

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**VODENJE IN MENEDŽMENT POLICIJSKE  
POSTAJE**

**Damir NEDELKO**

**Ljubljana, marec 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
visokošolskega programa

**VODENJE IN MENEDŽMENT POLICIJSKE POSTAJE**

Kandidat: Damir NEDELKO

Številka indeksa: 29628

Mentor: višji predavatelj mag. Slavko DEBELAK

Ljubljana, marec 2009

## **Povzetek**

Sposobnost vodenja se kaže v uspešnosti organizacije oziroma njene enote. Vodilno osebje (v nadaljevanju VO) policijske postaje (v nadaljevanju PP) za doseganje ciljev organizacije uporablja vpliv in moč, ob tem pa mora skrbeti za zadovoljstvo policistov. VO mora biti demokratično usmerjeno, vsi policisti pa se morajo zavedati, da služijo javnosti, torej se od njih pričakuje, da imajo to posebno lastnost.

Uspešno vodenje in menedžment PP se kažeta preko rezultatov dela, ki so odvisni od vseh komandirju podrejenih policistov. Komandir mora zato skupaj s svojimi pomočniki zagotoviti, da so policisti v prvi vrsti zadovoljni. K temu lahko v veliki meri pripomoreta čim boljša kultura in klima v organizaciji. Le če so policisti zadovoljni s svojim delom in statusom, če v dovolj veliki meri čutijo pripadnost organizaciji in poznajo njene cilje ter vizijo, se bodo svojemu delu predali in vanj vložili dovolj energije. Pozitiven odraz in uspehe pa bodo opazili tudi državljani, ki so najpomembnejši kritiki policije. Policisti in tudi državljani pa pogosto opažajo, da VO policijsko postajo (ki je za notranjo javno varnost najpomembnejša organizacija) vodi brez osnovnih znanj vodenja in menedžmenta, to pa lahko vodi v pogubo in nezadovoljstvo na obeh straneh.

V diplomskem delu obravnavam priporočila za vsa področja vodenja in menedžmenta ter zaželeno značilnosti vodenja komandirja in njegovih pomočnikov. Omenjena priporočila nas lahko pripeljejo do spoznanja, kako najprimerneje voditi PP za doseganje čim boljše učinkovitosti in uspešnosti.

Ključne besede: pristojnosti in odgovornosti VO, vodenje in odločanje, avtoriteta, kredibilnost, ravnanje s človeškimi faktorji, kariera, komuniciranje, konflikti, stimuliranje in motiviranje, organizacijska kultura in klima, organizacijska paradigma.

## **Summary**

The leadership ability manifests itself in the prosperity of the organisation or one of its units. The police station leading cadre uses its influence and powers in order to achieve the goals and is, at the same time, bound to consider the gratification of the police officers. The leading cadre has to be of democratic orientation and every police officer has to be aware of the fact that they are public servants, and are, therefore, presumed to obtain this characteristic.

Successful leadership and management of a police station is manifested in working results, whereas, the working results depend on every police officer subordinate to the commander. Therefore, the commander and their assistants have to assure the police officers the gratification which can be, to a large extent, ensured by improving the culture and the atmosphere in the organisation. Only when the police officers are satisfied with their work and status and when they have the sense of affiliation in the organisation and are aware of its goals and visions, will they devote themselves to work and bestow enough impulse, whereas, the citizens, who are, after all, the most important critic of the police work, will recognise the positive affirmation and favourable results. Police officers and citizens often witness the lack of basic leadership and managerial skills in the leading cadre of police stations, the organisations that represent the most important national public security guard, which poses a threat of perdition and discontent on both sides.

In this thesis the recommendations for all the areas of leadership and management and the desirable characteristics of the leadership of the commander and their assistants are being discussed. These recommendations can lead to comprehending how to lead the police station in order to assure higher efficiency and success.

Key-words: competence and responsibility of the leading cadre, leadership and decision-making, authority, credibility, human factor management, career, communication, conflicts, stimulation and motivation, organisation culture and atmosphere, organisation paradigm.

# KAZALO

Povzetek.....	ii
Summary.....	iii
<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 POLICIJSKA POSTAJA IN NJENE NALOGE.....</b>	<b>4</b>
2.1 VIZIJA IN VREDNOTE POLICIJE .....	6
<b>3 PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI VODILNEGA OSEBJA.....</b>	<b>8</b>
3.1 VLOGA KOMANDIRJA PRI VODENJU POLICIJSKE POSTAJE .....	8
3.1.1 Predvidevanje.....	13
3.1.2 Načrtovanje.....	14
3.1.3 Organiziranje.....	14
3.1.4 Ukazovanje.....	14
3.1.5 Koordiniranje.....	15
3.1.6 Nadziranje.....	15
3.2 NAČELA SISTEMA JAVNIH USLUŽBENCEV .....	17
3.3 VODENJE IN ODLOČANJE .....	19
3.4 MODEL VODENJA NA POLICIJSKI POSTAJI .....	21
3.5 METODE IN NAČINI VODENJA V ORGANIZACIJI .....	22
3.6 STILI VODENJA.....	23
3.7 SLOGI VODENJA .....	25
3.7.1 Osem tipov vodij.....	26
3.8 VPLIV, MOČ IN ODGOVORNOST.....	27
3.8.1 ODGOVORNOST PRI VODENJU .....	28
3.8.2 AVTORITETA .....	28
3.8.3 KREDIBILNOST VODILNEGA OSEBJA .....	30
3.9 VODJA JE PRVI MED ENAKIMI.....	30
3.9.1 AKTIVNI IN PASIVNI VODJA.....	31
3.9.2 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ.....	32
3.10 MOTIVACIJA ZA VODENJE .....	33
<b>4 RAVNANJE S POLICISTI .....</b>	<b>35</b>
4.1 STRATEGIJA RAVNANJA S POLICISTI .....	35
4.2 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI .....	36
4.2.1 NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI NA POLICIJSKI POSTAJI ...	37
4.2.2 INTERNO PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV .....	38
4.2.3 IZBIRNI POSTOPEK.....	39

4.2.4	UVAJANJE V DELO IN DELOVNO OKOLJE .....	39
4.3	IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH .....	40
4.4	RAZVOJ KARIERE .....	40
<b>5</b>	<b>KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>42</b>
5.1	POMEN KOMUNICIRANJA S POLICISTI .....	42
5.1.1	KOMUNICIRANJE MED VODILNIM OSEBJEM IN PODREJENIMI .....	43
5.2	MOČ IN KOMUNICIRANJE .....	45
5.3	SESTANEK .....	46
5.4	KONFLIKTI.....	47
5.4.1	KONFLIKTI IN NJIHOVO REŠEVANJE.....	49
5.5	STRES MED POLICISTI .....	50
5.5.1	OBVLADOVANJE STRESA.....	51
5.6	LETNI POGOVOR.....	52
5.7	OCENJEVANJE ZAPOSLENIH .....	54
<b>6</b>	<b>STIMULACIJSKO-MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI VODENJA.....</b>	<b>56</b>
6.1	STIMULIRANJE DELA.....	56
6.2	ZADOVOLJNI POLICISTI KOT VIR USPEHA .....	57
6.3	MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....	57
6.3.1	MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM.....	59
6.3.2	TEORIJE MOTIVACIJE .....	60
6.3.3	UPORABNOST TEORIJ MOTIVACIJE .....	61
6.4	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA .....	63
<b>7</b>	<b>NOVA ORGANIZACIJSKA PARADIGMA NA POLICIJSKI POSTAJI .....</b>	<b>65</b>
7.1	VODILNO OSEBJE IN SPREMEMBE .....	66
7.2	STRAH IN SPREMEMBE.....	67
7.3	POLITIKA IN POLICIJA .....	69
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>70</b>
	LITERATURA IN VIRI.....	72
	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC .....	75
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA .....	76

## 1 UVOD

PP je območna enota policije, ustanovljena za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela policijske uprave (v nadaljevanju PU). PP je temelj policije in je najpomembnejša enota policije za zagotavljanje varnosti državljanov.

PP vodi komandir, pri vodenju in menedžmentu pa mu pomagajo policijski inšpektorji – pomočniki komandirja. Komandir PP vodi PP, načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje opravljanje dela iz pristojnosti PP, 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 PP je za svoje delo, stanje na PP in delo PP odgovoren direktorju PU.

Stopnja varnosti državljanov na določenem območju je neposredno odvisna od pristojne PP, ki jo vodi komandir. Izreden pomen je zato treba pripisati uspešnemu in kakovostnemu vodenju ter menedžmentu VO PP, ki tako vpliva na podrejene policiste, posredno pa na državljanje.

VO PP mora zagotavljati strokovno znanje in kakovostne storitve, se uspešno soočati z varnostnimi izzivi in zagotavljati visoko stopnjo varnosti.

Uspešno vodenje in menedžment PP se kažeta preko rezultatov dela, ti pa so odvisni od vseh komandirju podrejenih policistov. Komandir mora zato skupaj s svojimi pomočniki zagotoviti, da so policisti v prvi vrsti zadovoljni. K temu lahko v veliki meri pripomoreta čim boljša kultura in klima v organizaciji. Le če so policisti zadovoljni s svojim delom in statusom, če bodo v dovolj veliki meri čutili pripadnost organizaciji in poznali njene cilje ter vizijo, se bodo svojemu delu predali in vanj vložili dovolj energije, pozitiven odraz in uspehe pa bodo opazili tudi državljanje, ki so najpomembnejši kritiki policije.

Pogosto je opaziti, da komandirji s svojimi pomočniki PP vodijo brez temeljnih znanj vodenja in menedžmenta, kamor sodijo kadrovanje, ravnanje s človeškimi faktorji, motiviranje zaposlenih, učinkovito komuniciranje, izobraževanje, razvoj kariere, reševanje konfliktov, uvajanje in obvladovanje sprememb itd., ali pa priporočila za uspešno vodenje in menedžment nemarno prezirajo. Pri kadrovanju se na določene položaje pogosto postavlja policiste, ki so bolj priljubljeni pri VO, nimajo pa dovolj strokovnih znanj. Policiste se nesorazmerno razporeja po določenih enotah ali skupinah. Motivira se le določene privilegirane policiste, na delovne in »tihe« policiste pa se pozablja in se jih še dodatno izkorišča. Komandir s policisti le redko osebno komunicira, pa še takrat, ko je komunikacija osebna, je to navadno kritika ali graja.

Tudi pri izobraževanju in razvoju kariere policista imajo prednost privilegirani policisti, ki so v boljših osebnih odnosih z VO PP. Pri reševanju konfliktov se VO v večini primerov poslužuje moči svoje avtoritete, le redko pa se uveljavljajo kompromisi in upoštevajo predlogi podrejenih. Dodatne težave, ki se kažejo na PP, predstavljajo zelo počasno uvajanje sprememb, zastarela oprema in slaba informacijska tehnologija. Policisti namreč ob spremembah niso deležni ustreznih usposabljanj in so prepuščeni samim sebi, imajo omejen dostop do interneta, prenosni računalniški mediji pa so še vedno tabu tema.

VO, ki ne obvlada sodobnega vodenja in menedžmenta, se praviloma prične obnašati avtoritativno, do zaposlenih arogantno, brez posluha in kompromisov za potrebe podrejenih in okolice.

PP tako postaja »kup« nesrečnih in nezadovoljnih policistov, kar pa se dolgoročno odraža v neuspešnosti organizacije, slabših delovnih rezultatih, prihaja do vse več konfliktov med zaposlenimi in tudi med VO in njihovimi podrejenimi.

Nezadovoljnim policistom je v taki organizaciji težko delati, saj se pri njih zaradi že omenjenih dejavnikov pojavljata stres ter upanje po novem vodstvu in spremembah, v skrajnih primerih pa si želijo premestitve v drugo enoto ali pa, kot je bil trend v zadnjem času, izstopijo iz vrst policije.

Na vodenje in menedžment PP posredno vpliva tudi aktualna politika, kljub temu da politika ne sme vplivati na delo policije. VO se mora znati prilagoditi vplivom politike oziroma se takim vplivom upreti, kadar to lahko škoduje oziroma se neupravičeno posega v operativno delo policistov.

Komandir mora s svojimi pomočniki za uspešno vodenje PP pred vsemi posegi poskrbeti za svojo legitimno avtoriteto, si pridobiti zaupanje policistov, zgraditi samopodobo in skrbeti za samoizobraževanje, pred uvajanjem sprememb pa morajo poskrbeti tudi za sodelovanje policistov pri odločitvah – delegiranje pristojnosti itd.

Vse omenjene sklope za uspešno vodenje in menedžment PP sem podrobneje razdelal v nadaljevanju diplomskega dela, pri tem pa sem uporabil predvsem vire iz strokovne literature, izkušnje iz prakse ter poglede na vodenje in menedžment s strani podrejenega in iz neformalnih razgovorov z VO PP.

Vsebinsko diplomskega dela sem moral pred pričetkom pisanja precej prilagoditi glede na to, da sem nameraval z anketnimi vprašalniki, namenjenimi VO in njihovim podrejenim policistom, ustvariti sliko dejanskega stanja glede zadovoljstva, težav in problemov pri komuniciranju, motiviranju in težav pri vodenju in menedžmentu, s katerimi se soočajo tako VO kot tudi podrejeni policisti. Dejanskega stanja oziroma mnenja udeleženih v teh procesih in odnosih zaradi neodobritve izvedbe anketiranja s strani policije nisem mogel pridobiti. Diplomsko delo sem zaradi skopih in nedostopnih informacij ter glede na to, da je na to temo zelo malo pisnega strokovnega gradiva, napisal bolj v smislu priročnika za vodenje in menedžment PP.



Cilj obravnavane teme je prikazati možnosti in rešitve ter splošno znana dejstva za boljše vodenje in menedžment ter posledično smeri za izboljšanje klasičnega policijska vodenja, ki še zmeraj v veliki meri temelji na »vojaškem« sistemu in avtokratskem načinu vodenja. Prav tako sem s posameznimi komplementarnimi temami izpostavil nujnost participativnega vodenja, ki je v sodobni organizaciji temelj za uspešnost.

V diplomskem delu sem razdelal posamezne značilnosti vodenja in menedžmenta komandirja in njegovih pomočnikov. V prvem delu sem na kratko opisal PP kot obravnavano organizacijo in poslanstvo ter naloge VO. V nadaljevanju sem bolj podrobno opisal pristojnosti in odgovornosti VO, stile oziroma sloge vodenja in odločanja, pomen kredibilnosti in pomen avtoritete VO. Tretji del se posveča ravnanju s policisti (človeške zmožnosti), pomenu izobraževanja in razvoja kariere posameznega policista. V četrtem delu obravnavam pomen in nujnost komuniciranja, v sklopu tega pa problem reševanja konfliktov in pojava stresa med policisti ter letni pogovor s sodelavcem. V petem delu obravnavam načine motivacije in motiviranja ter pomen organizacijske kulture in klime za zadovoljstvo policistov. Zadnji, šesti del pa je namenjen obravnavi nove organizacijske paradigme, spremembam in vplivom politike na PP.

Temeljni namen diplomskega dela je, da se s preučevanjem teoretičnih del avtorjev ugotovi in izpostavi teoretična spoznanja o vodenju in menedžmentu, ki veljajo za javni sektor, in spoznanja, ki veljajo za zasebni sektor. Posebna pozornost je namenjena tistim spoznanjem, ki pripomorejo k novim, sodobnim in predvsem uspešnejšim načinom vodenja in menedžmenta PP, kar bi se posledično moralo pokazati tudi kot izboljšanje operativnih rezultatov.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabil splošno družboslovno raziskovalno metodo, in sicer sociološko metodo in analitično metodološko tehniko z uporabo pisnih virov.

## **2 POLICIJSKA POSTAJA IN NJENE NALOGE**

Slovenija je razdeljena na 11 PU, 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. Na območju PU se za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela PU ustanovijo PP.

Policijo sestavljajo generalna policijska uprava, PU in PP. Sedež policije je v Ljubljani (ZPol, 4. člen).

PP je območna organizacijska enota policije, ustanovljena za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela PU. Območje in sedež PP določi minister (ZPol, 10. člen).

PP vodi komandir. Komandir PP je za svoje delo, stanje na PP in delo PP odgovoren direktorju PU (ZPol, 11. člen).

PP in PU sodelujejo v okviru svojih pristojnosti z organi lokalnih skupnosti na področjih, ki se nanašajo na izboljšanje varnosti v lokalni skupnosti. PP in PU sodelujejo tudi z drugimi organi, organizacijami in institucijami, katerih dejavnost je usmerjena k zagotavljanju večje varnosti oziroma k spodbujanju varnostnega samoorganiziranja prebivalcev, ter jim v okviru svojih pristojnosti in možnosti nudijo pomoč. V ta namen PP in PU ter organi, organizacije in institucije iz prejšnjega odstavka sporazumno ustanavljajo svete, sosvete, komisije ali druge dogovorjene oblike partnerskega sodelovanja (ZPol, 21. člen).

PP vodi komandir. Komandir PP vodi PP, načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje opravljanje dela iz pristojnosti PP, zagotavlja zakonito, učinkovito in pravočasno opravljanje nalog, odreja ukrepe in odloča v skladu z zakoni in pooblastili, ki jih nanj prenese direktor PU. Komandir PP je za svoje delo, stanje na PP in delo PP odgovoren direktorju PU.

PP s splošnim delovnim področjem je enota za neposredno opravljanje nalog javne varnosti. Svoje naloge praviloma opravlja na območju upravne enote.

PP s splošnim delovnim področjem opravlja naslednje naloge:

- varuje življenje, osebno varnost in premoženje ljudi, z organi lokalnih skupnosti sodeluje pri ukrepih za izboljšanje varnosti, sodeluje z drugimi organi, organizacijami in institucijami, katerih dejavnost je usmerjena k zagotavljanju večje varnosti oz. k spodbujanju varnostnega samoorganiziranja prebivalcev, ter jim pomaga v okviru svojih pristojnosti in možnosti,

sporazumno ustanavlja svete, sosvete, komisije ali druge oblike partnerskega sodelovanja;

- preprečuje, odkriva, preiskuje kazniva dejanja ter odkriva, prijema in izroča pristojnim organom storilce kaznivih dejanj;
- ugotavlja in nadzoruje kriminalna žarišča na svojem območju, organizira iskanje, odkrivanje in prijemanje pogrešanih, pobeglih in drugih iskanih oseb ter jih izroča pristojnim organom;
- vzdržuje javni red na javnih shodih in javnih prireditvah, na krajih in v objektih, kjer je pogosto kršen javni red;
- ugotavlja, odkriva in prijavlja kršitelje predpisov o javnem redu, orožnem pravu, eksplozivnih in nevarnih snoveh ter drugih predpisov iz pristojnosti policije;
- opravlja določene naloge v zvezi s prijavo prenočišča in prebivališča;
- nadzoruje in ureja promet na javnih ter nekategoriziranih cestah in ukrepa zoper kršitelje cestnoprometnih predpisov, preiskuje prometne nesreče ter izvaja druge predpisane ukrepe;
- opravlja mejno kontrolo, preprečuje nedovoljene migracije, protipravno prenašanje orožja in mamil ter različne oblike kriminala, opravlja naloge za varovanje državne meje, ugotavlja mejne incidente in druge kršitve nedotakljivosti državne meje;
- nadzoruje spoštovanje predpisov, ki urejajo gibanje in prebivanje tujcev, nadzoruje gibanje in zadrževanje oseb na območju mejnega prehoda, izdaja odločbe na prvi stopnji v zvezi z gibanjem in zadrževanjem na mejnem prehodu;
- na svojem delovnem področju sodeluje z obmejnimi varnostnimi organi sosednjih držav, organizira in izvaja preventivno dejavnost na svojem območju;
- ugotavlja in preprečuje kršitve predpisov o varovanju okolja in ukrepa v skladu s pooblastili;
- zagotavlja pomoč državnim organom, samoupravnim lokalnim skupnostim, zavodom, organizacijam, gospodarskim družbam in samostojnim podjetnikom posameznikom oz. posameznikom, ki imajo na podlagi zakona javno pooblastilo za opravljanje nekaterih funkcij uprave, če pri izvrševanju svojih nalog naletijo na upiranje ali ogrožanje ali če to utemeljeno pričakujejo;
- opravlja določene naloge za varovanje oseb in objektov;
- skrbi za pravilno pisarniško poslovanje, za pravilen vnos podatkov v centralno vodene računalniške evidence ter za ažuriranje evidenc na PP;
- opravlja varnostno preverjanje oseb, določene naloge nadzora nad zasebnim varovanjem ter v zvezi z varovanjem življenja, osebne varnosti in premoženja ljudi sodeluje s tistimi, ki opravljajo to dejavnost;

- opravlja naloge prekrškovnega organa v skladu s predpisi in druge naloge s svojega delovnega področja, ki jih določajo zakoni in drugi predpisi.

Policija se mora s svojim strokovnim znanjem in kakovostnimi storitvami uspešno soočati z varnostnimi izzivi in zagotavljati visoko stopnjo varnosti.

## **2.1 VIZIJA IN VREDNOTE POLICIJE**

Vizija in vrednote policije so zapisane v Kodeksu policijske etike. Delo policije mora temeljiti na naslednjih načelih:

### *Zakonito in strokovno delo*

Policisti izvajajo postopke, določene z zakoni in podzakonski akti, v skladu s profesionalnimi standardi. To omogočajo razvoj stroke, ustrezna organiziranost in usposobljenost policistov. Vzpostavljen sistem nadzora sproti preverja strokovnost dela.

### *Varovanje človekovih pravic in svoboščin ter spoštovanje ljudi in njihovega osebnega dostojanstva*

Policija ščiti pravice, opredeljene v Ustavi RS in mednarodnih aktih o človekovih pravicah, na katerih temelji demokratična družba. Policisti jih pri delu dosledno upoštevajo. Njihovo vodilo je etičen in spoštljiv odnos do slehernega posameznika. Pravila obnašanja policije ščitijo integriteto posameznikov, zagotavljajo pa tudi ugotavljanje odgovornosti pri kršitvah pravil.

### *Poštenost in nepristranskost*

Pošteno opravljanje nalog je vrednota, ki ohranja in krepi zaupanje javnosti v policijo. Policisti pri delu ravnajo nepristransko, kar pomeni, da posameznikom ne smejo nuditi neupravičenih koristi in prednosti ter ne smejo biti interesno vpleteni v odločanje.

### *Medsebojni odnosi in pripadnost organizaciji*

Dobri odnosi med zaposlenimi, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju, pomoči in strpnosti, ter pripadnost organizaciji so bistvenega pomena za dobro opravljanje

dela. Vodstvo krepi pripadnost organizaciji in zagotavlja odprto dvosmerno komunikacijo.

### *Preglednost in javnost delovanja*

Preglednost delovanja zahteva objektivno obveščanje javnosti, ne da bi pri tem razkrili varovane podatke. Javnost dela pomeni zagotavljanje pravočasnih, popolnih in verodostojnih informacij, kar je tudi ena od oblik nadzora nad delom policije. Obveščena javnost bolje razume delo policije in ji tudi bolj zaupa.

### **3 PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI VODILNEGA OSEBJA**

Problem, ki ga izpostavljam v tej temi, je, ali se VO zaveda svojih odgovornosti. V praksi se namreč prepogosto kaže, da se zavedajo predvsem svojih pristojnosti, odgovornosti do podrejenih policistov pa so zanje sekundarnega pomena.

Po mnenju komandirjev so poglavitne delovne naloge komandirja vodenje kolektiva na PP, s čimer mislimo na usklajevanje vseh operativnih nalog, načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje oziroma nadziranje izvajanja nalog. To pomeni upoštevati vse mogoče faktorje, ki lahko kakorkoli vplivajo tako na samo vzdušje kot tudi na rezultate dela, da je zagotovljeno izvajanje, odrejenih nalog s strani PU, GPU, MNZ, ter da glede na okoliščine, ki so specifične za posamično PP, poskuša to realizirati na nek sprejemljiv način; zagotavljanja ustreznega vzdušja in dobrih odnosov, ki so potrebni za delo.

#### **3.1 VLOGA KOMANDIRJA PRI VODENJU POLICIJSKE POSTAJE**

Komandir je pri vodenju PP v odnosu do podrejenih policistov v vlogi akterja, ki pomembno vpliva na interakcije na PP. Naloge komandirja PP so:

- opravlja naloge policije, določene v zakonu;
- organizira, vodi in odgovarja za delo postaje;
- odgovoren je za zakonito, učinkovito in pravočasno opravljanje nalog postaje v skladu z zakoni, predpisi, odredbami, navodili ter drugimi akti oziroma predpisi;
- neposredno vodi pomembnejše akcije;
- odgovoren je za pripravljenost in usposobljenost PP ter oddelka za učinkovito in pravočasno ukrepanje ob izrednem stanju ali vojni;
- odgovoren je za izvedbo programov izpopolnjevanja in usposabljanja ter izobraževanje policistov v enoti;
- odgovoren je za varnost in zdravje policistov pri delu na postaji;
- izdeluje varnostno oceno območja PP in skrbi za njeno posodabljanje;
- sodeluje s predstavniki lokalnih organov, z drugimi organi, organizacijami in skupnostmi;
- odgovoren je za red in disciplino policistov ter sodelovanje policistov in sodelovanje pri reševanju pritožb občanov zoper delo in postopke policistov PP;
- izdeluje programe dela in delovne usmeritve PP, poročila, analize, informacije in druge preglede ter jih posreduje pristojnim;
- odgovoren je za stanje na področju notranje zaščite in varnosti;
- odgovoren je za smotrno in racionalno razporejanje policistov na delo ter racionalno in skrbno uporabo delovnih sredstev;
- odgovoren je za sodelovanje z drugimi policijskimi enotami in službami MNZ;
- sodeluje z javnimi mediji s področja dela PP;

- opravlja druge naloge, ki jih odredi neposredni predstojnik;
- za svoje delo in delo PP je odgovoren predstojniku, strokovno pa tudi vodjem strokovnih služb.

Večina komandirjev in drugega VO na PP se vsakodnevno poslužuje ukazovanja in se temu ne oziroma le stežka odreka. Pogosto nastopajo direktivno, ukazujejo, so nedostopni in vzvišeni. Ker pa je uspeh odvisen od vseh zaposlenih, bi moralo biti ukazovanja vse manj, pomembnejše pa mora postati razvijanje dobrih medsebojnih odnosov.

VO mora praviloma znati dobro komunicirati, mora poslušati in imeti dobro voljo, s katero neprisiljeno postavlja vprašanja tako o strokovnih kot tudi drugih stvareh. Odlikovati ga mora pozitivno mišljenje, redko mora ukazovati v tradicionalnem smislu, prevladovati pa mora prepričevanje in spodbujanje. Prav tako mora imeti sposobnost hitrega odzivanja na pobude policistov.

Naloge komandirja kot menedžerja PP so predvsem:

- strateški menedžment,
- ravnanje s človeškimi viri,
- finančni menedžment (v manjši meri),
- vzpostavljanje sodelovanja s posamezniki in organizacijami v policiji in zunaj nje,
- vodenje delovnega procesa,
- obvladovanje sprememb.

Vsebina vodenja v policiji lahko prikažemo iz kriterijev, ki bi morali obstajati za ocenjevanje uspešnosti VO, kjer gre za tri temeljne sklope: usmerjanje, menedžment, komuniciranje in osebni prispevek (glej Brejc, 2004, str. 131).

V organizacijski literaturi zasledimo več definicij in širših razlag upravljanja in vodenja organizacij, pa tudi nekaj spoznanj o medsebojni povezanosti in pogojenosti tega dvojega. Upravljanje se lahko kot celota deli vsaj na tri podfunkcije (Drucker, 1961, str. 43):

- upravljanje in vodenje poslovanja organizacije kot celote, pri čemer so vodilo cilji;
- upravljanje in vodenje nalog VO (vodenje lastnega dela), vodenje vodilnega tima in vodenje vodij na nižjih ravneh;
- upravljanje in vodenje zaposlenih ter dela na ravni neposrednega dela (opravljanje dela na posameznih delovnih mestih).

O vodenju govorimo takrat, ko gre za posebno razmerje med VO in podrejenimi ter bo pri neposrednem stiku dejavnosti enega neposredno uravnavala delo drugega.

Menedžment je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih sredstev z namenom, da bi dosegli cilje poslanstva in vizije razvoja organizacije (Higgins, 1991, str. 5).

Novejši pogledi na vodenje organizacije kažejo, da sodobno vodenje ne prenese več neznanja, nepredelanih informacij in neodgovornosti. Osnovni moto sodobnega vodenja je stalno pridobivanje in izkoriščanje organizacijsko-poslovnega znanja, pridobivanje in uporaba vseh ključnih informacij za vodenje in predvidevanje, povezavo s tveganjem, negotovostjo in konflikti. Na tej podlagi se spreminja tudi porazdelitev moči in vpliva VO, to pa bi se moralo kazati v pospeševanju motivacije za ustvarjalnejše in boljše delo, v preprečevanju in strpnem razreševanju konfliktnih položajev, pa tudi v učinkovitejšem obvladovanju dezorganizacijskih teženj. Opravila v upravljavsko-vodstvenem procesu so pogosto zapletena in zahtevna, mnogi organi upravljanja, vodstva ter posamezni vodje pa jih vedno ne obvladujejo. Zaradi tega je treba upoštevati zamisel o pretehtani izbiri (kadrovanju) VO, o njihovem nenehnem (vsakoletnem) vodstvenem izpopolnjevanju ter hkrati poudarjati pomembnost vodenja organizacije v kriznih razmerah (Anželj, 2001, str. 42).

VO mora pri usmerjanju in vodenju ustvarjati ter zagotavljati predanost jasni viziji, vpeljevati in nadzirati spremembe v prizadevanju za izpeljavo strateških ciljev, mora biti vidno in dostopno ter si zaslužiti spoštovanje, navdihovati in izkazovati lojalnost, ustvariti in podpirati visoko učinkovitost policistov, po predhodni oceni tveganja odločno ukrepati, sprejemati odgovornost za dejanja policistov, izkazovati visoke standarde integritete, poštenosti in nepristranskosti.

V zvezi z menedžmentom in komunikacijo – ravnanjem s policisti morajo VO le-tem pomagati, da se razvijejo tako, da so se sposobni spoprijeti z zahtevnejšim delom. Postaviti in sporočiti morajo jasna pravila in cilje, naloge učinkovito porazdeliti in vedeti, kdaj intervenirati in kdaj ne. Uspešno morajo uporabiti znanje in sposobnosti policistov, v letnih poslovnih razgovorih s sodelavci morajo posredovati povratne informacije in dajati priznanja za uspehe, opozoriti na slabo delovno učinkovitost, ustvarjati zaupanje, dvigovati moralo in graditi timsko delo. Dovzetni morajo biti za povratne informacije policistov in zagotavljati pripravljenost za sprejemanje sprememb.

Pomemben je tudi osebni prispevek VO oziroma njihova osebna učinkovitost. Novim zahtevam in spremembam se mora prilagajati hitro in fleksibilno. S svojim časom mora dobro razpolagati, tako da lahko obvladuje številne obveznosti. Pokazati mora prožnost, vitalnost in zanesljivost tudi pod hudim pritiskom. Zavzemati mora trda stališča, ko tako zahtevajo okoliščine. Zavedati se mora svojih osebnih prednosti in slabosti ter svojega vpliva na policiste. Zavzemati se mora za svoj osebni in strokovni razvoj. Ponujati mora objektiven nasvet brez strahu ali koristi. Sprejete strategije mora izpeljevati odločno in s predanostjo.

VO mora pri strateškem razmišljanju in načrtovanju razvijati in vplivati na strateške cilje in ob tem predvidevati prihodnje potrebe, priložnosti in ovire. Izkazovati mora



dovzetnost do svojih nadrejenih, ministra za notranje zadeve pa tudi do širše politične problematike in zadev ministrstva. Učinkovito mora prispevati k strateškemu razmišljanju celotne policije. Dnevne zahteve mora povezovati z dolgoročnimi cilji. Strateške cilje mora spreminjati v praktične in dosegljive načrte. Odločitve mora sprejemati pravočasno, tudi v težkih okoliščinah.

Posebna pozornost gre tudi komunikaciji VO. VO se mora učinkovito pogajati in znati obvladovati tudi sovražne razmere. Mora biti jedrnato in prepričljivo, tako govorno kot pisno. Znati mora poslušati in se primerno odzvati na odzive sogovornikov. Obvladovati mora splošne in tudi medijske predstavitve (npr. na tiskovni konferenci). Izbirati mora takšne metode komunikacije, ki bodo najverjetneje privedle do dobrega učinka. V reprezentančni vlogi mora biti samozavestno in učinkovito. Učinkovito mora izgrajevati in ohranjati ter uporabljati mrežo svojih zvez z drugimi enotami. Razvijati mora ustrezne jezikoslovne sposobnosti.

Zelo pomembni so tudi intelekt, kreativnost in pravilna presoja VO. Usmerjati se mora na ključne zadeve in načela, izražati kreativen in konstruktiven pristop do reševanja problemov, imeti sposobnost opazovanja in ustvarjati izvirne zamisli, uporabne tudi v praksi. Temeljito mora analizirati nejasne podatke in koncepte, kazati zaupanje v lastno presojo, vendar konstruktivno sprejemati drugačne zamisli. Pri policistih pa mora spodbujati ideje, iniciative in inovacije.

VO mora znati tudi pravilno prikazati dosežke. Delovne procese mora organizirati tako, da so obravnavane zadeve končane pravočasno in v skladu s predpisanimi standardi. Prizadevati si mora za neprestano izboljševanje delovnega učinka in k temu spodbujati policiste. Pri obsežnejših zadevah mora izkazovati visok nivo upravljalnih sposobnosti. Znati mora tudi ocenjevati in obvladovati posebne razmere. Pri nadzoru izvajanju nalog mora vključevati povratna sporočila in jih vključiti v prihodnje načrte.

VO mora pri ravnanju s finančnimi in drugimi viri ohranjati vrednost, preverjati obstoječo prakso in dajati pobude za novo in bolj učinkovito porabo sredstev. Glede na obstoječe stanje sredstev v policiji se mora prioritarno pogajati za nova sredstva za uspešno opravljanje dela. Vodstvene informacije mora uporabljati za nadzorovanje porabe sredstev. Izkazovati mora tudi pripravljenost za uporabo novejših in učinkovitejših informacijskih tehnologij in policistom ne celo ovirati oziroma onemogočati dostopa do nje.

Izrednega pomena sta strokovno znanje in sposobnosti VO. VO si verodostojnost in vpliv zasluži zaradi svojega strokovnega znanja kot tudi splošne razgledanosti. Zagotavljati mora, da so odločitve pogojene z ustreznim tehničnim in specialističnim strokovnim mnenjem. Razumeti in učinkovito delovati mora tudi v političnem in vladnem okviru. Sprejemati mora osebno odgovornost za kakovost strokovnega dela in drugim dajati strokovne usmeritve. Pomembno je tudi, da išče in uporablja najboljše praktične rešitve v drugih organizacijah.

VO na PP ima raznovrstne naloge in pooblastila, ki so odvisna od položaja in hierarhične strukture. Ne glede na mesto v hierarhiji mora vsak vodilni policist ustrezno pozornost nameniti naslednjim vsebinskim sklopom (Brejč, 2004, str. 135):

- Organiziranje upravnega procesa:
  - zagotavljati stalno proučevanje in racionalizacijo vseh delovnih postopkov in informacijskih tokov,
  - uveljavljati sodobne metode dela,
  - spodbujati timsko delo in procesno organiziranost,
  - ustvarjati pogoje za razumevanje in obvladovanje sprememb,
  - spodbujati prevzemanje novih nalog,
  - izvajati nadzorstvo nad delom,
  - ustvarjati ustrezno organizacijsko klimo in spodbujati inventivno dejavnost.
  
- Ravnanje s človeškimi viri:
  - sodelovati v procesu zaposlovanja,
  - policiste razporejati na delovna mesta po njihovih zmožnostih,
  - nove policiste uvajati v delo,
  - policistom pojasniti cilje policije, cilje PP in njihove osebne cilje,
  - skrbeti za stalno strokovno usposabljanje policistov,
  - nuditi strokovno pomoč policistom,
  - ustvarjati dobre službene odnose,
  - razvijati občutek varnosti in pripadnosti policiji,
  - skrbeti za motiviranost policistov.
  
- Organizacijsko-tehnična sredstva:
  - redno spremljati novosti na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije ter drugih tehničnih sredstev in pisarniške opreme,
  - sodelovati pri pripravi strokovnih podlag in pri odločanju o nakupu oziroma nabavi teh sredstev,
  - skrbeti za učinkovito uporabo organizacijsko-tehničnih sredstev.
  
- Finančna sredstva:
  - načrtovati finančna sredstva za delo PP,
  - skrbeti za gospodarno porabo finančnih sredstev,
  - spodbujati varčevanje.
  
- Sodelovanje z drugimi subjekti:
  - seznanjati drugo VO s težavami in dosežki na svojem področju,
  - spoznavati druge delovne procese in soustvarjati primerne odnose za sodelovanje,
  - vzpostavljati strokovno sodelovanje s sorodnimi upravnimi službami ter strokovnimi in znanstvenimi institucijami,
  - skrbeti za ustrezen odnos do strank in javnosti.

Organiziranje je priprava virov za ustvarjanje načrtov. To je ključna dejavnost pri izvajanju načrtov. V okviru tega procesa določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje itd. na individualni ali skupinski (timski) ravni v ustrezni organizacijski celoti. Opredeliti je treba tudi odgovornost za delo, pristojnosti in kompetentnost oseb v procesu organiziranja.

Vodstvene naloge komandirja in drugega VO na PP lahko delimo na (Anželj, 2001, str. 52):

- načrtovanje – zavestno določanje delovanja na podlagi predvidevanja prihodnosti;
- pripravljanje izvajanja – je delovanje med načrti in njihovo izvedbo;
- nadziranje – pomeni presojeti pravilnosti delovanja in odpravljati nepravilnosti;
- organiziranje – je dejavnost ciljnega usmerjanja odnosov in povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem;
- koordiniranje – je vodstvena dejavnost, s katero uravnavamo soodvisne dejavnosti več ljudi, organizacijskih enot ali organizacij, pri čemer skupni cilj ni nujen, mora pa omogočiti vsaj lažje doseganje posameznih ciljev;
- motiviranje – je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi;
- odgovornost – vodja mora poleg naloge prevzeti tudi odgovornosti za izvedbo te naloge.

Najbolj pogosta razvrstitev vodstvene dejavnosti pa sicer zajema šest prvin: predvidevanje, načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in nadziranje.

Prvine vodstvene dejavnosti se razvrstijo po nekem posebnem redu, če jih obravnavamo z gledišča časovne zaporednosti. Pri posamezni akciji začnemo s predvidevanjem, kaj bomo dosegli in kako bo akcija potekala. Iz predvidevanja izhaja načrtovanje, saj bomo načrt oprli na predvideni potek akcije. Načrtovanje je temelj za organi in pomeni porazdeljevanje dela. Ko se akcija prične, pride na vrsto koordiniranje, ki pomeni usklajevanje sil, ki poganjajo akcijo. Zadnji dve prvini se tesno navezujejo na ukazovanje, dajanje konkretnih nalog, ciklus pa sklone nadziranje. Nadziranje končuje akcijo, vendar pa se navezuje tudi na predvidevanje, ker ugotovitve iz nadzora koristijo za pogled naprej kakor tudi za presojo opravljenega dela.

### **3.1.1 Predvidevanje**

Organizacija mora zaradi racionalnega vedenja predvidevati možne dogodke oziroma njihov razvoj v okolju. Predvidevanje je ocenjevanje objektivnih razmer delovanja organizacije v določenem prihodnjem obdobju in je le verjetnostna napoved.

### **3.1.2 Načrtovanje**

Organizacija že med analizo svojega delovanja in predvidevanja razvoja v svojem okolju dobi določena spoznanja, ki jih v procesu načrtovanja dopolnjuje z ocenami možnega zavestnega vplivanja na spremembe v svojem okolju in na svojih notranjih področjih. Načrtovanje je ustvarjalni del procesa vodenja. Organizacija mora izdelati možne strategije na vseh področjih svojega delovanja. Sistem načrtovanja pomeni organizacijsko celoto načrtovanja v organizaciji, ki obsega vse nosilce, njihove naloge in medsebojne komunikacijske in druge povezave. Načrtovanje poteka za kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno časovno obdobje.

### **3.1.3 Organiziranje**

Proces organiziranja je smotrno zaporedje izvajanje delovnih nalog. Organiziranje številnih dejavnosti je nepretrgan proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem delimo dejavnost na potrebne delovne naloge in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja (Ivanko, 1994, str. 373).

Potek delovnih nalog v organizaciji mora temeljiti na načelih racionalizacije. Pomembna funkcija menedžerjev je organizirati odnose med nosilci potrebnih nalog. Ti formalni odnosi opredeljujejo organizacijsko strukturo, ki je rezultat organiziranja.

### **3.1.4 Ukazovanje**

Ukazovanje razumemo kot del vodstvene dejavnosti in pomeni začetek neke akcije, ki jo začne komandir ali kdo drug od VO s svojimi zahtevami ali ukazi. Ukazovanje pomeni neprestano spodbujanje podrejenih, da naj opravljajo svoje delo čim bolj učinkovito. Ukazovanje je v pristojnosti VO, podrejeni pa so dolžni ukaze upoštevati, razen v primerih, ko bi z določenim ukazom morali storiti dejanje, ki je kaznivo, nemoralno ali neetično, oziroma kadar bi VO z ukazi šikaniralo podrejene ali celo izvajalo »mobing«.

Ukazovanje je na PP še posebej pogosto, saj velikokrat ni dovolj, da posamezen policist opravlja svoje naloge na podlagi lastnih pobud, temveč je potreben usklajen začetek in potek določene delovne naloge.

Ukazovanje je zelo povezano z avtoriteto VO, saj lahko le vodja, ki ga podrejeni cenijo, spoštujejo in ima dovolj veliko kredibilnost, doseže dosledno uresničevanje svojih ukazov. Z ukazovanjem pa se ne sme doseči, da bodo podrejeni delali le na ukaz, temveč mora biti ukazovanje le spodbujanje dejavnosti v želeni smeri. Pri ukazovanju je treba upoštevati načelo enotnosti ukazovanja, kar pomeni, da mora imeti zaposleni samo enega vodjo. Vsak podrejeni mora vedeti, kdo je njegov vodja, od katerega prejema ukaze in mu poroča o izvedbi in ukrepih. Menedžerji morajo

zato preprečevati nesporazume glede sprejemanja odločitev in delitve dela, saj lahko taka negotovost vpliva na storilnost in moralno podrejenih.

### **3.1.5 Koordiniranje**

Koordiniranje lahko delimo na formalne in neformalne postopke povezovanja dejavnosti, ki jih izvajajo določeni posamezniki ali skupine v organizaciji. Z razčlenjevanjem neke naloge se omogočata specializacija in standardizacija organizacijskih dejavnosti. Usklajevanje oziroma koordiniranje zaposlenih, projektov in nalog je potrebno za doseganje organizacijskih ciljev, sicer proces ne poteka usklajeno. Zaradi omenjenega se koordinacija omenja kot ena temeljnih prvin organizacijske strukture in vodstvene dejavnosti.

### **3.1.6 Nadziranje**

Menedžerji morajo v organizaciji za učinkovito in uspešno doseganje zastavljenih ciljev nenehno nadzirati, načrtovati, organizirati in voditi dejavnost organizacije. Z nadziranjem se dosežke meri in primerja s standardi ter z želeno uspešnostjo pri doseganju ciljev. V primeru prevelikega odstopanja morajo menedžerji ustrezno ukrepati, ker lahko organizacijo obvladujejo le z nadziranjem in pravočasnim ukrepanjem.

Nadziranje je lahko naknadno, sprotno ali vnaprejšnje; preventivno nadziranje je za uspešnost organizacije boljše od korektivnega, vendar le pod pogojem, da to ne omejuje svobode podrejenih pri njihovem delu. Nadziranje mora biti dosledno in mora upoštevati standarde. V spremenljivem okolju je prilagodljivo nadziranje boljše od togega birokratskega nadziranja. Treba pa je upoštevati, da so realni standardi boljši od neživljenjskih. VO mora pri načrtovanju določiti, kaj se bo nadziralo, kako in kdaj, nadziranje pa mora biti omejeno le na pomembne dejavnosti.

Kaues in Posner kot tradicionalno pojmovanje vloge in dejavnosti vodilnih opredeljujeta:

- Idealna organizacija je urejena in stabilna.
- Vodje so odpadniki, ki tiste, ki jim sledijo, privlačijo z ustreznimi dejavnostmi.
- Vodje posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem, mesečnim, četrtnim in letnim poročilom o dejavnosti organizacij.
- Vodja mora biti hladen, vzvišen, analitičen, ločiti čustva od svojega dela.
- Vodje so karizmatične osebnosti.
- Dejavnost vodje je predvsem nadzorovati sredstva, pomen časa, denarja, materiala, ljudi itd.
- Vodja na vrhu je zelo osamljen.
- Vodje usmerjajo in nadzirajo druge z ukazovanjem, predpisovanjem načina ravnanja in postopkov.

- Vodja zaseda vodilni položaj; kdor ima tak položaj, je avtomatično vodja.

Namesto teh pojmovanj se uveljavlja nova praksa. Kouses in Posner sta kot kontrast tradicionalnim pojmovanjem novo pojmovanje vodenja definirala tako:

- Uspešen vodja se ves čas spoprijema z nenehnimi spremembami v organizaciji, ki jih tudi sam izzove.
- Vodja ne privlači tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem do njihovih prizadevanj.
- Učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, vendar to ne pomeni kakih izjemnih (para)psiholoških sposobnosti.
- Vodje niso brez čustev, ampak nasprotno, navdihujejo druge, si strastno prizadevajo, so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda zaljubljeni v organizacijo.
- Pojmovati vodje kot karizmatične osebnosti je škodljivo; še najmanjša škoda, ki jo to povzroči, je, da vodjem zmanjšuje ceno, huje pa je, če povzroči kult osebnosti, čaščenje herojev itd. Vodja mora biti energičen in prekipevati od navdušenja, toda ne zaradi kakih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdega prepričanja o smislu svojega dela.
- Vodenje ni nadziranje, ampak usposabljanje drugih za akcijo; čim bolj so podrejeni nadzirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali.
- Uspešni vodje ne delujejo osamljeno, ampak so v tesnem stiku s sodelavci in skrbijo za druge.
- Pomembnejša od besed so dejanja; prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne.
- Vodenje ni položaj, temveč proces.

V zadnjih desetletjih se je glede vlog in funkcij menedžmenta zgodilo veliko sprememb. Najznačilnejša sprememba je prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji. Gre za obrat piramidne zgradbe v organizaciji. V klasični hierarhiji je bil na vrhu najpametnejši vodja, ki je imel zamisli, te pa so uresničevali vsi pod njim. Obrnjena piramida pa pomeni, da postanejo najpomembnejši tisti zaposleni, ki so na »frontni črti«. Na PP so to policisti in drugi zaposleni; tisti, ki so v stiku s strankami oziroma z občani. Naloga VO na PP pa je, da policistom omogoči čim boljše razmere za delo (Anželj, 2001, str. 58).

Uspešni vodje vodenje delijo na dvojni proces. En proces predstavlja dejavnost vodje, njegovo praktično vedenje, drug proces pa je pričakovanje vodenih. VO mora dejavno izzivati procese v organizaciji, navdihovati skupne vizije, usposabljati druge za dejavnosti, oblikovati poti in spodbujati pozitivna čustva.

Po mnenju komandirjev jim pri njihovem delu veliko časa vzame pregled pošte (zunanje in notranje) in pa podpisovanje aktov. Komandirji zaradi velikega obsega dela pomočnikom delegirajo vse naloge po temeljnih področjih dela (kazniva dejanja, cestnoprometni prekrški, javni red in mir, tujci). Čeprav imajo posamezni pomočniki že pooblastilo za podpisovanje posameznih aktov, npr. kazenskih ovadb in

prekrškovnih odločb, bi bilo treba ob spremembi internih predpisov še več zadev dati v podpis pomočnikom komandirja.

Komandirji pri delu kot problem oziroma največjo oviro izpostavljajo premalo samostojnosti in veliko odvisnost od policijske uprave. To se je še posebej izkazalo v projektu samostojna PP, kjer je PP imela enake ali celo boljše rezultate dela, predvsem pa je bila pri samem načrtovanju in izvajanju nalog povsem samostojna.

### **3.2 NAČELA SISTEMA JAVNIH USLUŽBENCEV**

Komandir in drugo vodstveno osebje v organizaciji morajo skrbeti, da tako sami kot tudi podrejeni policisti delo opravljajo v skladu z načeli sistema javnih uslužbencev. Skupna načela javnih uslužbencev, določena v členih 7–15 Zakona o javnih uslužbencih (Ur. list RS, št. 63/2007-UPB3), so:

- Načelo enakopravne dostopnosti  
Zaposlovanje se izvaja tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji, in tako, da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najbolje strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu.
- Načelo zakonitosti  
Javne naloge se izvršuje na podlagi in mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov.
- Načelo strokovnosti  
Javne naloge se izvršuje strokovno, vestno in pravočasno. Pri svojem delu se ravna po pravilih stroke in se v ta namen stalno usposablja in izpolnjuje, pri čemer pogoje za strokovno izpolnjevanje in usposabljanje zagotavlja delodajalec.
- Načelo častnega ravnanja  
Pri izvrševanju javnih nalog se ravna častno v skladu s pravili poklicne etike.
- Omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril  
Javni uslužbenec, ki opravlja javne naloge, ne sme sprejemati daril v zvezi z opravljanjem službe, razen protokolarnih in priložnostnih daril manjše vrednosti.
- Načelo zaupnosti  
Tajne podatke je treba varovati ne glede na to, kako jih je javni uslužbenec izvedel.
- Načelo odgovornosti za rezultate  
Javna sredstva se uporablja gospodarno in učinkovito, s ciljem doseganja najboljših rezultatov ob enakih stroških oziroma enakih rezultatov ob najnižjih stroških.
- Načelo varovanja poklicnih interesov  
Delodajalec mora omogočiti plačano pravno pomoč javnemu uslužbencu, zoper katerega je uveden kazenski ali odškodninski postopek pri izvrševanju

javnih nalog, če oceni, da so bile te javne naloge izvršene zakonito in v skladu z pravicami in obveznostmi iz delovnega razmerja.

Poleg navedenih skupnih načel morajo zaposleni v policiji delo opravljati tudi v skladu z načeli, navedenimi v členih 27–32 Zakona o javnih uslužbencih (ibid.):

- Načelo javnega natečaja  
Uradnika se izbira na javnem natečaju, razen v primerih, ko je z zakonom drugače določeno. V postopku javnega natečaja se kandidati obravnavajo enakopravno; izbira se opravi na podlagi izkazane boljše strokovne usposobljenosti.
- Načelo politične nevtralnosti in nepristranskosti  
Uradnik izvršuje javne naloge v javno korist, politično nevtralnno in nepristransko.
- Načelo kariere  
Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kakovosti ter od rezultatov dela.
- Načelo prehodnosti  
Pod pogoji, ki jih določa ta zakon, je lahko javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto v okviru organov.
- Načelo varovanja poklicnih interesov  
Delodajalec mora uradnika varovati pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela. Delodajalec mora uradniku v sodnih postopkih v zvezi z njegovim delom omogočiti plačano pravno pomoč.
- Načelo odprtosti do javnosti  
Organ obvešča javnost o svojem delovanju in o rezultatih opravljenega dela uradnikov na način, določen z zakonom in podzakonskimi predpisi.

Ta načela je treba šteti med temeljne sestavine etičnega kodeksa javnih uslužbencev.

Načela, ki bolj veljajo za načela sodobnega vodenja v policiji, bi lahko deliti tudi na splošna in posebna načela.

Med splošna načela vodenja štejemo:

- demokratičnost in avtoriteto,
- hierarhijo spoštovanja namesto hierarhije položaja,
- realnost in dosegljivost ciljev,
- fleksibilno organiziranje,
- znanje za vodenje,
- informacije za vodenje,
- spodbujanje ustvarjalnosti,
- kakovost pred kvantiteto,
- učinkovitost in uspešnost,
- avtonomnost in kar največjo osebno odgovornost.



Med osebna načela vodenja, ki se nanašajo na osebnost vodilnega, pa štejemo:

- najprej spoznaj samega sebe,
- spoznaj lastni kader,
- obvladuj funkcije vodenja,
- sproti, strpno in prodorno razrešuj nastale težave,
- pridobivaj zaupanje zaposlenih s stvarno avtoriteto.

Splošna načela se nanašajo na organizacijo kot celoto in na vodstvo, ki določeno organizacijo upravlja in vodi; posebna načela pa se nanašajo na slog posameznega voditelja, ki mora zavestno oblikovati samega sebe, da bi lahko uresničeval splošna načela vodenja, ki zagotavljajo učinkovitost in uspešnost pri delovanju in razvoju organizacije (Anželj, 2001, str. 75).

### **3.3 VODENJE IN ODLOČANJE**

Proces vodenja je ena od funkcij med procesom menedžmenta. Kot funkcija procesa menedžmenta pomeni predstavitev vsebine, posebnih zahtev, rokov in namena delovne naloge policistom ob zagotavljanju njegove participacije med procesom odločanja. Potrebna je, da bi policist opravil neko dejavnost in s tem prispeval k dosegu cilja organizacije.

Vodenje se nanaša na ljudi; na to, kako jih usmerjati, motivirati, kako vplivati nanje, da bi svoje naloge čim boljše izvajali ter pri tem trošili čim manj energije in občutili čim več osebnega zadovoljstva. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja pridejo velikokrat v poštev svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni ozračje, odnosi, klima in kultura dela ter samo vedenje v organizaciji.

Vloga komandirja kot vodje je le ena izmed številnih vlog, ki jih opravlja VO in sodi na področje socialnih odnosov. Poglavitni poudarek pri procesu vodenja kot menedžmentu je na doseganju organizacijskih ciljev, pri procesu vodenja kot leadershipu pa na vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da gre za cilje organizacije.

Funkcija vodenja je pri večini komandirjev omejena na predstavitev vsebine in rokov delovne naloge policistom, kar pomeni predvsem »komandiranje« oziroma »ukazovanje«. Komandir, ki to funkcijo izvaja, skrbi za to, da bi bile opravljene vse potrebne dejavnosti in zato določa točno določen način, ki se mu zdi najbolj primeren. Podrejeni policisti se lahko zaradi strogega ukazovanja odzivajo na različne načine; ravnaajo zavestno malomarno in neodgovorno, sledijo užaljenost, odpor itd. Podrejeni policisti po razmišljanju svojih nadrejenih ne vidijo nujnosti določenih ukrepov, niso seznanjeni z vsemi informacijami, vzroki in posledicami, zaradi česar je do »komandiranja« sploh prišlo.

Zaradi navedenih dejstev je treba z vidika menedžmenta izbrati stil izvajanje funkcije vodenja, pri katerem bo negativni emocionalni naboj med zaposlenimi v organizaciji na različnih hierarhičnih položajih čim manjši oziroma ga sploh ne bo, da bo med procesom vodenja prišlo do sinergijskih učinkov, da se bodo policisti identificirali s posameznimi delovnimi nalogami in da ne bo prišlo do takih odnosov, zaradi katerih bi bili policisti nezadovoljni.

To je mogoče doseči tako, da policisti sodelujejo že med procesom vodenja in odločanja, tako da sami spoznajo potrebo po izvedbi določene odločitve. Menedžment ni le institucija, katere funkcijo vodenja izvaja zgolj s »komandiranjem«, temveč se funkcija vodenja razširi na zagotavljanje sodelovanja nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemanju odločitve o načinih za doseg ciljev. VO mora primerno predstaviti cilje oziroma naloge v smislu zagotavljanja usklajenega delovanja organizacije v smeri doseganja zastavljenih ciljev.

Vodenje pa je že samo po sebi komuniciranje. Z vidika komuniciranja sta za birokratsko organizacijo, kot je tudi policija, značilni jasna razmejitve pristojnosti in hierarhija, ki vplivata na komuniciranje; le-to poteka predvsem v pisni obliki. Vodenje pa ni zgolj komuniciranje, saj za uspešno delo ni dovolj, da je nekomu informacija zgolj poslana. Policisti jo morajo tudi dejansko sprejeti in se nanjo primerno odzvati. Funkcija vodenja na PP mora preseči zgolj posredovanje delovne naloge policistom. Vodenje je zato tesno povezano s funkcijo odločanja in motiviranja. VO mora zato zelo dobro poznati motivacijske faktorje in samo motiviranje, izbrati mora najustreznejši stil vodenja ter pravilno uporabiti svojo avtoriteto in delegiranje.

Uspešnost vodenja moramo presojati po doseženih ciljeh organizacije. Med temeljne cilje organizacije štejemo tudi razvoj organizacije, zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb. Vodenje komandirja mora poleg usmerjanja policistovih dejavnosti puščati tudi sledove na zadovoljevanju njihovih potreb. Za uspešno vodenje štejemo tudi vodenje, ki poskuša človeške zmogljivosti usmeriti v reševanje prihodnjih težav.

Odločanje komandirja in VO v konkretnih občutljivih zadevah ima lahko hude posledice na uspešnost organizacije in je zato kot tako eno najpomembnejših funkcij menedžerja. Z odločanjem se sprejema tveganje in odgovornosti. Z odločanjem določimo cilje in naloge ter načine, kako jih uresničiti. Odločanje je proces, pri katerem na podlagi zbranih podatkov in informacij ter na podlagi pravilno izbrane metode odločanja oblikujemo alternativne rešitve in način izvajanja sprejete optimalne rešitve, ki je skladna z začrtano politiko in cilji. Odločanje je tudi izbiranje med več možnostmi in odločitev za eno izmed možnosti, združeno z voljo, da se izbrana možnost tudi uresniči. Prav tako lahko rečemo, da pomeni proces izbiranja enega izmed več možnih sredstev in metod za doseg določenega smotra in cilja, končna odločitev pri tem pa je opredelitev za izbrano možnost, ki jo je treba izvesti v praksi.

Najpogostejši načini odločanja so:

- rutinsko odločanje uporabljamo, ko gre za nezahtevno, ustaljeno in dogovorjeno delo in naloge ter ko ni pričakovati večjega tveganja in negotovosti;
- premišljeno in visoko zavestno odločanje temelji na številnih in preverjenih informacijah, na argumentirani razpravi in obrazložitvah, na izboru več različic ter na metodi prepričevanja;
- izkustveno odločanje je oprto na pretekle izkušnje in na logično sklepanje v zvezi s predmetom in subjekti odločanja;
- intuitivno odločanje se opira zlasti na trenutne okoliščine, na logiko kratkoročnih rešitev, na površne informacije in na trenutni navdih posameznikov;
- operativno odločanje pa je taktično odločanje, s katerim zagotavljamo neposredno izvajanje sprejetih odločitev, vezanih na konkretna dela, naloge in opravila, postavljena v krajši rok izdelave in na manjši obseg dela. Tako odločanje je izrazito organizacijske narave. Pretežno se nanaša na organiziranje in usklajevanje dela oziroma delovnega procesa v sklopu operativnega načrtovanja.

### **3.4 MODEL VODENJA NA POLICIJSKI POSTAJI**

Osnovni in splošni način vodenja v policiji je linijsko-kooperativni. Temelji na statusni hierarhiji, specifični naravi dela in organizacijski strukturi, posebnih pogojih dela, specifičnih pravilih vedenja, zakonskih pooblastilih, proračunskem financiranju in na horizontalnem, vertikalnem in interdisciplinarnem sodelovanju organizacijskih enot (Vršec, 1993, str. 12).

Linijsko-kooperativni način vodenja je naravnan na:

- linijske odnose, ko gre za nujna hierarhična razmerja med posameznimi nivoji vodenja;
- posvetovalne, sodelovalne in usklajevalne odnose, ko gre za strateško, operativno in taktično izvajanje nalog, storitev in ukrepov.

Na PP prevladuje linijsko-funkcionalni sistem, kjer je zelo jasna hierarhija, zaradi uniformiranosti pa so jasna tudi linijska razmerja. V tem sistemu mora vodenje temeljiti na upoštevanju sprejetih pravil, osebni urejenosti in drži, na znanju in medsebojnem spoštovanju. Funkcionalnost vodenja pa izhaja iz obsežnosti kadra in splošnosti vsebine dela, ki lahko zaradi svoje integralnosti največ prispeva k ugledu celotne policije.

Na PP se izvaja operativno-taktična raven vodenja, kjer se neposredno uresničuje varnostna in razvojna strategija strateške ravni vodenja, ki se izvaja na MNZ oziroma GPU. Na tej ravni se VO sooči s konkretnimi varnostnimi in drugimi nalogami, ki

morajo biti usklajene z ravnmi vodenja na višjih nivojih. Cilji na operativno-taktični ravni so skupno zatiranje kriminalitete in skupni načrti za zagotavljanje varnosti posameznega okolja, pri čemer je bistvena metoda strpnosti in strokovnega dialoga ter usklajenega obvladovanja terena. Vodenje na nivoju PP je zelo zahtevno, saj ima komandir širok razpon vodenja, pa tudi nastopanja kot varnostni organ v lokalni skupnosti.

### **3.5 METODE IN NAČINI VODENJA V ORGANIZACIJI**

S časom se je oblikovalo več načinov vodenja oziroma načinov ravnanja z ljudmi. Vsak od načinov da pričakovane rezultate, če je uporabljen v ustrezni organizacijski klimi. Znani načini vodenja so predvsem:

#### *Vodenje z izjemami*

Po tej zasnovi se vodje ne ukvarjajo s podrobnostmi temveč samo z izjemami oziroma odkloni. Vodje morajo vse naloge, ki niso povezane z vodenjem, delegirati na podrejene, določiti morajo merljivo področje delovanja, komunikacijska pravila itd.

#### *Vodenje s pravili odločanja*

Ta način vodenja temelji na možnosti predpisovanja pravil za odločanje. Predpisati je treba pravila odločanja in s katerih vidikov je treba delegirati odločitve. Ta način je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi je treba odločati.

#### *Vodenje z motiviranjem*

Ta način vodenja za delovanje izkorišča človekovo voljo po samouresničevanju. Zaposleni so pri delu dejavnejši, če dobijo možnost za izobraževanje in osebni razvoj, privlačno delo z več samostojnosti in možnostjo samonadzora nad rezultati namesto zunanjega nadzora nad nalogami. Pri tem načinu vodenja je treba vzpostaviti sodelovanje med VO in podrejenimi.

#### *Vodenje s soudeležbo*

Pri tem načinu vodenja se poudarja nujnost sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebej pri ciljnih, ki naj bi jih uresničevali. Na ta način se je mogoče poistovetiti s cilji in zavzeto izpolnjevati naloge, ki vodijo do njih. Tudi pri tem načinu je treba vzpostaviti sodelovanje med VO in podrejenimi.

#### *Vodenje z delegiranjem*

Bistvo tega načina je v delegiranju odgovornosti na podrejene z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene

organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med VO in podrejenimi. Na tem načelu temelji več izvedenih načinov, ki se uporabljajo v praksi.

### *Vodenje s cilji*

V tem primeru gre za vodenje kot dejavnost, s katero določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo zaposlene v organizaciji k uspešnem doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v tem primeru meri z doseženimi cilji. Osredotočenost na ljudi, vodenje s cilji, rezultat pri delu. Če za podrejenega skrbimo ali mu ukazujemo, dela samo tisto, kar mu je naročeno, če pa je pri delu samostojen in neodvisen in mu pri delu le pomagamo ali svetujemo, postane ustvarjalen. To pomeni, da je vodenje dejansko spodbujanje človekovih dejavnosti, preko katerih zaposleni izkoriščajo svoje zmogljivosti. Znano je, da so ob ustvarjalnem VO tudi podrejeni ustvarjalni. Tako vodenje terja ustvarjalno in inovativno VO.

VO ima informacijsko vlogo in vlogo odločanja. Ena izmed informacijskih vlog je spremljanje. Vodje spremljajo veliko informacij. Nekatere le posredujejo naprej, druge pa jim pomagajo analizirati delo, ki ga vodijo. Ker imajo vodje dostop do informacij, ki jih podrejeni nimajo, je vloga vodij tudi v tem, da dobijo informacije in jih posredujejo. Nekatere informacije lahko posredujejo v izvorni obliki, druge pa morajo ustrezno predelati, da jih podrejeni razumejo. Komandirji so tudi posredovalci informacij o svoji PP do uprave in drugih zainteresiranih strank. Nastopajo kot zastopniki PP in so v skladu s pooblastili tudi delno odgovorni za stike z javnostjo, saj najbolje poznajo delo PP. Komandir in drugo VO morajo na vsaki ravni organizacije skrbeti za čim bolj učinkovit izkoristek virov in sredstev, za zagotavljanje potrebnih sredstev, materialov itd. Na vsaki PP občasno nastopi kriza; običajno zaradi odhoda ključnih kadrov, zaradi konfliktov med policisti in podobno. VO se mora s temi težavami ukvarjati nemudoma ter jih poskusiti čim prej odpraviti. Komandir najbolje pozna svojo PP in je pristojen, da odloča, zato se mora pogajati o katerem koli problemu v zvezi s postajo, ki jo vodi. Vsak komandir opravlja omenjene naloge, vendar ob različnih priložnosti in v različnih kombinacijah.

## **3.6 STILI VODENJA**

Ravnanje menedžmenta na PP posredno ali neposredno vpliva na policiste, njihove svojce in tudi občane. Ravnanje menedžmenta mora biti zato v prvi vrsti pošteno, kar pomeni pošteno ravnanje v organizaciji in dovzetnost za pričakovanja občanov ter sposobnost upoštevati njihove zahteve, kolikor je to le mogoče.

Po drugi strani pa je zaradi motiviranja in sinergijskih učinkov pomembno zagotavljati udeležbo policistov med procesom odločanja oziroma zagotoviti ustrezen način predstavitve delovnih nalog nižjim hierarhičnim nivojem.

VO mora tako izbrati ustrezen stil vodenja.

Stil vodenja je tako mogoče presojati glede na naslednje elemente:

- dopuščanje udeležbe policistom med procesom odločanja,
- način menedžmenta med procesom seznanitve z delovnimi nalogami itd.

Glede na dopuščanje sodelovanja zainteresiranih policistov pri sprejemanju odločitev obstajajo trije osnovni načini (stili) vodenja:

- avtoritativni (VO nastopa le kot nalogodajalec);
- demokratični (VO usmerja in usklajuje akcije);
- liberalni (VO posreduje informacije, policistom pa dovoljuje popolnoma samostojno izbiro smeri delovanja).

Avtoritativni stil je značilen za izkoriščevalske sisteme oziroma za vodje, ki se počutijo ogrožene. Nasprotno pa demokratični stil vodenja dopušča sodelovanje policistov pri odločanju, s tem pa policisti sprejeto odločitev sprejmejo za svojo, kar tudi poveča motivacijo za izvedbo odločitve.

Ne glede na stil vodenja je menedžment osebno odgovoren za doseg ciljev PP. Iz te odgovornosti izhajata pravica in potreba po kontroli izvajanja sprejetih odločitev oziroma podanih delovnih nalog. Menedžment z izbiro ustreznega stila vodenja in kontrole zagotovi, da bodo odločitve tudi dejansko uresničene.

Na izbiro in uporabo stila vodenja ter orientacije menedžmenta na PP vplivajo naslednji dejavniki:

- osebje (strokovni profil osebja, delovne izkušnje posameznikov, status posameznikov v organizaciji, status posameznikov v okolju);
- specifične značilnosti PP (prostori in lokacija, narava delovnih nalog, neformalne organizacije, rivalstva med posameznimi interesnimi skupinami znotraj organizacije, vnaprejšnje omejitve (npr. organizacijski predpisi));
- omejitve okolja (zakonodaja, način in obseg financiranja, centralizacija odločanja na nivoju policijske uprave in drugih višjih hierarhičnih nivojih, določenost izhodišč za načrtovanje);
- strokovno-osebni profil menedžmenta (znanje, spretnosti in izkušnje, osebni cilji, motiviranost, značajske poteze itd.).

Za uspešne organizacije je značilnih več elementov vodenja, kot so: nagnjenost k delu in aktivnostim, približevanje občanom, organiziranje delovnega sistema na manjše avtonomne enote, upoštevanje idej posameznikov za izboljšanje produktivnosti, spoštovanje vseh zaposlenih, nikoli si prizadevati za posle, za katere se ne ve vnaprej, kako jih izpeljati, enostavna organizacija s čim manj hierarhičnimi nivoji, pri vseh zaposlenih gojiti klimo oziroma kulturo organizacije, pri tem pa upoštevati medsebojno toleranco.

Stil vodenja je mogoče presojati tudi iz vidika upoštevanja teoretičnih znanj oziroma pragmatičnosti. Od osebnostnega profila menedžmenta je odvisno, ali bo prioriteto pri svojem delu dalo svojim izkušnjam ali teoretičnem znanju. Osebnostni profil menedžmenta pogojuje stopnjo tveganja, ki jo je menedžment pripravljen sprejeti.

VO lahko delimo na štiri tipe menedžmenta (Berlogar, 2004, str. 106–107):

- aktiviste (razmišljajo odprto, vedno so optimistično razpoloženi, ne upirajo se spremembam, radi sprejemajo izzive, velikokrat so nepremišljeni in prevzemajo nepotrebno tveganje, običajno so delovno orientirani);
- posnemovalce (so zelo pazljivi, sistematični in previdni, radi poslušajo in sprejemajo informacije, počasi spreminjajo svoje mišljenje, odločitve sprejemajo počasi, neradi tvegajo);
- teoretike (vsako stvar logično razmislijo in analizirajo, so racionalni in objektivni, pogosto so enostransko usmerjeni, odločijo se šele na podlagi množice zbranih podatkov, ne razumejo določenih obstranskih zadev, ne odločajo v razmerah negotovosti, ne tolerirajo subjektivnega razmišljanja in intuicije);
- pragmatike (cenijo le stvari, preizkušene v praksi, so ostri nasprotniki stvari, ki se v praksi niso izkazale za dobre, vedno stojijo na realnih tleh, so izraziti praktiki, niso zainteresirani za teorijo, preveč so orientirani k ciljem in premalo k ljudem).

### **3.7 SLOGI VODENJA**

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce tako, da prostovoljno in motivirano delujejo v skladu s cilji organizacije. Pri tem je pomemben slog vodenja. Slog vodenja razumemo kot vedenjsko usmeritev vodje bodisi k odnosom ali izvajanju nalog. Za vodje, ki so usmerjeni k nalogam oziroma delu, je značilno poudarjanje ciljev organizacije in njihovo doseganje. Takšni vodje imajo veliko potrebo po doseganju rezultatov, do sodelavcev in podrejenih pa vzdržujejo psihološko distanco. K odnosom oziroma ljudem usmerjeni vodje pa visoko vrednotijo dobre medsebojne odnose, zato je njihov glavni cilj vzpostaviti prijazno in podporno delovno vzdušje.

Med številnimi prijemi preučevanja slogov vodenja je tudi 3D-teorija slogov vodenja, ki jo je izoblikoval W. J. Reddin. Temelji na analizi učinkovitosti vodij, in sicer glede obeh prej opisanih usmeritev: usmerjenosti k odnosom ali k nalogam. Vsak komandir ima lahko močno ali šibko usmerjenost k obema oblikama vedenja oziroma je lahko v svoji usmeritvi bolj ali manj učinkovit, tako da z medsebojno kombinacijo dobimo štiri različne sloge vodenja.

Za komandirja z zavzetim slogom vodenja je značilna močna usmerjenost k medsebojnemu odnosom in nizka usmerjenost k nalogam. Tak vodja je odprt do policistov, zanj je zelo pomembna komunikacija s policisti, spore poskuša blažiti,

policiste pa spodbuja k dajanju predlogov. Tak vodja je najboljši v razmerah z zmernim nadzorom.

Za komandirja, za katerega je značilen združevalni oziroma strnjeni slog vodenja, ki pomeni močno usmerjenost tako k odnosom kot k nalogam, je značilna usmerjenost v prihodnost. Tak komandir je močno naklonjen timskemu delu in se pogosto celo enači s policisti, ki jih ocenjuje po njihovi pripravljenosti za sodelovanje v timskem delu. Najprimernejši je za kreativne naloge, veliko slabše pa se bo izkazal pri rutinskih nalogah.

Tretji slog vodenja je zadržani slog vodenja (šibka usmerjenost tako k odnosom kot k nalogam). Komandir s tem slogom vodenja predvsem popravlja napake podrejenih, z njimi malo komunicira in je konservativen, saj močno poudarja pomen tradicije, pravil in postopkov.

Komandir, za katerega je značilen prizadevni slog vodenja (močna usmerjenost k nalogam in šibka usmerjenost k odnosom), pa je gospodovalen, avtoritaren pri svojem vedenju, podrejene ocenjuje predvsem po njihovih delovnih rezultatih. Posebej primeren je za razmere z nizko stopnjo nadzora, zelo pa je izgubljen v razmerah, kjer nima oblasti.

### **3.7.1 Osem tipov vodij**

Vsak slog je lahko bolj ali manj učinkovit, kar vodi do delitve vodij na osem različnih tipov. Združevalni slog vodenja delimo glede na stopnjo učinkovitosti na kompromisarja in izvrševalca. Kompromisar je neučinkovit pri izvajanju združevalnega sloga vodenja, zanj je značilno, da je omahljiv in neodločen. Rad se izogiba sporom, pri podrejenih pa ne uživa velikega zaupanja. Njegovo nasprotje je izvrševalec, saj vodje tega tipa spodbujajo timsko delo, dobro usklajujejo delo in dejavnosti ter se zelo trudijo, da je organizacija, ki jo vodijo, učinkovita.

Prizadevni slog vodenja se deli na avtokrata in dobrohotnega avtokrata. Avtokrat je komandir, ki vodi samovoljno, o skoraj vseh stvareh odloča sam in se zelo malo posvetuje z drugimi v organizaciji. Od podrejenih zahteva predvsem poslušnost, zato se ga ti ponavadi bojijo. Dobrohotni avtokrat je učinkovitejši pri izvajanju prizadevnega sloga vodenja, pri podrejenih pa velja za odločnega in prodornega. Svoje vodstvene dolžnosti temeljito izpolnjuje, takšno vedenje pa pričakuje tudi od podrejenih.

Zavzeti slog vodenja delimo na misijonarja in razvijalca. Misijonar je s podrejenimi zelo ljubezniv zaradi tega, ker se želi izogniti sporom v organizaciji. Bolj kot vodenje organizacije ga zanima mir in nekonfliktno ozračje med policisti. Razvijalec je učinkovitejši pri izvajanju zavzetega sloga vodenja: posluša in upošteva podrejene, z njimi rad komunicira in jim pogosto tudi pomaga. Zanj je značilno, da dobro rešuje probleme in ustvarja ozračje velikega medsebojnega zaupanja.



Zadržani slog vodenja pa delimo na dezerterja in birokrata. Dezerter je vodja, ki se izogiba svojim obveznostim, zadovoljen pa je že z minimalnimi rezultati. V primerjavi z njim je učinkovitejši birokrat. Zanj je značilno močno upoštevanje pravil. Takšni vodje so zanesljivi, vztrajni, racionalni, dajejo videz trdosrčnosti, nepopustljivosti in togosti. Zanje pa je značilna tudi visoka stopnja discipliniranosti pri vodenju organizacije.

Vodilni običajno uporabljajo več slogov vodenja, zato je pomembno, da poznajo tako svoj prevladujoči slog kot značilnosti drugih slogov vodenja. Tako lahko zavestno izbirajo med slogi, za katere verjamejo, da jim bodo v določenem položaju omogočili čim boljše doseganje ciljev in čim več zadovoljstva med policisti.

Delovna doba komandirja na PP se pozitivno povezuje z zadržanim slogom vodenja, kar pomeni, da dlje časa, kot je komandir zaposlen na eni PP, bolj je naklonjen zadržanemu slogu vodenja. Strnjeni slog od komandirja zahteva veliko časa, energije in osebne zavzetosti, zato se lahko sklepa, da se z leti utruji in spremeni slog vodenja. Umakne se v ozadje, popravlja napake podrejenih, z njimi malo komunicira, vrednotno pa postane konservativen z močnim poudarkom na tradiciji, pravilih in upoštevanju postopkov.

### **3.8 VPLIV, MOČ IN ODGOVORNOST**

Komandir in njegovo VO (pomočniki), ki vodijo PP, z imenovanjem oziroma s postavitvijo na položaj dobijo višji status v hierarhiji vodenja, s tem pa tudi določene pristojnosti in višjo stopnjo odgovornosti. Višji položaj pomeni tudi večjo moč in vpliv na obstoj, delovanje in razvoj organizacije, predvsem pa tudi moč in vpliv na podrejene policiste.

Moč ima svojo strukturo, ki se lahko opredeli kot pozitivno ali negativno vplivanje na podrejene in okolje organizacije. V strukturo moči lahko štejemo naslednje oblike moči: legitimna (položajna, statusna, zakonita), prisilna, politična, obrambno-zaščitna, finančna, ustvarjalna, strokovna, nagrajevalna, prepričevalna, utilitarna (preračunana), referenčna (posredna), karizmatična in diskrecijska moč.

Zaradi razsežnosti moči lahko govorimo o fenomenu moči, ki lahko izvira iz posameznika ali skupine. Pri avtokratskem vodenju ima moč en vodja ali skupina VO, pri demokratičnem in avtoritativno-demokratičnem vodenju pa je moč porazdeljena na vse udeležence, vendar tako, da je povezana z odgovornostjo. Moč v pozitivnem smislu ima podlago v povezanosti z odgovornostjo in z dejansko avtoriteto vodstva organizacije. Dejstvo je, da ima komandir na PP največjo odgovornost in s tem tudi največjo avtoritativno (neavtokratsko) moč.

Poznamo tudi dejavnike socialne moči, ki jo ima VO. Ti dejavniki so moč dajanja povratnih informacij, dajanja kritike in pohvale, reševanja problemov in konfliktov, moč odločanja, predlaganja, pogajanja, ustvarjanja in vzdrževanja ustreznega

vzdušja, lobiranja, delegiranja, obvladovanja in uvajanja sprememb, obvladovanja časa, motiviranja, moč reševanja kriznih situacija itd. Lastnost visoke socialne moči pri vodenju je pri VO zelo zaželeno. Koliko časa potrebuje posameznik, da dozori, da doživi sebe kot vodjo in postane samostojen profesionallec, pa je odvisno od več dejavnikov: njegovega znanja, njegove veščine in njegovega pristopa. Po nekaterih raziskavah je povprečen čas tri do pet let.

### **3.8.1 ODGOVORNOST PRI VODENJU**

Odgovornost je odnos posameznega subjekta do sprejetih pravil vedenja (družbenih norm); pravnih, političnih in moralno-etičnih norm. Odnos do teh norm je lahko pozitiven ali negativen. To pomeni, da odgovornost pomeni zavesten prevzem dolžnosti za izpolnitev določene naloge in s tem tudi prevzem posledic te dolžnosti, ne glede na to, ali so zanj ugodne ali ne.

Odgovornost je prav tako fenomen, vsako vodstvo pa se mora najprej zavedati svoje lastne odgovornosti, nato odgovornosti na nižji vodstveni ravni in šele nazadnje odgovornosti na najnižji – izvedbeni ravni.

Pri upoštevanju pravnih norm gre za pravno odgovornost, pri spoštovanju političnih in moralno-etičnih norm pa za nepravno odgovornost. V sklop pravne odgovornosti sodijo kazenska, disciplinska in materialna odgovornost, v sklop nepravne odgovornosti pa spadata družbeno-politična in moralna odgovornost (javna kritika, odpoklic, razrešitev). Pravno in nepravno odgovornost združujeta statusna oziroma položajna odgovornost. Ko gre za iskanje odgovornosti celotnega vodstva organizacije, gre za kolektivno odgovornost. Vestno ali nevestno delo, opravljanje strokovnega in specializiranega dela pogojuje tudi zahteve po strokovni odgovornosti. Vsak od VO se mora v okviru svojega področja delovanja ter v okviru družbenih norm zavedati vseh vrst odgovornosti, da lahko obvladuje dejanske in prikrite slabosti, pomanjkljivosti, nezakovitosti in nasploh škodljive pojave v svojem delovnem okolju.

### **3.8.2 AVTORITETA**

V vseh organizacijah so določeni ljudje – VO, ki imajo pravico zahtevati delo od svojih podrejenih. Pri tem moramo poudariti povezanost avtoritete in odgovornosti oziroma njuno ujemanje, saj ne sme biti oblasti brez odgovornosti.

Avtoriteta pomeni moč in pravico presojsati in »komandirati«. Na PP poznamo formalno in neformalno avtoriteto. Nosilka formalne avtoritete je institucija menedžmenta, izhaja pa iz hierarhičnega položaja (iz katerega izvirajo pristojnosti in odgovornosti) vodilnega in je posledica delitve dela.

Neformalna avtoriteta izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje in je posledica identifikacije podrejenih z organizacijo, njenimi člani in cilji organizacije. Vir

neformalne avtoritete je predvsem v tem, da je nosilec avtoritete dosleden v ravnanju in se zna položaju primerno obnašati. Vsiljevanje avtoritete ni primerno, saj je tistemu, ki avtoriteto vsiljuje, podrejeni po navadi ne priznajo.

Neformalna avtoriteta je pogosto pomembnejša od formalne. Za neformalno avtoriteto vodja potrebuje prirojene sposobnosti, znanje, izkušnje in srce. Neformalna avtoriteta je izraz prepričanja podrejenih v našete lastnosti vodje. Vodja ima toliko neformalne avtoritete, kolikor mu je priznajo podrejeni.

VO ima tako lahko obe ali pa le formalno avtoriteto.

Avtoriteta je lahko:

- izvirna: povezana je z osebnostjo in izvira iz profesionalnih sposobnosti in moralnih vrlin posameznika;
- izvedena: izhaja samo iz delovnega mesta oziroma položaja posameznika v organizaciji.

Pomembnosti avtoritete se VO navadno zave šele tedaj, ko mora uresničiti neko delovno nalogo ali cilj, pri tem pa naleti na odpor podrejenih, na neposlušnosti in na odklon podpore. Prav tako se lahko pojavijo problemi ob reševanju različnih konfliktov. Ravnanje posameznikov je pogosto spodbujeno s strani nekega podrejenega policista, ki uživa »avtoriteto« med sodelavci na svojem hierarhičnem nivoju. Če ima VO v tem primeru dovolj neformalne avtoritete, lahko vpliva na druge, da sankcionirajo deviantno obnašanje posameznika, predvsem pa lahko tudi vplivajo na obnašanje celotne skupine. Problem za VO nastane, če imajo njihovi podrejeni večjo funkcijsko avtoriteto od njih. V tem primeru mora VO ugotoviti, kdo je vir konflikta in kje je izvor njegove avtoritete (glej Berlogar, 2004, str. 107).

Za uspeh vodenja in pridobivanje avtoritete je pomemben predvsem odnos VO do podrejenih policistov. Izvirno moč lahko pridobijo le s kulturo vodenja.

Komandirji svojo avtoriteto gradijo predvsem z lastnim zgledom, z usmerjanjem in vplivanjem ter spodbujanjem neposredno podrejenih (pomočnikov, posredno pa policistov) k uspešnem delu. Pri tem se komandirji poslužujejo kompromisov, medtem ko je strokovni del s strani komandirja več ali manj delegiran na pomočnike, pa si komandir le v manjši meri gradi avtoriteto na podlagi strokovnosti.

Za komandirja prevelika avtoriteta podrejenih, s tem mislimo predvsem na njegove pomočnike, ni ovira ali nevarnost za zmanjšanje njegove avtoritete. Komandir mora tako avtoriteto podrejenih ustrezno vključiti v celoten sistem PP ali posamezne skupine policistov, tako da le-ta ne presega avtoritete vodstva oziroma komandirja in je lahko tudi v veliko pomoč komandirju.

### **3.8.3 KREDIBILNOST VODILNEGA OSEBJA**

Kredibilnost je vprašanje značaja, pridobljenih vrednot, je situacijskega značaja, predvsem pa vprašanje lastne volje in izbire. VO izgrajuje kredibilnost na podlagi svojega znanja in izkušenj, zmožnosti presoje, načinov svojega vedenja in ravnanja ter pomembnosti simbolov.

VO mora za pridobitev kredibilnosti in zaupanja sproti preverjati mnenje drugih o sebi, raziskati, kaj jim pomaga pri stikih s policisti, razmisliti o odločujočih dejavnih kredibilnosti, zavedati se svojih realnih vrednosti na trgu zaupanja, skrbeti za poklicno in osebno prihodnost, zgraditi sistem pridobivanja povratnih informacij, razvijati sistem novih načinov za pridobivanje zaupanja.

Kako policisti dojemajo VO je odvisno le od njihovega ravnanja. VO se mora zato pogosto vprašati, kako organizira in vodi delo, kako vpludno je, ali je sprejemljivo za ideje drugih in tudi odločno, ko je to potrebno, ali je diktatorsko itd. Za pridobitev kredibilnosti mora znati poslušati podrejene, se ustrezno odzvati, biti sprejemljivo za probleme drugih. Pomembno je tudi, da pridobi informacijo o tem, kako o njem sodijo drugi. Podrejenim je treba dati možnost, da investirajo v svojo prihodnost in jim pomagati pri izgradnji koncepta poklicne prihodnosti. Treba jim je dati razlog, da verjamejo VO. Na podlagi zastavljenih vprašanj in pridobljenih informacij se lahko začne izgrajevati ključne dejavnike zaupanja.

Za pridobitev kredibilnosti je pomembno, kaj in kako VO naredi oziroma ravna pri posameznih nalogah. VO mora zato za uspešno delo vsako nalogo najprej definirati, odločiti se glede želenih rezultatov, določiti izvajalce in ciljno občinstvo, zbrati čim več informacij o podobnih nalogah, odločiti se glede stopnje svojega vpliva na delo, določiti odgovornega za posamezno nalogo in za posamezno opravilo, razmisliti o potrebni kadrovske, informacijske in drugi podpori, razmisliti o obliki nadzora nad potekom naloge, vnaprej poizvedeti o podpori ali odporu do načrtovane naloge, nalogo pozitivno predstaviti in se odločiti glede oblik vrednotenja uspešnosti naloge (Berlogar, 2004, str. 11).

### **3.9 VODJA JE PRVI MED ENAKIMI**

Komandir potrebuje znanje in intuicijo, hkrati pa mora prisluhniti zaposlenim. Do avtoritete pri podrejenih pride z znanjem in sposobnostjo, ne pa zaradi svojega položaja. Za dobrega vodjo so značilne čustvena stabilnost, odsotnost nevrotičnosti, še posebej pa realna podoba o sebi, samozavest in izdelana samopodoba.

Vodje, ki razumejo spremembe, bodo uspešnejši kot tisti, ki si želijo stabilnih razmer. Za vodje je pomembno, da odprto in pogosto komunicirajo s podrejenimi, zlasti pa ne smejo dopustiti, da podrejeni ugibajo, kaj ima vodja v mislih. Zaposleni lahko upravičeno sklepajo, da »nič novega« pomeni »nič dobrega«. Vsekakor je stalna

komunikacija nujna za ohranjanje zaupanja, saj lahko podrejenemu tudi z malenkostno prijazno pripombo sporočimo nekaj, kar mu da pozitivno energijo.

Komandir mora poskrbeti, da je redno dosegljiv za podrejene, da se odziva na njihove pripombe, saj pasivnost in nezainteresiranost sprožata nelagodje in nezaupanje. Vzpostavljanje zaupanja je proces, ki je nenehno na preizkušnji. Zato je pomembno, da vodja ohranja stalne in predvidljive sloge komuniciranja s sodelavci. Če vodja spreminja način komuniciranja s podrejenimi, je le-tega težko vzpostaviti in ohraniti zaupanje vanj. Za ohranjanje uspešnih odnosov je pomembna redna neformalna komunikacija, zato uspešni vodje ne pozabijo na družabne dogodke. Zaposleni morajo vedeti, da jim vodja zaupa, saj s tem tudi oni lažje zaupajo vodji. Učinkoviteje je, če vodja predpostavlja, da so podrejeni vredni njegovega zaupanja, kot pa jih preverjati in s tem ugotavljati, kdo si »zasluži« zaupanje. Dober vodja si s podrejenimi deli dobre in slabe novice, kar najbolj učinkovito razoroži neproduktivno govoričenje, opravljanje in ugibanja.

### **3.9.1 AKTIVNI IN PASIVNI VODJA**

Aktivni vodja ima dve zelo pomembni lastnosti: je strokovnjak na področju, na katerem dela, čeprav ni nujno, da je vrhunski strokovnjak, in ima dobre voditeljske sposobnosti, saj se noben proces ne zgodi, če ne zna voditi tistih, ki proces izvajajo, torej ljudi.

Aktivni vodja mora najprej imeti osebni cilj, torej mora vedeti, kaj želi v življenju doseči. Imeti mora tudi poslovni cilj, da vidi, ali se poslovni in življenjski cilj sploh skladata. Ko si postavi cilje, mora oblikovati zelo jasno strategijo, kako bo prišel do njih. Aktivni vodja ne ostaja samo pri načrtovanju, ampak strategijo tudi izvaja. Stvari, ki jih začneja, tudi zaključuje.

Kdor želi postati aktivni vodja, si mora torej najprej postaviti svoj cilj in se organizirati. Ves čas mora osebnostno graditi tudi sebe, ne pa samo organizacije. Biti mora celovita osebnost. Če zna poskrbeti zase, bo znal poskrbeti tudi za organizacijo.

Če organizacija deluje brez jasne strategije, se utaplja v delu, pravih rezultatov pa ni, je to posledica pasivnega vodenja, ki je lahko za organizacijo pogubno.

Uspešna organizacija temelji na sposobnih posameznikih, ki prevzemajo najpomembnejše delovne položaje, od njihove uspešnosti pa je ponavadi odvisna uspešnost organizacije. Imenujemo jih »vodje«, prevzemajo pa najpomembnejše odgovornosti posameznih področij, zato je pomembno, da na svojem položaju odigrajo aktivno vlogo.

Komandirji pri izbiri tovrstnih kadrov oziroma kadrov nasploh nimajo veliko vpliva, zato se velikokrat zgodi, da na tako pomembna mesta postavijo posameznike, ki niso dorasli svoji vlogi, zato jo odigrajo pasivno. Takrat govorimo o dejavniku »pasivni

vodja«, ki nastane zaradi slabe kadrovske zasedbe na najpomembnejših mestih, lahko pa tudi zaradi prevzemanja pasivnih vrednot vodstvene strukture organizacije s strani vodstvenega kadra.

Pasivni vodja je oseba, ki ne zna ali ne zmore odigrati aktivne vloge v okviru svojih odgovornosti znotraj organizacije, zato se na nastale razmere odziva pasivno, neodločno, nelogično in podobno. To se najbolj kaže pri sprejemanju najpomembnejših odločitev, kjer marsikdaj povzema odločitve nadrejenih (tudi napačne), s čimer lahko ustvarja negativno delovno ozračje.

### **3.9.2 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ**

Pri odkrivanju ključnih lastnosti uspešnih voditeljev so različni avtorji precej neenotni. Kljub vsemu pa večina avtorjev najpogosteje omenja lastnosti, ki so se pokazale za najbolj stabilne in jih lahko razdelimo na več kategorij:

- sposobnosti (inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, izvirnost, dobro presojanje);
- dosežki (znanje, študijski uspeh, atletska nadarjenost);
- značilnosti (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu);
- participacija (delavnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor);
- status (socioekonomski položaj, priljubljenost, karizmatičnost);
- situacija (mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih mora doseči, itd.).

S preteklimi raziskavami je bilo ugotovljeno, da se je vodenja možno naučiti, prirojene lastnosti pa so pri tem lahko le v pomoč. Uspešen vodja pa je lahko le v organizaciji, v kateri prevladujeta pozitivno ozračje in klima, v kateri so ustrezna pričakovanja in vrednote, lastnosti in pričakovanja zaposlenih v organizaciji, pozitivne lastnosti delovnih nalog itd. Rezultati raziskav so pokazali tudi, da podrejeni pri nadrejenih občudujejo predvsem integralnost (da so vredni zaupanja in imajo značaj), sposobnosti (da so sposobni, učinkoviti in produktivni), da so pravi voditelji (inspirativni, odločni in da dajejo usmeritve). Podrejeni pri nadrejenih najbolj spoštujejo lastnosti, kot so poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost in inspirativnost.

Kolenc je v razmišljanju z naslovom Lik dobrega starešine, ki se nanaša neposredno na VO v policiji, podal naslednje iztočnice oziroma osebnostne lastnosti VO, ki vplivajo na uspešnost pri delu. Osnovne zahteve, za katere meni, da bi jih moral upoštevati vsak starešina, so:

- Upoštevaj dejstvo, da delaš z ljudmi!
- Nismo vsi enako sposobni!
- Ne ponižuj podrejenih in ne obrekuj nadrejenih!

- Pripravi se za načrtovano delo!
- Tudi delaj tisto, kar govoriš!
- Bodi ti, samo ti!
- Vztrajaj pri tem, v kar si povsem prepričan!
- Od drugih zahtevaj toliko, kolikor zmoreš sam!
- Do sebe bodi najmanj toliko strog kot do drugih!
- Za storjene napake se opraviči!
- Nalogo izvajaj, dokler ne dosežeš cilja!
- Na napake takoj opozarjaj in svetuj!
- Dobro ime si ustvarjaj navzdol, ne pa navzgor!
- Zavedaj se, da si starešina!
- Pri delu uporabljaj pozitivno stimulacijo!
- Z majhnimi uslugami pridobiš velike prijatelje!
- Uporabljaljaj moč argumentov in ne argumenta moči!

### **3.10 MOTIVACIJA ZA VODENJE**

Za uspešnost in učinkovitost organizacije je enako kot motivacija podrejenih pomembna tudi motivacija VO. Prevladujoči motivi pri vodilnih so potrebe po dosežkih, moči in povezovanju. Po Minerju je motivacija za vodenje sestavljena iz šestih sestavin:

- ugodnega mnenja oblasti,
- želje po tekmovanju,
- želje po uspešnosti,
- želje po izražanju moči in usmerjanju drugih,
- želje biti izpostavljen in v središču pozornosti,
- želje po izvajanju rutinskih upravljaljskih nalog.

Miner je med raziskavami prišel tudi do sklepa, da je za ljudi, ki imajo veliko motivacijo za vodenje, bolj verjetno, da bodo postali vodilni, in sklepa, da bodo menedžerji, ki imajo visoko motivacijo za vodenje, bolj verjetno uspešnejši od menedžerjev z nizko motivacijo.

Iz raziskave o motivaciji VO, ki jo je v Sloveniji opravil Možina, so bile dobljene podobne ugotovitve. VO najbolj motivirajo:

- uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast organizacije in osebni razvoj;
- samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganje ciljev, možnost uveljavitve;
- višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje;
- zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge in drugo.

Vodilnega delavca pri delu najbolj motivira zadovoljstvo, ki nastane ob poslovnih uspehih, občutek, da je uspel pridobljeno znanje dokazati pri reševanju delovnih nalog in da so zaradi teh uspehov zadovoljni tudi drugi sodelavci. Najbolj spodbudno pa na vodilnega delavca deluje dejstvo, da vidi, kako iz njegovih predvidevanj in načrtov rastejo delovni dosežki, se pravi občutek, da nastaja nekaj, kar lahko konkretno dokaže (Možina, 1992, str. 33).



## **4 RAVNANJE S POLICISTI**

Policisti so najpomembnejši dejavnik vsake PP. Ravnanje s človeškimi viri je pogled na vlogo policistov v organizaciji in pomeni delovanje VO pri vseh vprašanjih, ki zadevajo policiste v organizaciji in njihovem delu. Komandir mora pri tem oblikovati naslednje cilje ravnanja s policisti:

- celotno vključevanje policistov v vse funkcije organizacije in zagotavljanje, da postane delo z njimi vsakodnevna naloga vsakega komandirja;
- razvijanje pripadnosti policistov, identifikacija posameznika s cilji organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti;
- razvijanje prožne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom iz okolja;
- pridobivanje in razvijanje kakovostnih policistov.

### **4.1 STRATEGIJA RAVNANJA S POLICISTI**

Vsaka PP oblikuje strategijo, s katero izrazi svoja pričakovanja glede prihodnosti, VO pa jo uresničuje skupaj s policisti. Pri tem morata biti integrirana strateško načrtovanje in načrtovanje človeških virov. Vsi zaposleni na teh področjih morajo delovati skupaj, da lahko pretehtajo različne možnosti, cilje in spremembe. Ko je strategija organizacije sprejeta in jo začnemo uresničevati, postanejo policisti eno temeljnih vprašanj. Vprašanja, na katera moramo odgovoriti, so: ali imamo ustrezne policiste in število policistov za naloge, ki nas čakajo v prihodnosti; kako bomo uporabili policiste, jih motivirali, kakšen sistem ocenjevanja, vrednotenja, napredovanja bo treba oblikovati, kakšne bodo kadrovske spremembe itd.

Komandirji in drugo VO v organizaciji morajo biti vključeni v strateško ravnanje s policisti, sicer lahko podvomijo v zamisli, ki jih dajejo strokovnjaki s tega področja. Njihovo sodelovanje prispeva k boljšemu razumevanju različnih možnosti pa tudi težav pri reševanju problemov v vsaki organizaciji. Tako bodo lažje razumeli, kakšne bodo spremembe tehnologije v prihodnosti in kako bodo ravnanje s policisti prilagajali oziroma se odzivali na pravno-politične, ekonomske, tehnološke in druge spremembe.

Organizacija ohranja svojo kompetitivnost, tako da tekoče spremlja, pa tudi napoveduje svoje potrebe po policistih. Ključna tehnika za pridobivanje potrebnih podatkov v tem smislu je analiza dela.

Strateško načrtovanje policistov v organizaciji upošteva zahteve po zakonitosti, strokovnosti, vestnosti, pravočasnosti, odgovornosti in javnosti dela.

## 4.2 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI

Človeške zmožnosti so vsa tista znanja, sposobnosti, lastnosti, značilnosti in hotenja človeka, ki vplivajo na delovanje posameznika.

Kandidat za policista (v nadaljevanju bom uporabil izraz kandidat) mora ob sklenitvi delovnega razmerja poleg pogojev, določenih v členih 86–88 Zakona o javnih uslužbencih (Ur. list RS, št. 63/2007-UPB3), izpolnjevati naslednje pogoje:

- srednja stopnja strokovne izobrazbe (V. stopnja);
- državljanstvo Republike Slovenije s stalnim prebivališčem v Republiki Sloveniji;
- ni bil pravomočno obsojen zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, in ni bil obsojen na nepogojno kazen zavora v trajanju več kot tri mesece;
- ni v kazenskem postopku zaradi kaznivega dejanja iz prejšnje alineje;
- nima dvojnega državljanstva;
- ni uveljavljal pravice do ugovora vesti vojaški dolžnosti (moški);
- ima veljavno vozniško dovoljenje B-kategorije.
- bil je varnostno preverjen in zanj ne obstaja varnostni zadržek;
- ustrezne psihofizične sposobnosti.

Poleg navedenih pogojev mora kandidat uspešno opraviti preizkus telesnih zmogljivosti, psihološki pregled, zdravniški pregled in razgovor z izbirno komisijo.

Izobrazba je nesporno pomemben pogoj, vendar ne moremo zanemariti drugih sposobnosti in lastnosti posameznika.

Predvsem »bode v oči« 3. in 4. alineja razpisanih pogojev, saj dopušča možnost, da se v policijo sprejme kandidat, ki je v preteklosti že storil kaznivo oziroma kazniva dejanja, ki se preganjajo na predlog za pregon, in je bil obsojen na nepogojno kazen zavora v trajanju tri mesece zavora oziroma manj. Tak razpisni pogoj je najmanj v nasprotju z etičnimi in moralnimi načeli, saj v tem primeru lahko preprečuje in preiskuje kazniva dejanja ter preganja storilce kaznivih dejanj policist, ki je bil tudi sam storilec kaznivega dejanja.

Pri zaposlitvi novega policista je vsekakor zelo pomembno njegovo znanje, pri čemer pa ni vseeno, na kateri srednji šoli je pridobil svoja funkcionalna znanja. Prav tako so pomembne intelektualne, motorične, senzorične in mehanske sposobnosti kandidata. Zaradi sestavljenosti delovnih procesov in zapletenosti pravno-političnih, ekonomskih, tehnoloških in drugih dejavnikov v policiji je treba dati prednost (poleg telesnih zmogljivosti) intelektualnim sposobnostim kandidata. S tem mislim zlasti na inteligenco in umske sposobnosti, saj se mora policist pri svojem delu pogosto hitro odzivati na spremembe, hitro presojeti in takoj ukrepati, imeti mora sposobnost miselnega presojanja in razumevanja, sposobnost objektivnega zaznavanja stvarnosti in sposobnost reševanja problemov.

Zaradi sestavljenosti policijskega dela, raznovrstnosti okoliščin in problemov je pomembna umska sposobnost logičnega mišljenja. Enakega pomena je tudi sposobnost razumevanja problemov oziroma hitrega dojetja.

Pri reševanju različnih policijskih nalog mora policist imeti pred očmi hkrati pravne, tehnične in druge vidike, poznati mora postopke, pooblastila, ključne osebe v postopkih, časovne ovire in podobno. Pri tem je potreben dober spomin, da lahko vse delce združi v celoto. Pogosta okoliščina policista je naglica, ko mora nek postopek narediti in zaključiti takoj, v čim krajšem času, pri tem pa ne sme zaostati z vsakodnevnimi nalogami. K zapletenosti prispevajo tudi konfliktne okoliščine, ki prav tako vplivajo na učinkovitost policista. Policist mora svoje delo tudi v nenadnih in nenavadnih okoliščinah opraviti kakovostno, zato je poleg drugega potrebna tudi sposobnost koncentracije. Stalno spreminjanje okolja od policista zahteva večjo ustvarjalnost, saj vedno nove okoliščine zahtevajo spremembe v ravnanju, drugačne pristope in načine dela.

Osebnostne lastnosti sodijo v sklop težje ugotovljivih lastnosti kandidatov. Pričakujejo se ustrezne osebnostne lastnosti, kot so poštenost, natančnost, marljivost, zanesljivost, redoljubnost, točnost, molčečnost, odgovornost, iznajdljivost, vljudnost, neustrašnost itd. Osebnostne lastnosti kandidatov lahko razpoznamo predvsem z ustreznimi testi, s pogovorom in poskusnim delom.

Prav tako pomembne so socialne lastnosti kandidatov, kamor štejemo sposobnosti vodenja in komuniciranja.

Sposobnost vodenja se kaže v uspešnosti organizacije oziroma njene enote. VO uporablja svoj vpliv in svojo moč za doseganje ciljev organizacije in ob tem skrbi za zadovoljstvo zaposlenih.

Sposobnost komuniciranja pa se kaže v tem, da VO in policisti znajo prisluhniti strankam in drug drugemu, da znajo vzpostaviti stike z drugimi osebami na primerni kulturni ravni. VO v organizaciji mora biti demokratično usmerjeno, vsi zaposleni pa se morajo zavedati, da služijo javnosti, torej se od njih pričakuje, da imajo to posebno lastnost.

#### **4.2.1 NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI NA POLICIJSKI POSTAJI**

Strategija organizacije je temelj za številne konkretne aktivnosti tudi na področju človeških virov. Organizacije z analizo dela ugotavljajo potrebne človeške zmožnosti v določenem obdobju, na osnovi strateških ciljev in ocene razvoja organizacije ter njenega okolja pa predvidevajo potrebe po novih zaposlitvah.

Temeljni akt za načrtovanje človeških zmožnosti na PP je sistematizacija delovnih mest. V praksi se ugotavlja stalna razlika med sistematiziranimi in dejansko zasedenimi delovnimi mesti. Sistematizacijo v policiji – organu v sestavi Ministrstva za

notranje zadeve določi minister na predlog predstojnika organa v sestavi (generalnega direktorja policije).

S kadrovskim načrtom se prikaže dejansko stanje zaposlenosti po delovnih mestih ter v skladu z delovnim področjem in delovnim programom organa za obdobje dveh let določi predvideno ciljno stanje zaposlenosti po delovnih mestih. V kadrovskem načrtu se prikaže tudi predvideno zmanjšanje števila delovnih mest ali prestrukturiranje delovnih mest. Predlog kadrovskega načrta za policijo poda minister. Predlagatelj mora policijskemu sindikatu omogočiti, da poda mnenje k predlogu kadrovskega načrta oziroma k predlogu skupnega kadrovskega načrta.

#### **4.2.2 INTERNO PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV**

Pri internem pridobivanju človeških zmožnosti je smiselno zastaviti pomembno pravilo, da imajo pri iskanju policistov za nova delovna mesta prednost že zaposleni policisti na PP, če izpolnjujejo vse zahteve za razpisana delovna mesta. Takšno ravnanje policistom omogoča, da si načrtujejo kariero znotraj PP oziroma policije, hkrati pa prisilijo vodstvo organizacije, da razmišlja o razvoju človeških virov v lastni organizaciji. Če se VO odloči za eksterno pridobivanje kandidatov, se lahko prezre sposobne zaposlene, ki upravičeno pričakujejo napredovanje, s tem pa se ustvari nesoglasja in verjetnost, da bodo sposobni zapuščali organizacijo.

Prednosti internega razpisa po Desslerju so:

- zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralo in delovno uspešnost;
- notranji kandidati so navadno bolj privrženi organizaciji in jo bodo manj verjetno zapustili;
- če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena delovna mesta;
- verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih;
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Slabosti internega kadrovanja pa so:

- zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni, zato jih je nujno obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje uspešnejši;
- če organizacija nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju izberemo uslužbenca, ki je »na vrsti« za napredovanje in ne uslužbenca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;

- če je notranji kandidat izbran na prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega;
- največji problem je vse večja zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri ne vidijo številnih problemov ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine. Gre za pomanjkanje inovacij.

Komandir mora imeti na PP jasno predstavo in pregled o tem, katere in kakšne policiste ima in potrebuje, kakšna so njihova znanja, sposobnosti, lastnosti in motiviranost. Dejansko stanje mora primerjati z želenim stanjem, razlike pa zmanjševati z novimi ustreznimi policisti, usposabljanjem in izobraževanjem policistov, z ustreznim sistemom nagrajevanja itd.

#### **4.2.3 IZBIRNI POSTOPEK**

Na razpisana delovna mesta za kandidata za policista se navadno prijavijo številni kandidati, med njimi so takšni, ki izpolnjujejo pogoje, in takšni, ki jih ne. Izbirni postopek opravi Urad za organizacijo in kadre, nato pa posredno še Policijska akademija.

#### **4.2.4 UVAJANJE V DELO IN DELOVNO OKOLJE**

S podpisom pogodbe o zaposlitvi in nastopom dela postane izbrani kandidat član kolektiva. Novemu policistu je treba omogočiti čim preglednejše spoznavanje novega delovnega okolja in ga uvajati v delo.

VO mora imeti do novega policista prijazen odnos in mu pokazati, da so veseli njegovega prihoda, saj pomeni okrepitev za PP. Z novincem se najprej pogovori komandir in ga seznani s cilji organizacije, cilji organizacijske enote in cilji, ki naj jih doseže. Pri tem je pomembno, da novincu razložimo metodologijo za ugotavljanje doseganja ciljev, jasne pa morajo biti tudi posledice doseganja oziroma nedoseganja ciljev. Komandir oziroma eden od VO novemu policistu pokaže njegovo delovno mesto in mu razloži, kako naj uporablja tehnična sredstva, poskrbi, da so mu na voljo vsi interni akti in drugi predpisi, ki jih bo potreboval pri delu. Posebej pomembno je uvajanje v delo, kjer ne gre samo za spoznavanje tehnologije dela v organizacijski enoti, ampak novega policista opozorijo na najpogostejše napake in morebitne posebnosti. Novega policista je treba seznaniti z najbližjimi sodelavci ter drugimi osebami v organizaciji, s katerimi bo najpogosteje sodeloval. Seznanimo ga tudi z njegovim socialnim okoljem in navadami, ki v njem vladajo (parkiranje, malica, rekreacija itd.).

Z uvajanjem novega policista v delo poskušamo čim prej doseči dober delovni učinek.

### **4.3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH**

VO mora zaradi neprestanih sprememb zakonov, postopkov in drugih vplivov na okolje skrbeti za sprotno izobraževanje policistov. Izobraževane razumemo kot proces pridobivanja in razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti. Ločimo pa pridobivanje formalne šolske izobrazbe od usposabljanja in izpopolnjevanja.

VO mora v procesu izobraževanja policistov opredeliti potrebe po izobraževanju, določiti ciljne skupine, cilje izobraževanja, izdelati program izobraževanja, izvesti izobraževanje in ovrednotiti izobraževanje.

Za uspešno izobraževanje je treba ustvariti ustrezno razpoloženje, poudarjati pomen stalnega izobraževanja, da policisti sami spoznajo pomen izobraževanja, ki je priložnost za izpopolnjevanje svojega znanja, za razvoj njihovih sposobnosti, za napredovanje, za uspešnejše delo in za povečanje njihovega zadovoljstva.

VO mora policiste pripraviti, da si želijo spremembe, jasno mora biti določeno, kaj in kako nekaj narediti, zagotovljena mora biti ustrezna organizacijska, izobraževalna in inovativna kultura, policisti pa morajo biti za spremembe materialno ali moralno nagrajeni.

Možnosti za uspešno uveljavljanje sprememb povečujejo občutek zadovoljstva z doseženim uspehom ter ponos, omogočajo priznanje sodelavcev in predstojnikov ter morebitno napredovanje.

Z uspešnim izobraževanjem se lahko doseže manj pritožb strank in policistov do nadrejenih, večja učinkovitost, boljši odnosi med zaposlenimi, manj napak pri delu itd.

VO mora policistom omogočiti pravico do kandidiranja za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe, ki se izvaja v interesu delodajalca. Napotitev se izvaja po internem natečaju, ki ga objavi predstojnik, prednost pa morajo imeti policisti z višjim povprečjem letnih ocen v zadnjih treh letih.

### **4.4 RAZVOJ KARIERE**

Kariera je delovna življenjska pot na določenem področju. Kariera je še posebej izrazita v policiji, kjer policisti začnejo svoje delovno življenje na manj zahtevnih delih, nato pa napredujejo proti vrhu hierarhične lestvice.

Izobraževanje in delovne izkušnje prispevajo k uresničevanju organizacijskih in osebnih ciljev policistov. Razvoj kariere policistom zagotavlja, da bodo lahko pridobljena znanja in sposobnosti predvidoma uporabili v prihodnosti. Policisti in njihovi predstojniki morajo oblikovati razvojni načrt, ki je usmerjen k strokovni rasti in razvoju policistov. S kariernim načrtom in s sistematizacijo delovnih mest se

predvidi, kdaj bodo določena delovna mesta prosta in kdo so kandidati zanje. Posamezen policist lahko sam presodi, ali mu predvidena poklicna pot ustreza ali ne.

V policiji ima karierni sistem pozitivno vlogo, saj gre za dovolj veliko organizacijo, da se lahko za posamezen položaj zagotovi ustrezno število sposobnih kandidatov, karierni sistem pa tudi ne dopušča, da bi zaposlovali kandidate od drugod.

V kariernem sistemu je napredovanje po hierarhični lestvici zakonsko urejeno. Policist lahko napreduje na višje delovno mesto, če ima ustrezno izobrazbo, delovne izkušnje in dovolj delovne dobe na prejšnjem delovnem mestu, opraviti mora določene oblike izobraževanja itd. Pri kariernem sistemu lahko policist načrtuje svojo poklicno prihodnost, policija pa mu mora to omogočati, ga spodbujati in hkrati s tem tudi skrbeti za njegovo strokovno rast. Policist z napredovanjem prevzame nove odgovornosti, zaradi česar se tudi vse bolj poistoveti in identificira s cilji organizacije, prevzema njene vrednote in se zanje zavzema, prav tako pa zanj postaja pomembna vrednota lojalnost organizaciji.

Po 119. čl. ZJU uradnik napreduje v višji naziv, če:

- izpolnjuje predpisane pogoje za imenovanje v višji naziv;
- se delo na uradniškem 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;
- ni disciplinsko kaznovan.

Karierni sistemi oziroma sistemi razvoja kadrov so med seboj povezani podsistemi načrtovanja kariere, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ocenjevanja in napredovanja, premeščanja in ugotavljanja nesposobnosti zaposlenih na PP.

V kariernem sistemu je pomembno karierno sidro, to je sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki usmerjajo posameznikovo kariero. Poznamo več kariernih sider, najpomembnejši pa sta usmerjenost k vodstvenemu ali k strokovnemu delu. Glede na to, katero karierno sidro prevladuje pri policistu, lahko nadrejeni načrtujejo njegovo individualno razvojno pot oziroma kariero, v katero je vključeno tudi izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.

## **5 KOMUNICIRANJE**

Komandir preživi večino delovnega časa v komuniciranju, da bi lahko pripravil podlage za odločanje, odločal, izvajal odločitve in nadziral delo policistov ter na osnovi ocene rezultatov pripravil nove odločitve. Za komunikacijski proces mora zato zagotoviti neprestan, nemoten in ekonomičen pretok informacij. Le redko kateri komandir pa dejansko osebno komunicira s podrejenimi policisti. S policisti komunicirajo predvsem posredno preko svojih pomočnikov, osebno pa s policisti komunicirajo le, kadar jih kritizirajo in grajajo njihovo delo. S takim načinom komuniciranja policisti ne zaznajo nekega človeškega odnosa, vpliv na takšno komuniciranje pa se nato tudi izkaže v komunikaciji policistov s strankami in tudi na drugih področjih (nezainteresiranost policistov za delo, izmikanje delu, nezadovoljstvo itd.)

V policiji obstaja poleg formalne tudi neformalna organizacijska struktura in skladno s tem poteka tudi komuniciranje. Večina informacij se pretaka po ustaljenih komunikacijskih kanalih, velik del pa po neformalnih poteh.

Cilj komuniciranja je zagotovitev takšnega obnašanja policistov, ki bo skladno s cilji organizacije (spodbujanje samoiniciativne dejavnosti zaposlenih, spodbujanje policistov, da se poistovetijo z organizacijo, zagotovitev pretoka informacij, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu, ter selektivnost in takšna organiziranost, da se informacije ne izgubljajo in ne popačijo). Pomembno je, da se v vseh stopnjah komunikacijskega procesa ne pojavijo okoliščine, ki lahko povzročijo izkrivljanje ali izgubo sporočil oziroma informacij. Informacije in sporočila morajo biti jasna, popolna, razumljiva in ne preobširna. Ker policisti dnevno sprejemajo ogromno število informacij, se pogosto pojavi hipertrofija informacij (informacij se kljub selektivnosti ne more enakovredno obravnavati).

### **5.1 POMEN KOMUNICIRANJA S POLICISTI**

Vsak komandir in tudi drugo VO bi moralo težiti k temu, da so policisti na njihovi PP srečni in predvsem zadovoljni ter da pozitivno predstavljajo samo organizacijo.

VO mora pri tem dovolj časa posvetiti interni komunikaciji s policisti, ki je bistvena in ima svoj pomen oziroma namene. Pomembno je prisluhniti, kaj policisti menijo o svoji PP in njenem vodstvu, dati policistom vse potrebne informacije za njihovo uspešno delo in jasna navodila, doseči, da bodo policisti sledili njihovim navodilom oziroma upoštevali njihovo avtoriteto ter zagotoviti sprotne reševanje vseh problemov; tudi tistih, ki se tičejo samo posameznika.

Za uspešno vodenje mora VO pridobiti zaupanje policistov, ki temelji na njihovem občutku, predvsem pa na prepričanjih in izkušnjah. Truditi se morajo za zadovoljstvo policistov, saj to vodi do njihove lojalnosti in pripadnosti.



Pri komuniciranju s policisti pa je treba paziti na druge vrste problemov: preobremenjenost s sporočili oziroma informacijami, njihovo izkrivljanje ali popačenje in nejasnost ali dvoumnost.

Ena od glavnih funkcij procesa menedžmenta je organiziranje. Organiziranje je proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema norm in razmerij med ljudmi.

Element med procesom organiziranja je neprestano komuniciranje. Z ustreznim organiziranjem si menedžment bistveno olajša delo. Ustrezna organizacija je pogoj, da so dejavnosti delovnih procesov opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju. Za vse organizacije velja, da je organizacija delovni okvir menedžmenta, proces menedžmenta pa poteka znotraj organizacije. Na metode menedžmenta na PP in na organizacijsko strukturo vplivajo spremenljivke: policisti, narava dela, delovni sistemi in procedure, ki izhajajo iz narave dela.

Komandir kot menedžer je odgovoren svojim nadrejenim (npr. policijski upravi) in tudi svojim podrejenim policistom. Kader na PP je pogosto izrazito heterogen; heterogenost pa se kaže v naslednjih pojavih in stanjih:

- med policisti obstajajo zelo velike razlike v strokovni usposobljenosti, starosti in osebni zrelosti;
- cilji posameznih policistov so različni;
- za doseg skupnih ciljev so policisti pripravljene prenesti različne stopnje napora in vložiti različne količine delovne energije.

Za doseg ciljev organizacije in za uspešno komuniciranje je znotraj organizacije potrebna ustrezna organizacijska struktura in ustrezna organizacijska kultura.

Naloge menedžmenta so prav oblikovanje in prilagajanje organizacijske strukture ter oblikovanje in vzdrževanje organizacijske kulture. Gre za oblikovanje in vzdrževanje sistema norm in razmerij med policisti na PP. Osnovno pravilo menedžerskega oblikovanja organizacijske strukture pravi, da mora organizacijska struktura zagotoviti doseg ciljev, zaradi katerih organizacija sploh obstaja.

Da bi bila komunikacija med VO in drugimi policisti bolj odprta, mora med njimi vladati obojestransko zaupanje, ustvarjati se morajo skupni cilji s soglasjem glede načinov za doseganje (ustvarjanje medsebojne odvisnosti), obstajati mora sistem pravičnega nagrajevanja in strinjanje glede socialne strukture organizacije (dela in statusnih odnosov).

### **5.1.1 KOMUNICIRANJE MED VODILNIM OSEBJEM IN PODREJENIMI**

Kljub temu da so komandir in njegovi pomočniki s policisti v obojestranski odvisnosti, ima VO višji položaj, drugačen status, privilegije in več moči, s tem pa so podrejeni

policisti v bolj odvisnem položaju. VO lahko kontrolira tiste na nižjem položaju, obratno pa skorajda ni mogoče.

VO si mora pri komunikaciji s podrejenimi pridobiti njihovo naklonjenost in privrženost ter se usmeriti v oblikovanje in krepitev ustrezne organizacijske klime in v razvijanje sposobnosti podrejenega.

Ugotavlja se, da so bolj uspešni nadrejeni tisti, ki so nagnjeni h komuniciranju, uživajo v govorjenju in pogovorih na sestankih, so sposobni pojasnjevati navodila in organizacijsko strategijo in se radi pogovarjajo s podrejenimi. Za bolj uspešne nadrejene je značilna večja pripravljenost poslušati; razumevajoče se odzivajo na »neumna« vprašanja policistov, so bolj dostopni in pripravljeni poslušati predloge ter pritožbe. Predloge in pritožbe ustrezneje obravnavajo in so bolj pripravljeni za ustrezen odziv nanje. Boljši nadrejeni raje sprašujejo in prepričujejo, kot pa pripovedujejo in ukazujejo. Prav tako se bolj ozirajo na občutke drugih (npr. grajajo na samem, ne pa javno). Boljši nadrejeni so tudi bolj odprti pri prenašanju informacij, radi dajejo prednost obvestilom o nujnih spremembah in pojasnjujejo razloge za organizacijsko strategijo in regulativo. Iz slednjega je možno sklepati, da menedžment spodbuja privrženost s krepitvijo zadovoljstva in morale.

Policisti si v bistvu želijo »močnega« komandirja, saj to zagotavlja tudi možnost uveljavljanje njihovih interesov, če jih le-ta zastopa. Za policiste pa tudi ni pomembno sodelovanje pri odločitvah glede vitalnih stvari za organizacijo, temveč bolj sodelovanje pri pripravah teh odločitev, pri zbiranju mnenj in pri manj pomembnih vsakodnevnih odločitvah o stvareh, za katere se počutijo strokovnjake. Prav tako je za policiste pomembna povratna informacija od VO glede njihovih predlogov in pritožb. S povratno informacijo je povezano zadovoljstvo in uspešno opravljanje dela, saj na to zvezo vpliva tudi zaupanje v nadrejene. VO mora znati uporabljati tudi spodbujevalno komuniciranje s podrejenimi.

Povratne informacije, povezane z zadovoljstvom podrejenih in ki izražajo sprejemanje in spodbujanje, ob opuščanju strogega nadzora vodijo k večji stopnji sodelovanja policistov.

V večini primerov komandirji in njegovi pomočniki v vlogi menedžerjev podpirajo strategije reševanja problemov, vendar pa le-te v dejanskih poskusih nadzora in reševanja delovne učinkovitosti ne uporabljajo oziroma ne delajo tistega, kar podpirajo. Ugotavlja se, da je VO, ki ima nad seboj po lastni percepciji manj nadzora od menedžerjev, bolj avtoritarno, pretirano pokorno višjim avtoritetam in preobremenjeno z močjo in pravili.

Ponoviti je potrebno, da je za večjo učinkovitost policistov treba s komunikacijo do podrejenih doseči zadovoljstvo policistov in njihovo sodelovanje pri odločitvah glede delovnih nalog.

## 5.2 MOČ IN KOMUNICIRANJE

Komandirji – menedžerji uporabljajo moč za doseganje organizacijskih ciljev, pa tudi za utrjevanje lastnih položajev. Moč je sposobnost, da stvari uredimo tako, kot si želimo, da bi bile urejene, oziroma zmožnost osebe, da pri drugi osebi doseže, da bo naredila, česar sicer ne bi. Pri tem ima prva oseba nad drugo tako moč, da jo lahko kontrolira oziroma vpliva nanjo. Moč lahko temelji na medosebni, strukturni ali situacijski osnovi.

Najpomembnejša je medosebna moč, ki izvira iz petih različnih temeljev (Berlogar, 2004, str. 63):

- legitimne moči, ki je človekova zmožnost vplivanja zaradi položaja;
- moči nagrajevanja, ki je pridobljena na temelju možnosti nagrajevanja privrženosti;
- moči kaznovanja (nasprotje moči nagrajevanja);
- strokovne moči, ki je moč vplivanja na druge zaradi obvladovanja posebnih znanj in veščin;
- referenčne moči, ki temelji na karizmi, osebnem stilu in vedenju.

Legitimna moč ter moči nagrajevanja in kaznovanja so v veliki meri predpisane z organizacijo in s položajem, strokovna in referenčna moč pa izvirata iz osebne narave.

Strukturna in situacijska moč sta v temeljih določeni s strukturo organizacije, ki je kontrolni mehanizem, s katerim se organizacijo obvladuje. Organizacijska strukturna ureditev alocira pravico odločanja na določene položaje. Organizacijska struktura v policiji oblikuje formalno moč ter avtoriteto z izbiro komandirja PP, ki z imenovanjem pridobi pooblastila za opravljanje novih posameznih del in odločanje. Struktura krepi tudi neformalno moč z njenim učinkom na informacijo in komuniciranje znotraj sistema.

Komandir in njegovi pomočniki imajo s formalnim položajem določeno moč in avtoriteto nad drugimi podrejenimi policisti. Iz njihovega položaja izhajajo določene pravice, odgovornosti in tudi privilegiji. Po Webbru je avtoriteta moč brez sile.

V policiji je za nadrejene bistveno, da ohranijo kontrolo nad odločitvami in odnosi med podrejenimi. Odpor podrejenih do moči nadrejenih pa se lahko pojavi, če se jim poveča omejevanje svobode, ko se poveča pomen vedenja posameznega policista, če so policisti prepričani, da imajo pravico do večje svobode in da se jim godi krivica itd.

VO ob odporu podrejenih prične prikrivati oziroma zakrivati omejevanje svobode, zmanjševati pomen nekega vedenja in povečevati drugega ter z »mentalnim treningom« odpravljati prepričanje glede pravice in potrebe po svobodi (moči). Komuniciranje je v tem primeru način socialne kontrole, s pomočjo katerih se negativni pojavi prikazujejo kot pozitivni.

Da bi menedžerji lahko bili učinkoviti pri svojem poslanstvu, morajo svojim podrejenim prepuščati več odločanja, moč podrejenih pa morajo kontrolirati zaradi reda in učinkovitosti. VO mora najprej doseči predstavo o skupnem cilju, nato pa je treba skupaj s podrejenimi policisti doseči konsenz o načinu doseganja tega cilja.

V zvezi s komuniciranjem je treba še dodati, da komunikacija s pošiljanjem ukazov vzdolž hierarhije policistom se daje informacije, povezane z delom, daje se jim pregled nad uspešnostjo njihovega dela, usmerja se jih k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. Pri tem moramo opozoriti, da komunikacijski kanali ne smejo biti prenatrpani s sporočili, paziti je treba na kontradiktorne direktive, ki so med seboj izključujoče, kar med policisti povzroča zmedo, negotovost in zaskrbljenost. Informacije oziroma sporočila po prenosu preko hierarhičnih ravnin pogosto postanejo nejasna in netočna.

Poleg tega mora obstajati tudi komunikacija navzgor, saj le-ta nadrejenim zagotavlja informacije glede uspešnosti dela in problemov, povezanih z njim, informacije glede dela in problemov sodelavcev itd. Prav tako se s komunikacijo navzgor zagotavlja pritek koristnih idej od policistov, preverjanje sprejetih sporočil (feedback) in splošno pomoč pri odločanju s sodelovanjem policistov in zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom in problemi organizacije.

Komunikacija od podrejenega k nadrejenemu je potrebna za uspešnega komandirja, saj komandir tako spoznava policista, lahko zazna napačno percepcijo ciljev in vlog podrejenih itd. Komuniciranje navzgor najhitreje pokaže znake napetosti in težav policistov. Na podlagi teh sporočil lahko komandir tudi ugotavlja svojo vlogo in kako ga vidijo podrejeni.

VO pa si mora pred tem pridobiti zaupanje, saj če tega ni, potem je za policiste tvegano svojim nadrejenim govoriti o problemih in raje komunicirajo le dobra sporočila. Komandirji so pogosto tudi nedostopni za iskrene povratne informacije, se arogantno, jezno ali vsaj obrambno odzivajo.

Mnenje komandirjev je, da je komunikacija osnova za reševanje vseh zadev in konfliktov. Komandirji večinoma nimajo uradnih ur za razgovore s policisti in so jim »vrata stalno odprta«. Kot problem izpostavijo, da glede na prevelik obseg trenutnih nalog ostane premalo časa za osebno komuniciranje z vsemi policisti, tako da je dejansko več osebne komunikacije med policisti in pomočniki komandirja kot pa med komandirjem in policisti.

### **5.3 SESTANEK**

Sestanek je najpogostejša oblika komuniciranja in pomembno sredstvo obveščanja in odločanja. Na sestanku se razpravlja o določenem vprašanju, o možnih rešitvah problemov, lahko se tudi odloča. Sestanek omogoča takojšen ukrep prisotnih na različna mišljenja in predloge. Na informativnem oziroma delovnem sestanku lahko

komandir in drugo VO policiste seznanjeni z novostmi in statističnimi podatki, lahko pa je namenjen reševanju sporov in izboljšanju medsebojnih odnosov.

VO se mora za delovni sestanek dobro pripraviti. Pred sestankom mora določiti cilje sestanka, pripraviti gradivo za obveščanje z novostmi, pripraviti statistične podatke, oblikovati osnutek dnevnega reda itd. VO se mora na sestanek tako pripraviti, da pozna odgovore na pričakovana vprašanja. Na sestanku se vodi zapisnik, kjer so zabeležene vse pomembne obravnavane teme sestanka.

Pred in med delovnim sestankom morajo komandir in njegovi pomočniki upoštevati osebnostne lastnosti policistov, trenutno stanje na sestanku udeleženi policistov, stališča policistov, motivacijo policistov, napake v mišljenju in razpravljanju, napetosti in spopade med udeleženci, odnos udeležencev do sprejetih sklepov.

Ker je sestanek oblika dela, ne sme prihajati do medsebojnega obračunavanja, prav tako pa VO ne sme sestanka izrabljati za lastno promocijo in izkazovanje moči v nadrejenosti.

Učinkovitost in racionalnost sestanka sta odvisna predvsem od komandirja, ki sestanek vodi. Komandir usmerja razpravo, pazi, da se udeleženci ne oddaljijo od obravnavane teme ter ne ponavljajo razprav in stališč drugih udeležencev, in zagotavlja primerno kulturno raven razprave. Če sklepi niso bili vnaprej pripravljene ali so bile v razpravi dane pripombe ali novi predlogi, mora komandir oblikovati nov predlog sklepa.

Na sestanku se vodi zapisnik, kjer so zabeležene vse pomembne obravnavane teme sestanka.

## **5.4 KONFLIKTI**

Konflikt se najpogosteje pojavi kot zavestno upiranje enega ali več policistov proti komandirju ali kateremu od njegovih pomočnikov, lahko pa se je pojavi tudi zaradi različnih interesov med policisti. Konflikt je nasprotje med interesi posameznikov ali skupinami, ki so med seboj soodvisne. Interesi pa so vedno povezani z nosilcem interesa, to je s posameznikom ali s skupino. Vzrok konflikta je lahko tudi prizadevanje za doseg različnih ciljev. Do konflikta pride, če nekdo od akterjev nekoga drugega ovira pri njegovi usmeritvi in delovanju. Cilj nasprotnikov tako postane nevtralizirati svojega tekmeca ali ga celo onemogočiti.

Vrste konfliktov na PP glede na akterje konflikta delimo na:

- konflikte med policisti;
- konflikte, v katere je neposredno vpleteno VO;
- konflikte med policistom oziroma policisti in nekom iz okolja (npr. stranko);

- konflikte organizacije kot institucije (ali njenih predstavnikov) z institucijo iz okolja.

Vzroki za konflikte na PP delimo na več vrst. Pri metakonfliktih so vzroki drugačno razumevanje problemov, drugačno prepričanje in drugačna stališča. V takem konfliktu sporazumevanje o vsebini ni mogoče, saj imata nasprotni strani povsem različne začetne pozicije. Komunikacijski vzroki so tisti, do katerih pride zaradi nerazumevanja oziroma nezaupanja. Obstajajo pa tudi osebni vzroki; »trk osebnosti«, ko nekdo nekoga ne more sprejeti, pa niti sam ne pozna vzroka za nesprejemanje.

Na vsaki PP in tudi v okolju se najdejo posamezni policisti nergači, ki stalno ali pogosto povzročajo težave in konflikte. Ti niso nevarni za rušenje organizacijske kulture, včasih pa so za organizacijo tudi koristni, saj opozarjajo na stanja, ki bi lahko bila nevarna za organizacijo. Če vpliv nergačev postane prevelik, to pomeni, da na PP tudi dejansko nekaj ni v redu.

Pri reševanju konfliktov mora menedžment vedno delati v interesu organizacije, ne pa v interesu posameznika. V vsakem primeru pa je prioriteta naloga menedžmenta rešiti konflikte, v katere so vpleteni predstavniki iz okolja (stranke).

VO mora strategijo reševanja konfliktov izbrati po enem izmed tipičnih kriterijev:

- po interesu (menedžmenta ali ciljev organizacije),
- po načelu pravičnosti,
- po formalni in neformalni moči akterjev konflikta.

Način reševanja konflikta s prevlado se obnese le, kadar je treba v zelo kratkem času uvesti nekatere ukrepe kot na primer, kadar ni časa za izvedbo drugih načinov reševanja konfliktov, kadar je treba opraviti neprijetne naloge in kadar je treba koga zaščititi.

Bolje je reševati konflikte z dogovarjanjem, ki pomeni težnjo po ugotavljanju vzrokov nasprotij in k skupnemu reševanju konfliktov. Dogovarjanje je mogoče, kadar imajo vpletene strani enega ali več skupnih ciljev in kadar dogovor privede do najboljše rešitve. V nobenem primeru pa konflikt ne sme biti rešen na način, ki bi kakor koli onemogočil doseg ciljev organizacije (Berlogar, 2004, str. 69).

Poznamo pet strategij reševanja konfliktov. Za vsako je značilno določeno vedenje, prepričanje in čustvovanje. Vsaka strategija je uporabna v določenih okoliščinah. Katero izmed strategij bomo uporabili, je odvisno od tega, kako nam je pomembna dosega osebnega cilja in ohranitev dobrih medsebojnih odnosov. Omenjene strategije so:

- umik; kjer dosega cilja in ohranitev odnosov nista pomembna;
- prevlada; kjer je pomembna dosega cilja, ne pa ohranitev odnosov;

- prilagajanje; kjer je pomembna ohranitev odnosov, ne pa dosega ciljev;
- kompromis; kjer je srednje pomembno doseči cilj in ohraniti kolikor toliko dobre odnose;
- transformacija; kjer je pomembna dosega ciljev in ohranitev dobrih odnosov.

#### **5.4.1 KONFLIKTI IN NJIHOVO REŠEVANJE**

V policiji oziroma na PP pogosto prihaja do organizacijskih problemov in konflikti med policisti ter med vodstvom in policisti. Pri reševanju se prepogosto uporablja moč avtoritete VO nad podrejenimi policisti, ne upošteva pa se predlogov podrejenih, prav tako se VO le redko poslužuje kompromisov.

Organizacijski problem je vsaka okoliščina, ki moteče vpliva na delovni proces, konflikt pa je pojav, ki nastane, ko akcija ene strani, ki poskuša uveljaviti svojo voljo, interes, ustavi, blokira akcija druge strani.

Konflikt je negativen pojav v smislu, da v konfliktnem okolju ni prijetno delati, ker stalne napetosti in slabi medsebojni odnosi ne vplivajo zgolj na vpletene strani, temveč tudi na razpoloženje v organizaciji.

Konflikt pa je ima tudi pozitivne učinke, saj rešitev konflikta lahko pomeni izvor sprememb in odpira možnosti za nova spoznanja in za razvoj.

Konflikt nastane kot posledica dejavnosti posameznikov ali skupin. Lahko je formalen, kar pomeni, da razpoznamo vse v konflikt vpletene strani, neformalen pa je, kadar ga povzročajo vsaj eni strani v konfliktu neznani vzroki, ki so pogosto zunaj organizacije. Konflikt je lahko spontan ali organiziran.

Med najpogostejše vzroke za konflikte na PP sodijo tranzicijska delovna mesta; predvsem vodilna delovna mesta. Napetosti nastajajo med policisti in novim komandirjem oziroma njegovim novim pomočnikom, ki si še ustvarja avtoriteto na tak način, da samovoljno uvaja nov način dela. Nadalje so vzroki za konflikte neskladnost dela, neurejen oziroma nepravičen delovni raspored, nejasno izražene potrebe itd. Pogost vzrok za konflikte je tudi dostopnost do informacij. Prav tako lahko do konflikta privede napredovanje enega od policistov, za katerega drugi menijo, da še ni primeren za napredovanje oziroma da si napredovanje zasluži nekdo drug. Konflikti nastajajo tudi zaradi različnih interesov in zaradi različnih vrednot, še posebej, ko se le-te vsiljujejo drugim.

VO mora za uspešno reševanje konfliktov sprotno razpoznavati vzroke konfliktov. Pogovarjati se mora s policisti in ustvarjati prijetno vzdušje in pozitiven način mišljenja. Komandir mora oceniti, kdaj konflikti presegajo meje in jih je treba reševati, vsaka od sprtih strani pa mora biti pripravljena nekoliko popustiti oziroma prispevati k reševanju spora. Razmere za rešitev konflikta so ugodne, ko se na obeh straneh zazna občutek zaskrbljenosti in ogroženosti.

Komandir mora pri reševanju konflikta ustvariti ustrezno razpoloženje in na kulturnen, vljuden način, brez groženj, izsiljevanja in pritiskov pomagati obema stranema, da se sporazumeta o rešitvi konflikta. Pomembno je, da v konfliktu ni zmagovalca, kajti če obstaja zmagovalec, obstaja tudi poraženec, s tem pa konflikt ni rešen. To je še posebej pomembno, ko je v konfliktu udeležen komandir oziroma drugo VO. Obema stranema je treba prisluhniti in jima zagotoviti enakovredno obveščanje. Treba je paziti, da se eni strani ne posveča večje pozornosti ali celo naklonjenosti kot drugi strani. Reševanje konflikta je treba voditi strpno, korektno, vljudno in dosledno, vedno usmerjeno na vzrok in problem in ne na ljudi. Za VO je še posebej pomembno, da ni dopustna nobena oblika maščevanja ali represije.

## **5.5 STRES MED POLICISTI**

Stres v organizaciji navadno povzroči zmanjšano učinkovitost, manjšo motiviranost, povečata se absentizem in fluktuacija, narašča število napak, nesreč pri delu, konflikti so vse pogostejši.

Zaradi omenjenih negativnosti, ki jih povzročata stres, mora VO skrbeti tudi za pogoje, ki pomagajo pri zmanjševanju in obvladovanju stresa pri policistih. VO lahko vpliva na stresne dejavnike in spopadanje s stresom v organizaciji.

Dejavniki stresa, ki so prisotni v organizaciji, so: zunanje okolje, organizacijska struktura in kultura, odnosi v organizaciji, značilnosti dela. Pri posamezniku so dejavniki stresa še osebni dejavniki in domače razmere.

Stresni dejavniki iz zunanjega okolja, ki lahko stresno vplivajo na delo policistov, so predvsem pogoste spremembe zakonodaje in drugih predpisov, pogoste spremembe VO, posredni pritiski politike in javnosti, povečan obseg dela zaradi velikega števila strank.

Stresni dejavniki glede organizacijske strukture in organizacijske kulture v policiji se lahko kažejo v strogi hierarhični organiziranosti. Policisti pogosto doživljajo stres, ker verjamejo, da ni mogoče ničesar spremeniti, da nimajo vpliva na odločitve glede dela, da obstajajo majhne možnosti za premik na drugo delovno mesto ali za napredovanje. Hierarhična organizacija teži k poslušnosti, birokratskem ravnanju, podrejenosti, ne dovoljuje oziroma omejuje pa samoorganizacijo, ne dopušča dovolj svobode, samostojnega mišljenja in odločanja po prostem preudarku.

Stresni dejavniki glede značilnosti dela se kažejo v omejenih zmožnostih pri reševanju problemov in v zavedanju posledic pri samostojnih odločitvah. S stresom se sooča tudi VO, saj v primeru preobremenjenosti z delom ne more delegirati nalog, stresno pa lahko učinkuje tudi negotovost, ali bodo policisti res izvajali naloge tako, kot je bilo dogovorjeno. Na stres policistov še posebej vplivajo elementi okolja, kot so svetloba, temperatura in vlažnost zraka, zračni tlak, hrup, kadar so prenizkih ali previsokih vrednosti. Stresno delujejo tudi slaba pisarniška oprema, neustrezna



razporeditev prostora, natrpanost in neurejenost pisarn, slaba oprema, neprimerna službena vozila itd. Večina PP se sooča s prostorsko stisko, staro in zastarelo opremo, neprimernimi službenimi vozili, ki ne ustrezajo standardom.

Odnosi med zaposlenimi in s predstojnikom v organizaciji so eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. V hierarhični organizaciji, kot je policija, imajo dejavniki stresa kot npr. izživiljanje, trpinčenje, ignoranca, brezobzirnost itd. še hujše posledice, ker se policisti ne upajo upreti neustreznemu ravnanju predstojnikov, saj lahko to pripelje še do večjega mobinga.

### **5.5.1 OBVLADOVANJE STRESA**

Vodstvo organizacije lahko zmanjša stres pri policistih z ukrepi za izogibanje ali za zmanjševanje stresa. V prvem primeru gre za zavestno dejavnost vodstva organizacije, da ustvari takšne delovne razmere, ki ne spodbujajo stresnih razmer, v drugem primeru pa za ukrepe, ki blažijo posledice stresnih dejavnikov. S tem se lahko zmanjšajo odsotnost z dela, bolezni, nesreče in fluktuacija.

Ukrepi, ki policistom omogočajo, da se izognejo stresnim razmeram, so:

- oblikovanje dela, ki omogoča kar največjo uporabo človeških zmožnosti. Policisti imajo ustrezno stopnjo samostojnosti pri delu, delovne naloge so dovolj raznovrstne, da ohranjajo interes policistov;
- sodelovanje policistov pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo;
- spodbujanje timskega dela;
- spodbujanje komunikacij med organizacijskimi enotami in zagotavljanje povratnih informacij (o rezultatih dela, ocenah policistov);
- razvijanje organizacijske kulture, kjer obstaja pozitiven odnos do policistov;
- usmerjenost VO na rezultate dela, spoštovanje znanja, sposobnosti in prispevka policistov. Napake morajo biti podlaga za izboljšave, ne pa temelj za kritiko.

Ukrepi, za zmanjševanje stresa so:

- selektiven odnos do sprememb;
- zmanjšanje postopkovnih in drugih zapletenosti, povezanih z delom;
- omogočiti policistom, da izrazijo svoja čustva in zaskrbljenost usposobljenim svetovalcem in sodelavcem (predstojniki zaradi številnih razlogov za to niso najbolj primerni);
- zagotavljanje športnih aktivnosti in družabnih srečanj za policiste;
- policistom zagotoviti prijetno in varno delovno okolje.

VO mora oblikovati strategije za obvladovanje stresa in izvajati dejavnosti za izogibanje in zmanjševanje stresa (glej Brejc, 2004, str. 90–91).

Uspešno soočanje posameznika z obremenitvami je znak osebnostne zrelosti. Na splošno ljudje stres obvladujemo na dva načina: tako, da se usmerimo na reševanje problema ali pa v kontrolo čustev.

Usmeritev na premagovanje problema in uresničitev cilja je smotrna, kadar je rešitev problema v naši moči. To nas odvrne od neustrezne usmerjenosti k čustvom, kajti čustvena napetost, agresivni izbruhi, pretirane čustvene reakcije naše težave le še povečajo. Osebnostno zrela oziroma čvrsta oseba razmeroma težke in hude obremenitve prenaša lažje in z manjšimi negativnimi posledicami kot osebnostno manj čvrsta oseba.

Osebnostno čvrstost lahko povečujemo, če smo pri reševanju angažirani in usmerjeni v reševanje problema, če probleme jemljemo kot izziv in ne kot neobvladljivo oviro, če smo prepričani, da lahko sami nadzorujemo dogodke in svoje življenje. Nujno je spoznanje, da moramo življenjske obremenitve jemati kot izziv in ne kot izgubo ali grožnjo. Takšno razmišljanje nas že v začetni fazi soočanja z obremenitvami okrepi z dodatno energijo in motivacijo.

Nadzor čustev omogoča obvladovati stres, ker je pojav distresa vedno povezan z doživljanjem bolj ali manj intenzivnih neprijetnih čustev.

## **5.6 LETNI POGOVOR**

Policisti potrebujejo letne pogovore, saj jim je, bolj kot so obremenjeni, pomembnejši občutek, da jih komandir razume, da jim je pripravljen prisluhniti in da jih spoštuje.

Letni pogovor je element spremljanja dela in kariere uslužbencev, ki zagotavlja razvoj kadrov in njihovo uspešnost. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, ki zagotavlja učinkovitost policije preko ustreznih usposobljenih in učinkovitih policistov. Poleg tega je namen vodstva tudi zbrati kakovostne informacije o policistih, ki bodo omogočale učinkovito upravljati kadrovske vire. To pomeni, da želi kar najbolje izrabiti potencialne policistov, jih polno angažirati in jim zagotoviti potreben razvoj, da bo moč doseči zastavljene cilje ter izpeljati programe dela v smislu učinkovite in državljanske prijazne policije.

Letni pogovori komandirja s policisti so eno od zelo učinkovitih orodij, s katerim je mogoče hkrati doseči več ciljev – motivacijo zaposlenega, optimalno razporeditev policistov glede na znanje in potrebe organizacije itd.

Komandir in policist se pogovarjata njunem odnosu in o tem, kaj bi ga utegnilo izboljšati, o delovnih pogojih, o že opravljenem in tekočem delu, uspešnosti, trenutnih razmerah, posebnostih, organiziranosti sodelavca, kakovosti informacij, ki jih dobi itd. Pogovarjata se tudi o prihodnosti. Za policista so še posebej zanimive tiste informacije o spremembah, povezane s strateškimi odločitvami in kadrovske politiko organizacije, ki bodo vplivale na njegovo vlogo in položaj, na prihodnje

naloge, razvojno pot in možnosti za napredovanje. Ko bo komandir razložil pričakovanja, policist pa ambicije in lastno vizijo, bosta skupaj zlahka oblikovala cilje za naslednje leto.

Hkrati je letni pogovor tudi priložnost za komandirja, da policistom v miru in primerno razloži svoje poglede in pričakovanja.

Izjemno pomembno je, da VO v organizaciji razčisti, kaj želi z rednimi letnimi dogovori doseči. Če jim namen ni jasen, obstaja velika nevarnost, da bo postala izvedba pogovorov administrativna zahteva. Lotili se jih bodo, ker so zakonsko predpisani. V takih primerih lahko pogovori postanejo sami sebi namen.

Sistematično vodeni, ponavljajoči se pogovori med komandirjem in vsakim sodelavcem morajo postati nepretrgan proces, stalna praksa, sestavni del vodenja. Lahko se med redno izvedbo uvede tudi krajše pogovore, v katerih komandir in sodelavec pregledata, kako se izvajajo sklepi, sprejeti na rednem letnem pogovoru. Namen teh vmesnih pogovorov je pravočasno ukrepanje in pomoč sodelavcu pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Da so taki vmesni pogovori odlično motivacijsko sredstvo, ni treba posebej poudarjati!

Ker na PP prevladujejo avtoritativni načini vodenja in hladni odnosi, kjer policisti predstavljajo zgolj orodje za izpolnjevanje nalog organizacije, bodo tudi redni letni pogovori razumljeni tehnicistično, prisiljeno, kot nekaj nepotrebnega. Pozitivne učinke dajejo tam, kjer je komunikacija odprta, sproščena, kjer tečejo ustrezne informacije v vse smeri, na ustrezen način in z namenom, da se dosežejo pozitivni premiki.

Akcija bo uspela tedaj, ko bodo komandirji na vseh ravneh pogovora pripravljene in primerno usposobljene, za to pa potrebujejo trening, na katerem dobijo jasna, zelo konkretna in praktična navodila o namenu pogovora, načinu komuniciranja in koristih, ki jih nudi ustrezen voden pogovor. Temeljito morajo biti pripravljene na vsebino pogovorov, kajti najbolj zaskrbljujoče je vprašanje: Kaj pa naj se s sodelavci pogovarjam?

Komandir mora s policistom med letnim pogovorom pregledati in komentirati kakovost opravljenih nalog, kriterij za ocenjevanje, cilje in rezultate dela, morebitno izobraževanje in nadaljnji razvoj policista, medsebojno sodelovanje in težave, povezane z delom.

Na začetku pogovora morata najprej pogledati v preteklost; na naloge in rezultate preteklega obdobja, nato pa najti težišče primernosti sodelavca, uskladiti možnost vodenja in sodelovanja, dogovoriti se glede delovnih nalog za prihodnje obdobje, narediti kriterij za oceno rezultatov ter nazadnje še postaviti razvojne ukrepe.

Letni pogovor je instrument, ki vodi pomaga pri njegovi nalogi prenosnega vodenja in razvoja, hkrati pa je instrument, ki podrejenemu nudi priložnost, da

aktivno sooblikuje svoje delo in poklicno situacijo. Med nadrejenim in podrejenim ima pomemben vpliv na delo, ker je pri vsakdanjem delu običajno premalo časa za pogovore, ki bi posegali v trenutno dogajanje, in ker letni pogovor presega obstoječo situacijo.

Letni pogovor s sodelavcem je po 105. člen ZJU (Spremljanje kariere in strokovnosti dela uradnikov) za nadrejenega tudi obvezujoč.

Pogovor se nekje izvaja pravilno in doseže svoj namen, drugje spet ne. To naj bi bil pogovor o ciljih, o sodelovanju itd., ne pa o ocenjevanju s številkami. Prav tako naj bi bil pogovor o kakovosti opravljanja nalog, za kar moramo imeti dejavnike in kriterije. Vidiki morajo biti opredeljeni, poznani morajo biti kriteriji ocenjevanja. Med pogovorom se je treba pogovoriti o ciljih in rezultatih dela, o predstavah glede izobraževanja in nadaljnjega razvoja, o medsebojnem sodelovanju in o težavah, povezanih z delom.

Pogovor lahko razdelimo na pet delov:

- pogled nazaj na naloge in rezultate preteklega obdobja;
- pregled težišča primernosti sodelavca za opravljanje določenega dela (da se obrnemo na človeka, ki se spozna na določeno področje);
- vodenje in sodelovanje (šele, ko se nadrejeni in podrejeni pogovorita, lahko sodelujeta); gre za obojestransko predstavitev pričakovanj, nadrejeni pa mora znati sprejeti tudi kritike na svoj račun;
- dogovor glede delovnih nalog naslednjega obdobja in kriterij za oceno rezultatov dela;
- razvojni ukrepi (želje po izobraževanju).

Težišče pogovora mora biti na razvojnih ukrepih. Skupaj se oblikuje predloge ukrepov nadaljnjega razvoja podrejenega.

Po končanem letnem pogovoru se praviloma sestavi »LPS« protokol. To je osebni pisni dokument nadrejenega in podrejenega, ki vsebuje med pogovorom dogovorjeno vsebino (lahko bi ga označili tudi kot zapisnik letnega pogovora). Z novim letnim pogovorom oziroma z novim protokolom se obstoječi protokol uniči. Obstoj protokola je pogojen z neposrednim odnosom, izpolniti pa bi ga moral vsak nadrejeni.

## **5.7 OCENJEVANJE ZAPOSLENIH**

Če se v organizaciji uvede načrtno in premišljeno ocenjevanje policistov, to prinese številne koristi. Komandir in njegovi pomočniki z izvajanjem vseh delovnih aktivnosti vsakodnevno ocenjujejo svoje podrejene in jih morajo tudi redno obveščati o oblikovanih presoajah. Vsak policist se vzporedno z opravljanjem del in nalog tudi samoocenjuje, policisti pa se tudi medsebojno primerjalno ocenjujejo. Čeprav

navedeni postopki ocenjevanja v organizaciji nenehno potekajo, je zelo priporočljivo, da se uvede načrtno in premišljeno ocenjevanje vseh zaposlenih.

VO se mora dobro pripraviti na ocenjevanje zaposlenih, prav tako pa mora na to pripraviti svoje podrejene tako, da jih spodbuja k lastni pripravi na ocenjevanje.

VO mora policiste seznaniti z namenom ocenjevanja ter predstaviti načrt uporabe dobljenih rezultatov, metodologijo ocenjevanja, roke ocenjevanja itd. Prizadevati si mora za odpravljanje negativnega predznaka, ki ga ima ocenjevanje. Odpravi ga lahko samo tako, da se zaveže k jasnemu, utemeljenemu in nepristranskemu ocenjevanju, katerega namen je povečanje uspešnosti ter učinkovitosti policistov in organizacije, nikakor pa ne kakršnokoli sankcioniranje policistov.

Komandirji večjih (mestnih) PP v PU Ljubljana priznavajo, da je količina dela, ki ga opravi posamezen policist, sama po sebi tako velika, da se ni treba veliko ukvarjati z ocenjevanjem dela policistov. Komandirji se sicer poslužujejo korekcij, da se z njimi doseže predvidene oziroma pričakovane rezultate s strani policijske uprave. Na PP se zato ne uporablja klasične statistike s podatki, kdo je koliko naredil. Komandirji nalogo ocenjevanja prepuščajo svojim pomočnikom, ki so med drugim zadolženi tudi za spremljanje zadev na posameznem področju dela in za ustrezno oziroma pravično obremenitev posameznih policistov z delovnimi nalogami. Komandirji cenijo strokovnost policistov, pri tem pa je na posameznem pomočniku ali komandirju, da oceni vložen trud v konkretno zadevo.

## **6 STIMULACIJSKO-MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI VODENJA**

Razporeditev moči, vpliva in odgovornosti komandirja in nato drugega VO je prvi pogoj za oblikovanje stimulacijsko-motivacijskih dejavnikov vodenja delovnega procesa.

S slogom vodenja ter s spremljanjem in vrednotenjem dela je treba zagotoviti take stimulacijsko-motivacijske vzvode, ki bodo policistom ustvarili razmere za dobro opravljanje dela, za ustvarjanje delovnega zadovoljstva in oblikovanje občutka pripadnosti kolektivu.

Stimulacijsko-motivacijski dejavniki so motivatorji, ki posameznemu policistu in skupini policistov vlivajo voljo do dela, zagotavljajo strokovnost in kakovost dela ter ustvarjajo občutek zadovoljstva pri delu. Stimuliranje in motiviranje dela pomeni tudi pridobivanje policistov za cilje in naloge PP in za usklajevanje njihovih interesov ter potreb z interesi in potrebami organizacije kot celote v sistemu in razmerah konkretne družbene oziroma državne ureditve.

Podrejeni policisti v praksi vse prepogosto opažajo, da VO motivira in stimulira le določene »privilegirane« policiste, s katerimi ima boljše osebne odnose, ne glede na to, ali si ti to tudi dejansko zaslužijo. Kadar policisti opažajo taka nepravilna razmerja, med njimi hitro pride do konfliktov. Prav tako pa se pri oškodovanih policistih pojavita zmanjšana delovna vnema in učinkovitost.

### **6.1 STIMULIRANJE DELA**

Stimuliranje dela je materialne in nematerialne narave. Materialna in nematerialna stimulacija zavestno in nezavestno vplivata na policista ter sprožata pobudo ali povod za notranje ugodje, kar lahko poimenujemo motivacija.

Materialne oblike stimulacije so:

- osebni dohodek – fiksni in variabilni del,
- denarne nagrade,
- blagovne nagrade,
- denarno vrednotenje inovacij in tehničnih izboljšav,
- urejena prehrana med delom,
- rešeni stanovanjski problemi,
- povrnitev prevoznih stroškov,
- druge oblike materialne stimulacije.

Nematerialne oblike stimulacije so:

- kadrovsko napredovanje,
- strokovno napredovanje v okviru izobraževanja in strokovnega usposabljanja,
- upoštevanje iniciative policistov za izboljšanje razmer,
- ustvarjanje razmer za čim boljši izkoristek ustvarjalnosti policistov,
- ustvarjanje in vzdrževanje čim boljših razmer za delo,
- skrb za zdravstveno varstvo policistov,
- pravočasno in ustrezno informiranje o rezultatih dela,
- medsebojno spoštovanje in sodelovanje pri delu,
- ustne in pisne pohvale za vzorno delo,
- ustne in pisne pohvale za nadpovprečne delovne dosežke,
- odlikovanja,
- možnost dejavnega odločanja o delu in poslovanju organizacije,
- skrb za kulturo in kakovost življenja v delovnem okolju
- itd.

VO mora pri procesu vodenja nenehno skrbeti za minimaliziranje in odpravljanje negativnih vplivov na motivacijo. Vse prvine, ki oblikujejo motiviranje dela, lahko povežemo v motivacijski sistem, katerega končni rezultat je delovno zadovoljstvo.

## **6.2 ZADOVOLJNI POLICISTI KOT VIR USPEHA**

Nezadovoljni policisti ne morejo izpolniti pričakovanj vodstva policije. Izdajajo jih govorica telesa, hipno neobvladovanje, neustrezni dialogi med sodelavci, z občani, nadrejenimi itd. Policija kot organizacija mora najprej poskrbeti, da so policisti zadovoljni. Če policisti z veseljem opravljajo svoje delo in so na svojo organizacijo ponosni, čutijo pripadnost policiji, potem bodo pri svojem delu tudi bolj uspešni in dosegali boljše rezultate. Osnovno pravilo pravi, da se vse metode in tehnike za povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih čim bolj prilagodi posamezniku, vendar je kljub temu priporočljivo, da se najprej uvede prijeme, ki povečujejo zadovoljstvo vseh zaposlenih.

## **6.3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE**

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za uspešno delo policistov potrebna tudi motivacija. Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika na napor za doseg določenega cilja ob zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda za delo. Razlike med policisti na PP se najbolj kažejo ravno v motiviranosti za delo.

Poznamo več teorij motivacije in motiviranja, ki jih mora poznati vsak od VO, še posebej pa komandir.

Po Maslowovi teoriji je vir motivacije v človekovi nezadovoljeni potrebi po nečem. Nezadovoljena potreba je povod za ravnanje, kar naj bi vodilo do cilja – do zadovoljitve potrebe. Po tej teoriji si stopnje človekovih potreb sledijo od najnižje proti višji; biološke potrebe, varnost, pripadnost, samopotrditev in končno samoaktualizacija.

Motivacijo in motiviranje posameznikov v organizaciji pa je treba obravnavati tudi z vidika zadovoljstva oziroma nezadovoljstva posameznika na delovnem mestu. Običajno so policisti nezadovoljni, če delajo pod prisilo, če so deležni pretiranega nadzora in če so v slabih odnosih z nadrejenimi. Zadovoljni pa so običajno, če so uspešni in dosegajo pričakovane rezultate, če so deležni priznanja za svoje delo, če so nasploh zadovoljni s svojim delom, če imajo sorazmerno odgovornost, so udeleženi pri napredovanju in občutijo lasten razvoj.

Dejavnike nezadovoljstva na delovnem mestu po Herzbergovi teoriji motivacije imenujemo higienski dejavniki. Ti dejavniki so neodvisni od zadovoljstva in so: varnost, status, odnosi s podrejenimi, plača, odnosi z nadrejenimi, način nadzora, način vodenja in upravljanja.

VO ima med procesom vodenja do podrejenih različne odnose, ti pa pomembno vplivajo na motivacijo. Pri tem gre za mnenje oziroma odnos nadrejenega o pričakovanem obnašanju posameznega policista. Nadrejeni ima lahko posameznega policista za »strokovnjaka« ali pa »nestrokovnjaka« ne glede na resnično okoliščino tega policista.

Podajanje naloge policistu »strokovnjaku« ima namen, da ta policist spozna prednosti želenega ravnanja in ima naslednje značilnosti:

- cilji želenega načina delovanja policista so opredeljeni elastično,
- cilje dejavnosti na posvetovanjih sooblikujeta VO in policist,
- vrstni red doseganja ciljev ni togo predpisan,
- metode dela policista niso predpisane,
- komunikacija pri podajanju delovne naloge je dvosmerna.

Pri takem načinu vodenja gre za poskus ustvarjalnega prepričevanja policista, da naredi nekaj, do česar ima lahko sicer večji ali manjši odpor. Prepričevanje nastopa v funkciji prikaza prednosti želenega načina razmišljanja in ravnanja. Dopušča tudi svobodo delovanja.

Podajanje naloge policistu »nestrokovnjaku« pa ima namen brezpogojno doseči ravnanje podrejenega na točno določen način in ima naslednje značilnosti, ki pa so v policiji vse prej kot redke:

- cilji zahtevanega načina delovanja podrejenega policista so togo opredeljeni;
- cilje togo določi VO;
- vrstni red ciljev je togo predpisan;



- metode dela so strogo predpisane, drugačen način dela ni dopusten;
- za napake pri izvajanju so navadno že vnaprej zagrožene sankcije;
- komunikacija pri podajanju delovne naloge je enosmerna, kakršnikoli pomisleki, kompromisi ali celo ugovarjanje podrejenega pa niso dopustni.

Načina podajanja delovnih nalog največkrat izhajata iz relativnega videnja podrejenega, redkeje pa iz dejanske potrebe. Relativno videnja je primerjanje ravnanj posameznika s svojimi ravnanji oziroma stališči. VO na PP nekoga od podrejenih policistov pogosto vidi kot »lenuha«, ki ni motiviran za delo, zato ga je treba neprestano kontrolirati in ga ustrahovati, sodbo pa si ustvarijo na podlagi subjektivne ocene, ne pa na podlagi presoje po objektivnih kriterijih.

Za uspešno motiviranje policistov je pogoj, da VO svoje podrejene pozna vsaj po delovnih nalogah, najosnovnejših stališčih in nagnjenih.

Policisti pa se na delovnem mestu zelo različno obnašajo, zato je treba do njih pristopiti z različnimi stili vodenja.

Komandir lahko na PP za motivacijo policistov tudi prilagodi razpored službe za določene dni (prost dan, podaljšan vikend, koriščenje letnega dopusta itd.), izreče pohvalo za dobro opravljeno delo (osebno ali javno), policistu ponudi opravljanje dela na področju, ki ga bolj veseli (npr. delo na področju prepovedanih drog, delo po prometu itd.).

### **6.3.1 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM**

Motiviranje policistov je pomembna sposobnost VO, saj motivirani policisti praviloma dosegajo boljše rezultate od nemotiviranih. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki spodbujajo določena ravnanja policistov. Motivacija pa je psihološko stanje policista, usmerjeno k izpolnitvi potrebe. VO mora ugotoviti, kako motivirati policiste, da bi ravnali v skladu s pričakovanji vodstva organizacije.

Zaposlene običajno motivira zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema, da lažje opravijo svoje delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti, varnost zaposlitve, da vidijo učinek svojega dela.

Eden najpomembnejših motivatorjev je denar, predvsem za mlade policiste, ki si ustvarjajo družino, urejajo stanovanjski problem itd. Ker VO na plačni sistem nima vpliva, lahko policiste motivira z denarno nagrado za delovno uspešnost. Za starejše policiste, ki imajo osnovne materialne dobrine že urejene, pa so pogosto bolj pomembni motivatorji status v organizaciji, ugled, več prostega časa, varnost zaposlitve itd.

Po nekaterih raziskavah se ugotavlja, da je najpomembnejši dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih kakovost medsebojnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi. Policisti in skupine policistov, ki imajo visoko stopnjo samostojnosti, se bolj počutijo kot del organizacije, to pa zahteva tudi stalno pozornost VO do zaposlenih. Policisti pogosto dajejo prednost dobrim medsebojnim odnosom, prijetnemu delovnemu okolju, kulturnemu in strokovno podkovanemu komandirju in dobrim odnosom z njim, pomembna pa sta tudi njihov ugled in status.

VO mora pri motiviranju policistov upoštevati položaj posameznika v organizaciji, starost, spol, izobrazbo, zakonski stan in druge socialnoekonomske značilnosti, saj so to pomembne okoliščine, ki vplivajo na njihovo ravnanje. VO mora zato dobro poznati vsebinske in procesne teorije motivacije.

### **6.3.2 TEORIJE MOTIVACIJE**

Med vsebinskimi teorijami motivacije moramo za obravnavano temo izpostaviti potrebo po spoštovanju in samopotrjevanju. Pri spoštovanju gre za želje po moči, vplivu, ugledu; za to, da nas drugi spoštujejo. Policist, ki ga spoštujejo drugi, postaja samozavesten in povečuje zaupanje v lastne sposobnosti. Pri samopotrjevanju pa gre za željo policista, da bi se spopadel z zahtevnejšimi nalogami, kjer uspeh ni zagotovljen. Visoko postavljen cilj, ki ga policist doseže, pomeni potrditev sposobnosti.

Ker se potrebe policista spreminjajo, se spreminja tudi njegova motivacija, ki je odsev njegove vloge v organizaciji. Policist poskuša skozi kariero zadovoljevati različne potrebe, z napredovanjem pa se spreminjajo tudi njegove spodbude. Ko je na dnu hierarhične lestvice, lahko zadovoljuje le osnovne potrebe, s prevzemanjem bolj odgovornih nalog pa se pojavi želja po samospoštovanju in samopotrjevanju.

VO se mora nenehno zavedati različnih potreb policistov in za vsakega od njih ugotoviti raven, ki jo je dosegel. Prav tako je pomembno, da se za vsakega posameznega policista ve, kakšne osebne lastnosti ima, temu pa se prilagodi motiviranje.

Postavljati se morata tudi vprašanja, kaj prispeva k zadovoljstvu policistov in kaj policisti čutijo kot izrazito slabo okoliščino. Po Herzbergovi dvofaktorski teoriji lahko sklepamo, da na policiste slabo vplivajo politika policije, s katero se ne čutijo povezane, pretiran nadzor nad policisti in njihovim delom, slaba plača, slabe delovne razmere, nezagotovljena varnost pri delu, napet in slab odnos do sodelavcev in do komandirja. Če je kakovost teh dejavnikov pod pričakovanjem, bodo policisti nezadovoljni. Po tej teoriji lahko tudi sklepamo, da so motivatorji, ki povečujejo pripravljenost do dela in spodbujajo policiste k večji aktivnosti, uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu itd. Zadovoljstvo z delom je povezano z vsebino dela, nezadovoljstvo pa se nanaša na delovne razmere in

dejavnike v zvezi z delom. Vsebina dela mora policistom omogočiti, da zadovoljijo svoje potrebe po uspehu, priznanju in odgovornosti.

Pri procesni teoriji motivacije pa gre za pričakovanja in pravičnost.

Policistovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, pri tem pa mora biti cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trdom. Pri teoriji pričakovanja se povezuje vrednost nagrade in verjetnost, da jo bo policist dobil in se bo napor, ki ga bo vložil, splačal. Policist verjame, da ga bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, ta cilj pa ima zanj visoko vrednost. Verjame tudi, da je sposoben opravljati zahtevnejše delo in v tej zvezi se je pripravljn dodatno usposobiti in pridobiti ustrezno izobrazbo. VO mora pri tem policistom pomagati, da oblikujejo realna pričakovanja.

Pri teoriji pravičnosti pa je treba opozoriti na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, ki pa ne temelji na metodologiji nagrajevanja, temveč na zaznavanju subjektivnih ocen policistov. Policisti svoj trud in plačilo primerjajo z drugimi v organizaciji in zunaj nje. Če policist ugotavlja, da je njegova plača primerljiva s plačami drugih, bo zadovoljen. Pravičnost motivira policiste in zagotavlja zadovoljstvo, nepravičnost pa povzroča nezadovoljstvo in konflikte v kolektivu. Če policist meni, da je v primerjavi z drugimi nepravično slabše nagrajen, se pri delu manj trudi, če pa je bolje nagrajen od drugih, si tudi bolj prizadeva, ker s tem želi upravičiti svojo večjo plačo oziroma nagrado.

Komandir mora z drugim VO oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo policisti verjeli, da so nagrajeni pošteno in pravično tudi glede na druge.

### **6.3.3 UPORABNOST TEORIJE MOTIVACIJE**

Vse teorije motivacije izpostavljajo vlogo menedžmenta pri motiviranju zaposlenih. Pomembni pogledi so pogled na človekovo naravo, vsebino dela in organizacijski kontekst. Teorije tudi poudarjajo pomen posameznikovega dožemanja nagrade, relatije med delom in nagrado ter pravičnost nagrajevanja. VO se mora zavedati individualnih potreb policistov in povezati želeni učinek z ustrezno dejavnostjo zaposlenih in motiviranju nameniti dovolj časa.

Dejavniki zadovoljstva z delom so uspešno izvajanje nalog, priznanje za uspešno delo, dostojni sodelavci, fizično delovno okolje in stopnja samostojnosti pri delu. Dejavniki nezadovoljstva pa so neuspeh, pomanjkanje izziva pri delu, občutek, da so le številka v organizaciji, nehvaležne oziroma prezahtevne stranke, pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti, pomanjkanje upanja za napredovanje, plača, nesposobnost višjih vodilnih, da bi delegirali naloge in komunicirali z nižjimi nivoji in premalo usposabljanja za delo.

Ugotavlja se, da se mlajši policisti ne izogibajo odgovornosti in radi prevzemajo zahtevnejše in bolj odgovorne naloge, tudi če niso povezane s posebnim, dodatnim plačilom. V praksi se tudi izkaže, da motivirani policisti delajo več in bolje kot pa slabo motivirani.

Motiviranje policistov je posebej težavno zaradi naslednjih okoliščin:

- javno mnenje ni naklonjeno javni upravi, še posebej pa ne policiji;
- pomanjkanje jasnih ciljev policistom otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije;
- policisti so pogosto preobremenjeni z delom; imajo preveč dela in premalo časa;
- posamezni policisti ali skupine redko dobijo priznanje za trud in za dobro opravljeno delo. Dosežkov »nočeta« videti ne politika ne javnost;
- komuniciranje je v policiji strogo formalno in zapleteno, pogosto poteka tudi v zaprtih krogih.

Komandir in drugo VO bodo izboljšali motiviranost policistov, če bodo zagotovili naslednje posebne pogoje:

- ustrezne delovne razmere in prijetno delovno okolje;
- takšno oblikovanje dela, ki policistom omogoča, da uporabljajo svoje zmožnosti na način, ki omogoča osebno in strokovno rast;
- delovni čas, ki je prijazen za policista in njegovo družino ter ugoden za strokovno in socialno življenje posameznika;
- delovno okolje, kjer so pravice posameznika zaščitene in obstaja zadostna strpnost do posebnih značilnosti policistov;
- timsko delo in komuniciranje, ki policistom omogoča, da vedo, kaj se dogaja, in zato lahko tudi sodelujejo pri odločanju v skladu s svojimi pristojnostmi.

Komandir in drugo VO morajo spoznati in upoštevati naslednja priporočila (glej Brejc, 2004, str. 63 in 64):

- zaposlene je treba seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji;
- policisti morajo vedeti, ali delajo dobro ali ne. Imeti morajo pošteno povratno informacijo o svojem delu. Treba jim je pomagati, da se naučijo dobro delati in izboljšajo svojo učinkovitost;
- pomembni so razširitev pristojnosti in odgovornosti policistov ter pospeševanje in razvijanje vizije vsakega posameznika ter njegove kariere v organizaciji;
- oblikovati je treba dobre delovne razmere, kar med drugim pomeni učinkovite delovne procese, zadostna in učinkovita delovna sredstva, prijetno vzdušje in organizacijsko kulturo ter zadostno participacijo policistov pri odločanju;
- uskladiti je treba potrebe VO in policistov in bolj upoštevati posameznika;
- preprečiti je treba negativno spiralo, ko nezadostna dejavnost policistov povečuje nadzor VO, zmanjšuje pa samostojnost policistov. Pretiran nadzor se na koncu izkaže v obliki zmanjšane učinkovitosti;

- policistom je treba pomagati, da se zavedo svojih pravih zmožnosti. Nestvarna podoba vodi posameznika v nerealistična pričakovanja glede njihove kariere in do frustracij;
- treba je narediti vse, da bi policisti čutili, da jih VO obravnava pošteno in pravično;
- policisti morajo občutiti, da VO skrbi zanje; za njihovo blaginjo v enaki meri kot za svojo.

## **6.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA**

Ne le zaposleni, temveč tudi občani občutijo dobro vzdušje že ob prvem stiku s policisti. Če je PP nenehno uspešna pri uresničevanju svojih delovnih nalog, potem pogosto rečemo, da je tako, ker imajo to že v svoji kulturi oziroma ker to spodbuja njihova klima. Tako kultura kot tudi klima sta namreč povsem vpeti v vse aktivnosti organizacije in vplivata na vsak posamezni postopek, na vsakega zaposlenega in ne nazadnje na vse kazalnike uspeha organizacije ter se prek vseh naštetih dejavnikov tudi izražata. Na srečo je ta vpliv tudi obraten, saj v nasprotnem primeru organizacijske kulture in klime ne bi mogli uspešno upravljati.

V policiji prevladuje kultura moči, saj kot avtorska organizacijska struktura s centralizirano oblastjo temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja na nižjih nivojih pa praktično ni. Prav tako v policiji prevladuje kultura vlog, ker gre za birokratski tip organizacije, kjer moč temelji na položaju posameznika v organizaciji in na racionalizaciji, manj pa na znanju in osebnostnih lastnostih.

Za uspešno delo pa bi bilo treba bolj izpostaviti kulturo nalog, kjer je poudarek na opravljenih delovnih nalogah, kjer je značilno timsko delo, prilagodljivost na spremembe v okolju, glavni vir pa je strokovno znanje. Prav tako bi bilo treba poudariti kulturo osebnosti, kjer je najvažnejši posameznik, moč pa je enakomerno oziroma sorazmerno porazdeljena.

Močna kultura bi policistom omogočala, da bi se v svojem delu dobro počutili in glede na to verjetno tudi bolje delali. Močna kultura, kjer bi bili vsi policisti podvrženi ciljem organizacije, pa bi obstajala, če bi vsi policisti poznali svoje cilje in delali tako, da bi jih dosegli. Za močno kulturo pa ni dovolj le to, da se jim pove, kaj se od njih pričakuje.

Menedžer ne more spremeniti kulture v organizaciji z enostranskimi odločitvami. Treba je izgraditi osebnost organizacije, način razmišljanja in opravljanja nalog v njej na način, ki je enak za večino policistov in se ga morajo policisti naučiti, če hočejo v organizaciji »preživeti« in napredovati. Organizacijsko kulturo kultivira menedžment, naučijo pa se je policisti in se prenaša na novo zaposlene policiste.

Kultura in klima organizacije pomenita dobro vzdušje v organizaciji, ki ga vsi zaposleni nenehno občutijo. Kultura in klima organizacije sta zelo občutljivi in

zahtevni področji. Gradnja zelene kulture in klime je namreč dolgotrajna, medtem ko lahko samo z enim nepremišljenim ukrepom zeleno stanje zelo hitro uničimo.

Ker imata kultura in klima v organizaciji zelo pomembno vlogo, je za vsakega komandirja pomembno, da se ju nauči usmerjati v zeleno smer ter ju zna imeti pod nadzorom.

## **7 NOVA ORGANIZACIJSKA PARADIGMA NA POLICIJSKI POSTAJI**

Na PP se mora vgraditi sestavine sodobne organizacijske paradigme in s tem povečati kakovost in količino dela. Prav tako je treba zagotoviti, da politične odločitve ne bi vplivale na delo VO in na delo policistov.

Novo organizacijsko paradigmo na PP je možno vpeljati z načelom decentralizacije s centralizacijo le nekaterih vitalnih funkcij, z usmerjenostjo k akcijam in k rezultatom, ne pa k poročilom o delovanju, z delegiranjem pooblastil in s tem povečanjem samostojnosti policistov ter z jasnim sistemom vrednotenja dela. Z uveljavitvijo teh značilnosti bi se morala povečati količina in kakovost dela.

Pred tem je treba poskrbeti, da je sistematizacija delovnih mest pokrita z dejansko zasedbo delovnih mest. Število VO mora biti sorazmerno z ostalimi zaposlenimi. Posamezna delovna mesta morajo zasedati policisti, ki za to delovno mesto izpolnjujejo vse predpisane pogoje in so najprimernejši za to delovno mesto. Zaželeno je, da so zaposleni iz različnih starostnih skupin.

Temeljna dejavnost PP mora biti jasno izražena, vsi policisti pa ji morajo posvečati največ časa in energije. VO mora poskrbeti, da se nepomembnim nalogam, nalogam postranskega pomena, nalogam, za katere so primarno pristojne druge organizacije – skratka netemeljnim nalogam posamezne PP ne posveča preveč pozornosti.

Za uspešno delovanje PP je treba postaviti fleksibilno in preprosto organizacijsko zgradbo, zasnovana pa mora biti kot odprt sistem. Jasna mora biti razmejitev pristojnosti in odgovornosti. Povečati je treba samostojnost organizacijskih enot in izvajalcev dela z decentralizacijo s centralizacijo vitalnih funkcij, s čimer lahko dosežemo tudi sploščitev hierarhične piramide na manj nivojev. Delo mora biti usmerjeno na akcije, ne pa na delovne programe in na poročila o njih. Namesto statičnega je potrebno dinamično načrtovanje. Policiste je treba spodbujati k samostojnem mišljenju in inovativnosti. Policiste je treba spoštovati in ustvariti pravičen sistem vrednotenja dela. Poudarjati je treba strokovnost, sposobnost in potrebe po stalnem izpopolnjevanju znanja. Prav tako je treba poudarjati skupne vrednote in zahtevo po lojalnosti. Ker živimo v dobi informacijske tehnologije, je v delo treba implementirati tudi sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki nam bo delo olajševala, ne pa še dodatno oteževala. Kljub temu, da je policija avtoritarna organizacija, je treba med zaposlene vpeljati demokratične odnose.

Politične odločitve pa kljub vsemu neprestano vplivajo na delovanje državne uprave. Če med političnimi silami obstaja soglasje o tem, da je treba nek državni organ »pustiti pri miru« ali če zanj nimajo interesa, obstajajo možnosti za kakovosten razvoj tega organa. Ker pa se politične sile dogovorijo o delitvi interesnih področij državne uprave, po vsakih volitvah pa lahko pride do sprememb pri teh delitvah, se dogaja, da se zaradi stalnih kadrovske sprememb spreminja tudi organizacija, odnosi

med zaposlenimi itd. Ko postanejo politična merila kadrovanja pomembna tudi na nižjih nivojih, ni več bistvena nobena organizacijska zasnova niti sodobna tehnologija, ker je takrat najpomembnejše, da so na položajih »naši« ljudje. Takšna ravnanja pa najbolj prispevajo k nestabilnosti državne uprave.

## **7.1 VODILNO OSEBJE IN SPREMEMBE**

Na uspešnost policije v širšem smislu in PP v ožjem smislu zagotovo vpliva veliko dejavnikov, med njimi pa je temeljnega pomena vodenje. VO ima največje pristojnosti in odgovornost pa tudi moč, da sproži procese spreminjanja. Če vodenje stagnira, če ni vizije, če ni odzivov na spremembe, so posledice lahko tragične. Več kot je sprememb, večja je vloga vodenja.

Temeljni namen menedžmenta je zagotavljanje delovanja sistema, temeljni namen vodenja pa je zagotavljanje smeri delovanja in spodbujanja sprememb. Z naraščanjem sprememb se v delokrogu vsakega komandirja – menedžerja povečuje delež vodenja. PP brez vodenja izgubi smer delovanja in stagnira. Močno vodenje ob šibkem menedžmentu vodi v kaos, močan menedžment brez vodenja pa vodi v pogubno birokratiziranost.

Komandirji – menedžerji, ki se ukvarjajo predvsem z načrtovanjem, organiziranjem, usklajevanjem, ukazovanjem, nadzorovanjem itd., malo ali nič pa z vodenjem, ne bodo uspešni, ker ne upoštevajo dovolj nujnosti sprememb, podcenjujejo nujnost oblikovanja močne skupine, ki bo sposobna uspešno obvladati spremembe, ustvarjajo le delovne programe, ne pa vizij in strategij, ne zagotavljajo široke obveščenosti o spremembah, ne znajo predvideti in odpravljati ovir, ki policistom onemogočajo, da bi delovali v želeni smeri, ne institucionalizirajo novih pristopov v organizacijsko kulturo itd.

Komandir mora delo načrtovati dnevno, tedensko in mesečno; določati konkretne aktivnosti, alokacijo resursov itd., vodenje pa obsega tudi določanje smeri, vizije, vzporedno s strategijo za uveljavljanje sprememb, ki so potrebne za uresničitev vizije. Menedžment razvija svojo sposobnost za doseganje načrtov z organiziranjem, kadrovanjem, ustvarja organizacijsko strukturo in sistematizacijo, izvaja proces zaposlovanja, delegira pristojnosti, oblikuje sistem nadzora itd. Enakovredna aktivnost vodje je osveščanje zaposlenih z novo smerjo delovanja, predvsem tistih uslužbencev, ki razumejo vizijo in so sposobni okrog sebe zbrati dovolj ljudi za uresničitev vizije. Menedžment zagotavlja uresničevanje načrtov tudi z reševanjem različnih težav, vodje pa z motivacijo in zanosom zagotavljajo delovanje uslužbencev v pravi smeri.

Da bi lahko komandir uspešno obvladoval spremembe in se bolj posvetil vodenju, mora kot menedžer svojim pomočnikom in tudi drugim policistom delegirati več pristojnosti. S tem se komandir razbremeni številnih manj pomembnih opravil in pridobi čas za vodenje. Pogosta napaka komandirjev je, da kot predstojniki želijo



odločati o vsem in zahtevajo, da se jih obvešča o vseh zadevah, pregledujejo dnevno pošto in jo signirajo, zahtevajo tudi sprotne obveščanje oziroma poročanje o izvrševanju nepomembnih nalog. Taki komandirji so zaverovani sami vase in v svojo nezmotljivost, svoje sodelavce pa pogosto vodijo proti neuspehu. Pogosto je nezanimanje VO za lastno izobraževanje in usposabljanje, saj so kot VO prepričani, da jim usposabljanje ni več potrebno ali pa se izgovarjajo, da za to nima časa.

Delegiranje pooblastil nima pozitivnih učinkov samo za komandirja, ki delegira, ampak tudi za njegove pomočnike in ostale policiste. Ustrezno razmerje med pristojnostmi menedžerja in njegovimi pomočniki ter ostalimi policisti prispeva k večji samostojnosti sodelavcev, to pa pomeni, da so policisti sposobni razumeti delovne naloge, spremembe in delovati v ustrezni smeri. Več, kot je delegiranja, manj je prostora za ukazovanje, ki ga je v sodobnih organizacijah vse manj. Policistom je treba dopustiti, da delajo tisto, za kar menijo, da je nujno in v kar verjamejo, naloga VO pa je, da policiste seznanijo, kaj se od njih pričakuje in katere cilje naj dosežejo. Sočasno z delegiranjem pristojnosti morata potekati tudi izobraževanje in usposabljanje, razviti pa je treba tudi takšno organizacijsko kulturo, ki ne kaznuje vsake malenkosti, saj tudi VO oziroma tudi najsposobnejši uslužbenci naredijo kako napako.

Za vsako spremembo, ki se uveljavlja v delovanju, je nujno potrebna podpora vodstva. VO ima moč vplivanja, sankcioniranja itd., vendar pa stori napako, če v izhodišče obvladovanja sprememb postavi moč. VO različno uporablja svojo moč. Kadar ni časa za obširne razprave in je treba nekaj narediti hitro, ne gre brez ukazovanja, strokovna moč pa pomeni, da podrejeni uslužbenci v predstojniku vidijo strokovnjaka, ki mu lahko zaupajo. Dober menedžer ve, koliko moči, v kakšni obliki in kdaj mora uporabiti v posameznih situacijah in ne vztraja pri ukazovanju.

Med uvajanjem sprememb moramo dovolj časa posvetiti izobraževanju oziroma usposabljanju, saj se s tem razvijajo sposobnosti policistov, tako da lažje razumejo spremembe. S komuniciranjem na vseh ravneh pa dosežemo vsestransko obveščenost. Tako lahko vsi policisti postanejo soustvarjalci nečesa novega in niso več samo izvrševalci ukazov, pokažejo pa tudi večjo aktivnost v zeleni smeri.

## **7.2 STRAH IN SPREMEMBE**

Največja težava pri vodenju skozi spremembe je pogosto premagovanje strahu policistov pred neznanim, novim, neobvladljivim. Vodja mora zato imeti jasne in preproste odgovore na ključna vprašanja – zakaj, kako, kdo, kako hitro ... Strah opisuje stanje zavesti, ki v zaposlenih zavira ter onemogoča vse, kar je pozitivno, napredno, drugačno, novo, saj s sabo prinaša spremembe, težave, nesporazume, pojasnjevanja, drugačno delo, morda še več dela in podobno.

V organizaciji je potrebno strah pred spremembami obravnavati zelo strogo in resno, saj omejuje delovanje, sodelovanje, razvoj in kreativnost ter podpira tako priljubljeni status quo – delati stvari po starih, preizkušanih postopkih oziroma načinu.

Vzroki za spremembe so različni: nezadovoljstvo, rezultat dela pada, spremembe iz okolja, spremembe v politiki (zakonodaji in podobno), neizkoriščene človeške zmogljivosti itd.

Če torej hočemo, da bodo spremembe uspešne, si mora VO znati zagotoviti podporo vseh policistov. V takšnih trenutkih potrebujejo drug drugega, kar je razlog, da se ljudje v takih trenutkih zatekajo v okrilje podpornih skupin. Potrebujejo občutek, da so njihovi sodelavci in vodje na njihovi strani in jih podpirajo pri spremembah, ki jih morajo izpeljati.

Če je sprememb preveč ali pa je samo ena velika, se policisti začnejo počutiti ogrožene, kar jih lahko »onesposobi«. Zaradi tega se priporoča, da se naj ne bi spreminjalo vsega naenkrat.

Ovire pri spremembah so ponavadi naslednje: starejši vodje sprememb ne vzamejo za svoje, zastarel sistem nagrajevanja in vrednotenja uspešnosti sili zaposlene v izbiro med novo vizijo in njihovimi lastnimi interesi, neprimerna pravila ponavadi služijo zadovoljevanju komandirja namesto policistov.

Policisti imajo različne izkušnje in stopnje prilagodljivosti na spremembe. Nekateri se hitro navdušijo nad priložnostjo uresničitve novih zamisli, drugi pa potrebujejo več časa. Pomembno je, da prepoznavamo stopnjo pripravljenosti na spremembe posameznika (tudi svoje). Ko se od policistov zahteva, naj naredijo več, pogosto mislijo, da bi za to potrebovali več časa, nova sredstva in podobno.

Vodje morajo policistom dovoliti, da izrazijo svoje osebne zadržke, ne da bi tvegali ocenjevanje, sodbe ali sankcije. Ko policisti začutijo, da so bili njihovi osebni zadržki upoštevani, običajno svojo pozornost preusmerijo na to, kako bi lahko izvedli spremembe.

Spremembe se lahko uspešno izpelje tako, da je VO jasno in natančno pri sporočanju zahtev in pričakovanj, podpreti mora vsakega policista posebej, tudi samo mora biti pripravljeno na spremembo, o problemih se je treba pogovoriti s tistimi, ki jih neposredno in najbolj prizadevajo, policistom je treba dati toliko informacij, da dobijo jasno in natančno sliko realnosti. Prav tako je treba policistom dati dovolj časa, da razumejo nov položaj, saj se lahko šele takrat pričakuje njihov prispevek. Pomembno je tudi graditi na starem sistemu, ki ni bil napačen, temveč je temelj za novi sistem.

### **7.3 POLITIKA IN POLICIJA**

Politika ima s proračunom in kadrovske politiko v rokah ključne vzvode za vplivanje na policijo. Policija je zato instrument oblasti in se glede na različno intenzivnost vplivanja politike tudi različno obnaša: lahko se pretežno podreja politiki in ji je skrb za javno dobro drugotnega pomena, lahko pa bolj izpostavi svojo strokovnost in politično nevtralnost.

Določanje ciljev in smeri delovanja policije je predvsem z zakonodajno funkcijo domena politike, policija pa lahko pri tem le sodeluje. Politika ne more določati ciljev, ne da bi poznala dejansko stanje, zato mora policija politiko seznanjati o dejanskem stanju.

Pomembno je določanje premis za odločanje. V tem področju prevladuje strokovnost z upoštevanjem politične usmerjenosti. Policija mora sestaviti klasifikacijo pojavov, ki jih je ugotovila pri raziskovanju stanja, opredeljevanju vzrokov za stanje in predvidevanju ukrepov oziroma sredstev, ki naj bi povzročili spremembe.

Pri odločanju, s kakšnimi sredstvi je mogoče doseči cilje, mora policija imeti prednostno vlogo, saj ima potrebna znanja in pooblastila za uporabo sredstev.

Zaradi večjih pričakovanj javnosti in zaradi vse večje prepletenosti med politiko se je spremenila tudi sama policija. Najbolj vidne spremembe so pri VO v policiji, ki postaja podobno menedžerjem v zasebnem sektorju, pri čemer pa je zaradi omejene avtonomije, ki izhaja iz statusa javnega uslužbenca, manj učinkovito, njihova odgovornost pred javnostjo pa je večja.

Politično nevtralna policija kot pojem v čisti obliki v praksi ne obstaja, temveč govorimo le o relativni politični nevtralnosti policije.

Tudi policisti imajo tako kot drugi državljani pravico do lastnega mnenja in opredelitve, zato je zahteva po politični nevtralnosti policistov nelogična. Izkušveno se tudi ugotavlja, da policistom, višje kot so na hierarhični lestvici, ni vseeno glede aktualne politike in političnih sprememb. Čim višje v hierarhični strukturi je VO policije, tem bolj je po svojem ravnanju in pristojnostih podobno politikom.

VO v policiji se vprašanjem vpliva politike na delo policije praviloma izogiba oziroma zanika vplive politike. Kljub temu pa se omenjajo le posredni vplivi politike na delo policije, ki se kažejo preko varuha človekovih pravic in pa posredno preko nevladnih organizacij, medijev itd.

## 8 ZAKLJUČEK

Komandir in VO morajo pri vodenju policistov na PP posvečati posebno pozornost dobri predstavitvi poslanstva policije. Gre za moto dela policije, ki mora delovati v korist prebivalcev Slovenije, katerim mora zagotavljati visoko stopnjo varnosti. Moč policije je zakon, merilo uspešnosti policijskega dela pa sta zadovoljstvo javnosti z delom policije in zaupanje v policijo. Komandir mora policistom jasno predstaviti cilje PP, način vodenja pa mora prilagoditi soudeležbi policistov pri vodenju, saj se bodo v tem primeru pri zastavljanju ciljev čutili bolj odgovorne za njihovo doseganje. Pri tem morajo vzpostaviti pozitivno klimo in kulturo ter doseči, da policisti občutijo pripadnost organizaciji.

VO mora pri vodenju in menedžmentu voditi z motiviranjem (uporabiti materialno in nematerialno motivacijo), saj se lahko le z motiviranimi policisti doseže dobre operative rezultate. Prav tako je pomembno, da VO vodi s cilji, kar pomeni, da mora pri postavljanju ciljev upoštevati tudi predloge podrejenih.

VO mora nadalje poskrbeti za dobro organiziranost dela, uvesti svojevrsten red in vpeljanost dela v enoti ter jasno razdeliti in izraziti pričakovano delo od posameznega policista tako, da bo ta brez dvoma vedel, kaj mora narediti, in bo pri svojem delu tudi bolj samozavesten.

Za komandirja je pomembno, da delo na svoji PP ustrezno koordinira in poskrbi za nemoten pretok za delo potrebnih informacij.

Komandirji si morajo še posebej prizadevati za realne in dosegljive cilje, za demokratično vodenje PP in policistom dopuščati dovolj samostojnosti. Uspešno, učinkovito in vzorno delo policistov morajo ceniti in nagraditi, sicer bodo le-ti izgubili motiviranost za nadpovprečno delo. Policiste morajo tudi spodbujati pri ustvarjalnosti, organiziranost dela pa ne sme biti toga temveč, jo morajo prilagajati varnostni problematiki in načinu dela policistov, ki jim ustreza.

Le z dobrim vodenjem, samopodobo in s poudarjanjem spoštovanja do znanja in dela si bo komandir pridobil potrebno avtoriteto. Komandir avtoritete ne sme izkoriščati za avtorsko vodenje, ki je tudi v policiji primerno le za posamezne akcije, ampak mora pri splošnem vodenju PP izbrati liberalen in demokratičen način vodenja. Za slednja načina vodenja je značilno, da se komandir izogiba ukazovanju, podrejenim policistom dopušča izraziti svoje mnenje, poudarja koordinacijo dela in od policistov sprejema pobude, predloge in inovativnost.

Po raziskavi, ki jo je opravil Darko Anželj, je bilo ugotovljeno, da komandirji pogosto ne izpolnjujejo svojih obljub, kar pri policistih povzroči nezaupanje vanje, zato morajo le-ti svoje obljube tudi izpolniti, prav tako pa morajo prevzeti odgovornost za naloge, ki so jih naročili svojim podrejenim.

Predpogoji za uspešno in učinkovito delo PP so tudi dobro voden delovni sestanek, letni pogovor s sodelavcem, zaupanje v podrejene policiste z manj nepotrebneega nadzora nad njihovim delom na terenu. Prevladovati morata medsebojno zaupanje in spoštovanje.

Komandir se mora tudi sproti soočati in reševati nastale probleme, ki pogosto nastanejo zaradi nepravilne komunikacije, nespoštovanja podrejenih, neupoštevanja njihovih predlogov, nepravilne razdelitve delovne uspešnosti itd.

VO mora skrbeti za svoje osebne lastnosti. Največji poudarek pa gre demokratičnosti: biti mora prijazen, preišljen, predvidljiv, objektivno, pravičen, dostopen, realno, komunikativno, odločen, odgovoren, razgledan, urejen, inovativno, ustvarjalen, dovteten za spremembe itd.

Na PP se morajo ustvariti pozitivna klima in kultura ter dobri medsebojni odnosi. Stanje je treba privedi do te stopnje, da policisti hodijo v službo z veseljem in ne z odporom. Policisti morajo biti s svojim delom in vsem, kar se ga tiče, enostavno zadovoljni, saj bodo le zadovoljni policisti svoje delo opravljali vestno, strokovno, profesionalno, uspešno in učinkovito.

## LITERATURA IN VIRI

- ANŽELJ, Darko. Management v policiji. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001.
- ANŽELJ, Darko. Priporočila za izvedbo postopkov kariernega sistema. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, 2005.
- ANŽIČ, Andrej. Varnostni sistem Republike Slovenije. Visoka policijsko varnostna služba, Ljubljana, 1988.
- BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
- BREJC, Miha. Politika in javna uprava, III. Dnevi slovenske uprave. Zbornik referatov, Portorož, 1996.
- BERLOGAR, Janko. Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Fakulteta za upravo, 2004.
- BERLOGAR, Janko. Organizacijsko komuniciranje: Od dominacije k participaciji. magistrska naloga, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1995.
- BERLOGAR, Janko. Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
- BRAJŠA, Pavao. Managerska komunikologija. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994.
- DRUCKER, Peter. The Practice Management. W. Heinemann, Ltd., London 1955/57 – povzeto po JAEGER, A. Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima, Informator, Zagreb, 1961.
- ERJAVŠEK, Bojan. Medsebojni odnosi in sporazumevanje, Priročnik za udeležence seminarja. Upravna akademija.
- FLORJANČIČ, Jože, FERJAN, Marko. Management poslovnega komuniciranja. Založba Moderna organizacija, Kranj, 2000.
- HIGGINS, James. The management Challenge. New York, Macmillan, 1991.
- IVANKO, Štefan. Učinkovita organizacija dela. Ljubljana, Izobraževalno središče Miklošič, 1994.
- KAVRAN, Drago, FLORJANČIČ, Jože. Kadrovska funkcija – Management. Moderna organizacija, Kranj, 1992.

KOLENC, Jože. Lik dobrega starešine. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, 1993.

LIPIČNIK, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.

MAJCEN, Milena. Vodenje letnega pogovora s sodelavcem. MIK Slovenija, 2003.

MEJAŠ, Niko, MENCIN, Jože, in skupina avtorjev. Usposabljanje komandirjev PP s področja vodenja in poveljevanja – 3. modul. Policijska akademija, 2005.

MOŽINA, Stane. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.

MOŽINA, Stane, TAVČAR, Mitja, KNEŽEVIČ, Ana. Poslovno komuniciranje. Založba Obzorja, Maribor, 1998.

MOŽINA, Stane in skupina avtorjev. Management. Didakta, Radovljica, 1994.

MOŽINA, Stane. Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992.

SKALAR, Tatjana, TURK Simon. Komunikacija in obvladovanje konfliktov, seminarsko gradivo. Policijska akademija.

SKALAR, Tatjana, GERM Irena. Poravnavanje s stresom, seminarsko gradivo. Policijska akademija.

TOPLAK, Ludvik. Profesionalna etika pri delu z ljudmi, zbornik. Univerza v Mariboru in Inštitut Antona Trstenjaka v Ljubljani, Maribor, 1996.

VILA, Antun. Organizacija in organiziranje. Moderna organizacija, Kranj, 1994.

VRŠEC, Milan. Organiziranje in vodenje policije. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, 1993.

Internetni portal Policija. ([www.policija.si](http://www.policija.si))

Zakon o javnih uslužbencih. Ur. list RS, št. 63/2007-UPB3, 65/2008.

Zakon o policiji. Ur. list RS, št. 107/2006.

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi. Ur. list RS, št. 38/2002.

Pravilnik o policijskih pooblastilih. Ur. list RS, št. 107/2006.

Pravilnik o usmerjanju in nadzoru policije. Ur. list RS, št. 97/2004.

Poklicni standard Policist/Policistka. Ur. list RS, št. 27/2004.

Kodeks policijske etike. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, 2008.



## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC**

GPU	Generalna policijska uprava
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
PP	Policijska postaja
PU	Policijska uprava
VO	Vodilno osebje
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZPol	Zakon o policiji

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Izjavljam, da je diplomsko delo z naslovom Vodenje in menedžment PP, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Slavka DEBELAKA, moja avtorska stvaritev. Strinjam se z objavo diplomskega dela na internetu.

Damir NEDELKO

Diplomsko delo je lektorirala Ksenija PEČNIK, prof. slov.