

---

# Slovenske policistke na vodstvenih delovnih mestih – pregled stanja

VARSTVOSLOVJE  
leto 2024  
letnik 26  
str. 1–18

Klara Podnar, Tomaž Čas

## Namen prispevka:

Prispevek razkriva, kakšen je dejanski položaj žensk na vodstvenih delovnih mestih v policiji. Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali so ženske na vodstvenih položajih v policiji v manj ugodnem položaju kot moški, in podati predloge za izboljšanje stanja.

## Metode:

Opravljena je bila analiza stanja. Uporabili smo opisne statistične metode, s pomočjo katerih smo analizirali podatke, ki smo jih pridobili od Ministrstva za notranje zadeve, pregled relevantne literature, deskriptivno metodo in metodo sinteze.

## Ugotovitve:

Ženske na vodstvenih delovnih mestih v policiji predstavljajo le 3,6 % vseh vodij. Čeprav so enako sposobne in uspešne vodje kot moški, so pri napredovanju zaradi več razlogov, med drugimi zaradi pojava steklenega stropa, v manj ugodnem položaju. Največ ženskih vodij je na državni ravni, najmanj pa na lokalni. Za pomočniška delovna mesta velja obratno. Največ žensk pomočnic je na lokalni ravni, manj pa na državni.

## Omejitve/uporabnost raziskave:

Uporabljeni so bili podatki iz leta 2022 in mogoče je, da se je stanje v tem času nekoliko spremenilo. Raziskava ob potencialni ponovitvi v prihodnosti daje primerjalne podatke, na podlagi katerih bi se lahko spremljal napredek.

## Praktična uporabnost:

Opravljena je bila analiza stanja in podani so bili izvedljivi predlogi za izboljšanje stanja.

## Izvirnost/pomembnost prispevka:

Gre za edino raziskavo v Sloveniji, ki transparentno prikaže dejanske podatke položaja policistk na vodstvenih delovnih mestih, iz rezultatov pa je razviden manj ugoden položaj žensk v policiji. Prispevek izpostavlja, da je situacijo treba izboljšati in prinaša utemeljene predloge, ki v Sloveniji še niso bili podani.

**Ključne besede:** vodenje, ženske, policija, enakost, spol

**UDK:** 351.74-055.2(497.4)

## **Slovenian Policewomen in Leadership Positions – Overview**

### **Purpose:**

This article reveals the real situation of women in senior positions in the police. The aim of the research was to find out whether women are disadvantaged in senior positions in the police and to make suggestions for improving the situation.

### **Design/Methods/Approach:**

A situation analysis has been carried out. We used the descriptive statistical methods to analyse the data obtained from the Ministry of the Interior, literature review, descriptive method and synthesis method.

### **Findings:**

Women in managerial positions in the police represent only 3.6% of all managers. Although they are as capable and successful leaders as men, they are at a disadvantage when it comes to promotion due to several reasons, including the glass ceiling phenomenon. The highest number of female leaders is at national level, while the lowest number is at local level. The reverse is true for assistant posts. Most female assistants are at local level and fewer at national level.

### **Research limitations/Implications:**

The data used are from 2022 and it is possible that the situation has changed somewhat in the meantime. With the potential for a repeat in the future, the survey provides comparative data against which progress could be monitored.

### **Practical implications:**

An analysis of the situation was carried out and feasible proposals for improving the situation were given.

### **Originality/Value:**

This is the only survey in Slovenia that transparently presents the actual data on the situation of female police officers in leadership positions and it shows that the position of women in the police is less favourable. The paper points out that the situation needs to be improved and brings well-founded suggestions that have not yet been made in Slovenia.

**Keywords:** leadership, women, police, equality, gender

**UDC:** 351.74-055.2(497.4)

## **1 UVOD**

Policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve (v nadaljevanju: MNZ), subjekt sistema notranje varnosti (Čas, 2023) in je danes največji državni upravni organ v Sloveniji (Policija, n. d. c). Policija z izvrševanjem svojih nalog ustvarja pogoje za notranjo stabilnost in varnost v državi. Po podatkih policije je bilo v policiji na dan 31. 12. 2023 zaposlenih skupno 8.162 oseb, od tega 2.252 žensk. Od skupno 8.162 oseb je 7.083 kategoriziranih kot »policist«, od tega je 1.366 žensk

(Policija, n. d. d). Za primerjavo naj navedemo, da je bilo leta 1991 na mestu pooblaščenih uniformiranih oseb 178 miličnic in 4.840 miličnikov, kar vključuje tako uniformirane miličnike kot kriminaliste (Stergar idr., 2023).

Poličijski poklic je po vsem svetu najprej veljal za moškega. Le postopoma so policijske organizacije začele v svoje vrste sprejemati tudi ženske, pri čemer so v prvih letih doživljale upor policistov, ki jih niso želeli sprejeti. Ženske so zato sprva delovale na omejenih področjih delovanja policije, kot so delo z mladoletniki, žrtvami kaznivih dejanj spolnih deliktov in delo s storilkami kaznivih dejanj. Prelomnica je bilo leto 1944, ko je bil za Slovenijo za namen boja proti okupatorju izdan odlok o splošni mobilizaciji, ki je veljal tudi za Narodno zaščito. Ker je zaradi tega prišlo do velikega pomanjkanja kadra, so v Narodno zaščito vpoklicali tudi ženske. Po vojni je narodno zaščito zamenjala Milica in že takrat je v njej delovalo nekaj žensk. Leto 1973 je na današnjem območju Slovenije predstavljalo drugo prelomnico, saj je bil s tem letom v socialistični Jugoslaviji objavljen razpis za sprejem miličnic za delo na postajah milice. Kasneje je bilo šolanje za milico dostopno le moškim, z izjemo Šole za miličnike leta 1975 in Srednje policijske šole leta 1998, ko so se v šolo lahko vpisale tudi ženske. Naj poudarimo, da po več različnih ureditvah policija šele od leta 2002 dalje šolanja ne omejuje le na moške (Stergar idr., 2023).

Ženske so danes v policijskih organizacijah še vedno manjšina, vendar se številke zaposlenih žensk v njih povečujejo in so v več evropskih državah že dosegle 25 % (Rubio idr., 2021). Ne glede na to je njihova zastopanost na vodstvenih delovnih mestih mnogo manjša v primerjavi z deležem, v katerem so zastopane v organizacijah (Cordner in Cordner, 2011; Natarajan, 2008; Silvestri in Tong, 2022).

Pri svojem delu se policistke soočajo s številni težavami in izzivi. Ker so del večinsko moškega poklica, svojo energijo med drugim usmerjajo v razbijanje stereotipov in predsodkov (Rubio idr. 2021). Pri svojem delu so podvržene tudi večjemu kriticismu kot moški, čeprav delo opravljajo enako uspešno (Fritsvold, n. d.). Policistke v tujini so navedle, da se ob napredovanju soočajo z neprimernimi komentarji, da so bile tja sprejete le zaradi svojega spola, kar prinese posmehovanje moških kolegov (Green, 2021). Še vedno večini žensk uspe napredovati le na nižja ali srednje visoka vodstvena mesta (Soontiens in Anthony, 2015). Poleg seksizma se ženske v večji meri kot moški srečujejo s spolnim nadlegovanjem, z večjo odsotnostjo z dela zaradi družinskih obveznosti, pomanjkanjem vzornic idr. Skupek tovrstnih nevidnih težav, s katerimi se ukvarjajo policistke, ko poskušajo napredovati, so teoretiki poimenovali stekleni strop (Kanjuo-Mrčela, 1996, 2000; Linehan, 2001). Posebej na vodstvenih položajih morajo policistke dodatno delati na razbijanju predsodkov o tem, da je njihovo vodenje neprimerno, ker ni tipično moško oziroma je premehkko. Tudi to je del pojava steklenega stropa, znotraj katerega so vključeni stereotipi in predsodki, ki so nevidni, vendar močno zakoreninjeni. Gre za neopazen del organizacijske kulture, ki ga je težko podreti (Kanjuo-Mrčela, 2000).

Omenjena organizacijska kultura ali klima je del policijske subkulture. Če želimo razumeti ta pojav, je nujno potrebno, da razumemo policijski svet kot zelo raznoliko prizorišče, ki ga karakterizirajo specifični elementi, ki jih

praviloma ni najti pri drugih poklicih (Čas, 1989). Policijska subkultura ustvarja specifično okolje, ki se skozi delovanje posameznikov ustvari preko njihovih stališč, vrednot in delovnih pravil, ki vplivajo na vedenje drugih. Deloma taka subkultura zaposlenim v policiji pomaga pri reševanju problemov in napetosti v službi (Meško in Areh, 2004). Gre za izrazito moško subkulturo, za katero so značilni agresivno vedenje, tekmovalnost, poudarek na fizični moči in spolno obarvan humor. V taki kulturi so moške lastnosti visoko vrednotene, saj so štete za nujne pri opravljanju policijskega dela (Pagon in Lobnikar, 1993). Prav zaradi povečevanja tipično moških lastnosti so ženske velikokrat izključene, avtomatsko pa se jim s tem manjša njihova vrednost kot policistke (Podnar, 2024).

Skladno z navedenim je pri moških priljubljen stil vodenja, ki temelji na ukazovanju in kontroli (Rosener, n. d.). Nasprotno temu je za ženske značilen mehkejši način vodenja, v katerem ženske ne skušajo zatrete svoje ženstvenosti, pač pa jo izkoristijo tako, da skrbijo za zaposlene in vodijo na temelju dobrih medsebojnih odnosov, za katere si prizadevajo (Rao, 2019). Ženski stil vodenja je v teoriji, v nasprotju s klasičnim, ki je urejen hierarhično, imenovan pajčevinast stil. Gre za prisposodbo mreže odnosov, ki jo ženska vodja splete okrog sebe in tako vodi iz središča organizacije, ne pa z vrha. Za ta stil je značilno motiviranje z nagradami, komunikacija s povratno informacijo in spodbujanje ustvarjalnosti (Suhadolnik, 2006).

## 2 ORGANIZACIJA POLICIJE IN VODSTVENA DELOVNA MESTA

Policijo vodi generalni direktor policije, ki ima tri namestnike in enega pomočnika (Policija, n. d. e.). Generalna policijska uprava (GPU) predstavlja državno raven organizacije policije in je sestavljena iz več podenot. Na regionalni ravni policijo sestavlja osem policijskih uprav, vsako izmed katerih vodi direktor uprave. Vsaka izmed teh uprav pa ima na svojem območju organizirane policijske postaje (v nadaljevanju: PP), ki predstavljajo lokalno raven organizacije policije. Skupno je na območju Slovenije organiziranih 99 PP. Večina PP je t. i. splošnih PP. Te predstavljajo organizacijo policije na lokalni ravni. Posamezni službe in sektorji znotraj policijske uprave (PU) so lahko dodatno razdeljeni v oddelke ali skupine. Navedeno velja tudi za GPU. Poleg splošnih PP poznamo tudi specializirane. To so postaja letališke policije, postaja prometne policije, postaja vodnikov službenih psov, postaja pomorske policije, postaja konjeniške policije in policijska postaja za izravnalne ukrepe (Policija, n. d. b).

PP vodi načelnik postaje, njemu pa pri vodenju pomagajo pomočniki. Namen PP je neposredno izvrševanje policijskih nalog znotraj območja določene PU (»Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol)«, 2013).

Na ravni GPU poznamo eno vodstveno delovno mesto generalnega direktorja, direktorje Nacionalnega preiskovalnega urada, Nacionalnega forenzičnega laboratorija, Policijske akademije, uprave in urada, ravnatelja Višje policijske šole, poveljnika Specialne enote in vodje (centra, oddelka, enote, Letalske policijske enote, Policijskega orkestra, referata, sektorja in laboratorija, sektorja in službe) (K. Žgajnar, elektronska pošta, 17. 11. 2022 in 12. 12. 2022).

Na regionalni ravni obstaja na vsaki PU po eno vodstveno delovno mesto direktorja uprave, vsa ostala vodstvena delovna mesta pa so imenovana vodje. Edino vodstveno delovno mesto na lokali ravni je mesto načelnika PP (K. Žgajnar, elektronska pošta, 17. 11. 2022 in 12. 12. 2022).

Na ravni PU obstaja le ene vrste pomočniško delovno mesto in to je pomočnik direktorja. Tako mesto je sistemizirano na petih izmed osmih PU. Edino pomočniško delovno mesto na ravni PP je mesto pomočnika načelnika (K. Žgajnar, elektronska pošta, 17. 11. 2022 in 12. 12. 2022).

### **3 SLOVENSKA IN TUJE RAZISKAVE**

Žensk je v policiji še vedno sorazmerno malo, vendar se njihov odstotek, sploh v zadnjih letih, vedno bolj dviga. Ne glede na to, moramo upoštevati verjetno možnost, da se odstotek žensk v policiji viša na račun zmanjšanja števila vseh zaposlenih, kar se v policijskih organizacijah zgodi, ko v upokožitev odhaja večje število policistov, ki so se zaposlili še v času, ko žensk niso sprejemali (Rubio idr., 2021).

Leta 2023 je policija izdala raziskovalno poročilo o nekaterih vidikih organizacijskega življenja v policiji. Za namen lažje interpretacije rezultatov naše raziskave želimo najprej predstaviti nekaj rezultatov te raziskave, ki jo je med zaposlenimi v policiji leta 2022 izvedla policija sama. Raziskava je bila posebej usmerjena na ugotavljanje razlik med spoloma. V raziskavi so z metodo spletne ankete s splošnim vabilom vsem zaposlenim v policiji anketirali 996 oseb. Anketiranci so na vprašanje, ali so ženske in moški v policiji enako obravnavani, odgovorili različno. S to trditvijo se ne strinja 76,4 % žensk in kar 46,8 % moških. Povprečne ocene delovne uspešnosti med letoma 2019 in 2021 niso pokazale velike spremembe med spoloma. Povprečna delovna ocena moških je bila v letu 2020 4,79, žensk pa 4,67. Nekoliko manjša za oba spola je bila leto pred tem in leto za tem, ob čemer je povprečje ženskih delovnih ocen v vsakem izmed teh let nižje kot pri moških, razlike med spoloma pa so v vseh letih statistično značilne in velja  $p = 0,000$ . Sporočilno vrednost imajo tudi rezultati na vprašanje o tem, ali se strinjajo s trditvijo, da organizacijska kultura, zaradi katere so moški lažje uspešni in prepoznani kot takšni, vpliva na morebiten slabši položaj žensk pri uresničitvi kariernih ambicij. 85,2 % žensk se s trditvijo strinja, moški pa se v večini, in sicer v 68,7 %, s trditvijo ne strinjajo (Koporec Oberčkal idr., 2023). Iz tega je jasno razvidno različno doživljanje organizacijske kulture policije med ženskami in moškimi. Naj dodamo, da je prav zaposlovanje raznolike delovne sile glede zastopanosti policistk na vseh organizacijskih ravneh policije ključni dejavnik za oblikovanje ustrezne policijske kulture (Sebire, 2020).

Policija je z raziskavo deležev vodij po spolu v obdobju med letoma 2012 in 2021 ugotovila, da je delež ženskih vodij v tem obdobju padel z 9,7 % na 7,5 %. Delež moških vodij se je v istem časovnem obdobju sorazmerno povečal na 92,5 %. Največji upad ženskih vodij je bil ugotovljen na državni ravni. Na lokalni ravni je bila zaznana rast ženskih vodij, in sicer z 0,9 % na 2,8 % (Koporec Oberčkal idr., 2023).

Pri ugotavljanju poklicnih teženj so rezultati pokazali, da si v večini oba spola želita napredovanja na višje ali drugo delovno mesto. Napredovanja na trenutnem delovnem mestu si želi 87,3 % moških in kar 96,9 % žensk, torej skoraj vse. Ženske v večjem deležu (89,6 %) kot moški (76,6 %) izražajo željo po napredovanju na zahtevnejše delovno mesto, v večjem deležu kot moški (80,9 %) pa ženske (96,1 %) izražajo tudi željo po dodatnem izobraževanju (Koporec Oberčkal idr., 2023). Ob tem smo glede izobrazbe zaposlenih policistov in policistk, ki je relevantna za napredovanje v kariernem sistemu policije, ugotovili, da je od celote zaposlenih v policiji, ki imajo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, 1.796 (75,1 %) moških in 594 (24,9 %) žensk. Izmed vseh moških, zaposlenih v policiji, ima tako 30,2 % visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, izmed vseh žensk, zaposlenih v policiji, pa 43,8 %. To pomeni, da ima v povprečju 13,6 % več žensk, upoštevajoč njihov delež v policiji (tj. 18,6 % vseh zaposlenih policistov), visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo kot moških (Policija, n. d. d).<sup>1</sup>

Raziskava policije ugotavlja, da je delež žensk, zaposlenih v policiji, 26,5 % in da do uravnoteženosti, tj. 40 %, kot predvideva »Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM)« (2002), manjka 13,5 % povečanje deleža žensk (Koporec Oberčkal idr., 2023). Ob tem poudarjamo, da so pri raziskavi upoštevali celoto vseh zaposlenih v policiji (kar vključuje tehnična in administrativna mesta), ne pa samo policistk in policistov, kot smo storili v naši raziskavi.

V raziskavi policije je bilo ugotovljeno tudi povsem nasprotno doživljanje položaja žensk v odnosu do njihovih enakih možnosti. Ženske se v 76,4 % ne strinjajo (moški se ne strinjajo v 46,8 %), da so v policiji obravnavane enako kot moški, moški pa v 53,2 % menijo, da so (ženske se s trditvijo strinjajo le v 23,6 %,  $p < 0,01$ ). Ženske se v večini (66,1 %) prav tako ne strinjajo s tem, da imajo na vodstvenih delovnih mestih enak vpliv kot moški (s trditvijo se ne strinja 19,3 % moških), medtem ko se moški v večini (80,7 %) s trditvijo strinjajo (ženske se strinjajo v 33,9 %,  $p < 0,01$ ). Enako velja za karierne možnosti in napredovanje žensk, kjer se ženske v 77,8 % ne strinjajo, da imajo enake možnosti za karierno napredovanje (s trditvijo se ne strinja tudi 28,2 % moških), moški pa v 71,8 % menijo, da imajo ženske enake možnosti (s tem se strinja tudi 22,2 % žensk,  $p < 0,01$ ). Glede uresničevanja delovnih zmogljivosti žensk, ženske v 73,6 % menijo, da svojih delovnih zmogljivosti ne morejo uresničiti enako kot moški (čemur pritrjuje tudi 27,4 % moških), moški pa diametralno nasprotno v 72,6 % menijo, da lahko ženske svoje delovne zmogljivosti uresničijo enako kot oni (strinjanje navaja tudi 26,4 % žensk  $p < 0,01$ ). Razlike v teh odgovorih so statistično značilne. Anketiranci so za svoje odgovore navedli raznolike razloge. Ženske so navedle, da naloge niso enakomerno porazdeljene med spoloma in da ženskam velikokrat dodelijo naloge, ki so bolj »ženske«, kot so delo z otroki, žrtvami in podobno. Eden od razlogov za razlike med spoloma je bila nosečnost in s tem dejstvo, da v času porodniškega dopusta ženske niso ocenjene, kar posledično zakasni njihovo napredovanje, pa tudi razlikovanje v procesih napredovanja zaradi »filtra«, skozi katerega gledajo odločevalci, ki so po večini moški. Ena izmed anketirank je navedla, da se moškim »ni potrebno boriti za svoj status«, saj je že njihov spol dovolj, čeprav so to v nekaterih primerih »leni« posamezniki. Moški so v razlogih

---

<sup>1</sup> Podatki iz tabele v viru, število zaposlenih v policiji na dan 30. 6. 2022 (tabela je bila že zamenjana z novejšo).

navajali, da se v kritičnih situacijah pokaže razlika med spoloma, da se ženskam pri odrejanju nalog popušča pogosteje kot moškim, da na terenu moški opravijo vse zahtevnejše naloge, kot sta intervencija ali prijetje osebe, da imajo ženske privilegije pri razporejanju v intervencijske patrulje, kamor so razporejene le redko, ne po dve ženski naenkrat idr. (Koporec Oberčkal idr., 2023).

V odnosu do žensk v policiji več tujih raziskav izkazuje, da ženske delajo na specifičen, a enako uspešen način kot moški. Ženske uporabijo manj fizične sile v postopkih in za svoje delo prejmejo manj pritožb (Colin Bolger, 2015; Todak, 2017). Raziskava na primeru čikaške policije je pokazala, da ženske opravijo 7 % manj prijetij kot moški in v 28 % manj uporabijo fizično silo. Raziskava razlogov za take razlike ni posebej ugotavljala, navedla pa je možnosti, med katerimi so različen odziv, ki ga imajo lahko ljudje glede na to, ali postopek vodi policist ali policistka, različno usposabljanje, ki ga posamezniki prejmejo, in razlike v pristranskosti ali stališčih policistov ali policistk (Temming, 2021). Rubio idr. (2021) navajajo, da ženske manjkrat in bolj sorazmerno uporabljajo fizično silo, ker jih je težje razjeziti, imajo zelo dobre komunikacijske lastnosti, so bolj potrpežljive, vzamejo si več časa, so proaktivne pogajalke in napete situacije znajo sprostiti verbalno.

Fritsvold (n. d.) navaja, da so ženske v policiji deležne večjega kritizma kot moški, čeprav delo opravljajo enako uspešno kot moški, in sicer zato, ker delajo na svoj specifičen način in ne po ustaljenih »moških« pravilih delovanja.

Za ženske vodje v policiji je značilno, da v povprečju vodijo s transformacijskim stilom,<sup>2</sup> ki velja za enega bolj primernih stilov vodenja na splošno in tudi v policiji, o čemer specifično za slovensko policijo piše Durić (2011). Ugotovljeno je bilo, da se tega tipa vodenja poslužujejo v večji meri kot moški, kar je potrdilo več tujih raziskav (Andreescu in Vito, 2010; Rubio idr., 2021; Silvestri, 2007, citirano v Sarver in Miller, 2014). Sarver in Miller (2014) sta v raziskavi ugotovila tudi, da čas na vodstvenem delovnem mestu ne vpliva na to, ali vodja uporablja transformacijski stil ali ne, in da na uspešnost vodje ne vplivajo starost, rasa ali spol. Powell in Graves (2003) sta povsem porušila mit, da naj bi bili moški boljši vodje zato, ker so moški. Za najboljšo se je izkazala kombinacija tipično ženskih in tipično moških lastnosti.<sup>3</sup> Ob tem izpostavlja, da za uspešno vodenje niso pomembne le lastnosti vodje, pač pa tudi delovno okolje in trenutna situacija (Powell in Graves, 2003).

Odstotek ženskih vodij v policijskih organizacijah v tujini je izredno majhen, in sicer od 1 % pa do 3 %. Približno takšen ostaja že od leta 2000 dalje (Green, 2021). V tujini se sicer že uporablja več metod, ki pripomorejo k uspešnemu napredovanju policistk. Med njimi so mentorstvo, mreženje in usmerjanje. Govorijo o mreženju na neformalen način, ki je sicer predvsem značilen za moške, in o formalnih programih mentorstva, v katerem nekdo, ki je že mentor in je že na nekem vodstvenem mestu, svetuje mentorirancu in mu pomaga, da ta postane bolj kompetenten in pozna korake, ki so potrebni za napredovanje

2 Gre za demokratični stil vodenja, pri katerem v procesu odločanja velikokrat sodelujejo vsi, ne le vodja. Poudarja sodelovanje in timsko delo, ob čemer nadrejeni zaposlene spodbuja tudi k doseganju osebnih ciljev in maksimizaciji svojega potenciala (Sarver in Miller, 2014; Scism, 2022).

3 Brizendine (2010) pojasnjuje, da so moški in ženski možgani enako sposobni, vendar do cilja pridejo na drugačen način. Ženske v povprečju bolje izražajo svoja čustva in si zapomnijo več čustvenih dogodkov, moški pa imajo večje središče v možganih za agresivnost in ukrepanje. To je eden izmed razlogov, da se moški hitreje zapletejo v pretep, ženske pa bi storile vse, da bi prepir pomirile. Ženske hitro vrednotijo misli in namene drugih oseb ter velikokrat delujejo intuitivno, pri moških pa največ čustev zbudi logično razmišljanje.

(Beznik, 2011; Soontiens in Anthony, 2015). V ZDA prav z namenom ustanovitve mentorskih programov tam, kjer jih še ni, organizirajo delavnice za policijske organizacije. Ugotovljeno je bilo, da različni programi mentorstva pomagajo pri pridobivanju kadra v policijo in pri ohranjanju in zadrževanju tega kadra v organizaciji. V zvezni državi Teksas so na ravni države ustanovili celo poseben mentorski program za ženske, ki je namenjen podpori žensk, sprejemanju njihove različnosti in spodbujanju njihovega profesionalnega razvoja. Na delavnici za razvoj programa mentorstva, ki se je odvijala v marcu 2023 v Kaliforniji, je Craven (»Advice for establishing a successful law enforcement mentoring program« 2023) spregovorila o uspešnosti mentorskih programov, glede katerih je raziskava pokazala, da 67 % organizacij, ki so programe ustanovili, navaja, da so pri delu učinkovitejše. Mentoriranci so napredovali petkrat več, kot tisti, ki niso bili vključeni v program mentoriranja, mentorji pa kar šestkrat več kot tisti, ki niso bili v poziciji mentorja. Prednost formalnih mentorskih programov v primerjavi z neformalnimi programi ali mreženjem je predvsem v tem, da ima na tak način vsak kdo možnost, da to uporabi in tako pomoč mentorja ni odvisna od poznanstev. Poleg tega uradni mentorski programi določijo cilj, katerega mentoriranec želi doseči, predstavljajo strukturo in ogrodje, ki je opora in pomoč za doseg tega cilja (Sprafka in Kranda, n. d.). Pomagajo tudi pri vzpostavitvi zgledov. Pozitivni zgledi in mentorstvo imajo velik vpliv na tiste, ki v organizacijo šele prihajajo. Več žensk na vodstvenih delovnih mestih bi pomenilo več zgledov in več upanja ter tudi več žensk v izbirnih komisijah (Fritsvold, n. d.). Ugotovljeno je bilo tudi, da brez žensk, ki bi bile na položaju zgledov, mlajše policistke hitreje doživljajo občutek osamljenosti in izoliranosti v organizaciji, kot je policija (Hampton in Whitlock, 2022).

Rubio idr. so ugotovili, da obstajajo tri glavne ovire za napredovanje žensk v policiji. Prva je dolgo trajajoč socialno-kulturni narativ na naravo policijskega dela, v katerem še vedno prevladuje mnenje, da ženske niso primerne za policijsko delo. Druga ovira so lastnosti v organizacijski strukturi policijskih organizacij in policijska subkultura. Moški so hvaljeni za tipično moško obnašanje. Policistke na vodstvenih delovnih mestih to še dodatno občutijo in se soočijo s t. i. steklenim stropom. Negativno so dojete, če ne vodijo na tipično moški »dominantni« način, če izrazijo svojo ženstvenost so smatrane za premehke in neodločne. Zaradi navedenega morajo svojo energijo dodatno vlagati v razbijanje predsodkov, velikokrat pa se z namenom »nevidnosti« sprijaznijo z nižjimi vodstvenimi delovnimi mesti. Tretja izmed ovir je stereotipizacija policistk od policistov, nadrejenih in javnosti (Rubio idr., 2021).

Slovenska policija je s svojo raziskavo tudi prišla do zaključka, da razlike med spoloma v policiji dejansko obstajajo in da so zaznave enakih možnosti žensk med spoloma diametralno nasprotni. Ne glede na to, da so karijerne ambicije in želja po napredovanju bolj izražene in da imajo ženske večjo težnjo po zasedbi višjih delovnih mest (Koporec Oberčkal idr., 2023), pa dejansko stanje vodstvenih delovnih mest, ki ga zasedajo ženske in ga predstavljamo v nadaljevanju, govori o izredno nizkem številu policistk na teh mestih.



## 4 REZULTATI NAŠE RAZISKAVE IN DISKUSIJA

Z namenom zagotavljanja enakih možnosti žensk v policiji policija sama spremlja različne podatke, kot so številko zaposlenih žensk, vrste delovnih mest in organizacijske ravni, kjer so zaposlene. Podatki kažejo, da se število žensk v policiji veča in da se število žensk na vodstvenih delovnih mestih v primerjavi z moškimi spreminja v odvisnosti od organizacijske ravni (MNZ UOK, 2023, citirano v Koporec Oberčkal idr., 2023). Prav posebej se policija v okviru enakih možnosti moških in žensk ukvarja s poklicnimi težnjami za delo na zahtevnejših položajih in s tem povezano motivacijo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju. V okviru politike enakosti spolov pa se ukvarja tudi z odklonskimi pojavi, kot so diskriminacija, nadlegovanje na delovnem mestu idr. (Koporec Oberčkal idr., 2023). Naj dodamo, da je na vseh ministrstvih ustanovljeno posebno delovno mesto koordinatorjev oziroma uradnikov, katerih glavna naloga je skrb za izvajanje dejavnosti na področju enakih možnosti žensk in moških. Policija je z letom 2023 praznovala 50. obletnico sistemskega zaposlovanja uniformiranih policistk v svoje vrste (Policija, 2023). Kot organ ima svojo koordinatorico za enake možnosti, ki je zaposlena v Centru za raziskovanje in socialne veščine znotraj Policijske akademije na GPU. Njena naloga je, da spremlja (ne)uravnoveženost zastopanosti delovnih mest v policiji glede na spol, pa tudi osveščanje zaposlenih o pomenu in vlogi enakosti spolov. Ženske so na določenih mestih še vedno zelo slabo zastopane, zato je treba njihovo vključevanje spodbujati s primernimi ukrepi in težiti k izboljšanju njihovih možnosti za napredovanje (Policija, n. d. a).

Da smo pridobili podatke, potrebne za izvedbo planirane raziskave, smo 25. 10. 2022 in dodatno 24. 11. 2022 na MNZ poslali zahtevo za pridobitev informacij javnega značaja. Na ta način smo od MNZ pridobili podatke o vodstvenih in pomočniških delovnih mestih znotraj policije, o njihovi sistemizaciji ter o zasedenosti sistemiziranih mest in zasedenosti glede na spol, in sicer podatke iz meseca septembra 2022 za vodstvena delovna mesta in decembra 2022 za pomočniška delovna mesta (Podnar, 2024).

Na spletni strani policije smo pod naslovom Število zaposlenih v policiji pridobili podatke o številu zaposlenih v policiji na dan 30. 6. 2022, glej tabela 1. Podatke, navedene v vseh naslednjih tabelah, smo pridobili 17. 11. 2022 in 12. 12. 2022.

Podatki o zaposlenih v Policiji na dan 30. 6. 2022	SKUPAJ	moški	ženske
Število vseh zaposlenih:	8.398	6.145	2.253
uniformirani policisti:	5.763	4.713	1.050
neuniformirani policisti:	1.543	1.236	307
ostali delavci policije:	1.092	196	896
Število policistov:	7.306	5.949	1.357

Vir: Policija (n. d. d)

Tabela 1: Opis vzorca

Za namen naše raziskave smo uporabili podatke zadnje vrstice v tabeli, torej rubriko »število policistov«, ki predstavlja seštevek števila uniformiranih in neuniformiranih policistov, ob čemer je izraz »policisti« uporabljen nevtralnno in velja tako za moške kot za ženske. Drugih delavcev policije tako v raziskavo nismo vključili, saj gre v glavnem za administrativno-tehnične službe v policiji. Iz tabele lahko razberemo, da je policistov 5.949 (81,4 %), policistk pa 1.357 (18,6 %).

### 4.1 Rezultati raziskave - vodstvena delovna mesta

Po izvedeni raziskavi (Podnar, 2024) smo ugotovili, da večino vodstvenih delovnih mest na vseh ravneh zasedajo moški. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

**Tabela 2:**  
**Vodstvena delovna mesta – vse ravni skupno**

Raven	Sistemizirana	Zasedena	Moški	M (% del. mest)	Ženske	Ž (% del. mest)
državna	108	96	92	95,8	4	4,2
regionalna	192	184	177	96,2	7	3,8
lokalna	112	105	102	97,1	3	2,9
<b>SKUPNO</b>	<b>412</b>	<b>385</b>	<b>371</b>	<b>96,4</b>	<b>14</b>	<b>3,6</b>

Vir: K. Žgajnar, elektronska pošta, 17. 11. 2022 in 12. 12. 2022.

Iz tabele 2 je razvidno, da so ženske na vodstvenih delovnih mestih najslabše, in sicer z 2,9 %, zastopane na lokalni ravni, to je na ravni PP. Za slab odstotek boljše so zastopane na regionalni ravni oziroma na ravni PU, najboljše pa so zastopane na ravni GPU s 4,2 %. Od skupno 385 zasedenih vodstvenih delovnih mest v policiji, jih ženske zasedajo 3,6 %, moški pa preostalih 96,4 %.

Da bi dosegli uravnoteženost zasedenosti vodstvenih delovnih mest po spolu, to pomeni, da bi bile ženske na vodstvenih delovnih mestih zastopane v 18,6 %, bi morale biti na ravni celotne organizacije na ta mesta zaposlenih 15 % več žensk na račun moških. Delež 18,6 %, v katerem so v policiji zaposlene policistke, od celote 385 zasedenih vodstvenih delovnih mestih predstavlja v številu približno 72 teh mest, torej bi morale biti za uravnoteženost na vodstvenih delovnih mestih zaposlenih skupno 72 žensk, kar predstavlja močan kontrast trenutnim štirinajstim.

Če bi kot celoto upoštevali vsa sistemizirana vodstvena mesta v policiji, to je 412, bi morali za dosego deleža 18,6 % na vodstvena delovna mesta zaposliti približno 77 žensk. Trenutno je praznih sistemiziranih vodstvenih mest v celotni policiji 27. Če bi vsa ta delovna mesta hipotetično zasedale ženske, bi bilo v celotni policiji na vodstvenih delovnih mestih skupno zaposlenih 41 žensk, kar je še vedno daleč od tega, da bi dosegli uravnoteženost spolov vodstvenega kadra.

Podatki o zasedenosti vodstvenih delovnih mest po PU so pridobljeni za dan 1. 12. 2022 in so prikazani v tabeli 3.

PU	Sistemizirana	Zasedena	Moški	Ženske
Celje	30	29	27	2
Koper	11	11	11	0
Kranj	17	16	14	2
Ljubljana	35	32	311	1
Maribor	11	11	10	1
Murska Sobota	9	9	9	0
Novo mesto	12	12	12	0
Nova Gorica	13	11	11	0

**Tabela 3:**  
Zasedenost  
vodstvenih  
delovnih mest  
po spolu –  
posamezne  
uprave

Vir: K. Žgajnar, elektronska pošta, 12. 12. 2022.

Iz tabele 3 razberemo, da kar polovica PU na vodstvenih delovnih mestih nima niti ene ženske. Izmed drugih štirih dve na vodstvenih mestih zaposlujeta eno žensko, drugi dve pa dve ženski. Povzamemo lahko, da policistk na vodstvenih delovnih mestih na regionalni ravni praktično ni, oziroma jih je izredno malo, kot pa je razvidno iz tabele 2, jih je še vedno več kot na lokalni ravni.

V tabeli 4 so predstavljeni deleži (%), v kakršnih vsak spol zaseda vodstvena delovna mesta na posamezni organizacijski ravni. Zaradi majhnih vrednosti nam najbolj jasno sliko prikaže predvsem kategorija »skupno«, v kateri so prikazani podatki za vsa vodstvena delovna mesta na vseh ravneh.

	SKUPAJ	moški	ženske
Število policistov:	7.306	5.949	1.357
državna raven – skupno	96	92	4
% od spola		1,5	0,3
regionalna raven – skupno	184	177	7
% od spola		3,0	0,5
lokalna raven – skupno	105	102	3
% od spola		1,7	0,2
SKUPNO	385	371	14
% od spola		6,2	1,0

**Tabela 4:**  
Delež moških  
in žensk na  
vodstvenih de-  
lovnih mestih

Vir: K. Žgajnar, elektronska pošta, 17. 11. 2022 in 12. 12. 2022.

V tabeli 4 so razvidni deleži, v katerih je posamezen spol zastopan na vsaki ravni, s čimer je omogočena primerjava med spoloma. Izmed 7.306 policistov je 385 vodij. Iz zadnje rubrike »skupno« lahko razberemo, da je izmed vseh moških, zaposlenih v policiji, 6,2 % na vodstvenih delovnih mestih. Izmed vseh žensk, zaposlenih v policiji, pa je na vodstvenih delovnih mestih le 1 % žensk. Moških na vodstvenih delovnih mestih je torej veliko oziroma bistveno več kot žensk.

## 4.2 Rezultati raziskave – pomočniška delovna mesta

Od MNZ smo pridobili tudi podatke o pomočniških delovnih mestih, saj so le ta v večini primerov stopnica v karieri posameznika, ki vodi na vodstveno delovno mesto. Pomočniki tudi največkrat opravljajo delo vodje, kadar je vodja odsoten. Podatki so pridobljeni za dan 1. 12. 2022.

**Tabela 5:**  
**Pomočniška delovna mesta – vse ravni skupno**

Raven	Sistemizirana	Zasedena	Moški	M (% del mest)	Ženske	Ž (% del mest)
Državna	48	37	34	91,9	3	8,1
Regionalna	5	3	3	100,0	0	0,0
Lokalna	365	289	259	89,6	30	10,4
SKUPNO	418	329	296	90,0	33	10,0

Vir: K. Žgajnar, elektronska pošta, 12. 12. 2022.

Iz tabele 5 je razvidno, da so ženske na pomočniških delovnih mestih najbolj zastopane na lokalni ravni oziroma na ravni PP, torej ravno obratno kot velja za vodstvena delovna mesta. Za 2 % slabše so zastopane na državni ravni oziroma na ravni GPU. Na regionalni ravni oziroma na ravni PU žensk na pomočniških mestih ni. Ob tem naj omenimo, da je edino pomočniško delovno mesto na ravni PU mesto pomočnika direktorja, tako mesto pa ima sistemiziranih le pet, izmed osmih PU. Na dveh izmed teh petih uprav, mesto pomočnika direktorja ni zasedeno, na drugih treh pa to mesto zasedajo moški.

Skupno ženske zasedajo 10 % vseh pomočniških delovnih mest v policiji. Da bi bila dosežena uravnoveženost zasedenosti pomočniških delovnih mest v policiji (18,6 %), bi morale torej policistke zasedati 8,6 % več pomočniških delovnih mest kot trenutno. Prav za toliko bi se moral posledično zmanjšati delež moških pomočniških delovnih mest. V številkah to pomeni, da bi morale biti na ravni celotne organizacije zaposlenih 55 žensk na pomočniških delovnih mestih, kar je 22 več kot trenutno.

Če bi kot celoto upoštevali vsa sistemizirana pomočniška delovna mesta v policiji, torej 418, bi morali za dosego deleža 18,6 %, ki bi pomenil uravnoveženost spolov, na pomočniška delovna mesta zaposliti približno 78 žensk. Praznih sistemiziranih pomočniških delovnih mest v celotni policiji je 89. Če bi vsa ta mesta zasedale policistke, bi bilo v celotni policiji na pomočniških delovnih mestih skupno zaposlenih 122 žensk, kar že presega točko uravnoveženosti zasedenosti po spolu, in sicer v korist žensk. Tako bi lahko uravnoveženost spolov pomočniškega kadra, vsaj na lokalni ravni, kjer je praznih sistemiziranih mest največ (76), dosegli zgolj z odpiranjem in zaposlovanjem žensk na določeno število sistemiziranih delovnih mest, ki niso zasedena, in torej ne na račun policistov.

V tabeli 6 so izračunani deleži (%), v kakršnih vsak spol zaseda pomočniška delovna mesta na posamezni organizacijski ravni. Zaradi majhnih vrednosti nam tudi tu najbolj nazorno sliko predstavlja zadnja kategorija »skupno«, v kateri so prikazani podatki za vsa pomočniška delovna mesta na vseh ravneh.

	SKUPAJ	moški	ženske
Število policistov:	7.306	5.949	1.357
državna raven – skupno	37	34	3
% od spola		0,6	0,2
regionalna raven – skupno	3	3	0
% od spola		0,1	0,0
lokalna raven – skupno	289	259	30
% od spola		4,4	2,2
SKUPNO	329	296	33
% od spola		5,0	2,4

**Tabela 6:**  
**Delež moških**  
**in žensk na**  
**pomočniških**  
**delovnih**  
**mestih**

Vir: K. Žgajnar, elektronska pošta, 12. 12. 2022.

Kot v tabeli 4 tudi tabela 6 prikazuje, v kakšnih deležih je posamezen spol zastopan na vsaki ravni, kar omogoča primerjavo med spoloma. V zadnji rubriki »skupno« vidimo, da je izmed vseh moških, zaposlenih v policiji, 5,0 % na pomočniških delovnih mestih. Izmed vseh žensk, zaposlenih v policiji, pa je na pomočniških delovnih mestih le 2,4 % žensk. Moških na pomočniških delovnih mestih je torej še vedno veliko več kot žensk, vendar pa je ta razlika bistveno manjša kot pri vodstvenih delovnih mestih.

## 5 ZAKLJUČEK IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA

Predstavljena raziskava jasno sporoča, da pot do uresničitve enakosti spolov pri nas še ni končana, ne glede na to, da slovenska zakonodaja sicer primerno ureja enakopravnost, enakost in prepoved diskriminacije na ustavni in zakonski ravni. »ZEMŽM« (2002) pa ob določenih pogojih z določitvijo splošnih in posebnih ukrepov dovoljuje tudi pozitivno diskriminacijo. Menimo, da bi bil tak ukrep primeren v slovenski policiji, kjer je bil ženski spol v manj ugodnem položaju od moškega daljše preteklo časovno obdobje, v katerem je prihajalo do diskriminacije, in kamor ženske dolga leta niso imele dostopa. Policija redno, brez prekinitev, zaposluje ženske šele od leta 2002 dalje. Prav iz tega razloga spodbujamo policijo k temu, da proaktivno pristopi k reševanju problema neenakosti žensk in z dobro prakso pokaže pot drugim evropskim državam, ki se s tem problemom soočajo, da so spremembe ob pravilnem delovanju mogoče.

Ugotovili smo, da skupno v celotni policiji od vseh vodstvenih delovnih mest ženske zasedajo le 3,6 %, moški pa 96,4 %. Od vzorca naše raziskave (100 %) je 18,6 % žensk. Navedeni odstotek smo uporabili kot odstotek, ki bi pomenil uravnoteženost spolov na vodstvenih delovnih mestih, ne glede na to, da »ZEMŽM« (2002) določa, da neuravnoteženost spolov na določenem družbenem področju velja, dokler je zastopanost enega izmed spolov nižja od 40 %. Tudi na pomočniških delovnih mestih ženske niso zastopane v enakem odstotku, pač pa zasedajo skupno 10 % pomočniških delovnih mest.

Menimo, da pri napredovanju žensk na vodstvena delovna mesta v policiji še vedno obstaja t. i. stekleni strop, mimo katerega se prebijejo le redke posameznice, ženske na vodstvenih delovnih mestih se soočajo s seksističnimi in neprimernimi komentarji, za dosego spoštovanja pa se morajo ženske dokazovati v večji meri kot njihovi moški kolegi. Policijska subkultura še vedno izkazuje negativen odnos policistov do policistk, saj povečuje tipično moške lastnosti, s tem pa avtomatsko izključuje ženske.

Policistke so najboljše zastopane na državni ravni, kjer predstavljajo 4,2 % vodij, najslabše pa na vodstvenih delovnih mestih na lokalni ravni, kjer predstavljajo le 2,9 % vodij. Ti podatki ironično izkazujejo, da je ženskam, ki kariero v policiji začnejo na delovnem mestu policistke v patrolji, napredovanje najtežje. Pomočnik je namreč na lokalni ravni največ, vodij pa najmanj, medtem ko je odstotek ženskih vodij največji na državni ravni.

Podatki kažejo, da imajo v povprečju policistke višjo izobrazbo, večjo željo po dodatnem izobraževanju in po napredovanju kot moški. Kljub temu se brez proaktivnega in namenskega pristopa policije kot celote do problema manj ugodnega položaja žensk situacija ne bo spremenila, saj policijo večinsko tvorijo moški, ki – kot kaže raziskava same policije – ne vidijo problema v odnosu na področju enakosti žensk v policiji, pač pa menijo, da je enakost spolov dosežena. Številke kažejo, da temu ni tako. Ker policija sama z dejavnimi ukrepi še ni pristopila k reševanju tega problema, s tem vzpostavlja dvom o dejanskem obstoju volje za odpravo *statusa quo*, zato spodbujamo, da se v reševanje problema vključi tudi Ministrstvo za notranje zadeve.

Za odpravo manj ugodnega položaja žensk in proaktiven pristop za dosego uravnovešenosti spolov na vodstvenih delovnih mestih v policiji povzemamo naslednje ukrepe (Podnar, 2024):

- dejavno delovanje policije v smeri spremembe policijske (sub)kulture v obliki različnih obveznih delavnic (z namenom ozaveščanja (večinoma) nenamernega obnašanja in delovanja policistov, ki je do žensk izključujoče);
- nadaljevanje izvajanja trenutnih dejavnosti za preprečevanje diskriminacije in vzpostavitve dejanske enakosti spolov;
- sprejetje posebnih začasnih ukrepov po 7. členu »ZEMŽM« (2002), kot so uvedba kvot na vodstvenih delovnih mestih ali prednostno sprejemanje žensk na vodstvena delovna mesta, v primerih enakega izpolnjevanja predpisanih meril in pogojev. Ženske so bile v preteklosti povsem, kasneje pa v določenih časovnih obdobjih, diskriminirane iz policijskega poklica ali pa so lahko delovale le na redkih področjih dela. To na položaj policistk vpliva še danes, saj konkurirajo z moško populacijo, ki tvori policijo že od vsega začetka. Iz navedenega razloga je sprejem začasnih posebnih ukrepov, do izboljšanja stanja, primeren in nujen;
- proaktivno delovanje policije na izpostavljanju pomembne vloge žensk na vodstvenih delovnih mestih, s čimer bi bil rešen problem pomanjkanja vzorov in zgledov, katerih pomembnost so izpostavile številne tuje raziskave;

- vzpostavitev uradnega mentorskega programa, z namenom zmanjšanja moči neformalnih dogovorov. S takim programom bi lahko policistkam omogočili stik s trenutnimi vodjami ter dostop do njihovih nasvetov, pomoči in usmerjanja v postopku napredovanja;
- vsa nezasedena sistemizirana vodstvena delovna mesta naj policija praviloma zapolni z ženskami. Nezaposlovanje na sistemizirana vodstvena in pomočniška mesta manjša možnosti policistk za napredovanje. Z raziskavo smo ugotovili, da bi bile tudi ob zasedenosti vseh trenutno nezasedenih sistemiziranih mest ženske še vedno zastopane v izredno majhnem odstotku, uravnoveženost pa še zdaleč ne bi bila dosežena, zato se zdi logičen ukrep, da se ta mesta z namenom ustvarjanja enakih možnosti, sprosti in praviloma zapolni s policistkami;
- policija naj posveti več pozornosti obveznostim zaposlenih s področja izobraževanja na temo uporabe prisilnih sredstev in pooblastil<sup>4</sup>, fizične pripravljenosti in veščin samoobrambe. Najpogostejši argument moških v policiji – ki predstavlja tudi sestavino policijske subkulture – je, da so ženske zaradi svoje fizične šibkosti neprimerne za poklic policista. Vedno večje število policistk v patroljah, ki vsak dan policijske naloge<sup>5</sup> opravljajo strokovno in uspešno, izkazuje, da ta argument ne drži. Ničen je tudi v odnosu do vodstvenih delovnih mest, saj vodje večine svojega dela ne opravijo na terenu, kjer bi bili izpostavljeni intervencijam;
- več treninga borilnih veščin in uporabe prisilnih sredstev bi povečalo strokovnost, samozavest in zaupanje policistk do samih sebe ter moških kolegov do njih. Povečala bi se tudi varnost vseh udeleženi v nevarnih policijskih postopkih.<sup>6</sup> Stranski učinek takega ukrepa bi lahko potencialno bil celo zvišanje ugleda policije v javnosti. Policija bi omenjeno lahko spodbudila tudi s (so)financiranjem in dejavnim spodbujanjem vključitve zaposlenih v klube borilnih veščin, ki vključujejo elemente policijske samoobrambe, npr. judo, karate, jiu-jitsu, kickboxing idr.

Vzpostavitev uradnih mentorskih programov se v tujini že uresničuje. S predstavljenim prispevkom želimo spodbuditi diskurz na področju dejanske enakosti žensk na vodstvenih delovnih mestih v slovenski policiji in njihovih enakih možnosti. Z izpostavljenim problemom se v podobnih konkretnih številkah soočajo tudi številne druge zahodne države. Slovenija ima s tem edinstveno priložnost, da z zgledom proaktivnega pristopa in izboljšanja stanja zavzame mesto tih držav, ki je drugim pokazala pot.

4 »Policisti zgolj z rabo enega policijskega pooblastila skoraj nemogoče zaključijo postopek. Če pojasnimo s primenom, bi to najlažje predstavili s tem, da že pri najosnovnejšem postopku, npr. ugotavljanju identitete osebe, policisti uporabijo več pooblastil, saj osebi začasno omejijo gibanje, jo opozarjajo in seznanjajo, morebiti ukazujejo ali odrejajo itd.« (Pozdrec in Kotnik, 2022, str. 195)

5 »Policisti se vsakodnevno srečujejo z raznolikimi policijskimi nalogami in pri opravljanju le teh ocenjujejo, katere odločitve, policijska pooblastila in uradna dejanja bodo izvedli, da bodo nevarnost učinkovito preprečili in odpravili. Pomembno je, da poznajo vsa dejstva in okoliščine, ki so bile znane v trenutku ocenjevanja, saj lahko na podlagi le-teh ocenijo, kakšni ukrepi bodo izvedeni v določeni situaciji.« (Žaberl in Pozdrec, 2015, str. 116)

6 »Policisti, ki imajo dobro teoretično in strokovno znanje, bodo policijske postopke izvedli varno zoper posameznika ali skupino ljudi, ki je npr. storila prekršek ali kaznivo dejanje ali pa se je naključno znašla v postopku, ker se zavedajo posledic nezakonite in nestrokovne uporabe policijskih pooblastil. S pravilnim pristopom in izvedbo policijskega postopka bodo policisti varno posegali v ustavno varovane človekove pravice in preprečevali morebitne kršitve pravic in svobod tudi na podlagi Evropske konvencije o varstvu človekovih pravicah.« (Žaberl idr., 2016, str. 470)

### UPORABLJENI VIRI

- Advice for establishing a successful law enforcement mentoring program. (2023). *Community Policing Dispatch*, 16(4). [https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/04-2023/law\\_enforcement\\_mentoring.html](https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/04-2023/law_enforcement_mentoring.html)
- Andreescu V. in Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567–583. <https://doi.org/10.1350/ijps.2010.12.4.207>
- Beznik, S. (2011). *Ženske na vodilnih položajih* [Diplomsko delo]. Fakulteta za družbene vede.
- Brizendine, L. (2010). *Moški možgani*. Modrijan.
- Colin Bolger, P. (2015). Just following orders: A meta-analysis of the correlates of American police officer use of force decisions. *American Journal of Criminal Justice*, 40(3), 466–492. <https://doi.org/10.1007/s12103-014-9278-y>
- Cordner, G. in Cordner, A. (2011). Stuck on a plateau?: Obstacles to the recruitment, selection, and retention of women police. *Police Quarterly*, 14(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1098611111413990>
- Čas, T. (1989). *Konflikti med miličniki in občani pri kršitvah javnega reda in miru* [Magistrska naloga]. Pravna fakulteta.
- Čas, T. (2023). *Strateški in razvojni pogled na zasebno varstvo v Republiki Sloveniji, s poudarkom na zasebnem varovanju* (1. izd.). Čas – Zasebna šola za varnostno izobraževanje.
- Durić, D. (2011). Transformational leadership styles in Slovenian police. *Varstvoslovje*, 13(2), 188–207. [https://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2011-2/06\\_Duric.pdf](https://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2011-2/06_Duric.pdf)
- Fritsvold, E. (n. d.). *The importance of promoting women to positions of leadership in law enforcement*. University of San Diego. <https://onlinedegrees.sandiego.edu/promoting-women-in-law-enforcement-leadership/>
- Green, E. (21. 5. 2021). *Examining the experiences of women police leaders in Illinois*. Illinois Criminal Justice Information Authority. <https://icjia.illinois.gov/researchhub/articles/examining-the-experiences-of-women-police-leaders-in-illinois>
- Hampton, A. in Whitlock, D. W. (2022). A phenomenological study of female managers in law enforcement: An argument for mentoring. *Journal of Ethical and Legal Issues*, 14. <https://www.aabri.com/manuscripts/223570.pdf>
- Kanjuo-Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Enotnost.
- Kanjuo-Mrčela, A. (2000). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekljeni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave*, 16(34-35), 53–78. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF>
- Koporec Oberčkal, A., Povše, T. A., Kolar Osvald, T. in Stergar, M. (2023). *Nekateri vidiki organizacijskega življenja v policiji: Razlike med spoloma, raziskovalno poročilo*. MNZ, Policija.
- Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: Managerke velikih mednarodnih podjetij*. GV založba.
- Meško, G. in Areh, I. (2004). Nekaj pogledov na policijsko osebnost. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 55(4), 363–369. <https://www.policija.si/>



[images/stories/Publikacije/RKK/PDF/2004/04/RKK2004-04\\_Mesko\\_Areh\\_OsebnostPolicistov.pdf](#)

- Natarajan, M. (2008). *Women police in a changing society, back door to equality* (1st ed.). Routledge.
- Pagon, M. in Lobnikar, B. (1993). Ženske v policiji (nekaj tujih izkušenj). V A. Dvoršek (ur.), *Policija na prehodu v 21. stoletje: Zbornik posvetovanj* (str. 72–87). Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- Podnar, K. (2024). *Položaj žensk na vodstvenih delovnih mestih v policiji* [Magistrsko delo]. Fakulteta za državne in evropske študije. <https://revis.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=10708>
- Policija. (7. 3. 2023). *Pred dnevom žena v policiji odprli zanimivo razstavo Kje so ženske?*. <https://www.policija.si/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/sporocila-za-javnost-gpue/117512-pred-dnevom-zena-v-policiji-odprli-zanimivo-razstavo-kje-so-zenke>
- Policija. (n. d. a). *Enakost spolov*. <https://www.policija.si/delovna-podrocja/enakost-spolov>
- Policija. (n. d. b). *Organiziranost in enote*. <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/organiziranost>
- Policija. (n. d. c). *O slovenski policiji*. <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji>
- Policija. (n. d. d). *Število zaposlenih v Policiji*. <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/statistika/zaposleni-v-policiji>
- Policija. (n. d. e). *Vodstvo*. <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/vodstvo>
- Pozderec, F. in Kotnik, K. (2022). Zaseg predmetov kot uradno dejanje policistov v Sloveniji. *Varstvoslovje*, 24(3), 189–202. [https://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2022-3/01\\_Pozderec\\_Kotnik\\_2022\\_3.pdf](https://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2022-3/01_Pozderec_Kotnik_2022_3.pdf)
- Powell, G. N. in Graves, L. M. (2003). *Women and men in management* (3rd ed.). Sage.
- Rao, M. S. (22. 5. 2019). Soft leadership and women leadership. *The European Business Review*. <https://www.europeanbusinessreview.com/soft-leadership-and-women-leadership/>
- Rosener, J. B. (n. d.). Ways women lead. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Rubio, C. A., Grueso Hinestroza, M. P. in Lopez, M. M. (2021). Is it because you don't want to?: A content analysis of police executive leaders' perceptions of policewomen's careers in europe. *Frontiers in psychology*, 12, 713696. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.713696/full>
- Sarver, M. B. in Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(1), 126–143.
- Scism, R. (21. 10. 2022). What type of leader are you?. *Lexipol*. <https://www.lexipol.com/resources/blog/what-type-of-leader-are-you/>
- Sebire, J. (2020). Why gender equality in policing is important for achieving United Nations sustainable development goals 5 and 16. *International Journal of Crime, Justice and Social Democracy*, 9(1), 80–85.
- Silvestri, M. in Tong, S. (2022). Women police leaders in Europe: A tale of prejudice and patronage. *European Journal of Criminology*, 19(5), 871–890. <https://doi.org/10.1080/14440874.2022.2088888>

[org/10.1177/1477370820931867](https://doi.org/10.1177/1477370820931867)

- Soontiens, W. in Anthony, M. (2015). Promoting police women: A conceptual framework. V *29th Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference: Managing for peak performance*. [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/2018/03/2572\\_035.pdf](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/2018/03/2572_035.pdf)
- Sprafka, H. in Kranda, A. H. (n. d.). *Best practices guide: Institutionalizing mentoring into police departments*. International Association of Chiefs of Police. <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-Mentoring.pdf>
- Stergar, M., Povše, T. A., Koporec Oberčkal, A. in Kolar Osvald, D. (2023). *Kje so ženske?: Prepoznavnost, vključenost in vidnost žensk: Ob 50-letnici sistemskega zaposlovanja policistk, nekoč imenovanih miličnice*. Ministrstvo za notranje zadeve, Policija.
- Suhadolnik, A. (2006). *Ali obstajajo razlike v stilu vodenja med moškimi in ženskami v slovenskih podjetjih?* [Diplomsko delo]. Fakulteta za družbene vede.
- Temming, M. (11. 2. 2021). Black, hispanic and female police use force less often than white male officers. *Science news*. <https://www.sciencenews.org/article/black-hispanic-female-police-use-force-less-than-white-male-officers>
- Today, N. (2017). The decision to become a police officer in a legitimacy crisis. *Women & Criminal Justice*, 27(4), 250–270.
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). (2002, 2007, 2016, 2019). *Uradni list RS*, (59/02, 61/07, 33/16, 59/19).
- Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol). (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019, 2020, 2021, 2022). *Uradni list RS*, (15/13, 11/14, 86/15, 77/16, 77/17, 36/19, 66/19, 200/20, 172/21, 105/22, 141/22).
- Žaberl, M. in Pozderek, F. (2015). Opportunitätsprinzip und taktisches Ermessen der Polizei in der Republik Slowenien. *Kriminalistik*, 69(2), 116–122.
- Žaberl, M., Pozderek, F. in Oberman, I. (2016). Verhinderung von Gefahren als Grundlage von Sicherheitsbefugnissen nach slowenischem Recht: Gefahrenabwehrrecht in Slowenien. *Kriminalistik*, 70(7), 456–470.

### O avtorjih:

**Klara Podnar**, policistka, dipl. pravnica, magistra prava, dipl. varstvoslovka (VŠ) in magistra javne uprave, doktorska študentka prava na Novi univerzi, od leta 2016 dalje zaposlena v Policiji. E-pošta: [podnar.klara@gmail.com](mailto:podnar.klara@gmail.com)

**Dr. Tomaž Čas**, univ. dipl. pravnik, magister prava, doktor obramboslovja, izredni profesor za varnostni sistem, predavatelj na Fakulteti za varnostne vede, Evropski pravni fakulteti in Fakulteti za državne in evropske študije in na Čas – Zasebni šoli za varnostno izobraževanje. E-pošta: [tina.cas@siol.net](mailto:tina.cas@siol.net)