izprazni in je podan javni razpis za prosto delovno mesto. Tako lahko policist s pridobljeno sedmo stopnjo izobrazbe opravlja delo na nižjem delovnem mestu, vse dokler se višje delovno mesto ne izprazni oz. se izkaže potreba po dodatnem kadru za višje delovno mesto. Tako lahko policisti leta in leta obtičijo na določenem delovnem mestu in ne morejo napredovati na višji položaj, čeprav jim to zopet omogoča pridobivanje mnogih delovnih izkušenj in osebnega razvoja za kasnejše napredovanje.

Tekom proučevanja kariernih sistemov in možnosti za napredovanje je bilo moč ugotoviti, da v vseh proučenih državah igrajo pri napredovanju pomembno vlogo izobrazba, uspešnost pri delu, cilji, ki si jih posameznik zastavi, njegov odnos do dela, sodelavcev in neprestano izpopolnjevanje svojega znanja in veščin.

## 8 ZAKLJUČEK

V nalogi je bilo izvedeno preučevanje napredovanja in kariernih sistemov policije v Sloveniji, Avstriji, Španiji in na Hrvaškem. Ugotovila sem, da so policije organizirane na podoben način in da je karierni sistem zasnovan enako.

Vse policije so hierarhično urejene in spadajo pod Ministrstvo za notranje zadeve. Znotraj policije obstajajo specialne enote, katerih policisti so specializirani za njihovo dejavnost. Policisti se glede na svoj položaj v policiji razlikujejo po položajnih oznakah na njihovi uniformi. Tudi specialne enote policije imajo svoje znake na uniformah.

Hipotezo, da je izobrazba pomemben dejavnik napredovanja, lahko na podlagi proučitve kariernih sistemov policij v Sloveniji, Španiji, Avstriji in na Hrvaškem potrdim. Proučevanje je pokazalo, da je za napredovanje zaposlenih izobrazba res pomembna. Prav tako pa je tudi za vsako delovno mesto znotraj organizacije točno določena izobrazba in delovne izkušnje, ki jih zaposleni mora imeti. Delovne izkušnje in kakovost opravljenega dela sta tista dejavnika, ki, zraven primerne izobrazbe, zaposlenega usposobita za napredovanje na višji položaj.

V vseh policijah je izobrazba in nenehno pridobivanje znanj (tako na podlagi organiziranih izpopolnjevanj, kot na podlagi lastne angažiranosti) zelo pomembno. Prav tako pa imajo velik pomen tudi delovne izkušnje. Vsak policist po končanem izobraževanju začne na najnižjem delovnem mestu in se tekom pridobljenih delovnih izkušenj, dodatnih znanj in specializacij povzpne na višja delovna mesta in hkrati v višji plačni razred. Karierni sistem v policiji onemogoča policistovo napredovanje na podlagi pridobljene stopnje izobrazbe na za to primerno delovno mesto.

Vsakršno ocenjevanje in odločanje o napredovanju policistov določa nadrejeni, na podlagi letnega razgovora s policistom. Nadrejeni vsako leto oceni policiste z ocenami nezadovoljivo, zadovoljivo, dobro, prav dobro in odlično. Kdor ima primerne ocene in izpolnjuje druge pogoje, lahko napreduje horizontalno ali vertikalno. Omeniti pa je treba, da izobrazba ni edini pomemben dejavnik napredovanja, saj je vertikalno napredovanje mogoče samo v primeru, ko je višje delovno mesto prosto ali je bilo razpisano preko javnega natečaja. Torej lahko policist ne glede na doseženo izobrazbo dela na nižjem delovnem mestu.

## LITERATURA IN VIRI

AGOVIĆ, Almira. (2007). *Motivacijski vidik sistema plač in nagrajevanja v državni upravi* [magistrsko delo]. Ljubljana.

DOLINAR, Peter. (2007). *Plačni sistem v javnem sektorju Republike Slovenije* [magistrsko delo]. Ljubljana.

KOLENC, Tadeja. (2002). *Slovenska policija*. Tiskarna Pleško d. o. o., Ljubljana.

LOEHR, Jim, SCHWARTZ, Tony. (2006). *Energija uspeha: Polna angažiranost za ravnovesje v poslovnem in zasebnem življenju*. Mladinska knjiga Založba, Ljubljana.

MILETIĆ, Sandra. (2009). *Plačni sistem v javnem sektorju, napredovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti* [diplomsko delo]. Fakulteta za upravo, Ljubljana.

NOVAK, Boštjan. (2009). *Sistem napredovanja v državni upravi: primerjalna analiza* [diplomsko delo]. Fakulteta za management Koper, Koper.

PRANJIČ, Anđelka. (2008). *Karierna pot policista* [diplomsko delo]. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

PŠAK, Matjaž. (2009). *Vpliv izobrazbe pri kadrovanju na policijski postaji Lendava* [diplomsko delo]. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

VILMAN, Lea. (2008). *Kako načrtujete kariero svojih zaposlenih (uporaba kariernih sider)*. Socius d. d., Ljubljana.

### Internetni viri:

atAdria (2009). *Career system*. Dostopno na 19. 8. 2011: <http://www.atadria.com/storitve8.php>

BREČKO, Daniela. (2011). *Načrtovanje in upravljanje kariere v organizacijah in vloga svetov delavcev*. Dostopno na 19. 8. 2011: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0JUPQvWh3rsJ:www.delavska-participacija.com/clanki/ID040917.doc+NA%C4%8CRTOVANJE+IN+UPRAVLJANJE+KARIERE+V+ORGANIZACIJAH&hl=sl&gl=si&pid=bl&srcid=ADGEESh4Iq55P8RQAJ6ZqXT0qkbOYQnc1r1I05mFUX6YkTb2JZt42T1m7Yd3mFyP5Oc\\_16rtmyqToJN2R2iER3xNw9rJLcsTqvLug5T0ewJkHy7cbe60KjSa7P9Ai9hPJpam3KNU3Evr&sig=AHIEtbTrHfVEh0ZI7mk-3udmveW98UDARg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0JUPQvWh3rsJ:www.delavska-participacija.com/clanki/ID040917.doc+NA%C4%8CRTOVANJE+IN+UPRAVLJANJE+KARIERE+V+ORGANIZACIJAH&hl=sl&gl=si&pid=bl&srcid=ADGEESh4Iq55P8RQAJ6ZqXT0qkbOYQnc1r1I05mFUX6YkTb2JZt42T1m7Yd3mFyP5Oc_16rtmyqToJN2R2iER3xNw9rJLcsTqvLug5T0ewJkHy7cbe60KjSa7P9Ai9hPJpam3KNU3Evr&sig=AHIEtbTrHfVEh0ZI7mk-3udmveW98UDARg)

Cuerpo Nacional de Policía. (2011). Dostopno na 4. 6. 2011: <http://www.policia.es/cnp/cnp.html>

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. (2010). *Karriere system*. Dostopno na 19. 8. 2011: <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/pou/lehre/lexikon-pm/karrieresystem.html>

KEPEC, Martina. (2006). *Letni razgovor. Če ne vprašaš, ne veš*. Dostopno na 24. 9. 2011: <http://www.creatoor.com/letni-razgovori-278>



Kleine Zeitung. (2009). *Traumjob Polizist? Die Stationen der Ausbildung*. Dostopno na 26. 7. 2011: <http://www.kleinezeitung.at/allgemein/jobkarriere/2083494/traumjob-polizist-stationen-ausbildung.story>

Landespolizeikommando, *Polizei in Österreich*. (2011). Dostopno na 26. 7. 2011: <http://www.bundespolizei.gv.at/lpk/polizei.asp>.

Landespolizeikommando, *Organisation der Bundespolizei*. (2011). Dostopno na 26. 7. 2011: [http://www.bundespolizei.gv.at/lpk/polizei\\_organisation.asp](http://www.bundespolizei.gv.at/lpk/polizei_organisation.asp).

Mail online. (2009). *Promotion at work can increase stress and be bad for your health*. Dostopno na 24. 9. 2011: <http://www.dailymail.co.uk/health/article-1169573/Promotion-work-increase-stress-bad-health.html>

Ministrstvu za javno upravo. (2011). *Delovna uspešnost*. Dostopno na 24. 9. 2011: [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/organizacija\\_kadri\\_in\\_place/placni\\_sistem/delovna\\_uspesnost/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/organizacija_kadri_in_place/placni_sistem/delovna_uspesnost/)

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija. (2009). *O policiji*. Dostopno na 4. 6. 2011: <http://www.policija.si/index.php/o-policiji>.

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija. (2009). *Položajne oznake*. Dostopno na 4. 6. 2011: <http://www.policija.si/index.php/o-policiji/204>.

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske, *Ravnateljstvo policije*. (2011). Dostopno na 17. 6. 2011: <http://www.policija.hr/25.aspx>.

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske, *Uprava policije* (2011). Dostopno na 26.7.2011: <http://www.policija.hr/158.aspx>

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske. (2011). *Funkcionalne oznake radnih mjesta policije*. Dostopno na 17. 6. 2011: <http://www.policija.hr/main.aspx?id=164>

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske. (2011). *Policijska akademija*. Dostopno na 26. 7. 2011: <http://www.policija.hr/4542.aspx>

Police System in Spain. (2011). Dostopno na 4. 6. 2011: [http://www.typicallyspanish.com/news/publish/article\\_10503.shtml](http://www.typicallyspanish.com/news/publish/article_10503.shtml)

Poslovni svet.si. (2011). *Napredovanje na podlagi delovne uspešnosti*. Dostopno na 4. 6. 2011: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti>

SIAK – Sicherheitsakademie (2011). *Wie werde ich Polizist/in?*. Dostopno na 26. 7. 2011: [http://www.bmi.gv.at/cms/BMI\\_SIAK/polizist/start.aspx](http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_SIAK/polizist/start.aspx)

SIRIUS. (2011). *Sistem kariernih lestvic*. Dostopno na 24. 9. 2011: <http://www.sirius.si/storitve/cloveski-kapital/sistem-kariernih-lestvic/>

*Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. (2008). Dosegljivo na 26. 7. 2011: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200851&stevilka=2136>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2002). Dosegljivo na: 24. 9. 2011: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001257/125740e.pdf>

Wien.at. *Polizei in Wien.* (2011). Dostopno na 26. 7. 2011: <http://www.wien.gv.at/verwaltung/organisation/polizei.html>

Združenje svetov delavcev Slovenije. (2002). *Kaj lahko svet delavcev stori za: oblikovanje učinkovitega sistema nagrajevanja in napredovanja v podjetju; izboljšanje delovanja delavskih predstavnikov v nadzornih svetih.* Dosegljivo na 26. 7. 2011: <http://www.delavska-participacija.com/html/posvet22.html>

ŽAGAR, Luka. (2008). *Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti.* Dostopno na 24. 9. 2011: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=228449>

### **Interni akti:**

Policija (2005). *Priporočila za izvedbo postopkov kariernega sistema.*

### **Predpisi:**

(1979) *Beamten-Dinstrechtsgetez.* Dostopno na 26. 7. 2011: <http://www.i-med.ac.at/rechtsservice/formulare/bdg.pdf>.

(2007) *Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público* (2007). Dostopno na 4. 6. 2011: [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/l7-2007.t3.html#](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l7-2007.t3.html#)

(1994) *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi*, Ur.l. RS, št. 41/1994.

(2006) *Sicherheitspolizeigesetz, Stand BGBl. I Nr. 56/2006.* Dostopno na 26. 7. 2011: <http://www.ibiblio.org/ais/spg.htm>

(2005) *Zakon o državnih uslužbenicima (NN92/05).* Dostopno na 26. 7. 2011: [http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/upravna\\_tijela/UO\\_za\\_tal\\_nac\\_zaj/Instrumenti\\_zastite\\_ljudskih\\_prava/III.Nacionalno-unutarnje\\_zakonodavstvoRH/1.Ustav,zakoni/III-1.20.Zakon%20o%20drzavnim%20sluzbenicima.pdf](http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/upravna_tijela/UO_za_tal_nac_zaj/Instrumenti_zastite_ljudskih_prava/III.Nacionalno-unutarnje_zakonodavstvoRH/1.Ustav,zakoni/III-1.20.Zakon%20o%20drzavnim%20sluzbenicima.pdf)

(2002) *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) Ur. L. RS, št. 42/2002, 79/2006, 46/2007 Odl.US, 103/2007, 45/2008-Zarbit.*

(2007) *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) Ur.l. RS, št. Št. 63/2007 – UPB3, 65/2008, 69/2008 – ZTFI-A in 69/2008 – Zzavar-E.*

(2005) *Zakon o policiji (Urbroj: 71-05-03/1-11-2)* (2011). Dostopno na 17. 6. 2011: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_03\\_34\\_762.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_34_762.html).

(2007) *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) ZSPJS-UPB7, Ur.l. RS, št. 95/2007* (2011) Dostopno na 19. 8. 2011: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200795&stevilka=4738>

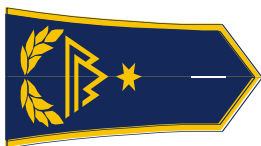
## **9 PRILOGE**

## **PRILOGA 1: Položajne oznake na policiji v Sloveniji**

### **- A1 GENERALNI DIREKTOR POLICIJE**



### **- A2 NAMESTNIK GENERALNEGA DIREKTORJA POLICIJE**



### **- A3 - POLICIJSKI SVETNIK I**

direktor uprave (UUP, PU)

direktor PA



### **- A4 - POLICIJSKI SVETNIK II**

policijski svetnik – pomočnik direktorja uprave (UUP)

policijski svetnik – pomočnik direktorja (PU)



### **- A5 – POLICIJSKI SVETNIK III**

poveljnik SE

vodja sektorja (UUP, PA)

vodja CT

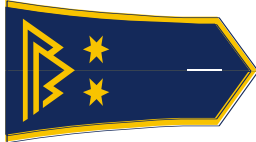
vodja LPE

vodja PO

ravnatelj VPŠ

ravnatelj ŠP

vodja centra (CIU, VCG PA)



- **A6 - POLICIJSKI SVETNIK IV**

policijski svetnik (SGDP, UUP, VPŠ, ŠP)

policijski svetnik – dirigent

vodja sektorja (PU)

vodja oddelka (UUP, PA, OKC GPU, SE, LPE)

VPI – pomočnik vodje centra (PA – CIU)

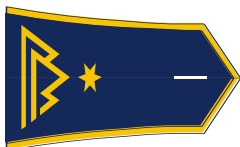
VPI specialist – pomočnik vodje centra (UUP – CT)

VPI – pomočnik vodje enote (LPE)

VPI spec. – pomočnik vodje orkestra

VPI – pomočnik ravnatelja

policijski svetnik – pomočnik poveljnika (SE)



- **A7 – POLICIJSKI INŠPEKTOR I**

vodja oddelka (PU)

vodja referata (CVZ)

višji policijski inšpektor (vodstvo policije, UUP, SGDP, PA, PU KP, PU KR, PU PO)

VPI – specialist (PA, UUP – CT, SE)

VPI – pomočnik vodje oddelka (LPE)

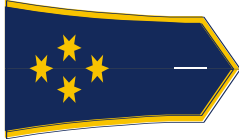
VPI – pilot – inštruktor

VPI spec. – asistent dirigenta

VPI spec. – koncertni mojster

Pol. inšpektor (UUP, CVZ, PA)

Pol. inšpektor specialist (SE, UUP – CT, CVZ)



## - **A8 – POLICIJSKI INŠPEKTOR II**

komandir PP

vodja enote (SENDM, SENP)

vodja oddelka (LPE – LTO)

policijski inšpektor (PU)

policijski inšpektor – inštruktor

VPI spec. – namestnik koncertnega mojstra

VPI spec. – vodja skupine

pol. inšpektor – pilot

pol. inšpektor – pilot – učitelj letenja

pol. inšpektor – pilot – inštruktor

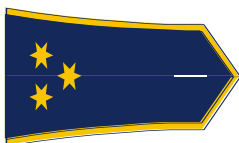
pol. inšpektor – letalsko varnostni nadzornik

pol. inšpektor – pilot I

pol. inšpektor – pilot II

pol. inšpektor – pilot III

pol. inšpektor – pilot IV



- **A9 – POLICIJSKI INŠPEKTOR III**

policijski inšpektor – pomočnik komandirja

višji policist vodja izmene – pomočnik komandirja

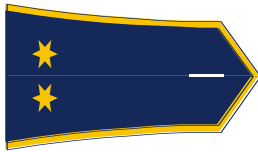
policijski inšpektor – pomočnik vodje enote (SENDM, SENP)

višji policist vodja izmene – pomočnik vodje enote (SENDM, SENP)

vodja enote (EVSP)

policist – pomočnik vodje oddelka (LPE – LTO)

višji pol. inšp. spec. – solist I



- **A10 – POLICIJSKI INŠPEKTOR IV**

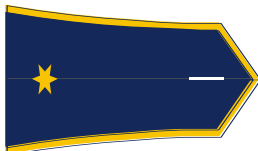
policijski inšpektor (PP)

polic. inšpektor – inženir za tehnični razvoj (LPE)

višji policist – inženir za tehnični razvoj (LPE)

polic. inšp. – pilot – pripravnik

polic. inšp. spec. – solist II



- **A11 – POLICIST I**

policist – nadzornik kakovosti

policist – kontrolor plovnosti

policist – tehnik letalec – inštruktor

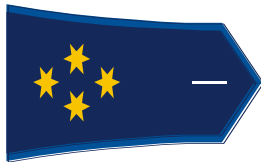
policist – tehnik letalec

policist – tehnik letalec I

policist – tehnik letalec II

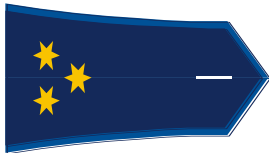
policist – tehnik letalec III

policist – tehnik letalec IV  
višji pol. spec. – solist III  
višji policist (CVZ, PA, OKC GPU)  
višji policist SE  
višji policist – inštruktor  
višji policist – inštruktor PA  
višji policist – kriminalist  
višji policist – mornar  
višji policist – vodja izmene (UUP, CVZ, PP)  
višji policist – vodja izmene CTPO (CT)  
višji policist – inštruktor konjenik  
policist – vodja izmene (UUP, PP)



- **A12 – POLICIST II**

višji policist – stalni dežurni  
policist – stalni dežurni (PU, PP)  
višji policist – VPO  
policist – VPO  
policist – kriminalist  
policist specialist – bombni tehnik (CVZ, PLP)



- **A13 – POLICIST III**

višji policist – starejši policist  
policist – starejši policist (GPU, PU, PP)



policist SE – starejši policist

policist specialist – starejši policist (CT)

policist – inštruktor PA



- **A14 – POLICIST IV**

policist (UUP, PA, CVZ, OKC GPU, PU, PP)

policist – mornar

policist – NDM

policist specialist (UUP – CT)

policist specialist – tutist

policist specialist – CVZ

policist – CVZ

policist – konjenik

policist specialist – bombni operater (PLP)

policist – VSP (UUP, PU, PP)



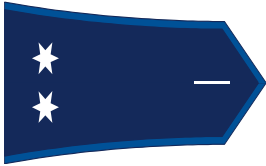
- **ŠTUDENT VPŠ**

Oznaka s tremi belimi zvezdicami



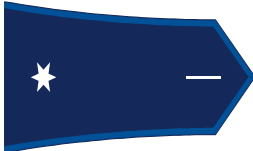
- **POMOŽNI POLICIST**

Oznaka z dvema belima zvezdicama



- **KANDIDAT ZA POLICISTA**

Oznaka z eno belo zvezdico



(Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2009)

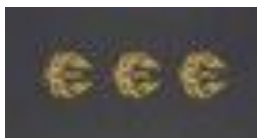
## PRILOGA 2: Položajne oznake policije v Španiji

### Najvišji položaji:

- GLAVNI KOMISAR



- KOMISAR



### Položajne oznake izvršnih policistov:

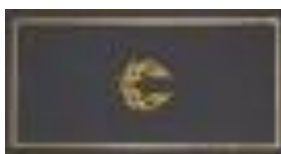
- GLAVNI INŠPEKTOR



- INŠPEKTOR

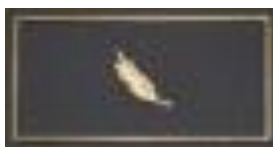


- PODINŠPEKTOR

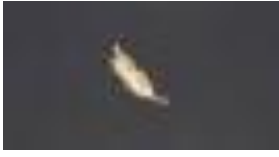


### Osnovne položajne oznake

- POLICIST URADNIK



- POLICIST



(Cuerpo Nacional de Policia, 2011)

### **PRILOGA 3: Položajne oznake policije v Avstriji**

- OZNAKA NA ROKAVU UNIFORME POLICISTA



- LETALSKA ENOTA POLICIJE



- POLICIST VODNIK PSOV



(Landespolizeikommando, 2011)

## PRILOGA 4: Položajne oznake na policiji na Hrvatskem

- POLICIST PRIPRAVNIK SSS



- POLICIST PRIPRAVNIK VŠS/VSS



- POLICIST



- VIŠJI POLICIST



- NAČELNIK POLICIJE



- VIŠJI NAČELNIK POLICIJE



- POLICIJSKI INŠPEKTOR



- VIŠJI POLICIJSKI INŠPEKTOR



- NEODVISNI POLICIJSKI INŠPEKTOR



- GLAVNI POLICIJSKI INŠPEKTOR



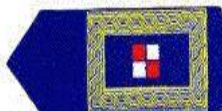
- POLICIJSKI SVETNIK



- GLAVNI POLICIJSKI SVETNIK



- NAMESTNIK RAVNATELJA POLICIJE



- RAVNATELJ POLICIJE



(Ministrstvo unutranjih poslova Republike Hrvatske, 2011)