

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ СКОПЈЕ

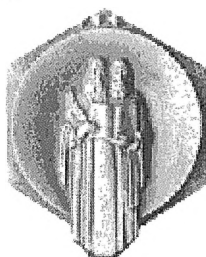
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Студиска програма

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО

ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Јавна администрација



Магистерски труд

Тема:

**УЛОГАТА НА КОНТРОЛАТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА ИНТЕГРИТЕТОТ НА
ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА**

кандидат:

Јасмина Трамбуrowa Михајловска

ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје 2015

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
ПОИМНИК	8
1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	14
1.1. Дефинирање на проблемот и основните поими	14
1.2. Операционализација на проблемот	15
1.3. Релевантни истражувања	16
2. МЕНАЏМЕНТОТ ВООПШТО И НЕГОВОТО ЗНАЧЕЊЕ	19
2.1. Што претставува менаџментот	19
2.2. Кои се принципите и функциите на менаџментот	22
2.3. Каква е улогата на менаџментот	27
2.4. Значењето на менаџментот за успешно работење	30
3. ВЛИЈАНИЕТО НА ПОЛИЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ ИНТЕГРИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА	32
3.1. Што е интегритетот	32
3.2. Зошто е значајно градењето и развојот на интегритетот	35
3.3. Улогата на полицискиот менаџмент врз градењето на интегритетот на вработените во полиција	36
3.3.1. Планирање и регрутирање	36
3.3.2. Селекција на кадри	38
3.3.3. Ориентација, обука и тренинг	41
3.3.4. Развој и планирање на кадарот	43
3.3.5. Карiera	45
3.3.6. Оценување	46
3.3.7. Плати и наградување	48
3.3.8. Здравјето и сигурноста на вработените	49
3.4. Принципите на работењето на полицискиот менаџмент врз градењето на интегритетот на вработените во полиција	50
3.4.1. Планирање	52
3.4.2. Организирање	54
3.4.3. Командување	57

3.4.4. Координација	58
3.4.5. Мотивација	60
3.4.6. Контрола	64
3.4.7. Подобрување	64
4. ВОСПОСТАВУВАЊЕ И ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА	
КОНТРОЛНИОТ МЕХАНИЗАМ ВРЗ ПОЛИЦИЈАТА	65
4.1. Што претставува контролата	65
4.2. Контролните механизми врз полицијата	67
4.3. Кој ја спроведува контролата	69
4.4. Како се спроведуваат контролните активности врз	
полицијата	72
5. ЕФЕКТИТЕ ОД СПРОВЕДУВАЊЕТО НА КОНТРОЛАТА	
ВРЗ ГРАДЕЊЕТО НА ИНТЕГРИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО	
ПОЛИЦИЈАТА	83
5.1. Ефектите од спроведените контроли од страна на Секторот	
за внатрешна контрола и професионални стандарди врз	
вработените во полицијата	83
5.2. Ефектите од спроведените контроли од страна на Народниот	
правобранител врз вработените во полицијата	100
5.3. Ефектите од спроведените контроли од страна на	
Комисијата на Собранието на Република Македонија за надзор	
на работењето на МВР	109
5.4. Ефектите од спроведените контроли од страна на	
граѓанскиот сектор врз вработените во полицијата	109
6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	114
6.1. Предмет на истражување	114
6.2. Цел и карактер на истражувањето	114
6.3. Задачи на истражувањето	114
6.4. Хипотези	115
6.5. Варијабли на истражувањето	116
6.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето	116
6.7. Популација и примерок	117
6.8. Статистичка обработка на податоците	117

6.9. Организација и тек на истражувањето	118
7. АНАЛИЗА И ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ТЕРЕНСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	119
ЗАКЛУЧОК	147
ПРЕПОРАКИ	150
БИБЛИОГРАФИЈА	152
ПРИЛОГ - АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК	160

ВОВЕД

Системот на државното уредување во современиот свет, вообичаено, низ поголемиот дел од развиените држави, а сосема очекувано и кај нас, се темели на заштита на човековите слободи и права. Според очекувањата и стремежите на државата и институциите, преку законските прописи и механизмите кои им стојат на располагање на институциите, се штитат државните интереси. Секако дека ова е очекуван процес, но истовремено не смее да се дозволи институциите кои ги штитат државните интереси, затскривајќи се зад широките законските овластувања истите да се пречекорат. Целта е да не им се дозволи на институциите и поединците во нив да се „занесат“ во својата власт и да преземаат чекори или однесувања кои се недозволиви. Ваквиот тип пречекорувања на добиените законски овластувања, се рефлектира во загрозување на човековите права, преку загрозување на физичкиот интегритет на граѓаните или оневозможување на остварување на некои од со устав загарантираните права. Токму заштитата на човековите права и секојдневната борба, како поединечна, институционална така и преку определени здруженија, за заштита на загрозувањата од страна на поединци или институции, се интересот за обработка на оваа магистерска тема.

Пристапот на заштита на човековите права и работењето на полицијата во делот на секојдневното работење и постапување, а пред сè, преку контролата како функција на менаџерот, е поттикот за да се истражува појавата или феноменот: улогата на контролата во градењето на интегритетот во полицијата.

Кога се оценува контролната улога или функција во системите на државната управа и секако во институциите на државата, се има предвид дека нивното функционирање и постоење е обигаторно, но во зависност од тоа во која институција се наоѓа, така произлегуваат задачите, целите и функцијата за нивното работење и постоење. Контролната или надзорната функција, вообичаено е хиерархиски поставена во институциите и врз таа основа, се врши секојдневно контролирање и надзор во работење. Вообичаено, контролната функција постои и во меѓуинституционалното работење, каде во склоп на законодавниот дом, Собранието на Република Македонија, се формираат определени комисии за контрола и надзор над работењето на определени институции (собраниски комисии). Од друга страна, на ниво на држава, во делот на финансиското работење на институциите, постои институција за контрола на трошење на буџетските средства (државна ревизија). Во делот на пречекорувањето на

овластувањата или ускратување на човековите права од страна на полицијата, на државно ниво, постојат институции кои, меѓудругото, се занимаваат со заштитата на лицата на кои им се нарушени човековите права, а тоа се Јавното обвинителство и надлежните судови на Република Македонија, и исто толку значаен е Народниот правобранител на Република Македонија. Токму ваквата, пред сè хиерархиска поставеност на контролната функција од внатре и од надвор, доведува до развој на институциите и човечките ресурси во нив, преку градење на интегритетот на своите вработени, а истовремено и заштита на граѓанскиот интегритет. Бидејќи контролната функција, вообичаено е поставена за вршење контрола над спроведувањето на добиените законски овластувања, според определена методологија на работење, нејзиното спроведување треба да се врши преку почитување на интегритетот на лицето или институцијата врз која се врши контролата. Токму контролните механизми, се грижат за почитување на принципот на законитост во работењето на припадниците на полицијата, а истовремено преку нив се врши заштита на интегритетот на вработените и институцијата од секое незаконско работење.

Ваквото гледање на работите е многу значајно да биде секојдневна работна обврска на раководните структури и менаџментот во полицијата, што на подолг рок ќе даде позитивни резултати во развојот на институцијата и зголемување на интегритетот како на институцијата така и на нејзините вработени. Последен, но и најзначаен корисник од придобивките на ваквиот начин на работење би биле граѓаните, за што треба да се стремат институциите, односно нејзините вработени, со цел да ја зголемуваат довербата во сопствената институција и човечките ресурси со кои таа располага. Внатрешно во структурата на институцијата, контролниот механизам го зголемува квалитетот во работењето и превентивно влијае на идни незаконски активности, преку преземените мерки и активности од претходните контроли. Вообичаено контролата е една од активностите на менаџментот и раководителите, а е многу блиска со другите мерки кои им стојат на располагање на менаџерите: предупредување, укажување, казнување, прераспоредување или позитивните, пофалување и наградување. Само менаџерите кои ги почитуваат принципите за обезбедување квалитет во работењето, може да се пофалат дека се успешни, но најдобрата пофалба доаѓа од граѓаните. Интегритетот на полицијата, која како униформирана структура е во секојдневна комуникација со граѓаните, е изложен на контрола, оценување и анализирање што подоцна може да биде изразено преку: пофалби и критики или да се движи во нагорна линија, или пак да биде доведен во

прашање. Непромислените постапки на одредени вработени, при секојдневното работење, придонесуваат за нарушување на интегритетот на вработените во полицијата и истовремено нарушување на угледот и имиџот кој што макотрпно и секојдневно се гради. Секоја непромислена, неодговорна и незаконска постапка, или само едно вакво однесување има далекусежни последици во однос на работењето на полицијата и нејзиниот ефект во работењето, или како што гласи една македонска поговорка „она што еден може да расипе, сто луѓе не можат да го поправат“.

Токму заради попречување на ваквите активности, компарирајќи ги позитивните и негативните ефекти од вршењето на контролната функција при градењето на интегритетот на вработените во полицијата и давање на сопствено видување, ќе биде опфатено во овој труд.

ПОИМНИК

- **Безбедност** - според дефиницијата за безбедност изработена во рамките на ООН во текот на 1985 година, „безбедноста е состојба во која државите сметаат дека нема опасност од воен напад, политички принуди или економски присили, така што можат слободно се развиваат“.¹

- **Безбедноста** - може да ја третираме како состојба во која е осигурен урамнотежениот физички, духовен, душевен и материјален опстанок на поединецот и на општествената заедница во однос на другите поединци, општествени заедници и природата или безбедноста во суштина претставува иманентен структурен дел на општеството што во себе вклучува определена состојба, односно определени особини на состојбата, а исто така и дејност, односно систем.²

- **Безбедност** - е отстранување на сите активности и пропусти кои ги загрозуваат граѓаните, јавниот поредок, објектите или даден простор.³

- **Внатрешна контрола** - претставува преземање на активности од страна на работниците на секторот при постапување по примен усен или писмен поднесок (во натамошниот текст; претставка), поднесен од граѓанин или друг субјект (во натамошниот текст: подносител), заради утврдување на вистинитоста на наводите изнесени во неа и давање предлог за поведување на постапка за утврдување одговорност за кршење на работниот ред и дисциплина и за утврдување на материјална, професионална, прекршочна или кривична одговорност на работниците во сите случаи на нивно незаконско постапување.⁴

- **Вонреден генерален и стручен надзор** - се спроведува по барање на министерот за внатрешни работи, ако се утврди дека претходно извршениот надзор е спроведен спротивно на одредбите на ова упатство и прописите за Полицијата и на утврдените методи и пропишаните стандарди и постапки за работа на Полицијата.⁵

¹ Бакревски, О. (2008). *Контрола на безбедносниот сектор*, УКИМ Скопје, Филозофски факултет, стр.21

² Котовчевски, М. (2000). *Национална безбедност на Република Македонија*, прв дел, Македонска цивилизација, стр.21

³ Ѓорѓевиќ, О. (1986). *Лексикон безбедности*, Партизанска Књига, стр.25

⁴ *Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи*, донесен во мај 2007, чл.2

⁵ Министерство за внатрешни работи, *Упатство за начинот на вршење на генерален и стручен надзор во полицијата*, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007, чл.13

- **Генерален надзор** - е општ надзор кој се врши од страна на Бирото за јавна безбедност врз Централните полициски служби, Регионалните центри за гранични работи и Секторите за внатрешни работи⁶.
- **Интегритет** лат. 1. целокупност, целост, полнота, неповредливост, неделивост на една целина (на пример: државна територија): 2. чесност, невиност, непорочност, чистота на душата⁷.
- **Интегритет** - квалитетот да се биде чесен и да се има силни морални принципи⁸.
- **Интегритет** - однесување и постапки кои се доследни на збир на морални и етички принципи и стандарди, прифатени од страна на поединците но и институциите кои создаваат пречка за корупцијата⁹.
- **Контролата** - треба да се сфати како процес преку кој се откриваат грешките, се отвора можност за навремени корекции на планираните активности, се врши компарирање на остварувањата со планирањето и со останатите периоди, што навреме укажува на можните отстапувања, гарантира квалитет во работата, создава основа за наградување и други стимулации, создава основа за наредниот циклус на планирање и сл.¹⁰
- **Контролна активност** - интерна активност неопходна за функционирање на полицијата, опфаќа контрола на извршувањето на сите нејзини задачи и во склад со тоа овозможува корекција на забележаните неправилности, може да биде редовна (планирана) или вонредна (по потреба, ненадејна, ненајавена), а ја организира и спроведува раководителот или друг овластен припадник на полицијата¹¹.
- **Контрола** - (фр. Controle) двоен регистар, двојно сметководство во канцелариите да се избегнат грешките, злоупотребите и сл., контролна книга, контролор, надзор, надгледување¹².

⁶ Министерство за внатрешни работи, *Упатство за начинот на вршење на генерален и стручен надзор во полицијата*, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007, чл.2

⁷ Микуновиќ, Љ. (1990) *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Наша Книга, Скопје, стр.248

⁸ Според речникот на Оксфорд на англиски јазик, преземено од: *Промовирање на транспарентноста и отчетноста во јавните институции*, Транспаренси Интернешнл Македонија, Државна комисија за спречување на корупцијата, ОБСЕ, декември 2012, стр.19

⁹ Транспаренси Интернешнл, 2009, преземено од: *Промовирање на транспарентноста и отчетноста во јавните институции*, Транспаренси Интернешнл Македонија, Државна комисија за спречување на корупцијата, ОБСЕ, декември 2012, стр.19

¹⁰ Гоцевски, Т., Гоцевски, С., (2013). *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, Филозофски факултет Скопје, Македонска Ризница - Куманово, Скопје, стр.198

¹¹ Милетиќ, С. (2001). *Појмовник полициског права - Значење 650 појмова из области унутрашних послова*, Службени гласник, Београд, стр.34

¹² Вујаклија, М. (1980). *Лексикон страних речи и изрази*, Просвета Београд, стр.461

- **Контролата** - содржи верификација дали нештата се случуваат согласно со прифатениот план, со издадените инструкции и поставените принципи¹³.
- **Контролата** - е процес што содржи четири етапи или постапки за воведување стандарди, потребни на целите на организацијата, пропишување мерки за известување за актуелното извршување на работите, спроведување на работите со стандарди и преземање корективни мерки¹⁴.
- **Контролата** - е последната алка од функционалниот синџир на активностите на менаџмент и ги донесува функциите на менаџментот во еден заокружен циклус, или како што е наведено во понатамошната елаборација е процес преку кој стандардите за извршување на задачите од страна на луѓето и процесите се групирани, поврзани и се извршуваат¹⁵.
- **Контролата** - се однесува на мерење на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за девијација на остварените резултати и преземање на корективна акција кога е потребно¹⁶.
- **Командува** - итал. 1. заповеда, издава наредби; 2. управува со воени единици¹⁷.
- **Командир** - фр. 1. раководител на мала воена единица (вод, чета, батерија); 2. командант во Советската армија¹⁸.
- **Команда** (итал. *Commando*) вој. Заповедништво, кратка војничка заповед која мора веднаш да се изврши, седиште на некоја воена формација, на пример. Команда на местото, дивизиска област, во трг. Нарачка, порачка, во тех. Уред кој автоматски или на притисок на копче ја извршува саканата работа¹⁹.
- **Командант** (итал. *comandante*) заповедник на (град, тврдина, воена единица од баталјон па нагоре, на воен брод итн.)²⁰.
- **Координација** - лат. усогласување на повеќе дејности заради поуспешно работење и остварување на одредена цел²¹.

¹³ Fayol, X. (2007). преземено од Симонческа, Л. (2007) *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.189

¹⁴ Erven, B. L. (1994). *The Controlling Function*, Department of Agricultural Economics, Ohio State University Extension, преземено од Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.259, исто и кај Саздовска, М. М., и Дујовски, Н. (2009). *Безбедносен менаџмент*, Факултет за безбедност - Скопје, Скопје, стр.22

¹⁵ Allen, G. (1998). *Management Modern: Controlling Proces*, преземено од Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.260

¹⁶ Шуклев, Б. (1999). *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, стр.297, преземено од кај Буцакоски, С. (2003). *Полициски менаџмент*, Лепра Охрид, Охрид, стр.56

¹⁷ Микуновиќ, Љ. (1990). *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Наша Книга - Скопје, Скопје, стр.298

¹⁸ Ibid, стр.298

¹⁹ Вујакија, М. (1980). *Лексикон страних речи и изрази*, Просвета - Београд, Београд, стр.438

²⁰ Ibid, стр.438

- **Координатор** - лат. оној што ја усогласува работата на повеќе дејности и луѓе, усогласувач²².

- **Менторството** - воспитен процес во кој поискусна личност – модел на улога, предава, спонзорира, охрабрува, советува и се спријателува со понеискусна личност, со цел професионално и лично унапредување на менторираната личност²³.

- **Организација** - претставува систем на меѓусебно поврзани конкретни активности кои треба да се реализираат од одреден број луѓе кои ќе се вработени во самата организација. Секој учесник во рамките на организацијата извршува логични работи, а организацијата ги пренесува активностите на конкретните позиции и луѓе во самата структура.²⁴

- **Организација** - претставува систем на меѓусебно поврзани конкретни активности кои треба да се реализираат од одреден број луѓе кои ќе се вработени во самата организација. Секој учесник во рамките на организацијата извршува логички работи, а организацијата ги пренесува активностите на конкретните позиции и луѓе во самата структура.²⁵

- **Организирање** - грч. создавање, правење организација²⁶.

- **Организација** - лат. 1. спојување, обединување на нешто во една целина, во одреден систем; 2. уредено устројство на некоја установа или работна организација, односно здружение или партија, кои што ги обединуваат заедничката програма за работа²⁷.

- **Организација** - општествена единка која вклучува двајца или повеќе луѓе кои работат заедно и го координираат сопствениот напор за остварување на личните цели во целите на организацијата²⁸.

- **Организирањето** - значи постројување на организациските ресурси кон постигнување на стратегиски цели. Тоа постројување се рефлектира преку поделба на

²¹ Микуновиќ, Љ., (1990) *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Наша Книга - Скопје, Скопје, стр.313

²² Ibid, стр.313

²³ Петковски, К., Стилковска, А., (2010) *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр.176

²⁴ Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.115

²⁵ Ibid, стр.115

²⁶ Микуновиќ, Љ., (1990). *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Наша Книга - Скопје, Скопје, стр.429

²⁷ Ibid, стр.429

²⁸ Шуклев, Б. (1990). *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје,

работата во специфични одделенија и сектори, формално делегирање на авторитет и утврдување на механизми за координација на различните организациски задачи²⁹.

- **Планирање на кадри** - подразбира збир на активности кои се насочени на утврдување на потребниот број работници со потребните квалификации за да се реализираат организациските цели, притоа земајќи ги предвид и поединечните интереси на вработените.³⁰

- **Повторен генерален и стручен надзор** - се спроведува по барање на директорот на Бирото за јавна безбедност, по истекот на крајните рокови определени за отстранување на претходно констатираните неправилности и недостатоци во работата на организационите единици на полицијата, како и заради проверка дали истите се отстранети и дали предложените мерки од страна на работната група односно полициски службеници кои го вршеле надзорот се спроведени³¹.

- **Полиција** - доаѓа од грчкиот збор *politeia* и претставува државна установа со вработен персонал што има задача да го обезбедува јавниот поредок, личната и имотната безбедност, додека второто објаснување е зграда во која се наоѓа таа установа.³²

- **Полиција** - доаѓа од (грчкиот збор *politeia* – управување со држава), претставува дел од државниот управен апарат ангажиран за одржување на јавниот поредок³³

- **Полиција** - првенствено се користи да означи посебно организирана служба или повеќе служби за одржување на јавниот ред и поредок, за превенција и репресија на криминалитетот и извршување на законите, како и припадниците на тие служби³⁴.

- **Селекција** - е процес во кој со примена на однапред утврдени и стандардизирани методи, правила и техники, се врши избор од повеќе квалификувани кандидати, за да се воспостави работен однос со оние кои најмногу одговараат на барањата на одредените работни обврски³⁵.

- **Стручен надзор** - е надзор кој се врши од страна на организационите единици на Бирото за јавна безбедност, на една организациона единица во рамките на централните

²⁹ Симонческа, Л. (2007). *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.92, преземено од R. Daft. D. Marcic, (1988). *Understanding*, The Dryden Press, стр.284

³⁰ Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.167

³¹ Министерство за внатрешни работи, *Упатство за начинот на вршење на генерален и стручен надзор во полицијата*, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007, чл.12

³² Микуновиќ Љ., (1990). *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Наша книга, Скопје, стр.471

³³ Ѓорѓевиќ О, (1986). *Лексикон безбедности*, Партизанска књига, Београд, стр.282

³⁴ Милосавлевиќ Б.(1985). *Наука о полицији*, Београд, Просвета, стр.7

³⁵ Преземена од: Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.168, а подготвена од Кулиќ Ж. (2005). *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, стр.166

полициски служби, регионалните центри за гранични работи и секторите за внатрешни работи³⁶.

³⁶ Министерство за внатрешни работи, *Упатство за начинот на вршење на генерален и стручен надзор во полицијата*, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007, чл.3

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Кога станува збор за формулирањето на проблемот на истражувањето, важно е да се утврдат внатрешните влијанија и меѓузависности на контролната функција и самата контрола, како и нејзиното влијание или ефектите од спроведените контроли врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата. Изборот на оваа меѓузависност е од особено значење бидејќи граѓаните секојдневно преку средствата за масовна комуникација „се бомбардираат“ со настани и однесувања на поединци, кои го рушат угледот на Министерството, така и интегритетот на вработените во полицијата. Оваа појава е лајтмотивот при изработката на овој труд.

Во однос на дефинирањето на проблемот на истражувањето, како клучни поими би биле користени: контрола, интегритет, полиција, етика и други. Токму заради оваа намена се претставени неколку поими со чија помош се доаѓа до подобро и унифицирано разбирање на содржините во текстот и нивното значење:

- **Контролата** треба да се сфати како процес или (систем - механизам) преку кој се откриваат грешките, се отвора можност за навремени корекции (или подобрувања во извршувањето) на планираните активности, се врши компарирање на остварувањата со планирањето и со останатите периоди, што навреме укажува на можните отстапувања, гарантира квалитет во работата, создава основа за наградување и други стимулации, создава основа за наредниот циклус на планирање и сл.³⁷

- **Контролна активност** - интерна активност (пред сè е внатрешна активност од определен орган или лица) и е неопходна за функционирање на полицијата, опфаќа контрола на извршувањето на сите нејзини задачи и во склад со тоа овозможува корекција на забележаните неправилности. Контролата може да биде редовна (планирана) или вонредна (по потреба, ненадејна, ненајавена), а ја организира и спроведува раководителот или друг овластен припадник на полицијата.³⁸

- **Контрола** (фр. Controle) двоен регистар, двојно сметководство во канцелариите да се избегнат грешките (да се овозможи на двајца да го следат и

³⁷ Гоцевски, Т.Гоцевски, С. (2013), *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, Скопје: Филозофски факултет - Скопје, стр.198

³⁸ Милетиќ, С. (2001), *Појмовник полициског права - Значење 650 појмова из области унутрашних послова*, Београд: Службени гласник, стр.34

управуваат процесот), злоупотребите и слично, контролна книга, контролор, надзор, надгледување.³⁹

Сепак најприфатлива дефиниција која ќе биде користена при изработката на трудот е претходно цитиранта дефиниција на Трајан Гоцевски и Стојан Гоцевски.

- **Интегритет** (лат. *Integritas*) 1. целокупност, целост, полнота, неповредливост, неделивост на една целина (на пример: државна територија): 2. чесност, невиност, непоричност, чистота на душата.⁴⁰

- **Полициски интегритет** значи спроведување на законот во рамките на законските овластувања (без никакви пречекорувања или прекршувања), во согласност со прифатените полициски практики (според определени полициски процедури кои се стандардизирани) и етичките очекувања на заедницата.⁴¹

При дефинирање на поимот полициски интегритет, секој ја прифаќа онаа дефиниција која е во зависност со прифатените вредности во полициското работење, тргнувајќи од најопштите, најшироко прифатените верувања за тоа што е нешто добро, посакувано, корисно.

Полицијата во Република Македонија, за поимот полициски интегритет ја прифатила дефиницијата: способност да се зачува личното достоинство и достоинството на другите луѓе во извршувањето на полициските работи и постапување согласно со позитивно-правните прописи и Кодексот на полициската етика, при тоа како вредности во полициското работење се прифатени: чесност, хуманост, пожртвуваност, доследност, трудољубивост, одговорност и сл.

Во недостаток на точно утврдена дефиниција за поимот полициски интегритет, ќе биде користено значењето кое е прикажано преку поимот интегритет.

1.2. Операционализација на проблемот

Проблемот со контролата и градењето на интегритетот на вработените во полицијата, ниту е нов ниту пак со овој труд ќе биде решен еднаш засекогаш. Сепак, ако отворено се зборува, истражува, анализира и се објавуваат резултатите од истражувањата, постојат реални можности овој проблем да се минимизира и состојбата

³⁹ Вујаклија, М. (1980), *Лексикон страних речи и изрази*, Београд: Просвета Београд, стр.461

⁴⁰ Микуновиќ, Јб. (1990), *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Скопје: Наша Книга, стр.248

⁴¹ <http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>, 17.02.2014 година

да се подобри. Истовремено, преку ваквите типови на истражувања, на менаџментот во полицијата, му се дава јасен сигнал дека постои заинтересираност преку научна обработка да се дојде до подобрување и надминување на истиот.

1.3. Релевантни истражувања

Како основа за утврдување на контролната функција во градењето на интегритетот на вработените во полицијата можат да се искористат објавени годишни и периодични извештаи од Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди (СВКПС) во Министерството за внатрешни работи (МВР), годишни и наменски извештаи од Народниот правобранител, извештаи од Хелсиншкиот комитет за човекови права во Република Македонија и други.

Во однос на контролната функција, а врз основа на истражувањата спроведени од страна на Женевскиот центар за демократска контрола на вооружените сили (DCAF), во Прирачникот за полициски интегритет, издаден од ДЦАФ, се наведува како добро структуриран систем на внатрешна контрола може да помогне при откривање и спречување на корупција во полициските редови како и неетичко однесување и повредување на полицискиот интегритет.

Во прирачникот е извршено фокусирање на дизајнот и употребата на контролата со цел да се идентификуваат однесувањето и дејствијата на вработените во полицијата кои ги прекршуваат вредностите, правилата, нормите и однесувањето што полицијата и нејзините вработени мораат да ги почитуваат.⁴²

Во однос пак на полицискиот интегритет, постојат истражувања спроведени од страна на повеќе институции и автори кои полицискиот интегритет го истражуваат преку истражувањето на корупцијата во полициските редови.

Уште во 1996 година, Полициската канцеларија при Одделот за правда на Соединетите Американски Држави, преземала водечка улога во промовирање на полицискиот интегритет со поддршка на програми кои ќе изградат доверба меѓу полицијата и заедницата. Во таа насока Полициската канцеларија го спонзорирала првиот Национален симпозиум за полициски интегритет проследен со серија регионални конференции за техничка помош. Нивниот напор кулминирал со градење на полициски интегритет во фокус групите, преку ефикасна употреба на системот за

⁴² ДЦАФ (2012), *Прирачник за полициски интегритет*, Швајцарија: ДЦАФ, стр.175

рано предупредување, спроведени истраги врз основа на жалби, употребата на сила, политичко и расно профилирање. Покрај тоа, канцеларијата работела во партнерство со големи здруженија, издавајќи прирачници и публикации кои можат да им помогнат на агенциите во развој и зајакнување на нивните програми за интегритет.⁴³

Од страна на Националниот институт за правда на Соединетите Американски Држави, во февруари 2011 година, издадена е Национална полициска истражувачка платформа, за истражување на полициската интеграција, одговорност и дисциплина, во кое учествувале седум полициски организации од кои две помали, чија надлежност е врз популација под 10.000 жители, три средни организации чија надлежност е врз популација помеѓу 50.000 и 200.000 и две големи организации чија надлежност е врз популација од над 200.000 жители.⁴⁴ Спроведената анкета на одговорност, етичност и дисциплина вклучува предмети поврзани со полициската корупција. Испитаниците одговарале на прашања од три сценарија кои биле примери на полициска корупција (првото сценарио: инцидент на полицаец кој прифаќа мито од локална автобуска станица; второто сценарио: опишува како полицаец прикрива незаконско однесување на колега полицаец и третото сценарио: полицаец лажира докази за потенцијален осомничен со цел да се изврши апсење). Овие сценарија биле базирани врз основа на сценарија искористени во проучувањата под наслов „Мерење на полициски интегритет“, создадени од Klockars, Ivkovich, Harver и Haberfeld (1997). Ова истражување опишува како полициските службеници гледаат на прашањата за полициското однесување, личната одговорност и одделенската дисциплина. Како резултат на истражувањето е дојдено до заклучок дека:

- Повеќето полицајци веруваат дека полициските службеници со кои работат, можат да ги пријават за несоодветно однесување, доколку тие се запознаени со тоа;
- Повеќето полицајци веруваат дека и нивните колеги полицајци мораат да бидат одговорни за своето однесување дури и кога постојат изговори за нивното недолично однесување и
- Полицајците во помалите организации повеќе ја надгледуваат дисциплинската процедура од нивната надлежна организација, отколку полицајците во поголемите организации.

⁴³ <http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>, 17.02.2014 година

⁴⁴ <http://www.nij.gov/Pages/welcome.aspx>, 21.02.2014 година

Горенаведените истражувања, како и други слични на оваа тематика, ќе претставуваат база врз чија основа ќе се засноваат погледите и ставовите во конкретно истражување.

2. МЕНАЏМЕНТОТ ВООПШТО И НЕГОВОТО ЗНАЧЕЊЕ

2.1. Што претставува менаџментот

Кога станува збор за менаџментот, неминовно е на самиот почеток да се претстави неговото основно значење и неговата појава, кои потоа ќе го олеснат неговото севкупно општоприфатено разбирање. Примената на самиот термин менаџмент започнува некаде на крајот од XIII век и почетокот на XIX век, односно со почетокот на процесот на индустријализацијата и формирањето на првите индустриски организации. На самите почетоци на терминологијата за менаџментот, истиот бил користен како термин за управување или водење, се разбира на новоформираните индустриски организации, а подоцна се развива во денес попознатиот и многу често применуваниот термин, менаџмент. Самиот збор или термин менаџмент, изворно произлегува од англискиот глагол **tomanage** - за кој постојат повеќе значења: 1). Управува, ракува; 2). Раководи, надгледува; 3). Се наоѓа, успева; или од зборот **management** - што значи 1). Раководство, управа; 2). Ракување; 3). Постапка или **manager** - што значи управител, директор⁴⁵. Од друга страна, определувањето на поимот менаџмент можеме да сретнеме многумина автори, претставувајќи неколку од нив:

Стонер и Фримен (2009), менаџментот го определуваат како процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и тој претставува пристап во одбирање на најдобрите расположиви ресурси со цел да се постигнат поставените цели⁴⁶.

За Гарет Џонс и Џенифер Џорџ (2011) менаџментот е планирање, организирање, водење и контролирање човечки ресурси и други организациони ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организационите цели. Организационите ресурси вклучуваат: луѓе и нивни вештини, know-how и искуство, машини, сурови материјали, компјутери и информациска технологија, финансиски капитал, локални клиенти, како и вработени⁴⁷.

⁴⁵ Види повеќе кај: Симонческа, Л. (2007). *Основи на менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 2007, стр.10

⁴⁶ Преземено од: Саздовска, М.М., Дујовски, Н. (2009). *Безбедносен менаџмент*, Факултет за безбедност - Скопје, Скопје, стр.12

⁴⁷ Преземено од: Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.20

Кралев (2007), го опишува менаџментот како комплекс на функции, кој во еден организациски систем (фирма, компанија, претпријатие, установа или друг организациски систем) е задолжен за дефинирање на целите, за определување на патиштата за достигнување на тие цели и за водење кон остварување на тие цели, односно за управување⁴⁸.

Буцакоски (2003), под поимот менаџмент подразбира, во прв план анализа, планирање, организирање и контрола на програмите наменети за креирање и задржување на корисноста за вработените и поединците во таа организација со цел да се исполнат целите и задачите. Менаџментот претставува процес на планирање, организирање, водење и контрола на работењето на членовите на организацијата и користење на сите расположиви средства-ресурси (овластувања, техника, опрема и сл.) за да се постигнат целите⁴⁹.

Менаџментот е систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Оттука, менаџментот е збир на систематизирано знаење засновано врз општите принципи кои се верификуваат во деловната практика или, пак, менаџментот е збир на знаења за управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите⁵⁰.

Според Rosemary Stewart (2008), менаџментот е универзален процес во кој менаџерот со помош на луѓе и други ресурси ефективно и ефикасно ги извршува работите во организацијата, при што остварува однапред дефинирани цели⁵¹.

Според Суша (2009), менаџмент на човечки ресурси е област од науката за организација која се занимава со проучувањето на сите аспекти на вработеноста во организацијата. Од аспект на предметот на проучување, научната област на менаџмент со човечки ресурси не се развивала изолирано, туку во поширокиот контекст на индустриските промени и економскиот развој и укажува на нејзиното приспособување кон бурните и постојани промени кои индустријализацијата ги имала врз општеството во целост а посебно на човековата работа⁵².

⁴⁸ Кралев, Т. (2007). *Основи на менаџмент*, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, стр.5

⁴⁹ Буцакоски, С. (2003). *Полициски менаџмент*, Летра Охрид, Охрид, стр.17

⁵⁰ Гоцевски, Т., и Гоцевски, С. (2013). *Социјален менаџмент и активни социјални политики, второ, дополнето и изменето издание*, Филозофски факултет Скопје, Скопје, стр.13

⁵¹ Кралев, Т., Наумовска, Л. (2008). *Основи на менаџмент*, прв приватен универзитет Европски универзитет - Република Македонија Скопје, Скопје, стр.22

⁵² Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о. Нови Сад, стр.15

Откако е претставено дефинирањето на менаџментот, сега се на ред видовите на менаџмент кои се однесуваат според опфатот на проблемите и одлуките кои ги носат, а тоа се:

- Нормативен менаџмент;
- Стратегиски менаџмент и
- Оперативен менаџмент⁵³.

Бидејќи, интерес се менаџерските нивоа, истите овде се претставени и обработени преку примерот на нивоа на менаџментот во претпријатијата. Во групата на нивоа, кои го опфаќаат вертикалниот раст спаѓаат:

- Топ менаџери;
- Менаџери на средно ниво и
- Менаџери на ниско ниво⁵⁴.

Бакрески (2011) дава друга многу слична поделба на нивоата на менаџментот, во која се претставени следниве нивоа на менаџмент:

- Врвен менаџмент;
- Среден менаџмент;
- Менаџмент на пониско ниво⁵⁵.

Кога ова би се превело во полициската структурна и хиерархиска поставеност, отприлика тоа би изгледало вака:

- Топ менаџери - (министерот и неговиот заменик)
- Менаџери на средно ниво и - (помошниците на министерот и раководителите на сектори)
- Менаџери на ниско ниво - (сите други старешини и одговорни: командири, помошници командири, водичи на одредени сектори, раководители на одделенија, раководители на смени, други работни места кои имаат раководни позиции).

Ваквото претставување точно ја дава сликата и на одговорностите кои со себе ги носи одредената позиција на менаџерот. Бидејќи за тоа се пишува низ целиот труд, овдека нема подлабоко да се навлегува во образложување на задачите и надлежностите на овие нивоа на менаџерите.

⁵³ Види повеќе кај: Симонческа, Л. (2007). *Основи на менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.31

⁵⁴ Ibid, стр.38

⁵⁵ Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносниот менаџмент*, Филозофски факултет – Скопје, Скопје, стр.26

Секако дека со претставувањето на овие неколку дефинирања на поимот менаџмент и нивоата на менаџментот, не се исцрпени или претставени сите автори, но сепак е сосема доволно, за да може да се отпочне со продлабоченото објаснување на менаџментот, кое што ќе продолжи преку претставувањето на принципите и функциите на менаџментот.

2.2. Кои се принципите и функциите на менаџментот

Пишувајќи за принципите и функциите на менаџментот, на почетокот се определува што се тоа принципи. Според Кралев/Наумовска (2008), *принципот е основен елемент на знаењето по тоа што ги објаснува односите и што ни помага да предвидиме што ќе се случи ако тој принцип го примениме*⁵⁶. Токму ваквото определување на принципите за да биде конкретно сфатено, истите автори го објаснуваат преку претставување на различни начини и тоа:

- А. дескриптивен;
- Б. прескриптивен (или нормативен);
- В. каузален и
- Г. ситуациски⁵⁷.

За да може да се разбере погорното објаснување во кратки црти ќе бидат објаснети погорните поделби на принципите и нивната корист. *Дескриптивниот начин на објаснување*, е многу блиско до методолошкото претставување при што, преку овој начин се опишува она што може да се види, односно организацијата или причината за постоењето бидејќи се работи за единка која се стреми кон постигнување на некакви однапред определени цели, цели кои може да бидат, индустриски, политички, економски, религиозни и др.

Прескриптивниот начин на објаснување, ако со други зборови ова е нормативниот начин на претставување, тогаш тоа се пишуваните документи, стратегии и слично во кои се поставени и определени целите на идниот развој, преку кои се трасира патот за постигнување на овие цели. Секако дека секоја цел има и одредена планска активност како да биде постигната, што значи вклучување на секој поединец,

⁵⁶ Кралев, Т., Наумовска, Л. (2008). *Основи на менаџмент*, прв приватен универзитет Европски универзитет - Република Македонија Скопје, Скопје, стр.36

⁵⁷ Кралев, Т. (2007). *Менаџмент*, ЦИМ, Скопје,

што не е нималку лесно, а од друга страна тоа се нормативите кои го регулираат непочитувањето на поставените процедури за постигнување на целта.

Каузалниот начин на претставување, ова претставување исто така е блиско со каузалниот метод од применетата методологија, каде што преку ова претставување се објаснуваат причинско - последичните односи помеѓу: стратегијата, вработените и поставените цели, што од друга страна ако не се исполнат поставените цели последиците би биле намалување на вработените, намалување на ефикасноста и ефективноста на претпријатието или организацијата, неконкурентност и затворање на истото од причина што не е во состојба да ги следи промените на пазарот и во општеството.

Ситуацискиот начин на претставување, преку овој начин се претставуваат промените во општествените односи и потребата од брзо прилагодување на менаџментот и сите вработени кон овие промени. Значењето на промените е огромно затоа што оној кој не ги следи промените и почне да заостанува најчесто е осуден на пропаст. Сливовитоста на овој феномен или на ова претставување, е најдобро претставена во општеството и неговите промени од еден во друг вид, а секако тоа е следено и од претпријатијата кои можат или не можат да се прилагодат на промените и потребите на пазарот⁵⁸.

Кога станува збор за принципите на безбедносниот менаџмент, не може да се заобиколи претставувањето на принципите од страна на Даничиќ (2011), каде што тој принципите ги дефинира како: „основни ставови кои треба да се применуваат во практичната дејност на безбедносниот менаџер бидејќи претставуваат содржински раководни идеи, а акцијоно претставуваат основни барања кои се остваруваат во процесот на менаџментот”.⁵⁹ Токму во сегментот на безбедносниот менаџмент се претставени повеќе принципи и тоа: научност, законитост, едностарешинство и субординација, ефикасност, континуитет, флексибилност, иницијативност, систематичност, навременост и оперативност. Бидејќи само претставувањето не дава јасна слика за овие принципи, овде малку поопширно се претставени *принципите*:

- **научност,**

принципот на научност, е основен принцип на развојот кој што ги условува менаџерите во полето на безбедноста, во своето секојдневно работење неминовно и

⁵⁸ Повеќе види кај: Кралев, Т., Наумовска, Л. (2008). *Основи на менаџмент*, прв приватен универзитет Европски универзитет - Република Македонија Скопје, Скопје, стр.36-38

⁵⁹ Преземено од: Бакрески, О. (2011) *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.68

безусловно да ги применуваат новите научни сознанија и да се тесно поврзани со науката. Поврзаноста со науката може да придонесе кон зголемување на ефикасноста и ефективната во работењето, а истовремено на менаџерите им влева сигурност во нивното успешно работење.

- **законитост,**

општо законитоста како уставна категорија, бара усогласување и постоење на одредени законски и подзаконски акти, кои го регулираат процесот на работење и постапување. Токму ова е клучното за стварање на мислењето за полицијата или општо за безбедносните служби, што има одраз на дирекните чувства на граѓаните, а истовремено и на одговорноста за законито или незаконито постапување на службениците од безбедносната сфера. Секое незаконито постапување или прекршување на одредени правила или прописи, соодветно предвидува и одредена институционална одговорност, внатре во институцијата и пред институциите надлежни за незаконско работење.

- **едностарешинство и субординација,**

овој принцип поинаку претставен би бил, *единство во раководењето*, што како принцип е општо прифатен и функционален во полициските структури, што би значело дека точно секој вработен ги знае своите надлежности и знае кој, кога и во кои услови му е одговорен, а кој на кого му одговара. *Едностарешинството* е принцип, кој го олеснува процесот на функционирање бидејќи точно се знае кој ја има улогата на одговорен, управител, водител или слично и не може да дојде до забуна од кого треба да се добиваат наредби (упатства за постапување). Од друга страна пак, тесно поврзан со овој принцип е принципот на *субординација* кој што е клучен во безбедносниот менаџмент, кој што како систем е поставен и се базира на хиерархискиот принцип (подреден-надреден) кој што оди и функционира по хоризонтална и вертикална линија. Изворно, овој принцип на менаџерот му ја дава слободата и самостојноста при менаџирањето во одредени состојби.

- **ефикасност,**

принципот на ефикасност, секогаш се поврзува со ефикасноста и не може да биде разгледуван самостојно туку мора да биде одраз на ова поврзувачко двојство. Самата ефикасност значи успешно извршување на поставените задачи или решавање на проблемите, но од друга страна тоа значи со искористување на што помалку ресурси да се постигне целта. Секако дека во овој контекст кога се пишува за користењето на ресурсите станува збор и за принципот на економичност. Истовремено за да може да се

оценува ефикасноста најдобро е да се развиваат ресурсите и да се оспособат за извршување на повеќе функции, како би се постигнала поголема ефикасност и заштеда на ресурси.

- **континуитет,**

принципот на континуитет е поврзан со принципот на развојот на кадарот, каде е особено важно, континуирано вложување во кадарот и другите ресурси и нивна постојана надградба, што е можеби најистакнато во полето на безбедносниот сектор каде континуитетот игра клучна улога, а дисконтинуитетот (ретрограден процес) е проблем со невидени размери кој носи само штета на државата и безбедноста.

- **флексибилност,**

принципот на флексибилност во безбедносниот менаџмент е особено значаен бидејќи безбедносните проблеми во денешните општествени односи многу брзо се менуваат, а менаџментот е принуден за навремено превенирање и реагирање на заканите и успешно справување со истите. За жал, принципот на флексибилност не е соодветно следен од структурната и институционална поставеност, а тоа во даден момент предизвикува големи проблеми на безбедносен план.

- **иницијативност,**

принципот на иницијативност е особено важен за менаџерите во полето на безбедноста и неретко се поврзува со принципот на брзина, бидејќи иницијативноста е принцип кој од менаџерот бара да во одредени случаи, мора да покажат сопствена иницијативност за разрешување на одредени безбедносни проблеми, но не дозволува и брзината на полето на иницијативноста да предизвика *брзоплетост* која може само да му наштети на процесот.

- **систематичност,**

принципот на систематичност е основен принцип за решавање на одредени безбедносни проблеми и мора да биде клучен за секој менаџер во безбедноста, а самата систематичност е поврзана и со принципот на аналитичност, кој бара менаџерот да биде вешт во следењето на појавите, вработените, развојот и друго, за да може преку принципот на систематичност навремено да подготви соодветен одговор за отстранување на каква било безбедносна закана или проблем.

- **навременост и оперативност**

принципот на навременост и оперативност значи преземање на конкретни мерки и активности точно тогаш кога тоа е потребно, не порано или подоцна. Навременоста

значи извршување на поставените задачи континуирано а не стихијно, секако навременоста директно влијае на оперативноста и функционалноста, што може само да го подобри функционирањето на полето на безбедноста⁶⁰.

Сите овие видови на претставување не ја изгубиле суштината на нивното значење бидејќи сè уште се актуелни, а особено е значајно за државните институции, меѓу кои спаѓа и онаа која е цел на обработка на трудот, а тоа е полицијата. За значењето на овие принципи, повеќе е објаснето во делот кој го обработува полицискиот менаџмент. Што се однесува до функциите на менаџментот, во овој контекст ќе бидат само претставени, бидејќи во глава III, истите ќе бидат многу подетално разработени. Според Н. Fayol. (2007), издвоени се следниве функции на менаџерот:

- предвидување и планирање;
- организирање;
- наредување;
- координирање и
- контролирање⁶¹.

Од друга страна современите автори Dz. Stoner, R. Frimani D. Gilbert (2007), дале свој придонес, дефинирајќи го менаџментот преку функциите:

- планирање;
- организирање;
- водење и
- контролирање⁶².

За разлика од погоре претставените автори забележани се различности кај Н. Koontz и Н. Weihrich (2007), кои ги истакнуваат следниве функции на менаџментот:

- планирање;
- организирање;
- кадровско пополнување (staffing);
- водење и
- контролирање⁶³.

⁶⁰ Повеќе види кај: Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.68-73

⁶¹ Види повеќе кај: Симонческа, Л. (2007). *Основи на менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.20

⁶² Ibid, стр.20

⁶³ Ibid, стр.21

Секако дека во истражувањето се пронајдени многу повеќе автори кои ги обработувале принципите и функциите на менаџментот, но претставувањето само на овие автори и поделби е доволно за соодветно разбирање на принципите и функциите на менаџментот. За да може да бидат успешно спроведени функциите и принципите на менаџментот тие треба да ја знаат својата улога и нивните задачи, заради тоа истите ќе бидат обработени во следниот поднаслов.

2.3. Каква е улогата на менаџментот

Менаџментот своето постоење, функционирање и оправданост ги црпи од координирањето на активностите на поединците во организацијата сè со цел обезбедување на успешно функционирање на организацијата како целина и постигнување на поставените цели⁶⁴. Од друга страна, менаџментот покрај тоа што ја има улогата на координатор, насочувач на процесот и вработените, има задача да го направи процесот колку е можно *поефикасен*, односно треба да осмисли функционирање на сите вработени преку нивно *максимално вклучување* кое што ќе придонесе со што помалку ресурси да се *зголеми продуктивноста*, а со тоа ќе биде *зголемена ефикасноста* во работењето и *рационалноста во трошењето на ресурсите*. Бидејќи погоре се претставени неколку клучни работи кои се општи за менаџментот, истите ќе бидат објаснети со по неколку реченици. Зголемувањето на ефикасноста е поврзано со рационалното користење на расположивите ресурси и зголемувањето на нивната продуктивност. Сето ова би можело да се направи доколку, вработените иако се со истиот број, вложат дополнителни напори и произведуваат поголем број единица производи за истото време, кое претходно го трошеле за производство на единица производ, да се подобри процесот на производство со внесување на одредени иновативни решенија, се намалат расходите и некавалитетниот производ, а со тоа се рационализираат трошоците. Зголемената ефикасност може да се постигне и со одредени промени на ресурсите преку разместување на определени позиции за кои одредени лица би можеле многу поуспешно да ги извршуваат добиените обврски, а со тоа се зголеми продуктивноста. Не смее да се заборави и најголемиот мотивирачки фактор за успешно работење, а тоа е зголемување на личниот доход, наградувањето и унапредувањето. Токму од сето ова, погоре претставено произлегува дека, основната

⁶⁴ Ibid, стр.15

функција на менаџментот е преку следење на процесот да осмисли, осознае и воведи нови функционални решенија кои ќе придонесат за зголемување на ефикасноста и ефективноста на работењето, а сето тоа ќе резултира на ниво на организација, со соодветни позитивни ефекти, финансиски, економски, развојни и други. Според Henry Mintzberg (2007) и други водечки автори, извлечени се три *основни карактеристики на работата на менаџерите*:

- Менаџерската работа во основа е неповрзана активност. Таа содржи многу прекини и голем број различни секвенци во текот на работниот ден;
- Менаџерската работа е исполнета со разновидни фрагментирани и временски кратки активности. Речиси половина од секојдневните менаџерски активности кои се состојат од телефонски разговори и неформални средби кои не траат подолго од 15 минути. Исто така во текот на работниот ден менаџерите многу често се прекинувани во извршувањето на тековните работи поради телефонски повици и барања од подредените. Хендикеп на речиси секој менаџер е недостатокот на време за да можат подолго да се посветат на решавање на проблемите. Затоа, успешните топ менаџери често се принудени работите кои бараат повеќе време и поголема концентрација да ги поместуваат надвор од работното време;
- Менаџерската работа во најголем дел содржи во прв ред вербална комуникација, усмени контакти со вработените и лица надвор од претпријатието. Менаџерите развиваат мрежи на односи на соработка со своите блиски соработници и други лица од кои црпат информации потребни за ефективно одлучување. Од истражувањата Mintzberg (2007) констатира дека една третина од своето работно време менаџерите го трошат во комуникација со своите соработници и други вработени, една третина во комуницирање со луѓе надвор од претпријатието, додека една третина трошат за останатите менаџерски активности⁶⁵.

Ова е вистинското место каде што може да бидат претставени, систематизирание разновидни активности на менаџерите според сродност, кои ги има подготвено Mintzberg (2007), а кои се групирани во три групи:

- интерперсонални улоги;
- информативни улоги и
- улоги на одлучување⁶⁶.

⁶⁵ Преземено од: Симонческа, Ј. (2007). *Основи на менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.43

⁶⁶ Ibid, стр.44

Улогите на менаџерите со нивната внатрешна структура се претставени секоја поодделно, а истите се подготвени според табеларниот приказ кај Симонческа (2007)⁶⁷.

Табела бр.1 Прва група - интерперсоналните улоги се претставени:

Улоги	Активности
Фигуративна улога	Обавува симболични и церемонијални задолженија од правна и социјална природа
Улога на лидер	Гради односи на соработка со подредените и комуницира со нив, ги мотивира и ги тренира
Улога на поврзување	Одржува односи на соработка со субјекти надвор од работната единица и прибирање на информации што се од помош за работата

Табела бр.2 Втора група - информативните улоги се претставени:

Улоги	Активности
Улога на набљудувач	Бара внатрешни и надворешни информации во врска со активности кои може да имаат влијание врз организацијата
Улога на пренесувач	Дава информации на другите членови во организацијата кои имаат потреба од нив
Улога на портпарол	Ги пренесува информациите за организацијата надвор од неа

⁶⁷ Преземено од: Симонческа, Ј. (2007). *Основи на менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.44, која го има претставено (според Н. Meintzberg, (1980).The nature of managerial work, Harper & Row, New York)

Табела бр.3 Трета група - улогите на одлучување се претставени:

Улоги	Активности
Улога на претприемач	Делува како иницијатор и дизајнер и ги охрабрува промените и иновациите
Улога на решавање на проблемите	Одлучувањето за решавањето на проблеми кои се јавиле во врска со некои пореметувања во работењето
Улога на алокација на ресурсите	Дистрибуција на ресурсите од сите типови: време, пари, опрема, кадри, суровини
Улога на преговарач	Ја претставува организацијата во контактите со други субјекти во кои ги застапува интересите на организацијата

Според погоре претставените три табели, јасно се дефинирани и задачите на менаџерите, кои овде се претставени во вид на активности. Токму вака претставените активности, многу јасно насочуваат кон тоа какво е значењето на менаџментот за успешност во работењето, што е обработено во следниот пасус.

2.4. **Значењето на менаџментот за успешно работење**

Менаџментот во организацијата или институцијата има клучно значење бидејќи неговото успешно работење води кон прогрес, а неуспешното работење кон пропаст. Вака поставената позиција на менаџментот е особено важно да биде соодветно поддржана од секторот или одделот за човечки ресурси, што пак од друга страна, на директорот му дава сигурност во планирањето, организирањето, координирањето, водењето контролата и управувањето со сите расположиви ресурси:

- Материјално - технички ресурси;
- финансиски ресурси;
- човечки ресурси и
- информациските ресурси⁶⁸.

Разгледувајќи го овој сегмент на работењето на менаџментот, неопходно е да се истакне важноста на работењето на менаџментот на човечки ресурси, бидејќи неговите

⁶⁸ Петковски, К., Стоилковска, А. (2010). *Менаџмент на човечките ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје, Скопје, стр.11

одлуки се клучни за успешноста на менаџментот на организацијата или институцијата. Околу важноста на менаџментот со човечките ресурси, како дел од севкупноста на менаџментот, особено е важен, заради нудењето на можноста, да не дојде до одредени грешки кои ги прават менаџерите, а се многу значајни за успешното работење.

Менаџерите не би сакале да им се случат следните грешки:

- да примат на работа погрешна личност;
- да се соочат со големи проблеми;
- да откријат дека вработените не ја извршуваат добро својата работа;
- да губат време на некорисни интервјуа;
- да биде дадена на суд нивната компанија заради нивните дискриминаторски активности,
- да им дојде трудова инспекција или санитарна инспекција, заради пропусти во работењето на организацијата;
- да бидат незадоволни нивните вработени од платата;
- да дозволат, недостатокот од обука да влијае на ефективноста на вработените и др⁶⁹.

Според сите погоре претставени позиции, очигледно е дека менаџментот воопшто, има своја заемна вклученост и активност на сите нивоа, а апсолутната посветеност на работата доведува до соодветен прогрес во развојот на институцијата, кој може да биде само како производ и заедничко работење на менаџментот и сите вработени вклучени во процесот.

⁶⁹ Петковски, К., Стоилковска, А. (2010). *Менаџмент на човечките ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје, Скопје, стр.12

3. ВЛИЈАНИЕТО НА ПОЛИЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ ИНТЕГРИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА

3.1. Што е интегритетот

Во современиот свет сè почесто се прифаќа терминологијата која ја користи западниот свет, па токму заради тоа не е ништо чудно што и во нашиот јазик се одомаќини терминот или поимот *интегритет* иако, во македонскиот јазик се тоа би било опфатено во *убаво и професионално однесување*. Сепак, интегритетот како општо прифатен поим заслужува должно внимание на соодветен начин да биде објаснет. Истражувајќи ги голем број на лексикони и речници, бидејќи се од постар датум, во многу од нив го нема овој поим, кој сепак се наоѓа во документите кои се од понов датум или некаде од почетокот на овој век. Па така за терминот интегритет се пронајдени следниве објаснувања на неговото значење:

- **Интегритет** лат. 1. целокупност, целост, полнота, неповредливост, неделивост на една целина (на пример: државна територија): 2. чесност, невиност, непоричност, чистота на душата (кои се особено значајни за вработените во безбедносниот сектор)⁷⁰.

- **Интегритет** - квалитетот да се биде чесен и да се има силни морални принципи⁷¹.

- **Интегритет** - однесување и постапки кои се доследни на збир на морални и етички принципи и стандарди, прифатени од страна на поединците но и институциите кои создаваат пречка за корупцијата⁷².

Како и да е, потребно е дообјаснување на поимот преку системот на вредности и системот на доброто владеење воопшто и секако поимот полицискиот интегритет.

Градењето на интегритетот секако започнува од највисокиот правен акт во државата - Уставот, каде што се поставуваат темелите на државниот и личниот интегритет на секој поединец. За да може Уставот да биде функционален, донесени се голем број законски прописи, со кои се регулираат одредени области на општественото живеење. Бидејќи законските прописи се базата на регулативата, за нејзиното

⁷⁰ Микуновиќ, М. (1990). *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Наша Книга, Скопје, стр.248

⁷¹ Според речникот на Оксфорд на англиски јазик, преземено од: *Промовирање на транспарентноста и отчетноста во јавните институции*, Транспаренси Интернешнл Македонија, Државна комисија за спречување на корупцијата, ОБСЕ, декември 2012, стр.19

⁷² Транспаренси Интернешнл, 2009, преземено од: *Промовирање на транспарентноста и отчетноста во јавните институции*, Транспаренси Интернешнл Македонија, Државна комисија за спречување на корупцијата, ОБСЕ, декември 2012, стр.19

спроведување, функционирање или имплементирање во доменот на секоја област, донесени се голем број подзаконски акти: правилници, упатства, инструкции, преку кои прописот станува функционален. Ова објаснување е потребно за да се разбере системот на градењето на интегритетот. Државниот интегритет го штитат законските прописи, а го спроведуваат институциите на државата. Личниот интегритет исто така за граѓаните го штити Уставот преку законските прописи и институциите кои ги спроведуваат. Интегритетот на вработените во полицијата покрај Уставот, го штитат и Законот за внатрешни работи и Законот за полиција и голем број подзаконски акти како што се:

- Правилник за вршење на полициските работи⁷³;
- Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи⁷⁴;
- Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец⁷⁵;
- Правилник за критериумите и начинот на оценување на работата на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата⁷⁶;
- Правилник за работите и дејностите што се во судир со полициските работи⁷⁷;
- Правилник за носење и времетраење на униформата на полицијата⁷⁸;
- Правилник за начинот на однесување и меѓусебните односи на полициските службеници⁷⁹;
- Кодекс на полициска етика⁸⁰;
- Упатство за начинот на вршењето на генерален и стручен надзор во полицијата⁸¹;
- Стандардни процедури и постапки за вршење надзор и контрола во полицијата⁸²;
- Стандардизација на основните полициски постапки⁸³;

⁷³ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.149/2007

⁷⁴ Донесен, мај 2007

⁷⁵ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.8/16.01.2015

⁷⁶ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007

⁷⁷ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.61 од 18.05.2007

⁷⁸ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.76 од 18.06.2007

⁷⁹ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007

⁸⁰ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.72 од 11.06.2007

⁸¹ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007

⁸² Донесени во 2007

⁸³ Донесени во 2008

- Колективен договор на Министерството за внатрешни работи⁸⁴;
- Колективен договор за изменување и дополнување на колективниот договор на Министерството за внатрешни работи⁸⁵;

Следејќи го обемот на регулатива која директно се грижи за работењето на Министерството за внатрешни работи, пред сè, за регулатива која е во негова функција, не смее да се заборави дека вработените од ова Министерство треба добро да ги владеат уште голем број на други прописи кои го регулираат нивното работење. Пред сè може да се спомене Законот за кривична постапка и Кривичниот законик, со кои се предвидени кривичните дела и улогата на сите чинители во откривањето, пронаоѓањето и пресудувањето на извршителите за сторените казниви дела. Секако воопшто не е спомената прекршочната материја, односно: Законот за прекршоците против јавниот ред и мир, Законот за безбедност во сообраќајот на патиштата, Законот за заштита од транспорт на експлозивни средства, Закон за лична карта, Закон за возила, Закон за движење и престој во граничен појас, Закон за контрола на граничен премин, Закон за оружје и многу други, по што настанува вистинскиот проблем. Станува сосема логично да во една ваква плејада од прописи, полицискиот службеник се движи по сечивото на жилетот и притоа има две можности: пропаст или пофалба (со други зборови ако погреша брзо може да биде затвореник, а ако добро работи може да биде пофален или награден). Градењето на интегритетот на личноста започнува многу порано и затоа во општиот дел за интегритетот се спомнати сите клучни елементи: семејството, образованието, околината, работната средина, економската состојба и на крај општествениот систем кој се грижи за градењето на интегритетот.

Ако се оди по ред, на прво место е семејството, како основна клетка во општеството каде што детето ги стекнува првите сознанија за вредностите, за убавото или лошото, за однесувањето или со еден збор го стекнува „домашното воспитување“.

Вториот елемент кој е претставен е образованието, кое на некој начин е продолжение на градењето на интегритетот на лицето или поединецот, што во денешни услови на изместени општествени вредности е многу тешко.

Третиот елемент е околината или средината во која се развива личноста, може да биде позитивна, но често пати може да биде погодна за развој на негативни квалитети на поединецот што подоцна се одразува низ целиот живот.

⁸⁴ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.126 од 22.09.2010

⁸⁵ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.10 од 20.01.2014

Четвртиот елемент е работната средина, која доколку е соодветна, може да доведе до сопствен развој и зголемување на интегритетот на поединецот.

Петтиот елемент е економската состојба која од самиот почеток од формирањето на поединецот во најголем број на случаи е клучна за развој на интегритетот на личноста.

Последен или шестиот елемент е општествениот систем, кој што гради и развива соодветни механизми за развој на интегритетот на државата, поединецот и институциите.

Сублимирајќи ги сите овие елементи, може да се извлече заклучок дека, денес во XXI век, кој е век на континуирани промени - реформи, многу тешко е едено лице да може да биде концентрирано и фокусирано на градење на сопствениот интегритет, кога е притиснато од реалноста и основната потреба за егзистенцијата, која од ден на ден е сè потешка и оптоварена со економско влијание врз сите членови на заедницата. Во ваков контекст, особено е тешко секој поемец да се грижи за личниот и институционалниот интегритет и секако за да може тоа да го постигне неопходна му е помош и поддршка од колегите, семејството и институциите.

3.2. Зошто е значајно градењето и развојот на интегритетот

Градењето и развојот на интегритетот е особено важно, ако се сака пред сè напредок на државата, институцијата а најпосле и на поединецот. Фокусот на интегритетот започнува од државата, која во наши услови е релативно млада држава и сè уште на меѓународен план се бори за сопствениот интегритет, кој што на политички план е загрозен од нејзиното формирање до денес. Ако ова се сфати како континуиран процес, тогаш е сосема нормално и личниот и институционалниот интегритет да бидат континуирани процеси. Принципот или системот на добро владеење, е основен за градењето на интегритетот како личниот така и институционалниот. Во случајов како пример е земено Министерството за внатрешни работи (МВР), кое е тема на трудот. Институцијата за да го создаде, гради и развива интегритетот на институцијата и вработените, создала одредени законски предуслови за овој сопствен интерес. Созададена е законска рамка за институцијата и вработените, а истовремено е создадена и специјализирана структура која е задолжена да се грижи за градење и развој на личниот интегритет на поединецот, а преку тоа и на институционалниот интегритет. Во насока да се разбере системот во МВР, потребно е да се оди по ред, прво, кога и како одредено

лице може да се вработи и образува за полициски службеник, како треба да работи и кој е задолжен за менаџирањето, кој и какви надлежности има за контролата на законито извршување на работните обврски. Ако целиот систем биде сфатен како еден круг на заемно давање и земање, тогаш сè ќе стане јасно во точките што следат, а во кои детално се објаснети споменатите процеси.

3.3. Улогата на полицискиот менаџмент врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата

Кога се разработува полицискиот менаџмент, како специфичен сегмент на општественото живеење, пред полицискиот менаџмент се испречени специфични задачи, а се очекуваат и специфични резултати. Очекувано е дека сè што важи општо за менаџментот, важи и за овој вид менаџмент, се разбира приспособено според потребите на овој вид работење. За да може да биде функционална една институција, како што е Министерството за внатрешни работи, неопходно е да се започне од примањето на кадарот, вработување, неговата обука и сè што понатаму следи, *бидејќи уште од тој момент започнува градењето на интегритетот на вработените во полицијата*. Во оваа точка е обработена улогата на менаџментот на полицијата во делот на: планирањето, селекцијата, ориентацијата, обуката и тренингот, развојот и планирањето на кадарот, кариерата, оценувањето, платите и наградувањето и на крај за здравјето и сигурноста на вработените. Секоја од овие потточки - ќе бидат поединечно објаснети.

3.3.1. Планирање и регрутирање

Во процесот на планирање и регрутирање, станува збор за еден покомплексен процес што во Министерството за внатрешни работи, го спроведува посебен Сектор за развој на човечките ресурси, кој пред себе има поставени повеќе задачи кои треба да ги изврши. Планирањето секако е неопходно да биде дефинирано: „планирањето на човечките ресурси е процес за проучување на потребите од кадри, прогнозирање и проектирање на тие потреби за одреден временски период. Под планирање на кадрите се подразбира збир на активности кои се насочени на утврдување на потребниот број од работници со потребните квалификации за да се реализираат организациските цели,

притоа земајќи ги предвид и поединечните интереси на вработените.“⁸⁶ Бидејќи ова претставува еден обемен и доста сложен процес, неопходно е да постојат одредени елементи кои го сочинуваат овој процес кој се спроведува во повеќе фази. За спроведувањето на сите фази од процесот на планирање на кадрите, неопходно е да се води сметка и да се придржува кон основните принципи на планирањето: научност, интегритет, комплексност, демократичност, реалност, конкретност, континуираност, еластичност, институционалност и адресираност. Сите овие принципи може да го добијат вистинското значење ако бидат спроведени и 11-те основни фази на планирањето на кадрите:

- иницирање на постапка за изработка на план за кадрите;
- донесување одлука за почетокот на припремите за изработка на план;
- анализа на претходниот развој и сегашната состојба;
- анализа на надворешната средина на претпријатието;
- утврдување на целите на планирањето;
- истражување на можностите за иден развој;
- избор на методологија и подготовка за примената на методологијата;
- подготовка на планот;
- донесување на планот;
- спроведување на планот;
- следење на спроведување на планот;
- правење корекции и иновации во планот;
- вреднување на постигнатите резултати при спроведување на планот⁸⁷.

Во процесот на планирањето на кадрите, во светот постојат повеќе модели на планирање кои се применуваат, но овде ќе бидат претставени и посочени: *традиционалниот модел на планирање и интегрираниот модел на планирање на кадри.*

Традиционалниот модел на планирање на кадрите: е модел во кој што тежиштето на планирањето е поставено во постигнување на рамнотежа помеѓу предвидената понуда и побарувачка на работна сила, со цел обезбедување на вистински потребниот број на вработени на соодветните работни места и во вистинското време. Додека пак *интегрираниот модел на планирање на кадрите*, ги обезбедува сите аспекти на планирањето притоа вклучувајќи го и традиционалниот модел. Овој модел

⁸⁶ Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОВ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.167

⁸⁷ Ibid, стр.168

покажува каде сме сега, каде сакаме да бидеме, што треба да преземеме со цел спроведување на промените.⁸⁸

Откако ќе биде спроведен процесот на планирањето, потребно е да се утврди на кој начин ќе се пополни потребниот кадар, бидејќи постојат два вида на пополнување на кадарот: *од кадарот кој што веќе е вработен* (интерно пополнување со кадар)⁸⁹ или *со кадар од надвор* (екстерно пополнување со кадар). Пополнувањето на кадарот од сопствените кадри за новоотворените работни места е многу поедноставно бидејќи нивните менаџери имаат сознанија за секој поединец и неговите квалитети, додека многу покомплицирано е екстерното пополнување со кадар, каде што се опфатени повеќе процесни активности: огласување на слободните работни места, начини на конкурирање, формуларите за конкурирање, критериумите за избор, роковите и многу други активности во делот на подготовката и потребните ресурси за спроведувањето на овој процес. Во делот на полицијата за пополнување на основниот полициски кадар се објавува јавен оглас во средствата за јавно информирање.

3.3.2. Селекција на кадри

Следниот чекор после процесот на планирање и регрутација е процесот на селекцијата на кадрите, што е временски подолготраен процес бидејќи е потребно од пријавените кандидати да се изберат најдобрите кандидати за извршувањето на задачите, за кои се бара пополнување на кадарот. Селекцијата е процес во кој со примена на однапред утврдени и стандардизирани методи, правила и техники, се врши избор од повеќе квалификувани кандидати, за да со оние кои најмногу одговараат на барањата на одредените работни обврски се воспостави работен однос⁹⁰. Селекцијата за избор на кандидат за полицаец се врши врз основа на јавен оглас, распишан од страна на Министерството за внатрешни работи, преку организациската единица надлежна за управување со човечки ресурси за потребите на Министерството за внатрешни работи⁹¹. Овој нималку едноставен чекор, внатре во самиот себе, содржи повеќе

⁸⁸ Ibid, стр.170

⁸⁹ Петковски, К., Стоилковска, А. (2010). *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје, Скопје, стр.122

⁹⁰ Преземена од: Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.168, а подготвена од Кулиќ Ж. (2005). *Управување људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, стр.166

⁹¹ Предвидено во: *Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец*, Службен весник на Република Македонија бр.8 од 16.01.2015, чл.2

постапки кои мора да бидат спроведени, пред да се помине на следниот чекор. Изборот се врши на квалификуваните кандидати и претставува избор на оние кои се најкомпетентни за одредена работа, ова не може професионално да се определи без да се применат одредени *принципи на кои се темели процесот на селекцијата*, а тие се:

- луѓето меѓусебно се разликуваат во поглед на многу особини;
- различни обврски бараат различни особини или различни комбинации на особини;
- разликите помеѓу луѓето можно е да се забележат и измерат, како што е можно да се измерат и потребите на различни работни позиции;
- помеѓу човековите особини и успешноста во извршувањето на одредени работи постои соодветна меѓузависност;
- односот помеѓу особините на човекот и успешноста во извршувањето на работата може и нумерички да се претстави⁹².

Имено, основни *активности во процесот на селекцијата на кадрите* се: анализа на примените пријави, почетно интервју, тестирање, длабинско интервју, проверка на биографијата (референците), понудување на работа и лекарски преглед⁹³.

Табела бр.4 Процес на селекција на кандидатите⁹⁴

Карактеристики кои се потребни за соодветно извршување	Извори на информации за карактеристиките
Личен „background“ и поранешна успешност	Пријава образец Интервју Докази за школската подготовка Препораки
Способности и интерес	Пријава образец Докази за школската подготовка Психолошки тестови Препораки Интервју Податоци за работа

⁹² Преземена од: Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.186, а подготвено од Петковиќ М., Јаниќевиќ Н., Богичевиќ Б., (2003). *Организација*, Економски факултет, Београд, стр. 490

⁹³ Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.187

⁹⁴ Преземена од: Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.168, а подготвена од Кулиќ Ж. (2005). *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, стр.166

Ставови и потреби	Интервју Психолошки тестови Препораки
Аналитички способности	Докази за школската подготовка Психолошки тестови Интервју Работни референци Тестови на примерок од работење
Вештини и технички способности	Докази за школската подготовка Податоци за обука (тренинг) Интервју Работни референци Тестови на примерок од работење
Здравје, енергија и сила	Медицински испитувања Интервју Работни референци
Систем на вредности	Препораки Интервју

Следејќи го погорниот шематски приказ, може да се претстават и *методите за селекција*, кои се поделени во неколку категории: 1) стандардни информации за кандидатите, 2) психолошки тестови, 3) интервју, 4) методи поврзани со работата, 5) неконвенционални методи на селекција.

Во групата на стандардни извори на информации за кандидатите најчести се: пријавниот формулар, работната биографија (CV) и препораки.

Во групата на тестовите за селекција на кадрите, постојат повеќе видови на тестови: тестови за способности, тестови за интелигенција, тестови за специфични способности, тестови за креативност, тестови на механички способности, тестови на сензорски способности, тестови на психомоторни способности, тестови на личноста, тестови на интереси и знаења, адаптивни тестови⁹⁵.

Во групата интервјуа, постојат почетното или првичното интервју и интервјуто за вработување преку кои се утврдуваат одредени карактеристики на лицето, а кои ќе

⁹⁵ *Правилник за здравствените и психофизичките способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во полицијата, начинот на нивното утврдување начинот на контрола на здравствената и психофизичката способност на полициските службеници*, Службен весник на Република Македонија бр.135 од 08.11.2007, како и *Упатство за начинот на работа на здравствената комисија задолжена за утврдување на психофизичката и здравствената способност на полицискиот службеник за вршење на полициските работи*, Службен весник на Република Македонија бр.70 од 05.06.2007 година

овозможат вработување или одбивање на кандидатот. Карактеристично за интервјутото е контактот, содржината и контролата.

Во четвртата група се методите кои се поврзани со работењето. Најчесто се користат следните методи: пробна работа, тестови на способности за стекнување вештини и тестови за примерок од работата.

Во последната група се неконвенционалните методи на селекција, бидејќи тие не се опфатени во прописите, но може да бидат земени предвид, а се однесуваат на: тестови на доверба, тестови на користење на дрога, графологија, астрологија, полиграфско испитување, и здравственото испитување на кандидатот. По завршување на процесот на селекција на кадрите се преминува на следниот чекор ориентацијата, обуката и тренингот.

3.3.3. Ориентација, обука и тренинг

Во полициското работење воопшто постои еден функционален систем на ориентација или попознат кај нас (воведување во работа), а од понов датум уште попознато како менторство⁹⁶. Целта на *организираното воведување во работа (ориентација)* на новопримените вработени е забрзување на нивната социјална, работна и психолошка адаптација во организациската средина⁹⁷. Преку системот на воведување во работа, организацијата или институцијата, на новопримените вработени во еден краткотраен временски интервал им нуди можност да започнувајќи од најниското работно место завршувајќи со највисокото во институцијата или одделот се запознаат со поставеноста, структурата, системот на работење, вредностите, правилата и обврските кои ги носи работното место и многу други потребни знаења за функционирање на целокупниот систем. Овој процес е особено важен за новопримените кадри бидејќи им овозможува преку еден забрзан процес на обука и тренинг, воден и следен од ментор, да може што побрзо и поефикасно да се вклучи во системот на работа. Малку погоре спомнат е процесот на обука, што во суштина би значело сите стекнати претходни знаења и вештини да успее да ги прилагоди и примени во процесот на работа на почетокот заедно со менторот кој се грижи за

⁹⁶ Авторите Андерсон и Шенон, **менторството** го дефинираат како „воспитен процес каде поискусна личност - модел на улога, предава, спонзорира, охрабрува, советува и се спријателува со понеискусна личност, со цел професионално и лично унапредување на менторираната личност.“, преземено од Петковски, К., Стилковска, А. (2010). *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр.176

⁹⁷ Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.203

успешно водење, олеснување и насочување во процесот. Овој дел од обуката уште може да се сфати и како *тренинг или тренажен подготвителен процес*. Значајно е дека тренажниот процес се спроведува со правење или чинење, односно извршување на конкретни работни обврски, за кои менторот се грижи да бидат: точни, прецизни, навремени, ефективни и ефикасни, како би имало успех во менторскиот процес. Бидејќи овој процес на ориентација, обука и тренинг е особено значаен за успешно работење на институцијата, тој се спроведува плански. Лицата кои се предвидени за ментори, претходно посетувале соодветна обука за извршување на една ваква работна обврска и се острчени со успех да ги водат, обучат и да им го олеснат процесот на вклучување на новопримените вработени во системот на работа на организацијата.

Кога е во прашање системот на обука, неопходно е да се спомене дека основниот полициски кадар во Министерството за внатрешни работи, стекнувањето на своите почетни полициски знаења и вештини, ги добива во **Центарот за обука**⁹⁸ кој е формиран и функционира во структурата на Министерството. Во Центарот за обука, според однапред определени наставни програми кои се одобрени од министерот за внатрешни работи, се настојува да се обезбеди соодветна квалитетна настава⁹⁹ за да можат идните кандидати за полицајци успешно да се справат со сите предизвици на современиот свет. Според неговата функционална поставеност во Центарот за обука, се стекнуваат соодветни компетенции за успешно извршување на полициската работа и тоа на неколку нивоа:

- основна полициска обука;
- континуирана обука;
- обука за оспособување на работник за самостојно вршење на работите;
- обука за менаџмент;
- регионални и
- меѓународни обуки¹⁰⁰.

Преку системот на обука и тренинг се постигнуваат повеќе организациски цели:

⁹⁸ Центарот за обука е формиран согласно, *Закон за дополнување на закон за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.84 од 11.07.2008

⁹⁹ Види повеќе: Трајков, М. (2007). *Квалитет во наставата*, Годишник на Полициската академија - Скопје, Скопје, стр.405

¹⁰⁰ Повеќе за овие обуки може да се види на веб страната на Министерството за внатрешни работи:

<http://www.mvr.gov.mk>,

<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=547>

<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=555>

<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=556>

<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=557>

- оспособување на кадрите во подготовката на обука на новопримените вработени;
- насочување на поединечните развојни кариери;
- кадровско реструктуирање - обука за нови работни обврски;
- оспособување за квалитетна работа - примена на стандарди за квалитет;
- постојано надополнување на знаењата во областа на работењето и раководењето;
- промовирање на работната политика, работната филозофија, стратегија и организациските цели¹⁰¹.

Организациите ги остваруваат овие свои цели на тој начин што го обучуваат и образуваат својот кадар во следниве ситуации:

- во фазата на подготовка на кадарот, а потоа при:
- воведување на новопримените вработени во работата;
- воведување на вработените во нови работни, раководни и управувачки задачи;
- при согледување на потреба за подобрување на квалитетот на работење и услуги;
- воведување на нова технологија, стандарди, постапки на работа;
- реорганизација на макро, мезо и микро ниво;
- примена на нови стандарди на работа и однесување, нормативни акти, организациски упатства и др.,
- воведување на нови методи и техники на раководење и управување;
- воведување на нова деловна политика, деловна филозофија и мисија на организацијата¹⁰².

Секако дека процесот на планирање, обука и тренинг се одвива во текот на целиот работен век (*систем на доживотно учење*), во оние организации кои се стремат да обезбедат сопствен развој и напредок. Токму тоа е разработено во следната точка.

3.3.4. Развој и планирање на кадарот

Успешноста на поединецот во организацијата е особено значајна за успешноста на организацијата затоа што поединците ја чинат организацијата. Од ова произлегува

¹⁰¹ Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.211

¹⁰² Ibid, стр.211

дека улогата на менаџментот во организацијата е да посвети посебно внимание на развојот на кадарот бидејќи преку развојот на кадарот и зголемувањето на способностите на вработените се нуди можност за преземање на поголема одговорност од страна на организацијата. Менаџментот и неговите вештини во менаџирањето се клучни за развојот на кадарот бидејќи преку кадарот и другите ресурси, придонесуваат во процесот на развој на организацијата. Секако дека се потребни определени услови за успешен развој на кадарот, а тие според Суша (2009) се:

- формирање на ставови за поголемо ангажирање на вработените;
- подобрување на вештините за комуникација;
- подобро осмислување на иновативните одлуки¹⁰³.

Во секој случај за определен развој на кадарот во организацијата, не може тоа да претставува некоја паушална димензија на развој, туку тоа мора да се одвива според одредена *Стратегија за развој на организацијата*, а во неа и за кадарот, развој според определен *план и соодветна програма*. Дури кога вака ќе бидат поставени сите клучни елементи, тогаш може да следи развојот и планирањето на кадарот во организацијата или институцијата. Во никој случај не може да се биде согласен дека и покрај ваквата поставеност на работите сè би се одвивало многу лесно. Бидејќи секогаш се појавуваат одредени проблеми со миграциите на кадарот, од една во друга организација, овде се претставени оние проблеми кои се почести во развојот:

- несоодветна (површна) анализа на потребите за развој;
- испробување на трендовските методи и програми на тренинг;
- префрлање на одговорноста за развој на топ менаџментот;
- обид да се замени тренингот и селекцијата;
- недостаток на тренинг на оние кои ги водат активностите за развој;
- користење исклучително „курсеви“ како пат за развој и
- попречуван развој.¹⁰⁴

Според погоре претставените пречки за развојот, може да се забележи дека од особена важност е луѓето кои се задолжени за развојот и менаџментот кој одлучува за развојот да имаат сопствен развој, бидејќи само на таков начин би ги прошириле визиите и би биле во можност да согледаат што им недостасува во развојот, и секако, да ја дадат својата поддршка за развојот на организацијата. Во процесот на развојот на вработените се користат три техники и тоа: А) развој на работното место кој се

¹⁰³ Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.229

¹⁰⁴ Ibid, стр.230

спроведува во организацијата, Б) развој надвор од организацијата кој го определи организацијата, В) развој во образовните установи (школи, факултети и др).

За развој *внатре во организацијата* се користат следниве методи:

- искуство;
- ротирање на работни места;
- тренирање;
- советување на менаџментот;
- техника на критични настани;
- специјални проекти;
- поставување на цели;
- поставување на помошни работни места¹⁰⁵.

За другите техники не треба да се објаснува многу, заради тоа што образовните институции образуваат кадри со исклучиви профили, за кои се акредитирани, а изборот на која институција ќе се образува кадарот, зависи од потребата и спецификата на организацијата. Додека користењето на определени установи за развој е специфично за стекнување на специфични потребни знаења и вештини и се користи доколку има потреба од таков профил на обука и кадар.

3.3.5. **Кариера**

Колку убаво звучи самиот збор кариера, којшто кога ќе се слушне вообичаено асоцира на еден подолготраен процес на позитивен развој на поединец во организацијата или институцијата. Според CollinIWatts(1960), *кариера може да се дефинира како развој на поединецот во учење и работа, низ животот*¹⁰⁶. Најчесто зборот кариера, во минатото беше користен за некои специфични занимања: глумци, уметници, професори, политичари, дипломати и друго. Денес овој збор пред сè го користи целокупниот деловен свет, а кај нас, за кариера или кариерен развој, најмногу зборуваат успешните луѓе. Не дека нема кариера и во негативна конотација: криминалци, разбојници, убијци, нарко босови и друго. Сепак е претставена светлата страна на процесот на развојот на кадарот во делот на кариерата. Кариерниот развој

¹⁰⁵ Иако овие методи се предвидени за развој на менаџментот сепак се компатибилни и за развој на секој вработен, види повеќе кај: Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.234

¹⁰⁶ Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.240

има два многу клучни фактори кои мора да се поклопат за да постои определен кариерен развој. Клучно е организацијата да има одредена стратегија за развој на организацијата и многу поважно стратегија за развој на кадарот кој што е особено значаен за развој на организацијата. Градењето на кадарот кој што е значаен за организацијата е клучно и од вториот услов, кадарот да го сака сопствениот развој (кариера) во организацијата, што во денешни услови најмногу е условено од добрите услови за работа, тимската работа, финансиските ефекти и мотивацијата за гледање на сопствениот развој токму во таа организација. Според овие два параметра, може да се заклучи дека, кариерата и нејзиниот развој во организацијата се договорен или заеднички позитивен однос помеѓу организацијата и поединецот како вработен во таа организација.

3.3.6. Оценување

Процесот на оценувањето, се применува во целокупното општествено живеење, а во текот на развојот на личноста, постојат многубројни системи за оценување: на однесувањето, на знаењето, на вештините, на успешноста и др. Сепак значаен е процесот на оценување како еден од механизмите за градење на интегритетот на вработените во полицијата. Процесот на оценување започнува од моментот на поставување на условите за конкурирање и поднесување пријава на конкурс за вработување во Министерството за внатрешни работи. Првото оценување е дали пријавените лица ги исполнуваат поставените критериуми од конкурсот. Второто оценување започнува при проверката за располагање со соодветните вештини и знаења, оценување на психофизичка состојба, оценување на интелектуалните капацитети, оценување на образовните капацитети и оценување на здравствената состојба. Подоцна продолжува со оценување на стекнатите знаења за време на обуката, оценување на стекнатите вештини за постапување и завршува со едно севкупно оценување на стекнатите знаења и вештини кои се стекнати за време на обуката. Оние кандидати кои со успех ја завршиле обуката, продолжуваат со приправничка обука на работното место каде ќе работат и на крајот од приправничкиот стаж се оценува нивното работење за да можат да бидат вработени во МВР. Во никој случај не треба да се сфати дека ова е последното оценување бидејќи сите вработени во полицијата подлежат на *годишно*

оценување од страна на нивните раководители¹⁰⁷. Оценувањето на полициските службеници е секојдневно од страна на граѓаните, а истовремено при секоја дополнителна континуирана обука во процесот на доживотно учење, се оценува (стекнатите нови знаења и вештини), според тоа полицискиот службеник и неговото работење се оценуваат од моментот на поднесување на документи на конкурс за примање на нови полицајци, а завршува во моментот на стекнување на правото на пензија или некоја друга причина заради која може да му биде раскинат или откажан работниот однос. Во процесот на оценувањето на работењето на полицискиот службеник, клучни се повеќе *критериуми за оценување*:

- стручност;
- обемот на работа (колку работа завршил);
- навременост (кога ги завршил работите);
- самостојност;
- креативност;
- прецизност;
- доверливост;
- соработка;
- организирање на работата;
- интердисциплинарност;
- однос кон странките;
- комуникација и
- други способности поврзани со работата¹⁰⁸.

При оценувањето на вработените се предвидени *неколку вида на оценки* кои може да ги добијат вработените а тие се:

- се истакнува;
- задоволува;
- делумно задоволува и
- не задоволува¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Правилник за критериумите и начинот на оценување на работата на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата, Службен весник на Република Македонија бр. 42 од 04.04.2007

¹⁰⁸ Критериумите за оценување на вработените се предвидени во: *Колективен договор на Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.126 од 22.09.2010, чл.147

¹⁰⁹ Предвидени во: *Колективен договор на Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.126 од 22.09.2010, чл.148

Значењето на процесот на оценување доаѓа до израз откако последователно три години ќе се добијат незадоволителни оценки за работењето, по што постои опасност од раскинување на договорот за работа со вработениот, а тоа е голем мотивирачки фактор за успешно работење на вработените.

3.3.7. Плати и наградување

Секој вработен, онаму каде што ги извршува работните задачи, за успешно извршените работни обврски, во зависност од договорот: месечно, неделно или дневно остварува личен доход. Основно за секој вработен е да има работа и за истата да биде платен, без разлика дали станува збот за државна институција или приватна организација. Платите или личните доходи во Република Македонија се регулирани и подржани со определена законска рамка, додека во одредени професии или струки постојат колективни договори на ниво на струки, каде што се определуваат рамките на движењето на платите. Таков е случајот и со вработените во Министерството за внатрешни работи кои имаат на располагање соодветен Колективен договор¹¹⁰. Бидејќи е определена платата и определени се *составните деловите на платата*, овдека истите се претставени:

- основна компонента и
- исклучителна компонента.

Основната компонента на платата ја сочинуваат:

- основна плата;
- зголемување за 20% односно за 30% за полициските службеници и
- додаток за кариера

Исклучителната компонента на платата ја сочинуваат:

- додаток за работна успешност;
- работен додаток на плата и
- вонреден работен додаток на плата (прекувремена работа)¹¹¹.

Ако платата биде сфатена како мотивирачки фактор за успешно работење, тогаш е потребно да бидат претставени и другите видови мотивација на вработените: А)

¹¹⁰ Колективниот договор на Министерството за внатрешни работи е објавен во Службен весник на Република Македонија бр.126 од 22.09.2010, а делот за платите започнува со чл.84

¹¹¹ Предвидени во: Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.126 од 22.09.2010, чл.86

биолошки мотиви, Б) социјални мотиви. За успешно *мотивирање на вработените се користат соодветни техники*:

- финансиски компензации (награди, плати, бенифиции);
- нефинансиски компензации (партиципација, квалитет на работната средина, унапредување и развој на кариерата, збогатување на работата);
- парите како фактор;
- задоволството како мотив.¹¹²

Карактеристично за вработените во безбедносниот сектор е тоа што има потреба од дополнителна мотивација за вработените заради многуте животни загрозувачки елементи, кои се особено истакнати во оваа професија. *Мотивацијата во секторот на безбедноста се постигнува преку*:

- слободата во извршување на задачите;
- решавањето на станбеното прашање;
- унапредување во служба (природен развој во професионалната кариера);
- ефективен систем на наградување во системот на кариерата;
- статусот со кој се регулираат сите права на вработените;
- поединечните потреби на вработените.
- ризикот по сопствениот живот¹¹³.

Откако се претставени клучните фактори од ефектите на работењето, на ред е претставување на грижата за здравјето и сигурноста на вработените.

3.3.8. Здравјето и сигурноста на вработените

Ако е општо познато во светски рамки дека секоја работа со себе носи одредени ризици по здравјето за вработените во дадената организација или институција, тогаш сосема е очекувано ова да важи и за вработените во секторот полиција. Работењето на полицијата воопшто, е поврзано со континуитет на процесот бидејќи тоа е работа која се извршува 24 часа од денот или 365 дена во годината. Токму ваквата поставеност на работата, методологијата на работење на полицијата, условите за работа и заштитата при работа, од полициските службеници бараат да бидат: психофизички здрави, во добра здравствена и физичка кондиција, интелектуално да бидат спремни да се справат

¹¹² Повеќе види кај: Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.246

¹¹³ Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.252

со секојдневниот стрес, да бидат изложени на сите атмосферски влијанија и успешно да ги извршуваат поставените задачи, дури и по штета на сопственото здравје и живот. За посебната грижа за здравјето на вработените или на оние кои треба да се вработат во полицијата, во Министерството за внатрешни работи постои посебен правилник кој го регулира ова работење, тоа е *Правилник за здравствените и психофизичките способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во полицијата, начинот на нивното утврдување и начинот на контрола на здравствената и психофизичката способност на полициските службеници*¹¹⁴. Здравјето и сигурноста на вработените се особено значајни за вработените од причина што ако овие две прашања се соодветно регулирани тогаш на вработениот му преостанува само да работи и да биде што поуспешен во работењето. Сигурноста на вработените се мисли дека е добра кога вработените се соодветно осигурани во осигурителна компанија, располагаат со соодветна заштитна опрема и средства за лична заштита и на тој начин организацијата се грижи за нивното здравје и живот. Преку ваквите активности и преку обезбедувањето на соодветен систем за обезбедување на квалитет во работењето, со тоа се намалуваат можностите за настанување на несреќи при работа. Во однос на здравјето грижата се сведува на: физичкото здравје и болестите, грижа за здравјето и работното опкружување, лекарски прегледи, физичката кондиција, пушењето на работното место, стресот, алкохолизмот, злоупотреба на дрога и др.¹¹⁵ Размислувајќи за здравјето и сигурноста на вработените не може да се заобиколи и моментот кога вработените чувствуваат одредени притисоци во текот на работењето од: институции, организации, граѓанскиот сектор, политичките партии, мобинг и многу други фактори кои имаат директно влијание врз работењето на полициските службеници.

3.4. Принципите на работењето на полицискиот менаџмент врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата

Полицискиот менаџмент заради спецификата на работењето за да биде успешен, неопходно е да има изградено еден вредносен систем на развој и напредување како би

¹¹⁴ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.135 од 08.11.2007

¹¹⁵ Повеќе види кај: Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, ЦЕКОМ - боокс д.о.о., Нови Сад, стр.311

се постигнал максимален ефект во работењето. Сепак, за да биде разбирливо, истиот е претставен на еден многу попластичен пример:

„Прва фаза - кандидат за полицаец откако ги помине селективните моменти кои се неопходни, се вработува и упатува на основна обука за полицаец.

Втора фаза - по завршување на основна обука се распоредува на работно место приправник за полицаец со ментор во полициска станица.

Трета фаза - откако го положи приправничкиот испит се распоредува на работно место полицаец - позорникар на определен позорен реон, во одреден безбедносен сектор до 5 години.

Четврта фаза - континуиран процес на обуки во процесот на работа и надградба, по што може да биде унапреден во работник за прифат на лица - околу 5 години.

Петта фаза - од работник за прифат се распоредува во раководител на смена (или дежурен работник во полициска станица) каде останува уште 3 години.

Шеста фаза - со следното унапредување може да биде определен за водич на безбедносен сектор околу 5 години.

Седма фаза - може да биде унапреден во помошник на командирот на полициската станица - околу 5 години.

Осмата фаза - унапредување во највисокото место во полициската станица - командир на полициската станица 5 години.

Девета фаза - унапредување во некое раководно место на ниво на градот до неговото пензионирање 3 - 5 години.“

Објаснувањето за ваквиот пример би било следно: на почетокот новопримениот полициски службеник неопходно е да го запознае системот на работење, работните места, задачите на секое работно место, подрачјето за работа, населението, проблематиката, криминалците, нивното делување, начините на откривање кривични дела и прекршоци и се друго што треба да работи. По овој динамичен процес доколку се надградува пожелно е да се унапредува на повисоки и посложени и поодговорни работни места. Унапредувањето како процес доколку е системски поставено е одличен мотивирачки фактор, кој што создава дух за натпреварување и докажување на способностите, за добивање можност за напредување и развој на кариерата. Во повисоките работни позиции доаѓа до израз примената на стекнатите знаења и вештини во континуираниот развој, преку кои се развива работењето на полициската структура, а истовремено се зголемува ефективноста и ефикасноста на институцијата. За да може

да се разбере претходно напишаниот и претставен пример, редоследно следат објаснувањата на принципите на полицискиот менаџмент и влијанието врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

3.4.1. Планирање

Планирањето како процес е постапка во која се претставуваат идни активности и се означува преку тие активности, какви цели би требало да бидат постигнати. Процесот на планирање е сретнат уште во планирањето на потребите од кадарот, а овде планирањето е како алатка, која на менаџментот му служи за успешно преземање на одредени активности за постигнување на одредени цели на полето на безбедноста. Планирањето, започнува од најнискиот вработен па оди до највисокиот функционер во институцијата. Полицискиот службеник според добиените задачи од претпоставените изготвува *Дневен план за работа* – каде ги внесува планираните активности за време на една смена. Раководителите на смена и дежурниот работник имаат обврска да им издаваат конкретни работни задачи на полициските службеници, тие имаат обврска да ги евидентираат во *Дневен план за работа*, при излегување на терен Раководителите на смена и дежурниот работник имаат обврска да го прегледаат планот на полицискиот службеник и да му се потпишат дека го прегледале. Раководителот на смена, работникот за прифат на лица, водичот на безбедносен сектор и помошникот на командирот подготвуваат *месечни планови за работа*, а на крајот на месецот изготвуваат *извештаи за извршени работи* според претходно подготвениот месечен план и имаат обврска да ги доставуваат до командирот на полициската станица. Командирот на полициската станица, исто така подготвува и месечен план за работа и извештај по месечниот план, но тој ги доставува до началникот на Секторот за внатрешни работи. Преку овој вид на обврска се контролира работењето на одговорните лица или менаџментот на една полициска станица. Секако дека ова не се единствените видови на планирање. Планирањето е обврска за секој безбедносен јавен настан од: спортски, културен, економски или друг карактер. За секое обезбедување на некоја спортска манифестација, културна манифестација, протестно собирање или друг вид на масовно собирање неопходно и задолжително е планирање. Планирањето на ваквите активности покрај тоа што е обврска, тоа претставува помошна алатка за менаџерот да може успешно да се справи со безбедносниот ризик и да се заштити од одговорност доколку дојде до потреба од било каква интервенција. Планирањето е

обврска која произлегува од *Правилник за начинот на вршење на полициските работи*¹¹⁶. Според овој Правилник потребно е во планот да бидат опфатени следниве содржини кои се предвидени во чл. 201:

- безбедносна проценка¹¹⁷ за објектот и просторот на кој се врши обезбедување;
- бројот на ангажираните лица потребни за вршење на обезбедувањето;
- начин на вршење на обезбедувањето;
- поделба на теренот и објектите на кои се врши обезбедувањето на сектори, потсектори и делници со изготвување на скица;
- конкретни задачи на полициските службеници кои го вршат обезбедувањето, посебно за секое место, сектор, потсектор или делница, како и време и начин на запознавање со задачите;
- вооружување и опрема на полициските службеници, сообраќајните средства, средствата за врски и други технички или помошни средства;
- начин на регулирање на сообраќајот;
- начин на одржување на врските со одговорните полициски службеници на сектор, како и меѓусебна врска помеѓу секторите, потсекторите, делниците и определени полициски службеници;
- време и начин на доаѓање на полициските службеници на местото на обезбедувањето, а по потреба и план за нивно сместување и исхрана;
- време на почнување и завршување на обезбедувањето;
- начин на соработка со други службени лица кои учествуваат во обезбедувањето или се задолжени со такви обврски и
- други податоци значајни за обезбедувањето.

Гледајќи ги задачите кои произлегуваат од планските содржини, може на сосема очигледен начин да се забележи колкаво внимание, знаење и вештини се потребни за да биде успешно извршено само едно обезбедување. Од друга страна нешто слично, но со други обврски, се подготвува *план за откривање на извршените кривични дела, нарушувањата на јавниот ред и мир* и други законски обврски на полициските

¹¹⁶ *Правилник за начинот на вршење на полициските работи*, Службен весник на Република Македонија бр.149 од 10.12.2007, членовите од 199 до 210

¹¹⁷ **Безбедносна проценка** претставува прв и основен чекор во планирање на безбедносните мерки и во поставување организациони структури кои треба да ги спроведат пропишаните безбедносни мерки и постапки, Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.105

службеници. Кога е во прашање планирањето од страна полицискиот менаџмент, потребно е примена на систематски пристап кој ги има следниве *фази*:

- анализа на безбедносната состојба (дали има подобрување или влошување);
- анализа на досегашното работење (ефикасни мерки, пропусти и сл.);
- презентација на релевантните и ирелевантните информации како фаворизирани носители на планирањето (каде не насочуваат информациите);
- расположливи човечки, технички и други ресурси;
- составување план¹¹⁸.

Според потребата и *временската рамка* за која се подготвуваат плановите истите можат да бидат:

- краткорочни планови;
- средносрочни планови;
- долгорочни планови¹¹⁹.

Секако дека за планирањето има уште многу што да се напише, но бидејќи темата е малку поширока, овде може да се објасни дека тоа е основа за градење на интегритетот и однесувањето на полициските службеници, бидејќи во планот се поставени: целите, задачите и начините на нивното извршување, одговорноста и заштитата на вработените, а истовремено и на граѓаните и заштитата на основните човекови права како уставна категорија. Следниот принцип кој е обработен е организирањето.

3.4.2. Организирање

Вториот принцип кој е обработен, а се наоѓа во дирекна корелација со градењето на интегритетот на вработените во полицијата е организирањето. На самиот почеток може да се истакне една логична компарација, ако е нешто добро организирано и ставено во одреден систем, истото може да биде успешно извршено или спроведено, другата ситуација е кога не постои организираност и систематичност или постои анархичност, апсолутно е сигурно дека ова е ретрограден процес кој предизвикува пропаст. За да може полициската организација да биде успешна и функционална, истата функционира според одредени законски норми кои се предвидени во **Законот за**

¹¹⁸ Буцакоски, С. (2003) *Полициски менаџмент*, Летра Охрид, Охрид, стр.40

¹¹⁹ Ibid, стр.41

внатрешни работи¹²⁰ и Закон за полиција, кои што се во согласност со Уставот на Република Македонија. Организираноста на полицијата е предвидена и поставена во Законот за полиција во третата глава Организација на полицијата¹²¹. Следејќи ги научните трудови за поимот организација пронајдени и искористени се дефинирања на поимите *организација* и *организирање*, кои се јасно дефинирани во поимникот кој е склоп на трудот.

Имено организацијата претставува систем на меѓусебно поврзани конкретни активности кои треба да се реализираат од одреден број луѓе кои ќе се вработени во самата организација (*постои можност овие принципи да важат и за одредени терористички, криминални или други организации*). Секој учесник во рамките на организацијата извршува логички работи, а организацијата ги пренесува активностите на конкретните позиции и луѓе во самата структура,¹²² додека организирањето значи постројување (*насочување и водење*) на организациските ресурси кон постигнување на стратегиски цели. Тоа постројување се рефлектира преку поделба на работата во специфични одделенија и сектори, формално делегирање на авторитет и утврдување на механизми за координација на различните организациски задачи¹²³.

Сосема јасно е дека организацијата и организирањето е систем кој е составен од повеќе елементи, а се спроведува низ неколку фази, по што е неопходно и нивно претставување:

- Прва фаза - рефлектирање на плановите и целите;
- Втора фаза - одредување на главни задачи;
- Трета фаза - поделба на главните задачи и подзадачи;
- Четврта фаза - алокација на ресурсите и доделување на подзадачите;
- Петта фаза - вреднување на резултатите од имплементираната стратегија на организирање;
- Фидбек кон првата фаза¹²⁴.

¹²⁰ Закон за внатрешни работи - пречистен текст, Службен весник на Република Македонија бр.92/09, 35/2010, 36/11, 158/11, 118/2009 и 114/12

¹²¹ Закон за полиција - пречистен текст, Септември 2012, член 15

¹²² Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.115

¹²³ Симонческа, Л. (2007). *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.92, преземено од R. Daft. D. Marcic, (1998). *Understanding*, The Dryden Press, стр.284

¹²⁴ Симонческа, Л. (2007). *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.94, преземено од Samuel C. Certo, (1992). *Modern management*, Allyn and Bacon, Boston, стр.258

Вака претставените фази на организирање се речиси идентични во сите организации и институции, додека полицијата како дел од Министерството за внатрешни работи има малку поинаква организација, која може да се види на веб - страницата на Министерството во вид на органограм во одделот организација. За организацијата на полицијата има пишувано Бачановиќ (1997) и истата е претставена на следниов начин:

1. Департаманизација на оддели

- служба за јавна безбедност;
- криминалистички оддел;
- оддел за полиција.

2. Управа за безбедност и контраразузнавање

- I сектор - разузнавање;
- II и III сектор - тероризам и организиран криминалитет;
- IV сектор - аналитика.

3. Синџир на команда

- министер;
- заменикминистер;
- државен секретар;
- директор на Дирекцијата за јавна безбедност и на Управата за безбедност и контраразузнавање;
- помошници на министерот за криминалистичка полиција и полиција;
- началници на сектори;
- началници на одделенија¹²⁵.

Бидејќи се претставени добар дел на објаснувања и принципи на функционирање на организацијата и самиот процес на организирањето, сосема е доволно, бидејќи и во другите делови на трудот се обработени организациската поставеност и системот на работа на полицијата. Следната активност или принцип кој функционира во структурите на полицијата е принципот на командување.

¹²⁵ Бачановиќ, О. (1997). *Полицијата и жртвите*, 2-ри Август С, Штип, стр.31-67, преземено од кај Буцаоски, С. (2003). *Полициски менаџмент*, Летра Охрид, Охрид, стр.32

3.4.3. Командување

Кога се користи зборот командување (за неговото поимно определување може да се види во претставениот поимник на почетокот на трудот), веднаш се добива асоцијација за лица во униформа или некоја формациска структура. Ова чувство е такво од причина што во нормалните граѓански организации постои систем на раководење и донесување одлуки, што во униформираниите структури на полицијата и армијата, пред сè, заради хиерархиската поставеност се раководи од системот на командување.

Поим командување на јасен и недвосмислен начин укажува дека командувањето како принцип е востановен и функционира во оние структури кои се во униформа, таква е полицијата во нејзиното најопшто значење. Бидејќи сега е малку појасно, следи објаснување на системот кој функционира во полицијата, а тоа е хиерархискиот систем на надреден и подреден. Смислата за претставување на овој систем е дека тој функционира вертикално и хоризонтално, а тоа значи дека секој оној што во хиерархиската структура е на повисоко рамниште во хиерархиската скала, може да издаде наредба или да командува, а секој што е пониско на скалата од него е должен и обврзан на извршување на таа наредба или команда. Овде е направено едно спојување на терминот команда и наредба, бидејќи во полицијата тоа функционира како систем на издавање наредби, освен во ситуации кога се интервенира на поголеми нарушувања на јавниот ред и мир, каде се настапува како формација и се командува при постапувањето. Самиот принцип на наредување во полицијата се спроведува на повеќе начини: усно, писмено, преку радиоврска по телефон или на друг начин. Системот на наредување сам по себе значи и преземање на одговорност за издадена наредба, а истовремено се грижи да лицето кое ја добило наредбата истата биде навремено, точно, недвосмислено и законски извршена. Постојат ситуации кога заради определени причини вработениот може да одбие наредба за преземање некоја активност, која е во спротивност со законот или претставува кривично дело¹²⁶, во таква ситуација наредбата нема да биде извршена, обврска на оној кој ја добил наредбата е да му укаже на надредениот дека тоа е незаконски и дека нема да ја изврши наредбата, а за тоа треба да поднесе и писмен извештај. За ваквата состојба и обврските при наредувањето повеќе содржини има во **Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на**

¹²⁶ *Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007, чл. 37

работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи¹²⁷. Во системот на наредување постои правило, кое е многу значајно, а тоа е дека „наредбите што ги издаваат овластените службени лица мораат да бидат јасни, навремени, конкретни, недвосмислени и целосни, така што овластеното службено лице може во целост да ги разбере.“¹²⁸ Овластените службени лица се должни примените законски наредби, да ги извршуваат без приговор, целосно, точно и навремено¹²⁹. Преку погорното објаснување се дава појасна слика за принципот на командување и можностите кои тој ги нуди во системот на градење на интегритетот на припадниците на полицијата, преку законско постапување и укажување на сите вработени за определени грешки во работењето. Токму ваквата поставеност на работите во Министерството за внатрешни работи и во Град Скопје, како посебна територијални целина, се посебно опфатени со овој интегриран систем на раководење и командување, при што се формирани посебни работни единици: за МВР *Дежурен центар за известување и команда* и за Секторот за внатрешни работи Скопје – *Центар за известување и команда* (ЦИК). За функционирање на големите или гломазните системи како што е полицијата, потребно е почитување на принципот на координација на активностите за да може системот да биде функционален.

3.4.4. Координација

Принципот на координација подразбира од едно место да бидат управувани и раководени одредени активности кои ги презема полицијата. Координацијата е опфатена во секојдневното живеење и функционирање на луѓето и сосема е очекувана потребата од примената на овој принцип во работењето и постапувањето на полицијата. Ако се направи навраќање на принципите на: планирање, организирање и командување, веднаш станува јасно дека за нивната примена е потребна соодветна координација на активностите и ресурсите. Тоа значи дека ниеден од овие принципи во потполност не може да биде применет самостојно без употребата на другите принципи кои се системски поврзани. Сепак добро е да се разбере принципот на **координација** значи: усогласување на повеќе дејности заради поуспешно работење и остварување на

¹²⁷ Објавен во Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007, чл.31-58

¹²⁸ *Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007, чл.36 ст.1

¹²⁹ Ibid, чл.38 ст.4

одредена цел. Додека пак лицето или лицата кои го практикуваат и спроведуваат овој принцип се нарекуваат **координатори** или лица кои што ја усогласува работата на повеќе дејности и луѓе, усогласувачи.

Функционалноста на координацијата најчесто се рефлектира на успехот во преземањето на одредени мерки и активности и постигнувањето на поставените цели. Секако, за секоја координација се потребни повеќе од двајца учесници кои се координираат, а тоа по автоматизам не значи дека координацијата со сигурност ќе биде успешна. Успешноста на координацијата е условена од повеќе *фактори*:

- увид во моменталната состојба на теренот;
- добрата информираност и комуникацијата;
- од предвидувањето на идните активности;
- од предвидените плански активности;
- од искуството на лицето кое ја врши координацијата;
- од искуството, обученоста и самоиницијативноста на извршителите на терен,
- од нивото на самостојност кое го имаат извршителите на терен и нивното

искуство во раководењето и др.

Неретко се случува иако постои хиерархиска поставеност и функционалност, заради неинформираност, ненавременост во информирањето, неследење на моменталните состојби на терен, да предизвикаат или да бидат погрешно сватени а со тоа да биде издадена и несоодветна наредба или команда, која не соодветствува со приликите и состојбите на терен, тоа предизвикува конфузија, нерешителност, неизвршување и многу други негативни ефекти.

Значењето на континуираното информирање и проследување на повратната информација или известувањето од теренот е клучно за координацијата и тоа мора да биде постојано, точно, навремено и да го прави искусен вработен кој има способности за проценување и анализирање.

Способностите на вработените кои раководат со координацијата и оние на терен се клучни за успешното извршување на поставените задачи, со тоа се превенираат и одредени состојби кои може да ја загрозат безбедноста. На овој начин, преку превенирање на состојбите само се надополнува и развива интегритетот на полицијата.

Координирањето е неопходно при спроведување на одредени полициски активности во кои се вклучени поголем број извршители, од различни единици, со различни технички средства и помагала, кои е неопходно плански и законски да постапуваат и да бидат применети.

Искусствениот процес кој го стекнува полицискиот службеник во текот на работниот век, има големо влијание во неговото постапување и најдобро се гледа во процесот на координација и соработка со луѓето кои се на терен или при преземање на координирани активности.

Секако дека координирањето и постапувањето на вработените во едни посложени и пообемни активности, претходно мора да било проследено со еден тренажен и процес на обука за спроведување на овие активности, за да може да се знае кој и како треба да постапува во конкретна ситуација.

Успешната на процесот на координацијата, во секој случај предвидува и одредена самостојност и одлучување на раководителите на терен, кои според сопственото искуство можат одредени состојби да ги нормализираат и со нивното однесување, познавање со одредени лица, пристапни улици и др.

На самиот крај, како заклучок би произлегло дека секоја координација за да биде ефикасна, потребно е да бидат исполнети сите погоре споменати предуслови. Само на таков начин колективниот успех придонесува за поединечниот успех на секој вработен, а со тоа се зголемува и самодовербата и довербата во институцијата што како краен производ го има зголемувањето на интегритетот на вработените во полицијата.

3.4.5. Мотивација

Еден од најпосакуваните принципи на сите вработени е принципот на мотивацијата, а посебно начините или активностите кои се мотивирачки фактори врз вработените. Секако дека на секој вработен при извршување на определени работни задачи му е потребна определена мотивација, која помалку или повеќе, придонесува кон зголемување на самодовербата во работењето, производството и најважно јакнењето на организациските и личните ефекти. За да може да се зборува за мотивацијата, претставено е поимното определување според Рот (1981): „*процес на поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста заради постигнување на одредена цел*”.¹³⁰ Ако мотивацијата има вакво огромно значење во работењето тогаш неопходно е да се претстават сите **мотивациски фактори** кои го подобруваат работењето:

- парите;

¹³⁰ Рот, Н.(1981). *Опита психологија*, ЗУНС, Београд, стр.192, преземено од Симонческа, Ј. (2007). *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.161

- пофалби;
- награди;
- унапредување;
- финансиски надоместоци;
- инвестирање во надградување;
- давање поволни кредити и други поволности¹³¹.

За разлика од погоре претставените мотивациски фактори, Бакрески (2011) посочува други **фактори** кои се клучни и многу значајни за вработените во безбедносниот сектор:

- слободата во извршувањето на поставените задачи;
- решавање на станбеното прашање;
- унапредувањето во службата (природен развој во професионалната кариера), амбиентот за работа, како и меѓусебната доверба меѓу вработените;
- креирање на ефективен систем за наградување;
- регулирање на статусот на вработените;
- решавање или помагање во решавањето на поединечните потреби на вработените;

- последно, но не помалку значајно е регулирање на прашањето за ризикот по сопствениот живот на вработените, бидејќи нивната професија е врзана со опасности¹³².

Очекувано е дека мотивациските фактори не може да бидат применети сите заедно или поединечно и одреден фактор да го има истото влијание кон две или повеќе лица, што значи одговорност на полицискиот менаџер е да процени кон кој вработен, кој од овие фактори ќе го постигне очекуваниот ефект. За примената на мотивациските фактори, потребно е да постои еден *мотивациски процес*:

- појавување на потреба за нешто што недостасува;
- претворање на потребата во мотив под дејство на надворешни и внатрешни фактори кои потребата ја активираат и кај поединецот поставуваат однос потреба - желба - цел;
- мотивот предизвикува однесување на поединецот;
- преку своето однесување поединецот ја остварува поставената цел¹³³.

¹³¹ Буцакоски, С. (2003). *Полициски менаџмент*, Летра Охрид, Охрид, стр.47

¹³² Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.252

И покрај тоа што постои погоре претставениот мотивациски процес, неопходно е преземање на определени постапки од страна на менаџерите за успешно спроведување на *процесот на мотивација*:

- откривање на индивидуалните потреби на вработените;
- создавање на систем на поттикнувачи на нивното однесување;
- да им објаснат на кој начин остварувањето на организациските цели ќе овозможи да ги постигнат своите индивидуални цели¹³⁴.

Според Будаковски (2003), „емотивното задоволство што го доживува оперативецот по извршената акција, *морално го стимулира*, релаксира и уште повеќе го преокупира во работата. Ако соодветно се награди оперативецот за извршената работа, може да се очекува зголемување на реализацијата *т.н. мотивациски процес*. Секој вработен во полицијата треба да знае што се нуди како награда за добро извршената работа. Тоа ќе биде како насока за:

- предизвик за успешно и совесно извршување на работните задачи и можност за совладување на секаква тешкотија при нејзиното извршување;
- дисциплина во извршување на задачите;
- зголемување на професионалноста;
- иницијатива и желба кај вработените за едукација и усовршување;
- транспарентност при доделување на парични и други награди;
- можност за професионално унапредување.“¹³⁵

Ако задоволувањето на потребите е главниот мотивирачки фактор, тогаш е неопходно сите менаџери да се мотивираат, да го користат овој механизам кој го имаат во рацете, ако сакаат личен и институционален развој. Околу задоволувањето на потребите на вработените, повеќе автори претставиле неколку видови *теории* кои ќе бидат само набросни:

- теории на задоволство;
- процесни теории за мотивација;
- теорија на засилување¹³⁶.

¹³³ Прангоска, Л. (1998). *Мотивација во туристичката пропаганда*, Охрид, стр.24, преземено од кај, Симонческа, Л. (2007). *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.165

¹³⁴ Шуклев, Б. (1999). *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, стр.240, преземено од кај, Симонческа, Л. (2007). *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.165

¹³⁵ Будаковски, С. (2003). *Полициски менаџмент*, Летра Охрид, Охрид, стр.54

¹³⁶ Симонческа, Л. (2007). *Процесот на менаџментот*, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.171, повеќе за теориите може да се види на стр.171-183

Следејќи го општиот менаџмент, а се разбира и полицискиот менаџмент, можеби најпозната е Масловата хиерархија на потребите.

Табела бр.5 Маслова хиерархија на потребите

Исполнување надвор од работата	Хиерархија на потреби	Исполнување на работа
Образование, религија, хоби, личен растеж	Потреба за самоптврдување	Можности за обука, напредување, растеж и креативност
Одобрување од семејството, пријателите, заедницата	Потреба за почитување	Признание, висок статус, зголемена одговорност
Семејство, пријатели, групи од заедницата	Потреба за припадност	Работни групи, клиенти, соработници, надредени
Ослободување од војна, загадување, насилство	Безбедносни потреби	Сигурна работа, дополнителни права (придобивки), безбедност на работата
Храна, вода, секс	Психолошки потреби	Топлина, воздух, основна плата

Маслова хиерархија на потреби (преземена од Лидија Симонческа, Процесот на менаџментот, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 2007, стр.171 - извор: Richard L. Daft, Dorothy Marcic, Understanding Management, стр.455)

За успешно мотивирање потребно е да бидат претставени *личните мотивациски фактори*, кои ги носи секој вработен во полицијата, овде се наброени само неколку од нив:

- образование и стручни квалификации;
- карактерност, одговорност, непоколебливост, одлучност, комуникативност и друго;
- да има изградено ставови: кон себе, работата и полицијата во целост;
- навиките (позитивни и негативни).¹³⁷

Доколку се прави детална обработка на мотивацијата, тогаш може да се пишува уште многу. Во полициското работење покрај принципот на мотивација се применува и принципот на контрола, за што следи посебна содржина.

¹³⁷ Буцакоски, С. (2003). *Полициски менаџмент*, Летра Охрид, Охрид, стр.52

3.4.6. Контрола

Еден од најзначајните принципи во полициското работење што има директно влијание врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата е системот на контрола. Бидејќи во следните содржини на трудот е поставена посебна глава за контролата, а со цел да не дојде до удвојување на содржините, контролата детално е обработена во четвртата глава.

3.4.7. Подобрување

Иако подобрувањето не е ставено во принципите, сепак е вметнато бидејќи е дел од системот за обезбедување на стандард или квалитет во работењето. Подобрувањето како процес е клучно за развојот, од причина што не може да се очекува развој доколку не се направи подобрување на забелешките или негативностите кои се забележани или е укажано во текот на работењето. Можеби клучен играч за подобрувањето е токму Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, кој што располага со целокупниот фонд на пристигнати забелешки од внатре и од надвор, треба да направи соодветни контроли, подготви одредени извештаи за контролата, даде препораки за подобрување или постапување и на крајот на годината покрај подготвување на завршниот годишен извештај, треба да го направи следното:

- да направи анализа за добиените претставки и забелешки;
- да подготви преглед на организациските единици во кои се констатирани нерегуларностите;
- заедно со Секторот за човечки ресурси да ги разгледаат резултатите од анализата и да подготват збирен предлог до: министерот и помошник-министерот за обука - директорот на Центарот за обука, за да се подготват конкретни *наставни програми* кои ќе влијаат на **подобрување** на знаењата и вештините на вработените при постапувањето, а истовремено ќе ја зголемат професионалноста и квалитетот во работењето, што пак директно ќе влијае на градењето на интегритетот на вработените во Министерството за внатрешни работи.

4. ВОСПОСТАВУВАЊЕ И ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА КОНТРОЛНИОТ МЕХАНИЗАМ ВРЗ ПОЛИЦИЈАТА

4.1. Што претставува контролата

За да може да се пишува за контролата и нејзиното значење во севкупниот механизам на функционирањето на Министерството за внатрешни работи, а посебно на делот полиција, во овој дел е дадено подетално објаснување за сите сегменти од системот на контрола на работењето на полицијата. Според претставените дефиниции во поимникот **контролата** опфаќа: верификација дали нештата се случуваат согласно со прифатениот план, со издадените инструкции и поставените принципи, таа е процес што содржи четири етапи или постапки за воведување стандарди, потребни на целите на организацијата, пропишување мерки за известување за актуелното извршување на работите, спроведување на работите со стандарди и преземање корективни мерки. Контролата е последната алка од функционалниот синџир на менаџмент активностите и ги донесува функциите на менаџментот во еден заокружен циклус, или како што е наведено во понатамошната елаборација, таа е процес преку кој стандардите за извршување на задачите од страна на луѓето и процесите се групирани, се поврзани и се извршуваат. Контролата се однесува на мерење на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за девијација на остварените резултати и преземање на корективна акција кога е потребно.

Откако се напишани суштинските елементи на контролата, на ред е претставување на целите од контролата во полициското работење или поконкретно во работењето на Министерството за внатрешни работи. Контролниот механизам во Министерството за внатрешни работи има *цел* раководните работници да се запознаат со:

- проблемите на службата, организацијата, состојбата на јавниот ред и мир и вкупната безбедносна состојба на подрачјето;
- примената на позитивните законски прописи, практикување на законските овластувања во вршењето на служба, правилно извршување на наредбите, постапувањето и однесувањето кон граѓаните;
- степенот на ангажирање на овластените службени лица во остварување на безбедносната функција и во целина ефикасноста во работењето;

- спроведување на наставниот план и програма, квалитетот на наставата, индивидуалната работа на полицијата за сопственото усовршување;
- сместување на единицата, хигиената, внатрешниот ред и работната дисциплина;
- уредноста и ажурноста во водењето на работните, оперативните и други евиденции;
- состојбата на личното и формациското вооружување, техничката и друга опрема кои се наоѓаат кај полицајците или во единицата, како и нејзиното чување, ракување и сместување¹³⁸.

Ако вршењето на контрола врз работењето на вработените во Министерството за внатрешни работи, се сфати како систем, преку кој се контролира целокупното работење на вработените, нивното однесување и постапување, придржувањето кон законските и етичките норми, тогаш со сигурност може да се оцени дека овој принцип е особено потребен и неопходен како составен дел во системот на градење и развој на интегритетот на вработените и институцијата Министерство за внатрешни работи. Тоа така бидејќи преку законско, професионално и етичко постапување на поединците се гради и интегритетот на Министерството, а со тоа се зголемува довербата кај граѓаните, угледот - личен и институционален, а со тоа и соработката во работењето и постапувањето меѓу полицијата и граѓаните. Дека сè ова е навистина така, потврдува и Кодексот на полициска етика, каде е поставена посебна глава: X, одговорност и контрола на полицијата¹³⁹. Заради успешно извршување на контролниот механизам во Министерството се донесени неколку други клучни документи:

- Упатство за начинот на вршење генерален и стручен надзор во полицијата;¹⁴⁰
- Стандарди процедури и постапки за вршење надзор и контрола во полицијата;¹⁴¹
- Правилник за критериумите и начинот на оценување на работата на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата;¹⁴²

¹³⁸ *Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007, чл.69

¹³⁹ *Кодекс на полициска етика*, Службен весник на Република Македонија бр.72 од 11.06.2007, чл.60-62

¹⁴⁰ Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007

¹⁴¹ Донесени во текот на 2007

¹⁴² Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007

- Правилник за вршење на работите на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи;¹⁴³

- Правилник за начинот на вршење на полициските работи¹⁴⁴.

Секако дека за функционирање на целокупниот систем на контрола, потребно е определена регулатива како основа, врз која ќе се гради и функционира системот. Бидејќи регулативата веќе е во функција, се претставуваат и механизмите преку кои се извршува контролата.

4.2. Контролните механизми врз полицијата

Системот на контрола на работењето на полицијата е функционален и не може да се каже дека е нешто ново, но последниве години добива поголемо значење бидејќи со формирањето на посебениот *Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди* (во натамошниот текст Секторот), официјално започнува и изградбата на посебно тело внатре во Министерството, кое е директно формирано и задолжено за спроведување на оваа активност. За да може да функционира овој Сектор, тој самостојно и според добиени претставки од граѓани или институции, презема соодветни контролни активности. *Најважната задача при вршење на надзор, увид и контрола е да се приберат информации и податоци кои непосредно се поврзани со извршување на работните задачи од страна на персоналот.* При вршење на надзорот и контролата треба да бидат испочитувани неколку *основни принципи*:

А) надзорот и контролата треба да бидат извршени објективно и професионално без никакви предрасуди;

Б) за време на вршењето на надзор и контрола не треба да владее вознемирувачка атмосфера: **проверката не значи да се бараат грешки во работата!**

В) резултатите, оценката и предлог-мерките од извршениот надзор и контролата треба да бидат достапни на инволвираниот персонал и да бидат предмет на дискусија¹⁴⁵.

Претставките може да бидат: *писмени, усни, анонимни*. Сепак контролата не е само од страна на овој Сектор - таа може да биде од два вида: внатрешна и надворешна, а за значењето на определените видови на контрола може повеќе да се најде во

¹⁴³ Правилникот е донесен во мај 2007

¹⁴⁴ Службен весник на Република Македонија бр.149 од 10.12.2007

¹⁴⁵ *Стандарди процедури и постапки за вршење надзор и контрола во полицијата*, Донесени во текот на 2007

поимникот на почетокот од трудот, а се однесува на поимите: внатрешна контрола, генерален надзор, стручен надзор, повторен генерален и стручен надзор, вонреден генерален и стручен надзор.

Како поими поврзани со контролата може да се наведат:

- **контрола за почитување на професионалните стандарди** - претставува оценување на основаноста, оправданоста и правилната употреба на средствата за присилба и огнено оружје од страна на полициските службеници или овластените службени лица, во сите случаи кога е предизвикана тешка телесна повреда или е усмртено лице или кога истите се употребени кон повеќе лица, следење на усогласеноста на стандардите и процедурите за постапување на работниците со законските прописи и следење на квалитетот на нивното работење во смисла на почитување и применување на утврдени професионални стандарди на полициско работење¹⁴⁶.

- **незаконско постапување** - е злоупотреба или пречекорување на овластувањата кои ги имаат работниците, како при вршење на нивните работни задачи, така и при спроведување на пропишаните стандардни постапки и процедури во секој сегмент од работата на Министерството и полицијата, со што се крши корпусот на човековите слободи и права и нивно коруптивно однесување и постапување спротивно на одредбите од Кодексот на полициска етика, Упатството за начинот на однесување и меѓусебните односи на полициските службеници во Министерството за внатрешни работи и Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи, како и спротивно на одредбите на законот и прописите што се однесуваат на работниците.¹⁴⁷

- **надворешна контрола (надзор)** - е контрола која ја вршат институции, организации и здруженија на граѓани кои се надвор од системот на Министерството за внатрешни работи.

- **парламентарна контрола** - се спроведува преку Собраниската Комисија за безбедност и одбрана и Комисијата за надзор над работата на Управата за безбедност и контраразузнавање и Агенцијата за разузнавање.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, донесен во мај 2007, чл.2

¹⁴⁷ Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, донесен во мај 2007, чл.2

¹⁴⁸ Бакрески, О. (2011). *Основи на безбедносен менаџмент*, Филозофски факултет - Скопје, Скопје, стр.276

- **контрола од Народен правобранител** - кога се повредени поединечните права на граѓаните со акти и дејствија на органите на државната управа и другите органи и организации што имаат јавни овластувања¹⁴⁹.

- **контрола од судовите** - се спроведува кога од страна на некое лице, институција или организација е покрената кривична пријава против Министерството за внатрешни работи или од негов вработен за прекршување на одредени права или сторување на кривично дело.

- **контрола од граѓанскиот сектор** - е контрола која ја спроведува граѓанскиот сектор според свое наоѓање или според добиена поплака од граѓани за нарушени права од страна на полицијата, а ја пренасочува преку Народниот правобранител.

- **контрола – посета** од Европскиот комитет за спречување мачење и нечовечко или понижувачко постапување или казнување (Совет на Европа)¹⁵⁰.

За секоја извршена контрола и надзор врз работењето на вработените во Министерството за внатрешни работи, лицето кое го спроведувало надзорот или контролата обврзано е да подготви и поднесе соодветен извештај за констатираната состојба, за што повеќе станува збор во следната точка.

4.3. Кој ја спроведува контролата

Кога станува збор за лицата и институциите кои ја спроведуваат контролата врз полицијата, истото е редоследно претставено. Ако претходно во делот за улогата на полицискиот менаџмент беше претставено дека неговата основна задача е да се грижи за ефикасно и ефективно работење на институцијата и вработените, тоа се прави на повеќе начини:

- непосредно од страна на раководителот на организационата единица;
- непосредно од страна на раководен работник;

¹⁴⁹ Народен правобранител (омбудсман), Бублик - Марјан ДООЕЛ, Скопје, стр.7, предвидено во чл.2 од Закон за народен правобранител, Службен весник на Република Македонија бр.60/2003, повеќе за улогата на омбудсманот види кај: Аќимова - Малетиќ, И.(2005/2006) *Омбудсманот во заштита на правата на граѓаните кога се повредени од страна на полицијата*, Годишник на полициската академија, стр. 47

¹⁵⁰ КПТ придава особена важност на трите права на лицата задржани во полицијата: правото на засегнатото лице да информира трета страна по негов избор за фактот дека е задржано во полицијата (член на семејството, пријател, конзулат), правото на пристап до адвокат и правото да побара лекарски преглед од доктор по негов избор (покрај лекарскиот преглед извршен од докторот повикан од полициските власти). Повеќе види: *Стандарди на СРТ*, Најважни делови од Општите извештаи на СРТ, СРТ/Inf/E (2002) 1 - Rev. 2004

- непосредно од раководен работник на повисока организациона единица;
- непосредно од вработен од Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди.

Контролата на вработените *од страна на раководителот на организационата единица*, најчесто е *непосредна* и таа се однесува на спроведување на поставените цели кои треба да се извршуваат легитимно, професионално, квалитетно, при тоа почитувајќи ги временските рокови на извршување на задачите, а во согласност на законите од областа на внатрешните работи и полицијата. Исто така контролата се однесува и на обезбедување на координираност на оперативните цели и задачи, ефективност и ефикасност на работата на организационата единица, примена на единствена методологија на постапување со еднакви стандардни процедури, а во насока на обезбедување на успех во индивидуалните области во работењето на персоналот. Нагласена е и потребата за континуирано обезбедување на работната дисциплина во полициските единици, планирајќи и извршувајќи контролни служби во текот на месецот.¹⁵¹

Контролата над вработените *од страна на раководен работник*, се спроведува секојдневно пред излегување и по враќање на вработените од служба, а се однесува на уредноста и носењето униформата, контрола на оружјето и опремата, контрола на планираните задачи и нивното извршување, исполнувањето на работните обврски, дисциплината и друго. Овој вид контрола треба да се врши почесто на помладите колеги со цел укажување на непосредна стручна и друга помош.¹⁵² Непосредната контрола од страна на раководен работник се врши:

- со непосредно присуство и увид во вршење на службата односно извршување на службените задачи од нивна страна;
- преку поднесоци за нивната активност;
- преку разговори пред и по извршување на задачите и во врска со нив.¹⁵³

Контролата на вработените *од раководен работник на повисока организациона единица* - клучно за овој вид контрола и надзор е дека истот се спроведува според хиерархиската поставеност, па така за сите пониски организациони единици, увидот и контролата во работењето го врши началникот на соодветниот сектор под кој што

¹⁵¹ Повеќе види во: *Стандардни процедури и постапки за вршење надзор и контрола во полицијата*, МВР, Скопје, 2007

¹⁵² *Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007, чл.70

¹⁵³ *Ibid*, чл.70 ст.2

хиерархиски е поставена организационата единица. За Централните полициски служби, контролата и надзорот ги врши нивниот началник, за регионалните центри за гранични работи нивниот началник. За генералниот и стручниот надзор одговорен е директорот на Бирото за јавна безбедност. За стручен/експертски/надзор, овластен е (со пренесено овластување од директорот на Бирото за јавна безбедност) помошникот директор во Бирото за јавна безбедност. За секоја контрола или надзор потребно е истата да биде претходно *планирана*, како би се определило кои сегменти од полициското работење ќе бидат опфатени, кога и кај кого ќе се спроведува, колку долго е планирана да трае и на крајот кој ќе ја извршува. За секоја контрола и надзор на работењето во Министерството за внатрешни работи, секој поединец или група кои вршеле надзор обврзани се да изготват соодветен *извештај* за спроведениот надзор или контрола, кој го доставуваат до оној кој ги овластил според планот и програмата, до раководителот на единицата и до оној над кого е вршен надзорот и контролата.

Вработените од Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за извршената контрола должни се да состават *писмен извештај*, кој содржи податоци за:¹⁵⁴

- име и презиме на работниците на Секторот кои ја вршеле контролата;
- назив на организационата единица каде е извршена контролата;
- предмет на контролата;
- сите утврдени факти за документирање на затекнатата состојба на предметот на контрола;
- доказните средства врз основа на кои е утврдена фактичката состојба, со забелешка за начинот на кој се прибавени;
- мислење на раководителот на организационата единица во која е извршена контролата и
- заклучок за извршената контрола со предлог мерки¹⁵⁵.

За контролата која ја врши *Народниот правобранител* или *парламентарна комисија* како и претставници од *Европскиот комитет за спречување на мачење и нечовечко или понижувачко постапување или казнување (Совет на Европа)*, неопходно е присуство на раководен работник од организационата единица и посетата се спроведува во негово присуство. Овие посети можат да бидат претходно најавени или

¹⁵⁴ *Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи*, донесен во мај 2007, чл.27

¹⁵⁵ *Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи*, донесен во мај 2007, чл.27

ненајавени. Како и за претходните контроли и надзор, така и овие институции или органи имаат обврска да изготват соодветен извештај, а примерок да достават до раководителот на организационата единица.

4.4. Како се спроведуваат контролните активности врз полицијата

Контролните активности во полицијата се спроведуваат *непосредно*, со дирекно присуство на лицето кое ја врши контролата или надзорот и кое врши увид во работењето, постапувањето и личниот изглед на вработените, увид во одредени евиденции, увид во простории, носење, користење, чување и одржување на оружје и опрема, водење разговори, лично забележување и др. Сепак, при секоја контрола однапред се определуваат конкретните цели за да може успешно да бидат извршени, според предвидената методологија на работење и обврските кои произлегуваат од *Правилникот за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи*, работите од своите надлежности. Секторот, работите на вршење контрола ги врши стручно, компетентно и согласно со закон, почитувајќи ги при тоа угледот, честа, достоинството и приватноста на секој граѓанин и работник на Министерството и полицијата. Вработените во организационата единица каде ќе се врши надзорот и контролата од Секторот, се должни, да им овозможат на работниците на Секторот увид во податоците, информациите, известувања и друга документација со која располагаат, независно од нејзиниот определен степен на класификација и да ги вршат потребните разговори со нив. Во своето работење заради обезбедување податоци од примена на посебни истражни мерки, Секторот мора да соработува со единицата која е надлежна за тоа. Вработениот од Секторот со цел идентификување на одреден вработен, може да побара и да разгледа фотографии од вработените, да побара здравствена документација кога претставката се однесува за нанесени телесни повреди, може да се ангажира и одредено стручно лице за одредена област. Во случај на констатирано незаконско постапување раководителот на Секторот, го известува министерот, како и директорот на Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање. За констатирано незаконско постапување при што има елементи на сторено кривично дело, Секторот задолжително го известува надлежниот јавен обвинител. За покренување на механизмите на Секторот, претходно е потребно истите да добијат одредена претставка: *писмено или усно со непосредно пријавување во Секторот*, како и *во која*

било полициска станица, која е должна во рок од 24 часа до го достави поднесокот во Секторот, а на пријавителот да му издаде *потврда* за примена претставка, и задолжително да ја евидентира претставката. Доколку граѓанин се јави телефонски во Дежурниот оперативен центар на БЈБ или на телефонот 199 за пријавување корупција, вработениот е должен да состави *записник* за примање на усната пријава или телефонска пријава, и истиот да го достави до деташираниот претставник на Секторот. Секторот може да прими и *анонимна пријава*, за која е потребно да се проверат наводите и да се постапува понатаму доколку има основи за постапување. За покрената постапка Секторот е должен во рок од 30 дена да ја заврши и писмено да го извести пријавителот. Бидејќи од секое правило има исклучоци и овде тоа е можно кога се работи за особено тешки обвиненија за кои постои можност за покренување на дисциплинска постапка за што рокот може да биде продолжен најмногу до три месеци. Во случај кога наводите укажуваат на сторено кривично дело, раководителот на Секторот со одобрение од министерот, може да го продолжи рокот до шест месеци, а за продолжувањето на рокот го известува подносителот во рок од 30 дена. Во случај кога се укажува на сторено кривично дело од вработен, лицето против кое е поднесена претставката задолжително се повикува на разговор во Секторот и за тоа во рок од 24 часа се поднесува *првичен извештај* до раководителот на Секторот. На крајот се подготвува *конечен извештај* кој го доставува до раководителот на Секторот.

Конечниот извештај ги има следниве содржини:

А. утврдена фактичка состојба;

Б. заклучоци донесени по однос на наводите изнесени во претставката и

В. Предлог - мерки.

Во однос на заклучоците тие можат да бидат:

1) **основани** - кога резултатите од постапката го потврдуваат сомневањето дека работникот незаконски или непрофесионално постапил;

2) **без доволно докази** - кога нема доволно докази за да се потврди или отфрли сомневањето дека работникот против кого била поднесена претставката незаконски или непрофесионално постапил;

3) **ослободувачки** - кога резултатите од постапката ќе покажат дека работникот е одговорен за настапени последици, но постојат околности кои го ослободуваат од одговорност, и

4) *неосновано* - кога резултатите на истрагата се покажат дека постапувањето на работникот било во согласност со закон, со прописите од правилникот или со друг пропис.

Предлог - мерките се обврзувачки за раководителот на организационата единица на Министерството или полицијата во која работи работникот против кого е поднесена претставката.¹⁵⁶

Контролата на квалитетот на работењето на една или повеќе организациони единици се врши според *претходно подготвен и одобрен план* од министерот. Групата или работникот кој ќе врши контрола на почетокот е должен да се легитимира, а од страна на раководителот на организационата единица потребно е да добие поддршка и соработка. За утврдување на фактичката состојба и обезбедување на докази, работниците кои вршат контрола имаат право да земаат фотокопии од документи кои се важни за постапката или со потврда за привремено одземање на предмети истата да ја одземат во оригинал. За извршената контрола должни се да достават писмен извештај, а министерот ги определува мерките кои се потребни да се преземат. Секторот води евиденција за извршените контроли.

Системот на контрола во вид на *Генерален и стручен надзор* се врши врз база на **Упатството за начинот на вршење на генерален и стручен надзор во полицијата.**¹⁵⁷ Преку табеларен преглед се претставени клучните работи за секој вид на вршење надзор, како би можело на еден попрегледен начин да бидат достапни сите елементи кои го карактеризираат определениот вид на надзор и контрола.

Табела бр.6 Генерален надзор (чл.2)

Од кого се врши	Бирото за јавна безбедност, Централни полициски служби, Регионални центри за гранични рабти, Секторите за внатрешни работи	Чл.2
На кој период се врши	4 години	Чл.2
Кој го врши	Работна група формирана од Директорот на БЈБ	Чл.2
Кој учествува во работната група	Раководител и членови	Чл.2
Што се обезбедува со надзорот	- доследно извршување на законските и другите прописи кои се во надлежност на Полицијата, - подигање на нивото на професионализмот и квалитетот во работата на Полицијата, - како и почитување на поставените рокови за извршување на работните задачи во	Чл.5

¹⁵⁶ *Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи*, донесен во мај 2007, предвидено во чл.20

¹⁵⁷ *Упатство за начинот на вршење на генерален и стручен надзор*, Службен весник на Република македонија бр.42 од 04.04.2007

Врз кој основ се спроведува надзорот	Полицијата, - Врз изготвен оперативен план од раководителот на работната група - кој е одобрен од Директорот	Чл.2
Начин на вршење на надзорот	- проверка на конкретни настани, - досиеа, - извештаи, - планови и програми, - индивидуални поднесоци, - непосреден увид во работните и оперативните евиденции, - интервјуа со определен полициски службеник, - како и организирање на работни состаноци по одделни области од работата на Полицијата	Чл.6
Што се проверува при надзорот	- бараат податоци и информации за сите видови документи и евиденции кои се водат во конкретната организациона единица во Полицијата, - разгледуваат документи, досија и евиденции, како и информации и податоци кои преку својата работа ги создава организационата единица или се доставени од страна на друга организациона единица во Полицијата, - врши интервјуа со полициските службеници, - бидат непосредно присутни при вршење на полициските работи или при примената на полициските овластувања, - влегуваат во објекти и простории кои ги користи Полицијата за нивно редовно работење, - бараат информации и податоци за техничката опременост на конкретната организациона единица во Полицијата, за распоредувањето и чувањето на материјално техничките средства и опрема, - ја утврдува фактичката состојба, а по потреба може да побара стручна помош од други организациони единици и - бара писмено појаснување од полициски службеници за конкретна ситуација што е предмет на надзор	Чл.8
Како треба да однесува работната група	- го извршуваат надзорот, професионално, чесно и љубезно и со незначително нарушување на редовните работи и задачи на конкретната организациона единица на Полицијата врз која се врши надзор како и на работата на полициските службеници, - комуницираат со полициските службеници на јасен, разбирлив и недвосмислен начин, - известуваат објективно и - постапуваат согласно прописите за заштита на личните податоци и прописите за класифицирани информации.	Чл.10
Поднесување извештај	До министерот, Директорот на БЈБ и надлежната организациона единица во рок од 10 дена	Чл.11

Табела бр.7 Стручен надзор (чл.3)

Од кого се врши	Бирото за јавна безбедност,	Чл.3
На кој период се врши	2 години	Чл.3
Кој го врши	Најмалку двајца полициски службеници БЈБ определени од Директорот на БЈБ или од него овластено лице	Чл.3
Кој учествува во работната група	Најмалку двајца полициски службеници БЈБ	Чл.4
Што се обезбедува со надзорот	- координираност во извршувањето на оперативните цели и задачи од страна на Полицијата, - ефективност и ефикасност во работата на организационите единици на Полицијата, - унифицирање на полициските постапувања според единствена методологија и согласно пропишаните стандарди и постапки на полицијата	Чл.5
Начин на вршење на надзорот	- проверка на конкретни настани, - досиеа, - извештаи, - планови и програми, - индивидуални поднесоци, - непосреден увид во работните и оперативните евиденции, - интервјуа со определен полициски службеник, - како и организирање на работни состаноци по одделни области од работата на Полицијата	Чл.6
Што се проверува при надзорот	- бараат податоци и информации за сите видови документи и евиденции кои се водат во конкретната организациона единица во Полицијата, - разгледуваат документи, досија и евиденции, како и информации и податоци кои преку својата работа ги создава организационата единица или се доставени од страна на друга организациона единица во Полицијата, - врши интервјуа со полициските службеници, - бидат непосредно присутни при вршење на полициските работи или при примената на полициските овластувања, - влегуваат во објекти и простории кои ги користи Полицијата за нивно редовно работење, - бараат информации и податоци за техничката опременост на конкретната организациона единица во Полицијата, за распоредувањето и чувањето на материјално техничките средства и опрема, - ја утврдува фактичката состојба, а по потреба може да побара стручна помош од други организациони единици и - бара писмено појаснување од полициски службеници за конкретна ситуација што е предмет на надзор	Чл.8
Како треба да однесува работната група	- го извршуваат надзорот, професионално, чесно и љубезно и со незначително нарушување на редовните работи и задачи на	Чл.10

	конкретната организациона единица на Полицијата врз која се врши надзор како и на работата на полициските службеници, - комуницираат со полициските службеници на јасен, разбирлив и недвосмислен начин, - известуваат објективно и - постапуваат согласно прописите за заштита на личните податоци и прописите за класифицирани информации.	
Поднесување извештај	До Директорот на БЈБ и надлежната организациона единица во полицијата во рок од 5 дена	Чл.11

Табела бр.8 Повторен генерален и стручен надзор (чл.12)

По чие барање се спроведува	На Директорот на БЈБ
Кога и зошто се спроведува	- По истекот на крајниот рок за отстранување на констатираните неправилности - Како и заради проверка дали истите се отстранети и дали предложените мерки од работната група односно полициските службеници кои го вршеле надзорот се спроведени

Табела бр.9 Вонреденгенерален и стручен надзор (чл.13)

По чие барање се спроведува	На министерот
Кога и зошто се спроведува	Кога се утврди дека претходно извршениот надзор е спроведен спротивно на одредбите на Упатството и прописите за Полицијата и на утврдените методи и пропишаните стандарди и постапки за работа на Полицијата
Кој го врши	Работна група, полициски службеници кои не учествувале во претходно спроведениот надзор

Кога се претставува контролниот механизам не може и не смее да се заборави, дека тој се врши во сите организациони единици на полицијата од најмалата до најголемата. Токму затоа бидејќи претходно се споменати формите кои се клучни за поголемите и пообемните активности на контрола и надзор, следи претставување на контролната активност во Полициска станица. За оваа контролна активност на раководителот на станицата и неговите помошници, пред почетокот на месецот, раководителот на Полициската станица изготвува **план - распоред за вршење на контролни активност** со определени датуми, време и место и кој ќе ја врши контролната активност. За тековниот месец раководителот може да предвиди најмногу 6 (шест) контролни служби од кои 3 ги врши тој, а 3 контролни служби неговите

помошници. Контролните служби по правило се вршат надвор од работното време¹⁵⁸. Клучно е да се каже дека подготвениот *план - распоред за вршење на контролни активности*, раководителот има обврска да го достави до неговиот Сектор за внатрешни работи, од каде што неретко се случува да испратат контролни служби на раководителот за да утврдат дали и како тој ги спроведува планираните контролни активности. Значајно е што треба да се знае дека контролата од раководителот на Полициската станица и неговиот помошник е пред сè насочена кон: *укажување на одредени неправилности, кои се затекнати при вршењето на контролната служба, подобрување на работењето, стекнување на самодоверба кај вработениот, укажување на помош за она што не му е јасно, зголемување на ефективното работење и зголемување на ефикасноста, рационално користење на работното време, поставување и работење на места каде се зголемува појавата на криминалитет и има зголемена фреквенција на граѓани, како и давање на друг вид помош за што поуспешно работење, истовремено се постигнува директно влијание врз градењето на интегритетот на вработените и службата, дури на крајот како мерка би била и потребата за казнување или покренување на дисциплинска одговорност, се разбира, доколку сè што претходно е кажано не вроди со плод*. Овде е интересен како податок дека системот на контрола и самоконтрола е вграден во Правилник за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи¹⁵⁹, каде се спомнати повеќе механизми за меѓусебно однесување кои помагаат на развојот и градењето на интегритетот на вработените пред сè преку соодветно укажување помеѓу колегите. Имено тука се поставени следните обврски:

- да постапуваат во согласност со правата, должностите и овластувањата утврдени со Уставот на Република Македонија, законите и другите прописи донесени врз основа на закон;
- во службените односи со граѓаните да бидат пристојни, одмерени, објективни, коректни и да ги почитуваат личноста, достоинството, правата и слободите на граѓаните, без разлика на нивната национална, верска, политичка или полова припадност и независно од нивниот социјален статус;

¹⁵⁸ Стандардни процедури и постапки за вршење надзор и контрола во полицијата, донесени 2007, предвидено во точка 7

¹⁵⁹ Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007

- да го чуваат својот углед, како и угледот на Министерството за внатрешни работи;
- постојано да го усовршуваат своето општо и стручно образование и да ја подобруваат својата стручност и психофизичка подготвеност;
- да чуваат државна, службена и воена тајна и соодветно да се грижат за чувањето на материјалите кои содржат тајни податоци;
- внимателно да го чуваат оружјето, опремата и другите материјални средства со кои се задолжени;
- да ги развиваат и зацврстуваат меѓусебните професионални и колегијални односи и меѓусебно да соработуваат;
- во службената комуникација да го употребуваат македонскиот јазик и неговото кирилско писмо. Во контактите со странските државјани комуникацијата се одвива на начин соодветен за меѓусебно разбирање, а во службените документи, податоците на странските државјани, странски фирми или називи изворно се запишуваат и така се користат во службената преписка;
- да се придржуваат кон Кодексот на полициска етика¹⁶⁰.

Преку овие погоре споменати правила, предвидени се сите ставки на однесувањето на вработените и токму заради тоа овдека само таксативно истите се наброени:

- вршење на дејности кои се неспоиви со нивната службена должност и кои му штетат на угледот на Министерството¹⁶¹;
- вработените можат да соработуваат со средствата за јавно информирање со претходно добиено одобрение од министерот или овластен работник од него;
- не смеат да примаат награди или друга имотна корист;
- должни се да укажуваат помош на граѓаните, на деца, бремени жени, постари и болни лица, инвалиди;
- не смеат преку ред да бараат да бидат услужени;
- мораат пристојно да се однесуваат во извршувањето на работните задачи;
- на работа и на јавно место треба да се уредни, пристојно облечени, да ја носат униформата и другата опрема согласно правилата¹⁶²;

¹⁶⁰ *Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластување во Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007, чл.2

¹⁶¹ Овие дејности се претставени во посебен, *Правилник за работите и дејностите што се во судир со полициските работи*, Службен весник на Република Македонија бр.61 од 18.05.2007

- мораат да бидат избричени, уредно потстрижени, косата да не им паѓа над ушите, над јаката од кошулата, не може да носат брада, мустаците да се над горната усна, од накит може да носат само прстен;

- жените мора да имаат уредна фризура, долгата коса да е прибрана, шминката да е дискретна, а од накит може да носат само прстен и обетки;

- оружјето мораат да го носат на пропишан начин;

- во раце на јавно место со униформа може да носи само: ташна, помал куфер или пакет во темна боја, спортски реквизити само во торба;

- во униформа на јавно место не смее да пуши;

- на работа и работни состаноци доаѓа во униформа освен во определени ситуации кога треба во цивилна облека;

- не смее да влегува и да се задржува во угостителски објекти освен во конкретно определени случаи;

- не смее да игра карти и други игри на среќа, да се опијанува, непристојно да се однесува, да користи наркотични средства, во пијана состојба да доаѓа на работа;

- не е дозволено политичко организирање и дејствување во организационата единица на МВР;

- не смее јавно да изнесува или застапува определени политички ставови на партии;

- во комуникацијата со граѓаните и колегите треба да е пристоен, без да навредува ничие достоинство;

- службени разговори не смеат да водат пред неповикани лица;

- комуникацијата преку средствата за врски треба да им биде, кратка, јасна и конкретна;

- должни се да предупредат друго овластено службено лице кога се однесува спротивно на овие одредби;

- во обраќањето кон колегите и старешините треба да бидат коректни;

- при движење со други овластени службени лица мора да го почитува нивниот ранг;

Во делот на контролниот механизам во полициската станица, раководниот работник пред да ги упати овластените службени лица на работа должен е:

¹⁶² Правилник за носењето и времетраењето на униформата на полицијата, Службен весник на Република Македонија бр.76 од 18.06.2007

- да ги утврди конкретните задачи кои овластеното службено лице треба да ги изврши;
- да утврди број на овластени службени лица, вооружување, опрема, средства за врски и превозни средства што ќе се употребат;
- да определи кој ќе биде одговорен за извршување на задачите во случај кога на истата задача се упатуваат две или повеќе овластени службени лица;
- да го определи времетраењето на службата имајќи ги предвид задачите, оддалеченоста и начинот на извршување;
- да ја провери исправноста на оружјето и опремата, физичката способност и здравствената состојба на овластеното службено лице за целосно извршување на задачата, како и да провери дали со себе ја носи службената легитимација;
- при извршување на службените задачи овластеното службено лице е должно постојано да биде во контакт со дежурната служба или со одговорниот работник непосредно задолжен за извршување на конкретната задача или активност¹⁶³.

Сите овие и уште многу други активности се клучни за градењето на интегритетот на вработените во полицијата, а една од посебните активности која се грижи за развојот на интегритетот е нивното *годишно оценување*, според *Правилник за критериумите и начинот на оценување на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата*¹⁶⁴. Со овој правилник се поставуваат целите, критериумите и начинот според кој ќе се спроведува и извршува оценувањето на работата на полициските службеници. *Основна цел на оценувањето* е: да се добие реална слика за неговиот индивидуален придонес кон работата, ефикасност, квалитет и стручност во извршување на полициските работи и задачи, односно остварување на поставените работни цели¹⁶⁵. За оценувањето се поставени следниве критериуми:

- познавање и примена на прописите;
- остварување на полициските работни задачи;
- навремено извршување на работата;

¹⁶³ Предвидено во: *Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластување во Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007, чл. 40

¹⁶⁴ *Правилник за критериумите и начинот на оценување на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата*, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007

¹⁶⁵ Предвидено во: *Правилник за критериумите и начинот на оценување на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата*, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007, чл.2

- квалитетно извршување на работата и
- организирање на работата¹⁶⁶.

Оценувањето на *личните квалитети* се врши врз следниве критериуми:

- стручно знаење и способност за работа;
- совесност при извршување на полициските работи и задачи;
- способност за соработка и тимска работа;
- комуникациски способности;
- самостојност и самоиницијативност при извршување на полициските работи

и задачи и односот кон граѓаните¹⁶⁷.

При оценувањето на полицискиот службеник истиот се оценува со оценките: „се истакнува“, „задоволува“, „делумно задоволува“ и „не задоволува“. Првите две се позитивни оценки, а останатите две бараат подобрување. Оценувањето се спроведува од непосредниот раководен полициски службеник. Тоа треба да биде објективно и непристрасно, без влијание и притисок од непосредните раководни полициски службеници врз оценувачот. За незадоволните работници од оценувањето постои можност вработениот да изрази право на жалба до **Комисијата за преиспитување на оценката**¹⁶⁸.

Сите споменати активност во оваа точка повеќе од јасно покажуваат дека во Министерството за внатрешни работи постои систем и грижа за градење на интегритетот на вработените во министерството, како и влијанието кое го имаат менаџерските структури во градењето на интегритетот на вработените.

¹⁶⁶ Ibid, чл.4

¹⁶⁷ Предвидено во: *Правилник за критериумите и начинот на оценување на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата*, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007, чл.5

¹⁶⁸ Ibid, чл.17

5. ЕФЕКТИТЕ ОД СПРОВЕДУВАЊЕТО НА КОНТРОЛАТА ВРЗ ГРАДЕЊЕТО НА ИНТЕГРИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА

Контролата како еден од принципите за градење на интегритетот на вработените во полицијата, претставена е на кој начин, од кого и зошто се спроведува, а во оваа глава согледани се ефектите кои ги постигнуваат контролните активности од сите чинители врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

5.1. Ефектите од спроведените контроли од страна на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди врз вработените во полицијата

Ако погоре во трудот е објаснета целта на формирањето, постоењето, функционирањето и надлежностите на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, следи објаснување на ефектите кои се постигнати. Работењето на Секторот кај вработените во полицијата значи дека постои механизам или тело, кое во секое време и секаде може да изврши контрола на полициското работење, што автоматски значи дека колку и да сакаат да погрешат вработените, сепак постои механизам кој што може да го осознае нивното погрешно однесување, а тогаш настануваат и определени последици. Токму ваквото чувство, на еден вид сенка на работењето и однесувањето на вработените, има своја улога во градењето на нивниот интегритет, а преку нив и градење на интегритетот на институцијата и државата. По овој вовед следува преглед на статистичките показатели кои се јавно достапни на веб - страницата на Министерството за внатрешни работи. На почетокот е претставена вкупната работа на Секторот низ бројки, во еден статистички табеларен приказ.

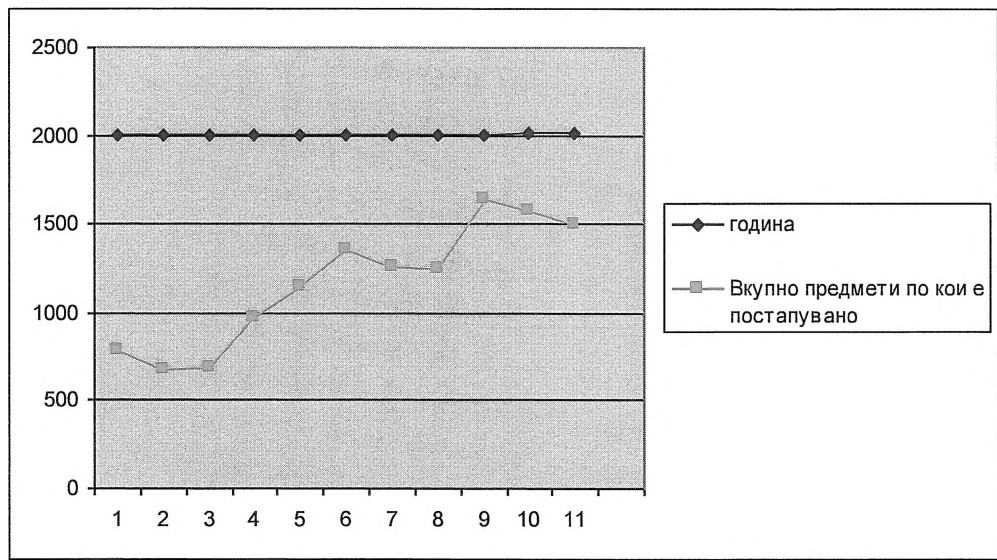
ТАБЕЛА бр.10 Вкупно - предмети по кои е постапувано и мерки кои се преземени од Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди

	година	вкупно предмети по кои е постапувано	кривични пријави	предлози за барања за прекршочна постапка	предлози за поведување дисциплинска постапка	предлог за намалување на личен доход	предлози за писмени предупредувања	предлози за прераспореување на др.работни места	предлози за оддалечување од работните места
1	2004	784	50	/	117	63	36	85	12
2	2005	677	38	/	75	42	45	36	27
3	2006	691	34	8	58	51	66	29	12
4	2007	974	106	12	179	145	149	43	84
5	2008	1148	75	173	122	32	39	/	/
6	2009	1355	50	201	193	84	28	66	/
7	2010	1261	29	219	161	85	9	14	/
8	2011	1250	30	228	230	62	9	29	/
9	2012	1644	23	/	347	/	244	11	/
10	2013	1584	12	/	277	/	261	4	/
11	2014	1506	25	/	188	/	217	4	/
вкупно		11368	428	240	1947	564	1103	321	135

Од претставената табелата, може да се согледа вистинското работење на Секторот по години, истото е сторено прво табеларно, а потоа и графички, со цел да биде попрегледно.

Табела бр.11 Вкупно постапување на Секторот и бројот на примени претставки

	година	вкупно предмети по кои е постапувано
1	2004	784
2	2005	677
3	2006	691
4	2007	974
5	2008	1148
6	2009	1355
7	2010	1261
8	2011	1250
9	2012	1644
10	2013	1584
11	2014	1506



Графикон бр.12 Вкупно постапување на Секторот и бројот на примени претставки

Според погорниот графички приказ, преку следење на линијата на предмети по кои постапувал Секторот, може јасно да се забележи дека во периодот 2005-2009, имало *тренд на зголемување на претставките*, а со самото тоа и постапувањето на Секторот било со тренд на зголемување.

Карактеристично е дека за периодот 2009-2011 е забележано *благо стагнирање и намалување* на бројот на претставките, а во текот на 2012 е направен огромен скок во зголемување на бројот на предмети за постапување (од 1250 во 2011 на 1644 во 2012 или за 394 прдмети што во проценти е цели **31% зголемување**), што потоа бележи благо намалување, што сепак е позитивен тренд. Покрај оваа состојба, многу позначајно е одлучувањето на Секторот и земање на предметите за работа, што најдобро може да се види од следната табела.

Табела бр.13 Примени и постапени предмети во Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди

година	вкупно	неосновани	основани	без исход- нема доволно докази	делумно основани	предмети за кои се потребни дополнителни проверки, предмети кои продолжуваат	нема основ за постапува- ње	збир на предмети кои се работени	разлика помеѓу вкупен број и работени предмети
2007	974	570	251	108	33	12		974	0
2008	1148	612	137	104	33	9	4	899	249
2009	1355	601	156	135	34	5	26	957	398
2010	1261	/	/	/	/	/	/	/	/
2011	1250	536	118	144	41	11	25	875	375
2012	1644	758	157	126	40	7	33	1121	523
2013	1584	774	134	134	63	10	30	1118	466
2014	1506	833	105	161	51	48	2	1200	306
Збирно вкупно	10722	4684	1058	912	295	102	120		
Просек по години	1340	669,14	151	130	42	14,57	14,57		

Според погорната табела може да се забележи постоењето огромен расчекор помеѓу вкупниот број на примени претставки, бројот на неосновани претставки и оние кои се земени за работа. Имено, просечно секоја година околу 669 претставки се *неосновани*, во просек само 151 претставка се *основани*, 130 се *без исход заради немање доволно докази*, просечно 42 претставки се *делумно основани*, 14,57 претставки се *оставени за дополнителни проверки* исто колку и претставки кои се *без основ за постапување*. Заради огромниот број на неосновани претставки, потребно е да се изнајде механизам за подобрување на текстот и содржините на претставките и секако на крајот на пријавата - претставката да има правна поука за пријавителот дека: секое давање на лажен исказ претставува кривично дело и да се упати на членот од кривичниот законик.

Потребно е претставување и на преостанатите карактеристики на полициското работење, како и постапувањето на Секторот и влијанието од ова постапување врз вработените во полицијата. За предметите по кои постапувал Секторот, преземени се следниве, најригорозни мерки кон вработените во полицијата:

Табела бр.14 Процент на учество на поднесените кривични пријави против вработени во полицијата во однос на вкупниот број на предмети по кои е постапувано

	година	вкупно предмети по кои е постапувано	кривични пријави	% процент на учество на поднесените кривични пријави
1	2004	784	50	6,37%
2	2005	677	38	5,61%
3	2006	691	34	4,92%
4	2007	974	106	10,88%
5	2008	1148	75	6,53%
6	2009	1355	50	3,69%
7	2010	1261	29	2,3%
8	2011	1250	30	2,4%
9	2012	1644	23	1,4%
10	2013	1584	12	0,75%
11	2014	1506	25	1,66%
Вкупно		11368	428	3,76%

Според овој табеларен преглед може да се заклучи дека кон вработени во полицијата, за кои Секторот примил и постапувал по претставка и поднесол кривична пријава, до основното јавно обвинителство, се движи во распонот од 0,75% во 2013 година до една застрашувачка бројка и процент во 2007 година кога поднесените барања до основното јавно обвинителство за покренување на кривична постапка било 10,88% од вкупниот број претставки кои се примени. Сепак клучната компарација за периодот на истражување е следнава: во периодот од 2007 година се бележи еден позитивен тренд на намалување на процентот на покренување на барања за поведување на кривични постапки до основното јавно обвинителство, што преведено на разбирлив начин би значело дека, вработените во периодот по 2007 иако имале постапувања кои не се дозволиви сепак *се работело за полесни прекршувања на овластувањата и нивното почитување на законите било подобро*. Ако се земе предвид вкупниот процент на поднесени кривични пријави против вработени во полицијата, кој за периодот 2004-2011 изнесува 3,76% од поднесените претставки, не може да се зборува дека тоа е некој загрижувачки процент. Од друга страна против вработените се преземени и други казниви мерки кои имаат директно влијание врз нивното работење.

Табела бр.15 Процент на учество на поднесените прекршочни пријави во однос на вкупниот број на предмети по кои е постапувано

	година	вкупно предмети по кои е постапувано	предлози за барања за прекршочна постапка	% процент на учество на поднесените барања за прекршочни пријави
1	2004	784	/	/
2	2005	677	/	/
3	2006	691	8	1,15%
4	2007	974	12	1,23%
5	2008	1148	173	15,06%
6	2009	1355	201	14,83%
7	2010	1261	219	17,36%
8	2011	1250	228	18,24%
9	2012	1644	/	/
10	2013	1584	/	/
11	2014	1506	/	/
Вкупно		11368		

Клучно за оваа табела е дека истата не е потполна, од причина што во полињата каде што не се вметнати содржини, истите не може да се најдат во годишните извештаи за работа на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, заради различна методологија на подготвување на годишните извештаи или пак од некои други непознати причини. Сепак и од она што е достапно и претставено во табелата може да се забележи дека за поднесените претставки до Секторот, по постапување на Секторот околу 15 - 18% проценти, за лицата против кои се поднесени претставките се покренати барања за поведување прекршочни постапки. Ако овде се направи компарација со барањата за покренување на кривични пријави, каде процентот беше 3,76%, може да се заклучи дека вработените при своето работење и постапување преземаат одредени активности за кои граѓаните поднесуваат претставки до Секторот, но сепак се работи за скоро четири пати повеќе прекршоци од кривични дела.

За утврдување на конкретната одговорност за одредено однесување на конкретен вработен во полицијата, како што погоре во трудот е претставено, постојат дисциплински комисии кои ги спроведуваат дисциплинските постапки. За работењето на комисијата е прикажана табелата за нејзиното работење.

Табела бр.16 Поведени дисциплински постапки против вработени во полицијата

	година	вкупно предмети по кои е постапувано	предлози за поведување дисциплинска постапка	% на учество во вкупната бројка
1	2004	784	117	14,92%
2	2005	677	75	11,07%
3	2006	691	58	8,39%
4	2007	974	179	18,37%
5	2008	1148	122	10,62%
6	2009	1355	193	14,24%
7	2010	1261	161	12,76%
8	2011	1250	230	18,40%
9	2012	1644	347	21,10%
10	2013	1584	277	17,48%
11	2014	1506	188	12,48%
Вкупно		11368		159,83:11= 14,53%



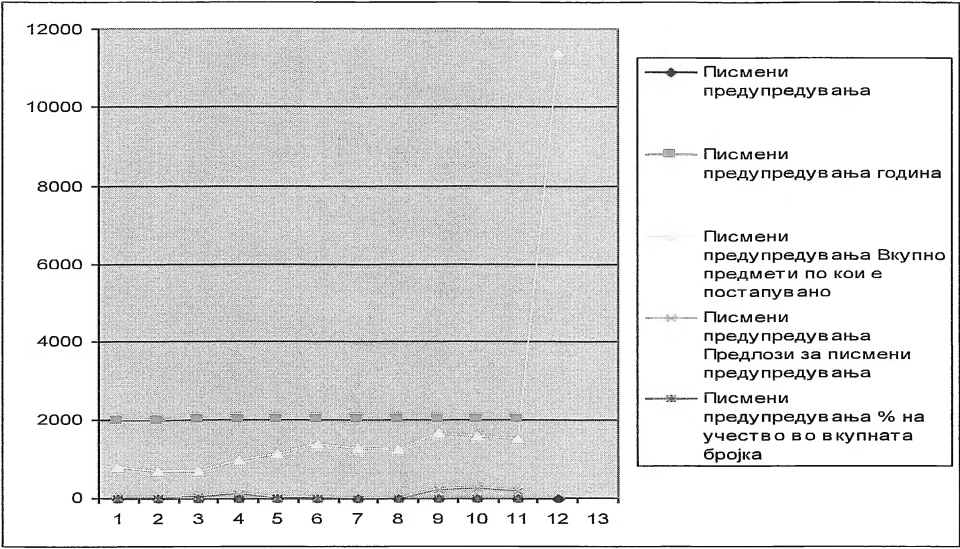
Графикон бр.17 Поведени дисциплински постапки против вработени во полицијата

Според претставениот табеларен и графички приказ, Секторот во доменот на своето работење поднесол поголем број на барања за поведување на дисциплински постапки против вработените во полицијата за нивното однесување, против кое се пожалиле граѓаните. Според графичкиот приказ распонот на поднесените барања се движи од 8,39% до 21,10%, или просечно по 14,53% од вкупниот број на поднесени претставки до Секторот завршувале со поведување дисциплинска постапка против вработениот. За да не се сфати или да се стекне погрешен впечаток, во работењето на Секторот се преземени и други мерки, а тие се следните:

Табела бр.18 Изречени писмени предупредувања на вработени во полицијата по покренати дисциплински постапки

	година	вкупно предмети по кои е постапувано	предлози за писмени предупредувања	% на учество во вкупната бројка
1	2004	784	36	4,59%
2	2005	677	45	6,64%
3	2006	691	66	9,55%
4	2007	974	149	15,29%
5	2008	1148	39	3,39%

6	2009	1355	28	2,06%
7	2010	1261	9	0,71%
8	2011	1250	9	0,72%
9	2012	1644	244	14,84%
10	2013	1584	261	16,47%
11	2014	1506	217	14,40%
Вкупно		11368		88,66: 11= 8,06% просек



Графикон бр.19 Изречени писмени предупредувања на вработени во полицијата по покренати дисциплински постапки

Според претставените статистички показатели во табелата и графиконот, може да се констатира дека против вработените во полицијата во многу помал обем се презема мерката *писмено предупредување* и тоа во просек за истражуваните 11 години се движи во 8,06% од поведените претставки, но не може да се заклучи дека фреквенцијата на појавата е секоја година иста туку може да се констатира дека во периодот 2008 – 2011 таа се движи од 0,71 до 3,39% што претставува одличен позитивен тренд кој што после тоа се зголемува за цели 14% што е пак негативен тренд. Можеби значењето на писменото предупредување е големо ако со него се постигне соодветниот ефект.

Другата мерка која може да се изрече од страна на дисциплинската комисија е *предлогот за намалување на личниот доход* на вработениот во полицијата по барање на Секторот, што е претставено во следнава табела:

Табела бр.20 Поднесени предлози за намалување на личен доход на вработени во полицијата по барање на Секторот и по завршени дисциплински постапки

	година	Вкупно предмети по кои е постапувано	Предлог за намалување на личен доход	% на учество во вкупната бројка
1	2004	784	63	8,03%
2	2005	677	42	6,20%
3	2006	691	51	7,38%
4	2007	974	145	14,88%
5	2008	1148	32	2,78%
6	2009	1355	84	6,19%
7	2010	1261	85	6,74%
8	2011	1250	62	4,96%
9	2012	1644	/	/
10	2013	1584	/	/
11	2014	1506	/	/
Вкупно		11368		

Претставените статистички податоци покажуваат дека 2007 година по многу нешта е значајна и во овој сегмент, имено во текот на оваа година се поднесени вкупно 145 *предлози за намалување на личниот доход на вработен* што пак во проценти е 14,88% од вкупниот број на предмети по кои постапувал Секторот, следејќи ги другите податоци може да се забележи дека рамката во која се движи мерката во останатите години, за кои има достапни податоци се движи во распонот од 2,78% (2008) до 8,03% (2004) што е некако и во нормални рамки, на спроведување на оваа мерка.

Можеби многу позначајни мерки кои се преземаат кон вработените се последните две, *прераспоредување и раскинување на договор за работа*, кои имаат директно влијание на мотивацијата и понатамошниот живот на вработениот работник во полицијата на кого му се изрекуваат овие мерки. Прво и основно затоа што го менуваат целиот ритам на работењето и го принудуваат вработениот да почне од почеток, а втората мерка е *откажување на договорот за работа* и оставање на вработениот на улица.

Табела бр.21 Изречена мерка ПРЕРАСПОРЕДУВАЊЕ на друго работно место

	година	вкупно предмети по кои е постапувано	предлози за прераспоредување на др.работни места	% на учество во вкупната бројка
1	2004	784	85	10,84%
2	2005	677	36	5,31%
3	2006	691	29	4,19%
4	2007	974	43	4,41%
5	2008	1148	/	/
6	2009	1355	66	4,87%
7	2010	1261	14	1,11%
8	2011	1250	29	2,32%
9	2012	1644	11	0,66%
10	2013	1584	4	0,25%
11	2014	1506	4	0,26%
Вкупно		11368		

Колку и да е тешко на некого да му се изрече оваа мерка, сепак истата се изрекува. Клучно е дека со изрекувањето на оваа мерка врз вработениот се прави еден рез на сè што дотогаш работел, што подразбира терен, луѓе, околина, криминалитет, оперативни позиции, методологија, комуникација, располагање со информации и многу други работи. Очигледно е дека прераспоредувањето на вработениот на друго работно место предизвикува *негативни ефекти* врз вработениот, но многу поголеми ефекти (се разбира негативни) има врз функционирањето на единицата каде што тој до тогаш работел бидејќи не е во можност во истиот момент да се пронајде соодветна замена. При анализирање на податоците од табелата, најдобро е да се анализира само 2004 година кога истата е применета врз 85 вработени или врз 10,84% од поднесените претставки за вработените во полицијата, што е дури и премногу. Очигледно дека со оваа мерка, се прават тектонски поместувања во работењето, бидејќи негативните ефекти од оваа мерка се чувствуваат во двете организациони единици: првата во која вработениот до тогаш работел и втората онаа во која е прераспореден. Системското и методолошкото нарушување објективно се чувствува во периодот од 5 до 10 години, колку што е потребно да се гради еден вработен за

да може да ги постигне посакуваните резултати во делот на ефикасноста и ефикасноста во своето работење.

Сепак најстрашна од сите мерки е мерката *оддалечување од работа*. За лице кое професионално се определило за градење на кариера како вработен во полицијата, ова е најголемиот деструктивен момент кој може да има далекусежни последици за вработениот, а особено за неговото семејство. Од друга страна, следејќи го виктимолошкиот момент на жртвата или лицето кое ја поднело претставката и претрпело одредена незаконска активност од страна на вработениот во полицијата, оваа мерка може да биде соодветна мерка за стореното дело или да биде баланс помеѓу штетата и делото.

Табела бр.22 Изречена мерка ОДДАЛЕЧУВАЊЕ ОД РАБОТА

	година	вкупно предмети по кои е постапувано	предлози за оддалечување од работните места	% на учество во вкупната бројка
1	2004	784	12	1,53%
2	2005	677	27	3,98%
3	2006	691	12	1,73%
4	2007	974	84	8,62%
5	2008	1148	/	/
6	2009	1355	/	/
7	2010	1261	/	/
8	2011	1250	/	/
9	2012	1644	/	/
10	2013	1584	/	/
11	2014	1506	/	/
Вкупно		11368		

Бидејќи оваа мерка е последната и најтешката која се изрекува против вработениот, тогаш е добро кога се изрекува во помал број, но тоа може да значи неколку работи: претходно изречените вакви мерки го постигнале посакуваниот ефект, комисијата многу ретко ја изрекува, или пак вработените со своето однесување придонесуваат да се намали бројот на вака изречената мерка. Како и да е, и што и да е точно, може да се заклучи дека во 2007 година дури 84 лица или 8,62% од поднесените претставки завршиле со изрекување на

мерката оддалечување од работното место, што и за министерството за внатрешни работи кое брои многу повеќе вработени сепак е голема бројка. Од друга страна, изрекувањето на оваа мерка слободно може да се сфати и како одраз на непрофесионално однесување на вработените во полицијата врз кои е изречена оваа мерка.

Кога се опишува работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, секако неопходно е да се претстави и начинот на развој и професионализацијата на кадарот внатре во самиот сектор. Заради поголема прегледност на овој сегмент од развојот на кадарот е подготвена следната табела, каде се претставени сите обуки, работилници, конференции и семинари во кои зеле учество вработените од Секторот со цел:

„За подобрување и јакнење на капацитетите на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди од исклучителна важност е стручното и професионалното постапување на вработените во извршувањето на службените задачи, што се постигнува со континуирана и стручна обука на вработените во Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди. Со ваквите обуки кај вработените се проширува нивното знаење и се подобруваат вештините за работа.“

(Извештај за работата на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2014, стр.10)

Табела бр.23 Спроведени обуки со кадарот во Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди

година	спроведена обука на тема	одржана работилница	учество на конференција	учество на одржани семинар
2007	1. Човековите слободи и права во полициската постапка (општ осврт на проблемот и посебен третман на прашањата поврзани со полициското работење - лишување од слобода, задржување во полициска станица, употреба на средствата за присилба), 2. Вештини на комуницирање со лица во својство на оштетени, очевидци на настан и со осомничени			
2008	1. Обука за медијаторство на лицата за прифат- сменоводителите во полициските станици. Целта на овој проект е да се обучат лицата за прифат во Полициските станици 2. Основната обука за работа со компјутери	1. Методологијата на работа на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди		1. Местото и улогата на Народниот правобранител во системот на заштита на човековите слободи и права, на кој учествуваат шест преставници од Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди
2009	1. Обука за спецификите кои ги нуди софтверското решение за поврзување на компјутерите во затворена мрежа за потребите на Секторот. 2. Обука на тема: „Почитување на човечките права на лицата лишени од слобода“. 3. Обука и размена на искуства на претставници на Генералната инспекција на Националната француска полиција со вработени во Секторот			

2011	1. Обука на тема: „Антикорупциските мерки и етика во државната служба“		1. Претставници од Секторот учествуваа на Конференција на земјите членки на ЕПАК (Европски партнери против корупција, 2. Дводневна Регионална конференција на тема „Методологиите за докажување на корупцијата и соработката на службите за внатрешна контрола од регионот за нејзино спречување“	1. Семинари на тема „Унапредување на полициски интегритет - Превентивни мерки“. 2. Семинар на тема: „Полициска професионална етика и превенција на корупција“.
2012	1. Обука за развивање на вештини на тема „Посебни истражни мерки и надзор“.	1. Дводневна работилница на тема „Борба против корупција“ 2. Дводневна работилница на тема „Жалби и поплаки против полициски службеници		1. Еднодневен семинар на тема „Поддршка на антикорупциските мерки и политики со посебен осврт на конфискација на противправно стекнат имот“
2014	1. Петдневна основна обука за I2 AnalystNotebook за четворица претставници од Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди.	1. Дводневна работилница со учество на експерт на Советот на Европа за измени и дополнување на Правилникот за работа на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди 2. Три дводневни работилници за изготвување на предлог методолошка рамка за развој на наставните модули за човекови права за основна и континуирана обука на полицијата во организација на Совет на Европа 3. Три тркалезни маси на тема „Подобрување на постапувањето со лицата на кои им е ограничено правото на слобода на движење“		1. Семинари на тема „Јакнење на координацијата во борбата против неказниоста во врска со наводите за повредите на човековите права и несоодветното полициско постапување“

		4. Дводневна работилница на тема Модул 1: „Етика и човекови права во полициското постапување“; Модул 2: „Приведување и употреба на сила од страна на полицијата“ и Модул 3: „Задржување и спречување на несоодветно постапување“ 5. Четири еднодневни работилници со цел презентирање на финализираните модули за обука за полициски интегритет 6. Тродневна „Работилница за спречување и борба против полово базирано насилство“ 7. Осум работилници на тема „Зајакнување на професионалните стандарди во полицијата преку подобрување на соработката помеѓу локалната власт и полицијата“.
--	--	--

--	--

Очекувањата на вработените во Министерството се дека овие обуки ќе придонесат за развој на кадарот и притоа ќе помогнат и ќе го олеснат работењето на Секторот, а со тоа директно ќе влијаат на развојот на интегритетот на секој вработен, а со тоа и на институцијата. Карактеристично е дека овој Сектор е директно задолжен за борбата со корупцијата во полицијата.

5.2. Ефектите од спроведените контроли од страна на Народниот правобранител врз вработените во полицијата

Бидејќи во претходниот дел од трудот беа претставени дел од надлежностите кои се однесуваат на работењето на Народниот правобранител, се објаснети и ефектите кои се постигнуваат од вршењето контрола и надзор од страна на Народниот правобранител врз работењето на полицијата. На самиот почеток, табеларно е претставено целокупното работење на Народниот правобранител во делот на заштитата на правата во полициско постапување.

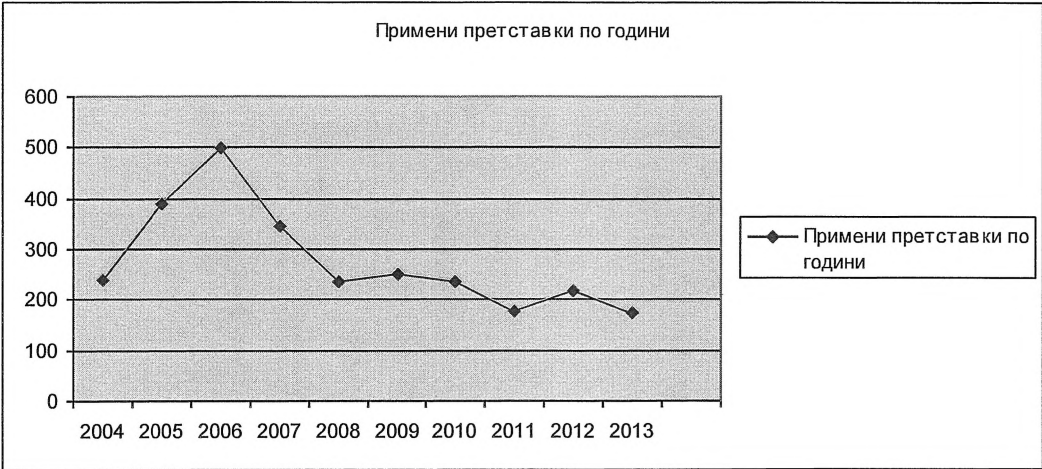
Табела бр.24 НАРОДЕН ПРАВОБРАНИТЕЛ во заштита на правата во полициска постапка

година	Примени претставки по години	Број на подноси тели	Останати од претходна година	Вкупно во работа	анонимни	Со одлука за запирање или непокренување постапка	Решение на друг начин	Дадено мислење, сугестија, препорака	Постапено по интервенција на НП	Преземени сите законски дејствија од НП	Непостапено по интервенција на НП	Информации до министри	Информации до влада	Вкупно завршени постапки	Предмети останати во работа
2004	243	251	160	403		206	8	66	51		15	3	2	265	138
2005	391	415	138	529	2	129	55	133	83	9	41	9	1	385	244
2006	500	512	244	744	2	334	32	192	159	6	27	1	3	533	211
2007	347	358	211	558		265	10	158	133	8	17	3	1	416	142
2008	236														
2009	252	261	84	336	2	221	12	37	27	7	3	1		269	67
2010	238	243	67	305	1	213	9	30	21	6	3			250	55
2011	179	217	55	234	3	165	6	22	18	2	2			194	40
2012	220	228	40	260		185	2	24	16	3	5			206	54
2013	177	178	54	231		165	10	13	10	1	2			186	45

Веднаш по оваа целокупна табела се претставени бројките на примени претставки по години.

Табела бр.25 Примени претставки по години за заштита на правата во полициска постапка

година за која се однесува	примени претставки по години
2004	243
2005	391
2006	500
2007	347
2008	236
2009	252
2010	238
2011	179
2012	220
2013	177



Графикон бр.26 Примени претставки по години за заштита на правата во полициска постапка

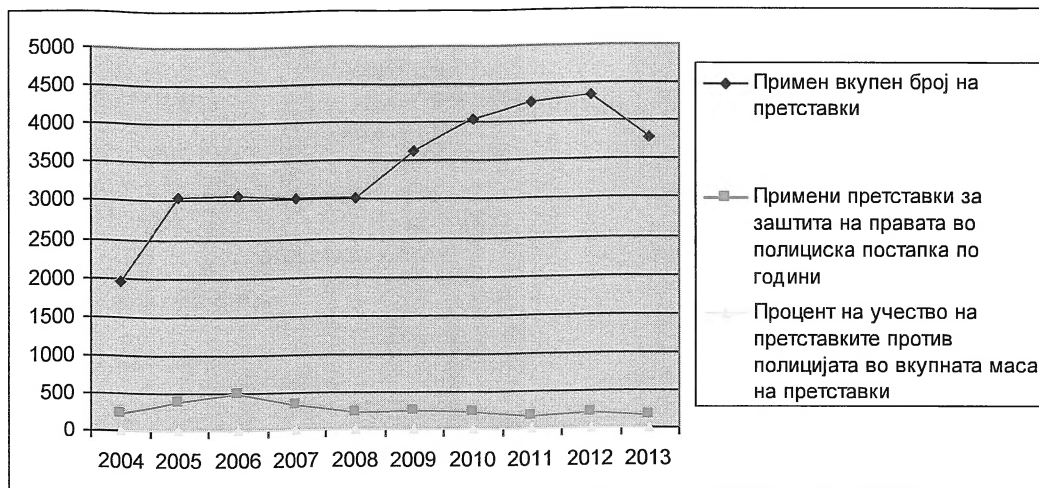
Анализирајќи ја горната табела и графиконот, може да се види точната претстава на движењето и односот на поднесените претставки против полициско однесување и постапување, со цел заштита на правата во полициска постапка. Трендот кој во истражуваниот период има стапка од тригодишна нагорна линија (негативен тренд) во периодот од 2004-2006, кога претставките од 243 пораснуваат двојно и во 2006 година се 500 претставки за заштита на

правата во полициска постапка кои се поднесени до Народниот правобранител. Сепак, многу позначаен е позитивниот тренд на намалување на поднесувањето претставки до Народниот правобранител за заштита на правата во полициска постапка кој од 2006 до 2013 се намалил во бројки од 500 на 177, со одредени мали стагнации во 2009 и 2012 година, но добро е што продолжува кривата да се движи надолу. Ова би можело да се сфати како подобрување на работењето и постапувањето на полицијата и зголемување на одговорноста и професионализмот на вработените во Министерството за внатрешни работи.

Секако, за реално мерење на состојбите неопходно е да се претстави процентот на учеството на претставките за заштита на правата на граѓаните во полициската постапка и нивниот однос кон вкупната маса на примени претставки од Народниот правобранител.

Табела бр.27 Процент на учество на претставките за заштита на правата во полициска постапка во однос на вкупниот број претставки примени од Народниот правобранител

	примен вкупен број на претставки	примени претставки за заштита на правата во полициска постапка по години	процент на учество на претставките против полицијата во вкупната маса на претставки
2004	1959	243	12,40%
2005	3053	391	12,81%
2006	3076	500	16,25%
2007	3029	347	11,46%
2008	3022	236	7,81%
2009	3632	252	6,94%
2010	4043	238	5,89%
2011	4256	179	4,21%
2012	4346	220	5,06%
2013	3780	177	4,58%



Графикон бр.28 Процент на учество на претставките за заштита на правата во полициска постапка во однос на вкупниот број претставки примени од Народниот правобранител

Како и во претходната анализа, и овде станува сосема очигледно дека процентот на учество на примените претставки за заштита на правата во полициска постапка кои се поднесени до Народниот правобранител, во периодот од 2006 година кога бил 16,25% до 2013 кога е 4,58% има еден континуитет на опаѓање што е апсолутно *позитивен тренд* кој што е потребно така и да продолжи. Бидејќи ваквиот тренд предизвикува позитивни чувства кај граѓаните околу подобрувањето на мислењето за полицијата, а истовремено на вработените во полицијата им претставува мотивирачки фактор за уште подобро работење, неопходно е чувство кај менаџментот да го надградува и подобрува овој тренд и преку него директно да влијае врз зголемување на интегритетот на вработените и институцијата, а преку нив и на државата. Од друга страна не смеат да се заборават и заобиколат сугестиите и препораките кои години наназад ги упатува Народниот правобранител до МВР и конкретно до Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, а се однесуваат на следново:

Табела бр.29 Констатации и препораки од Народниот правобранител за Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди

година	констатации	препораки
2010 ¹⁶⁹	- Граѓаните сеуште се соочуваат со потешкотии во постапките за остварување на статусните права (издавање јавни исправи, патни исправи, лични карти, изводи од матичните евиденции, живеалиште, престојувалиште, државјански статус). Загрижува неажурноста во постапувањето. - Критериумите утврдени со Законот за пријавување на живеалиште и престојувалиште на граѓаните го ограничуваат уставно загарантираното право на слобода на движење на територијата на Република Македонија и слободата на избор на местото на живеење. <i>- Особено загрижува непостапувањето по интервенциите на Народниот правобранител од страна на Секторот за гранични работи и миграции, несоработка што со години ја попречува работата на Народниот правобранител при заштитата на правата на граѓаните.</i>	- Забрзување на активностите за надградба на инфраструктурата и кадровските капацитети од секаков аспект, со цел навремено сервисирање на граѓаните по однос на статусните права. - Да се направат измени на Законот за пријавување на живеалиште и престојувалиште, со цел да не се попречува слободата на движење и слободата на избор на местото на живеење. - Барање одговорност од Секторот за гранични работи и миграции поради попречување на работата на Народниот правобранител.

¹⁶⁹ Преземени од: *Годишен извештај 2010*, Народен Правобранител на Република Македонија, стр.41

2011 ¹⁷⁰	- Пропусти во постапките за прием на полициски службеници и нивната квалитетна едукација во текот на работниот однос се причини за повреди на човековите слободи и права на граѓаните. - При полициско постапување, особено во постапка за лишување од слобода, сеуште има случаи на повреда на принципот на пресумпција на невиност. - Во работата на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди се забележуваат слабости во постапките кон полициските службеници за повреди на човековите слободи и права со пречекорување на службените овластувања.	- Зајакнување на критериумите за вработување на полициски службеници кои редовно се ангажираат во специјалните полициски единици. - Детектирање на пропустите и недостатоците на континуираната обука и преземање на мерки за нивно отстранување со цел полициските службеници доверените задачи да ги извршуваат стручно и професионално со почитување на човековите слободи и права. - Министерството за внатрешни работи да ги информира подносителите на пријави дали по поднесоците презело дејствија од негова надлежност или дека нема законски основ за преземање полициски дејствија и да ги поучува граѓаните за нивните законски права. - Да продолжи воспоставената соработка со Народниот правобранител, Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди да го продлабочи истражувањето на конкретните случаи на повреда на човековите права, а одлуките да ги носи објективно, непристрасно и согласно принципите на законитост и справедливост внимавајќи секој виновен да биде казнет согласно тежината на делото и одговорноста.
2013 ¹⁷¹	- Ненавремено и неефикасно постапување на полициските службеници по пријава на заштита на	- Потребно е квалитетно и професионално информирање на јавноста особено во врска со сторени

¹⁷⁰ Преземени од: *Годишен извештај 2011*, Народен Правобранител на Република Македонија, стр.42

¹⁷¹ Преземени од: *Годишен извештај 2011*, Народен Правобранител на Република Македонија, стр. 58

	животот и имотот на граѓаните. - Непрофесионално постапување на полициските службеници, особено од одделот на сообраќајната полиција. - Има случаи кога Министерството за внатрешни работи презема дејствија по пријавите на граѓаните, откако Народниот правобранител ќе се обрати до надлежните полициски станици и ќе побара информации за причините за непостапување по истите и покрај тоа што изминал подолг временски период. - Несуштински одговори доставени до Народниот правобранител кои често не се поткрепени со конкретно преземени дејствија што остава простор за сомнеж за објективност на постапката.
--	---

кривични дела кои предизвикуваат посебно внимание во јавноста, со цел почитување на принципот на пресумпција на невиност.

- Преземање на навремени мерки по поднесени пријави од граѓаните за заштита на животот и имотот, како и навремено информирање на граѓаните за преземените дејствија од страна на Министерството за внатрешни работи.

- Спроведување на Кодексот на полициска етика во пракса, како и продолжување со воспоставените обуки за полициски службеници за стручно и професионално постапување и почитување на човековите слободи и права.

- Министерството за внатрешни работи објективно и квалитетно да соработува со Народниот правобранител, со цел ефективна заштита на правата на граѓаните

Според горната табела на која се претставени констатираните состојби и препораките од Народниот правобранител, може да се забележи дека не им се посветува особено внимание на овие **забелешки** бидејќи некои се повторуваат, а од страна на Народниот правобранител само се модифицирани речениците, но се работи за истите работи: неажурно постапување, ограничување на уставни и законски права, непостапување по барања од Народниот правобранител, пропусти во постапка за прием на полициски службеници, подигнување на квалитетот на едукацијата во текот на работата, повреди на принципот на пресумпција на невиност, слабост (попустливост) во постапките кон полициските службеници, ненавремено и неефикасно постапување, непрофесионално постапување, не преземање дејствија по пријава на граѓаните, несуштинско одговарање по доставени барања. Истовремено од страна на Народниот правобранител дадени се и следниве **препораки** за: надградба на сите видови кадровски и други капацитети, потреба од измена на Законот за пријавување на живеалиште и престојувалиште, барање одговорност од Секторот за гранични работи, зајакнување на критериумите за прием на полициски службеници, потреба од детектирање на пропустите и недостатоците на континуираната обука и нивно отстранување, барање на стручност и професионалност во работењето, информирање на подносителите на пријави за текот на постапката, продолжување и подобрување на соработката со Народниот правобранител, Секторот да прави попродабочени истражувања на претставките, одлуките од Секторот да бидат објективни, непристрасни, законити, да се воспостави квалитетно и професионално информирање, да се почитува принципот на пресумпција на невиност, спроведување на Кодексот за полициска етика во секојдневното работење, продолжување со воспоставените обуки, објективна и квалитетна соработка со Народниот правобранител.

Доколку се имплементираат сите овие констатации и препораки, ќе придонесат за градење на интегритетот на вработените во Министерството за внатрешни работи како и за градење на интегритетот на институцијата.

5.3. Ефектите од спроведените контроли од страна на Комисијата на Собранието на Република Македонија за надзор на работењето на МВР

Во однос на контролата која се врши врз полицијата од страна на собраниската Комисија за надзор над работењето на МВР, поточно контрола на работењето на Управата за безбедност и контраразузнавање како орган во состав на Министерството за внатрешни работи, заради спецификата на работењето и неможноста за доаѓање до конкретни показатели кои може јавно да се обезбедат, нема соодветни релевантни показатели и истата, барем во овој момент не е можно да се анализира и коментира. Од друга страна парламентарната контрола на ваквите институции, барем во јавноста предизвикуваат чувство на потсмев бидејќи во изминатите години повеќе пати беа јавно коментирани состојбите дека членовите на оваа комисија немаат пристап до овие институции заради немање на потребен безбедносен сертификат од определено ниво, заради неможноста од увид бидејќи не постои таква документација и многу други изговори, што од друга страна пак кај граѓаните предизвикува чувство на несигурност.

5.4. Ефектите од спроведените контроли од страна на граѓанскиот сектор врз вработените во полицијата

Граѓанскиот сектор е најдобриот коректив на власта, а полицијата е еден од клучните ресори на власта, во кого е сконцентрирана моќта за користење на одредени овластувања кои директно засегаат врз човековите права и слободи. Токму ваквиот сооднос дава за право на граѓанскиот сектор да биде движечката сила во спротивставувањето на незаконското однесување на полицијата и повредување на човековите права и слободи, овој сектор да се грижи ваквото однесување да биде во што помал обем и загрозувања да има што помалку. За утврдување на конкретните состојби околу учеството на граѓанскиот сектор во контролата на однесувањето на вработените во полицијата, се користени достапните годишни извештаи за работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, при што се подготвени две табели и еден графикон, за подобар и попрегледен увид во состојбите по години и вкупно.

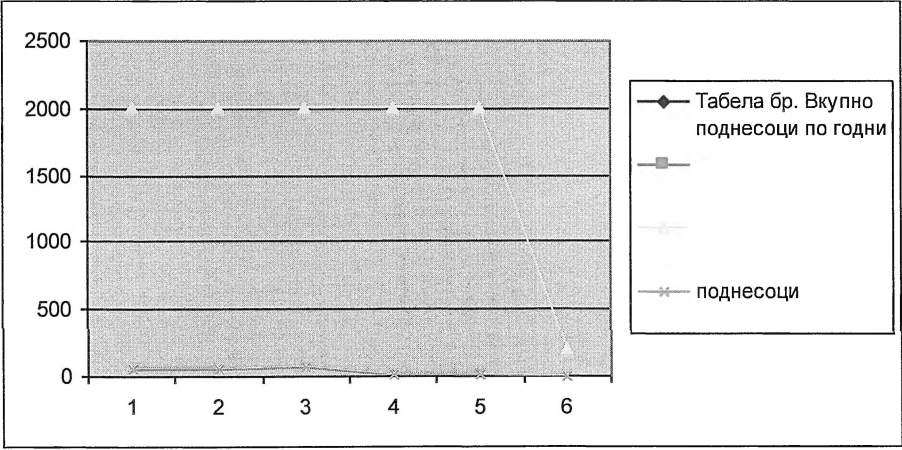
Табела бр.30 Преглед на учеството на граѓанскиот сектор во контролата на работењето на полицијата и поднесување на претставки до Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди

	2007		2008		2009		2011		2012		2014		
	примено	одговорено	примено	одговорено	примено	одговорено	примено	одговорено	примено	одговорено	примено	одговорено	Вкупно примени
Хелсиншки комитет	29	26 +(3)	39	38+(3)	35	33+(1)	4	4	4	4	5	5	116
Амнести интернационал	1	1											1
Здружение на ромите – Штип	1	1							1	1			2
Арка	4	4+(2)	4	4	4	2							12
Сите за правично судење	12	11+(2)	3	3+(1)	9	8	4	4+(1)	1	1			29
Центар за граѓанска иницијатива	4	4+(1)	6	6	6	6	3	3	1	1			20
НВО Избор	8	8	3	3	8	7	2	2					21
Центар за демократски развој	1	1	3	3	1	1							5
Хуманитарна организација Нова надеж			1	1									1
ХОПС			1	1									1
НВО Поезија					1	/							1
Здружение Достоинство					1	1							1
ХДЗР Месечина					1	1	1	1					2
Transparency international									2	2			2
Вкупно	60	56+(8)	60	59 +(4)	66	59+(1)	14	14+(1)	9	9	5	5	214

Анализирајќи ја табелата од самото нејзино погледнување, може да се забележи дека постојат повеќе организации и здруженија на граѓани кои се вклучени во контролата на однесувањето на вработените во полицијата. Од друга страна, видливо е дека сите тие немаат подеднакво учество и не го користат овој механизам сите подеднакво. Видливо е дека најмногу поднесоци имаат: Хелсиншкиот комитет, Сите за правично судење, Центар за граѓанска иницијатива и НВО Избор. Сепак, од друга страна при компарирањето на резултатите може да се забележи дека во 2007 г., 2008 г. и 2009 година има еден континуитет и избалансиран однос на поднесоци кој се движи околу 60 поднесоци по години, а во периодот од 2011 до 2014 има драстичен пад на поднесоците кој од година во година е се помал, започнувајќи од 2001 кога се вкупно 14, до 2014 кога се само 5 поднесоци.

Табела бр. 31 Вкупно поднесоци по години

	2007	2008	2009	2011	2012	2014
поднесоци	60	60	66	14	9	5



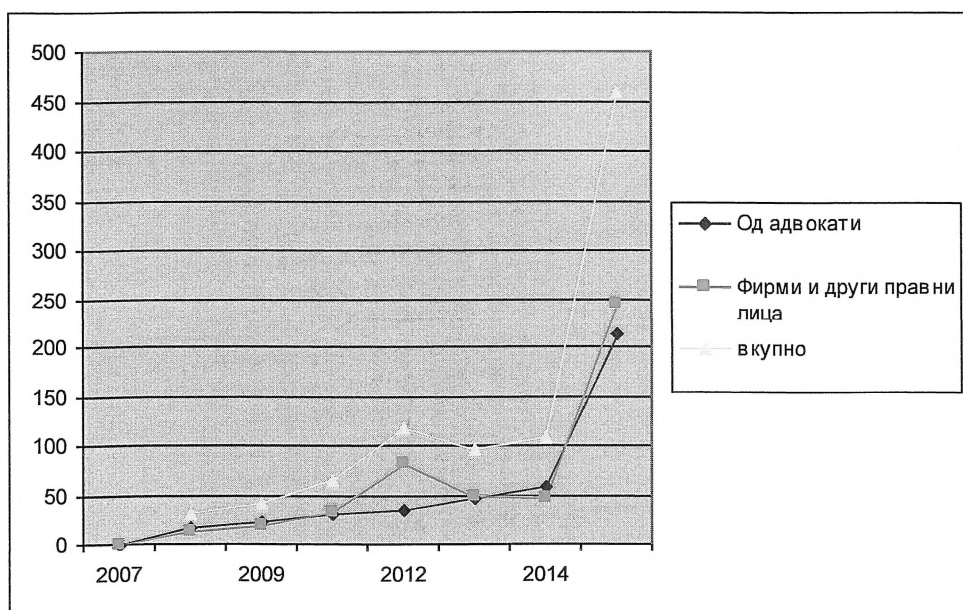
Графикон бр.32 Вкупно поднесоци по години

Погоре претставените табела и графикон, многу јасно го претставуваат драстичниот пад на поднесоците од граѓанскиот сектор, од што може да се заклучи дека работењето на полицијата се подобрило и дека граѓанскиот сектор многу помалку има потреба да се жали на однесувањето на полицијата. Вториот заклучок би бил дека полицијата го зголемила обемот на обуки и го подобрила

професионалниот однос во своето работење, трето, можеби граѓаните увиделе дека и покрај жалбите од граѓанскиот сектор, полициските службеници не го менуваат нивното однесување можеби од причина што имаат заштита од Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди и нема никаква корист од поднесоците. Дека последниот заклучок е можеби многу блиску до вистината, говорат податоците кои се објавени во годишни извештаи за работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, а се однесуваат на поднесоците од адвокати, фирми и други правни лица, за што се подготвени следнава табела и графикон.

Табела бр.33 Поднесоци од адвокати, фирми и други правни лица

	2007	2008	2009	2011	2012	2013	2014	вкупно
од адвокати	/	17	23	31	35	48	59	213
фирми и други правни лица	/	14	19	34	82	49	48	246
Вкупно		31	42	65	117	97	107	459



Графикон бр.34 Поднесоци од адвокати, фирми и други правни лица

Според табелата и графиконот за поднесоците од адвокати, фирми и други правни лица, јасно е видлив *порастот на поднесоците* од адвокати, фирми и други правни лица, што може да се процени како особено *негативен тренд* бидејќи во секоја година оди само во нагорна линија. Ако се споредат поднесоците од адвокатите, може да се заклучи дека од 17 во 2008 се зголемиле на 59 во 2014 што процентуално би било *зголемување од 347% што е фрапантен показател за негативен тренд*. Вториот елемент се поднесоците од фирми и други правни лица кој што во 2008 имале 31 поднесок, а во 2014 дури 107 поднесоци што пак претставено во проценти е *зголемување за 345% што е приближно колку и поднесоците од адвокатите и претставува особено негативен тренд за полициското работење и постапување*.

Секако дека ваквите процеси се негативни, но за потврдување на ставовите и мислењето за контролните активност во работењето на полицијата, спроведено е теренско истражување, од кое што се анализирани добиените резултати и истите се презентирани во следнава глава.

6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

6.1. Предмет на истражувањето

Согласно со насловот на трудот што го определува предметот на истражувањето, истото е насочено да ја прецизира улогата на контролата во градењето на интегритетот на вработените во полицијата. Имено, во целина и од различни аспекти е истражуван односот или меѓузависноста на контролата во градењето на интегритетот на вработените во полицијата со примена на методологија која подолу е прикажана. Со цел доаѓање до релевантни показатели и давање соодветни одговори на поставениот предмет, како и на целите и задачите од истражувањето, опфатен е определен период од 10 години, што е сосема доволно за да се види трендот на појавата и да се измерат определени резултати кои ги има во веќе изготвени извештаи што се веќе споменати.

6.2. Цел и карактер на истражувањето

Кога станува збор за целите и за карактерот на истражувањето, во опфатот на ова истражување се: контролата како функција во полицијата, која има особено значење и преку која се постигнуваат повеќе поставени цели. Сепак, за ова истражување е значајно компарирањето на делот од контролната активност, кој што е во директна корелација со градењето на интегритетот на вработените во полицијата, а се разбира и интегритетот на целата институција на Министерството за внатрешни работи на Република Македонија. Преку истражувањето кое по својот карактер е квантитативно, но истовремено и компаративно, е опфатено и применето евалуациско и прогностичко истражување кое би имало социјално-правен карактер.

6.3. Задачи на истражувањето

Задачите на истражувањето доаѓаат сами по себе, откако е поставена целта и темата на истражувањето.

Основна задача на истражувачкиот процес е да ја утврди меѓузависноста на контролната функција (контролата) и градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

Ако е поставена основната задача за утврдување на соодносот, тогаш како поединечни задачи би биле:

- да се утврди дали постои разлика во вршењето на контролната функција, видовите контроли, внатрешни и надворешни, институционални и вонинституционални, и какво е влијанието на контролите врз поединците, интегритетот на вработените во полицијата, врз полицијата како составен елемент на МВР и влијанието на контролите врз граѓаните.

Секако, не помалку значајно, според добиените резултати од истражувањето, е да бидат понудени предлог-мерки и активности кои ќе овозможат подобрување на системот на контрола и зголемување на влијанието од контролата врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

6.4. Хипотези

Поставувањето на хипотезите има особено значење за објаснување на релациите помеѓу сите поставени параметри за спроведување на истражувањето и токму заради тоа е поставена на следниот начин.

- **Општа хипотеза**

Контролата во полицијата и покрај обемот и квантитативно-квалитативните карактеристики, не ги дава очекуваните резултати и има мало влијание врз градење на интегритетот на вработените во полицијата.

- **Посебни хипотези**

Како посебни хипотези ќе бидат поставени повеќе и тоа:

1. Контролата и покрај зголемениот број на извршувања, не е во можност да го зајакне интегритетот на вработените во полицијата;

2. Влијанието на постојаните промени и обука на кадрите е клучно во градењето на интегритетот на вработените;

3. Нестручноста и недоволното професионално искуство во вршењето на контролите директно влијае на квалитетот на контролите;

4. Нестручноста и недоволното искуство на менаџментот и раководителите, преку влечењето на промени на полицискиот кадар, директно влијае врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата;

5. Постојаното менување од една во друга организациона единица и несигурноста имаат директно влијание врз квалитетот на работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата;

6. Недоволното образование и немањето свест за личната одговорност, се фактори кои директно влијаат на интегритетот на вработените во полицијата;

7. Несоодветниот избор на раководни структури и менаџмент во МВР, има директно влијание на предизвикување на револт кај вработените, што пак, директно го загрозува нивниот интегритет.

6.5. Варијабли на истражувањето

Како независна варијабла е контролата како активност во континуитет, истовремено и вработените во полицијата, а како зависни варијабли се: контролорите, стручноста, образованието, интегритетот, етичкото постапување, незадоволството, казнувањето, наградувањето, прераспоредувањето, промените на прописите.

6.6. Методи, техники и инструменти на истражување

Во истражувачкиот процес, со цел доаѓање до релевантни научни резултати, се користени повеќе методи и техники за собирање, средување, анализира, обработка и претставување на добиените резултати. Како методи на истражувањето се користени:

1. Статистичкиот метод
2. Компаративниот метод
3. Дескриптивниот метод
4. Каузалниот метод

5. Метод на анализа на содржина на документите (contentanalysis).

Процесот на собирање на емпирискиот материјал се одвиваше преку компарирање на *изготвени извештаи, анализи и други документи* од надлежни институции, како и спроведување на анкета преку *анкетен прашалник*, со дел од вработените во полицијата, од различни позиции и на разни работни места, со подготвување на одговори на околу 100 анкетни прашалници (анкетниот прашалник е во прилог на магистерскиот труд).

6.7. Популација и примерок

Заради добивање на релевантни и мерливи показатели во истражувањето, е обработувана документацијата за извршени контроли во изминатите десет години, преку изготвени извештаи од МВР - Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди, Народниот правобранител, ОБСЕ, Хелсиншки комитет и секако резултатите од спроведената анкета.

Анкетниот прашалник, беше дистрибуиран и спроведен кај околу 100 припадници од Гранична полиција и во дел од оперативните полициски станици од општа надлежност.

6.8. Статистичка обработка на податоците

Собраните материјали при истражувањето, адекватно се средени, статистички обработени и анализирани, на соодветен начин преку табели и графикони се претставени во трудот. При секое табеларно или графичко претставување на одредени резултати, задолжително под нив е направена и одредена текстуална анализа на резултатите со соодветен коментар од презентираниите резултати.

Секој табеларен и графички приказ задолжително е редно определен и за секој од нив има наслов на содржината, а доколку е неопходно или податоците од некаде се преземени преку објаснување во фусноти е објаснето од каде се преземени податоците и каде може да се најдат заради точна и адекватна проверливост.

6.9. Организација и тек на истражувањето

Кога станува збор за едно сериозно истражување на определена појава или влијание, неопходно е да се посвети потребното внимание, време, материјали, ресурси, секако соодветна аналитичка обработка и анализа на собраните материјали, за да се добие еден научен резултат. Направен е следниот редоследот на активностите:

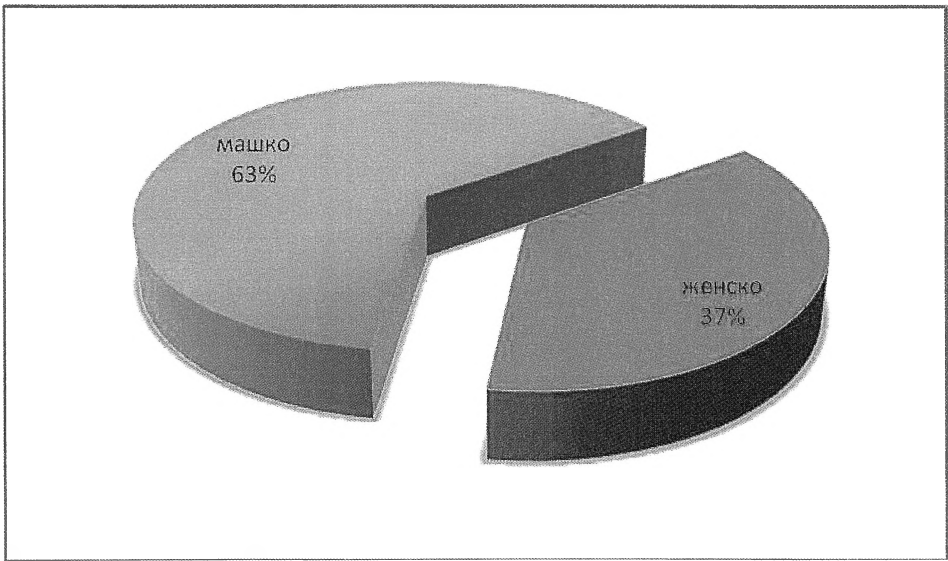
- **Прва Фаза** - собирање на релевантни документи, извештаи и друг емпириски материјал од домашни и странски институции и автори кои се однесуваат на оваа област;
- **Втората фаза** - подготвување на прашалници за спроведување на интервју;
- **Третата фаза** - спроведување на анкетање според предвидена динамика во сите опфатени институции;
- **Четврта фаза** - класифицирање, средување на собраните материјали и документи, нивна обработка и статистичко средување, анализирање и подготовка на соодветен извештај и подготовка за презентирање во трудот;
- **Петта фаза** - вметнување на резултатите од истражувањето во трудот и комплетирање на истиот и
- **Шеста фаза** - комплетирање, предавање и одбрана на трудот.

7. АНАЛИЗА И ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ТЕРЕНСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Покрај истражувањето на определени пишувани документи, извештаи и друго, истражувањето имаше и теренски дел, кој е спроведен преку претходно подготвен анонимен анкетен прашалник (во прилог на овој труд). Анкетирањето е спроведено над 100 испитаници вработени во Министерството за внатрешни работи и тоа во Гранична полиција и дел од полициските станици во Скопје, при што изготвена е соодветна анализа, а добиените резултати се претставени табеларно и графички.

На почетокот е претставена *демографската структура и општиот профил на анкетираниите полициски службеници.*

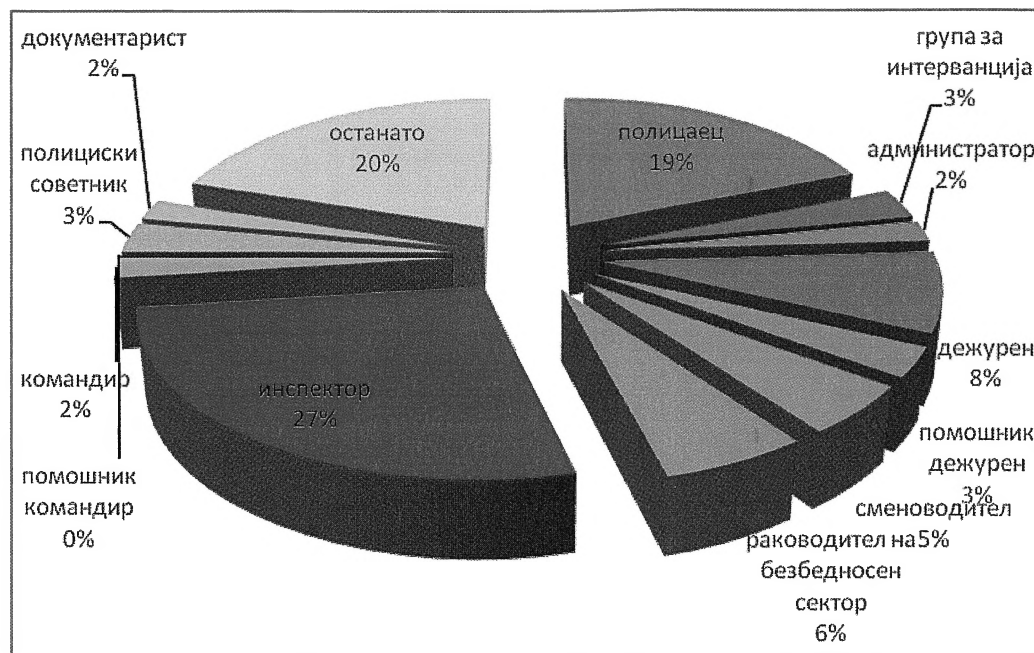
На првото прашање: **Ве молам назначете го вашиот пол,** добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



Графикон бр.35 Полова припадност на анкетираниите полициски службеници

Според овој графички приказ, може да се утврди дека 63% од анкетираниите полициски службеници биле мажи, а останатите 37% се жени. Ваквиот сооднос е добар показател за рамноправната застапеност на половите во институцијата Министерство за внатрешни работи.

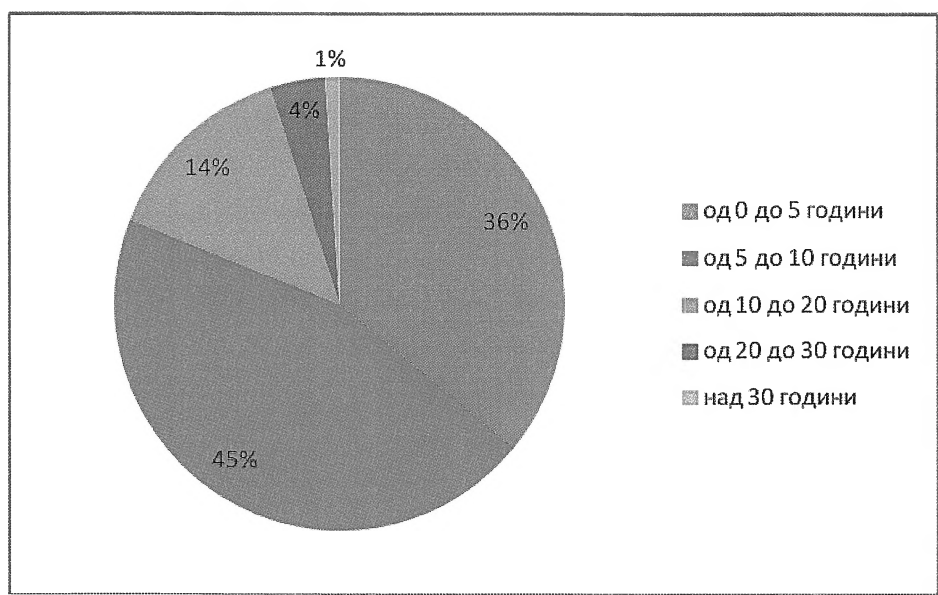
На второто прашање: **На кое работно место работите (допишете),** добиени се следниве одговори, кои се претставени графички:



Графикон бр.36 Застапеност на работните места на лицата кои се анкетирани

Според графичкиот приказ, може да се забележи дека во истражувањето се опфатени една поголема разнообразна структура на работни места (12) дванаесет работни позиции и притоа се добиени следниве показатели: најмногу испитаници се инспектори 27%, по нив се 19% се полицајци и дежурни работници 8%, а другите се со помал процент на застапеност и има 20% други работни места.

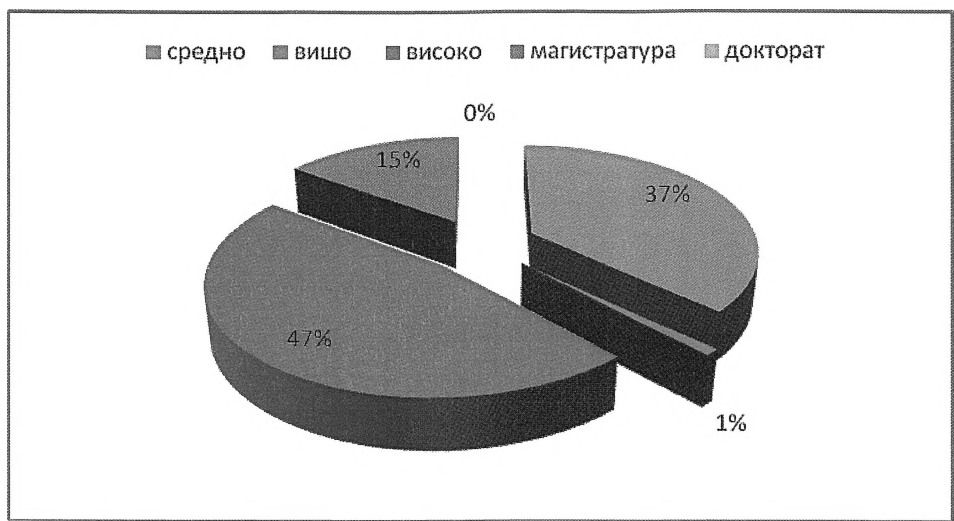
Третото прашање гласи: **Колку долго сте на ова работно место?** Добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



Графикон бр.37 Должината на работење на работната позиција при спроведување на анкетаирањето

Овој графички приказ на еден особено сликовит и јасен начин е дадена структурата на испитаниците и нивниот стаж (време кое го поминале на позицијата кога е спроведено анкетаирањето). Според податоците 45% од испитаниците се од 5-10 години на работната позиција, што е период кога од нив се очекува да го даваат својот максимум, откако ја постигнале почетната стабилност и ги осознале сите вештини кои се потребни; втората група се вработени кои на работните места се до 5 години што е период на адаптација и навлегување во суштината на работното место како и давање на солидни резултати во работењето; третата група се вработени кои поминале помеѓу 10-20 години на работното место, тоа се лица кои можат да го носат теретот на работата и многу брзо, ефикасно и ефективно да се справат со работните задачи, а истовремено да им служат на помладите како пример, како треба да се работи и да се однесуваат, а својот удел да го дадат во советување на помладите за што поуспешна работа и градење на нивниот интегритет.

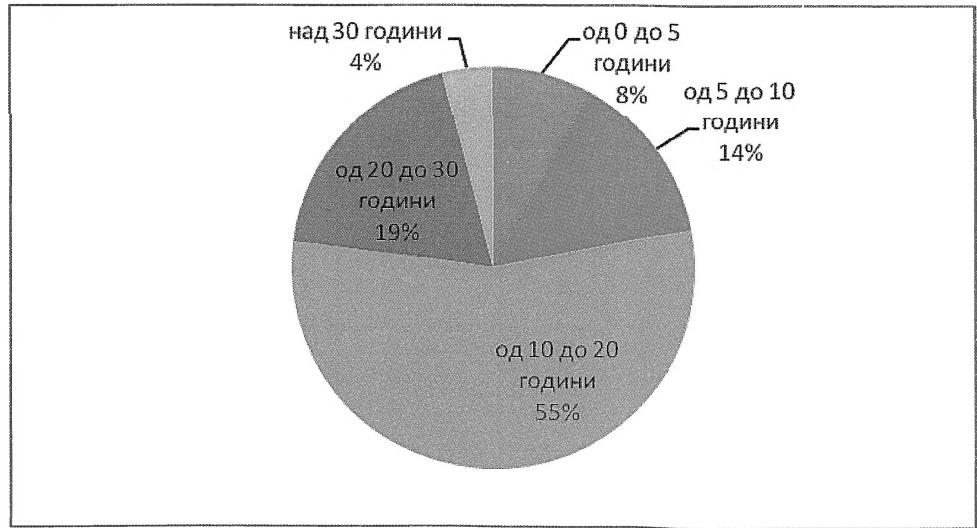
На петото прашање: **Ниво на образование**, добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



Графикон бр.38 Ниво на образование на анкетираниите

Според графиконот и претставените резултати може да се забележи дека најголемиот процент на анкетираниите е со завршено високо образование 47%, 15 % се магистри, а малку повеќе од една третина 37% се полицајци (со завршено средно образование) - основниот полициски кадар во Министерството за внатрешни работи.

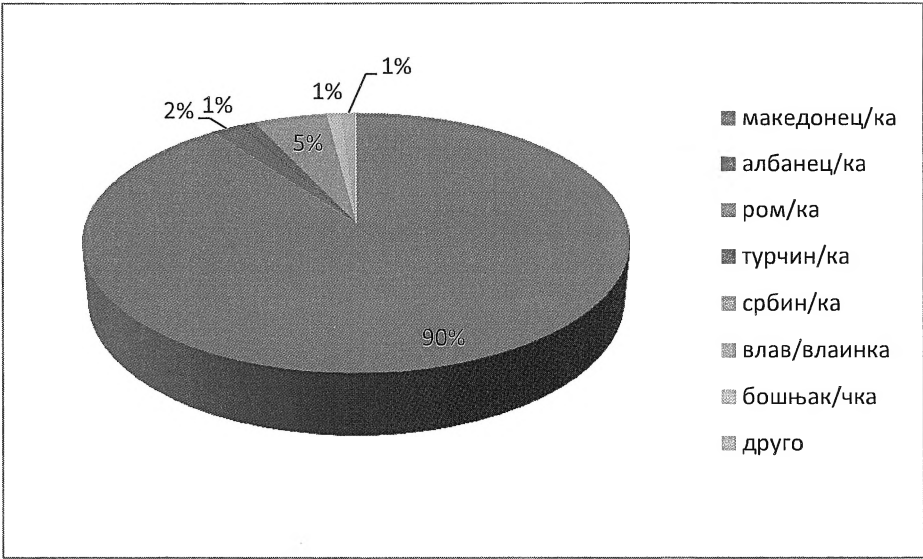
Шестото прашање кое се однесува на активното работење во службата, како одговор на прашањето: **Активни години во служба во полицијата**, резултатите се претставени во следниот графикон.



Графикон бр.39 Активни години на служба во полицијата на анкетираното лице

Од анализата на добиените податоци може да се заклучи дека најголемиот број испитаници се со работен стаж помеѓу 10 и 20 години или околу 55%, а приближно исто се испитаниците со стаж од 5-10 има 14% и со стаж од 20-30 години се 19% што е скоро една петина од испитаниците. Токму овој преглед дава право да се оцени дека е избрана соодветната популација која располага со: години стаж, работно и животно искуство, знаења и вештини и може да придонесе за развој на полицискиот интегритет, а истовремено може и знае, соодветно да процени и искаже определени ставови по овој проблем.

Последното, седмото прашање е утврдување на етничката припадност на испитаниците и гласи: **Ве молам назначете ја вашата етничка припадност,** добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



Графикон бр.40 Етничка припадност на анкетираните лица

Според анализираните податоци од спроведената анкета, утврдено е дека: 90% од испитаниците се Македонци, 2% се Албанци, 1% Бошњаци, 5% Срби, 1% Турци и 1% друго, што секако ги претставува сите заедници кои работат во Министерството за внатрешни работи.

Во вториот дел од анкетниот прашалник, се прашањата кои се од директен и професионален интерес, поврзани со темата, во кој се поставени 20 прашања, а за добиените одговори е изготвена следната анализа.

На првото прашање: **Дали ви се допаѓа тоа што Ви вршат контрола во работењето?** Добиени се следниве одговори, кои се претставени табеларно.

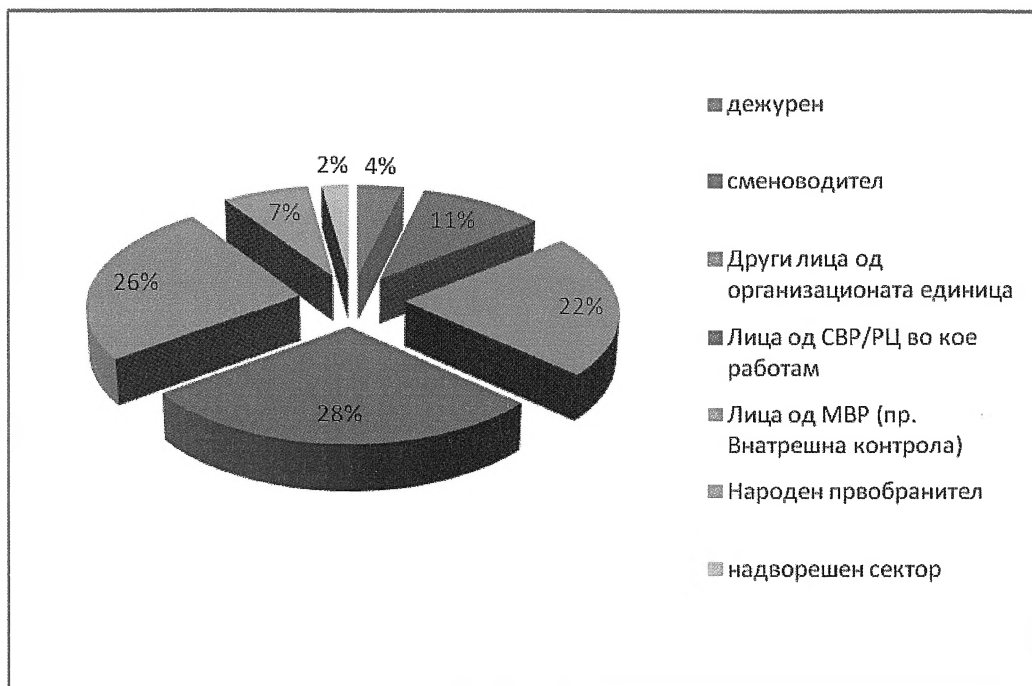
Табела бр.41 Одговори на прашањето: Дали ви се допаѓа тоа што Ви вршат контрола во работењето?

Одговори	Дали ви се допаѓа тоа што Ви вршат контрола во работењето?	
Многу ми се допаѓа	10	10%
Ми се допаѓа	49	49%
Неутрален	33	33%
Не ми се допаѓа	4	4%
Воопшто не ми се допаѓа	4	4%
Вкупно	100	100%

Според погорниот табеларен преглед може да се заклучи дека: 59% од испитаниците одговориле дека *им се допаѓа* или *многу им се допаѓа* тоа што им вршат контрола, интересно е дека дури 33% од испитаниците одговориле дека се *неутрални односно* дека им е сеедно дали ќе им извршат контрола или не, највпечатливи се одговорите со *не ми се допаѓа* или *воопшто не ми се допаѓа* вршењето на контролата, каде се добиени исти резултати по 4% од испитаниците. Последниве одговори може да се сфатат како: ми пречи тоа што ми вршат контрола кога сум исправен, ми пречи кога знам дека сум неисправен или тоа е реакција на страв дека ќе се открие колку тие не знаат да работат.

Кога се пишува за контролата, во трудот е посочено кој се врши контрола и надзор над работењето на полицијата, и токму затоа и ова прашање се најде во анкетниот прашалник бидејќи е значајно да се утврди кој сè ја врши контролата.

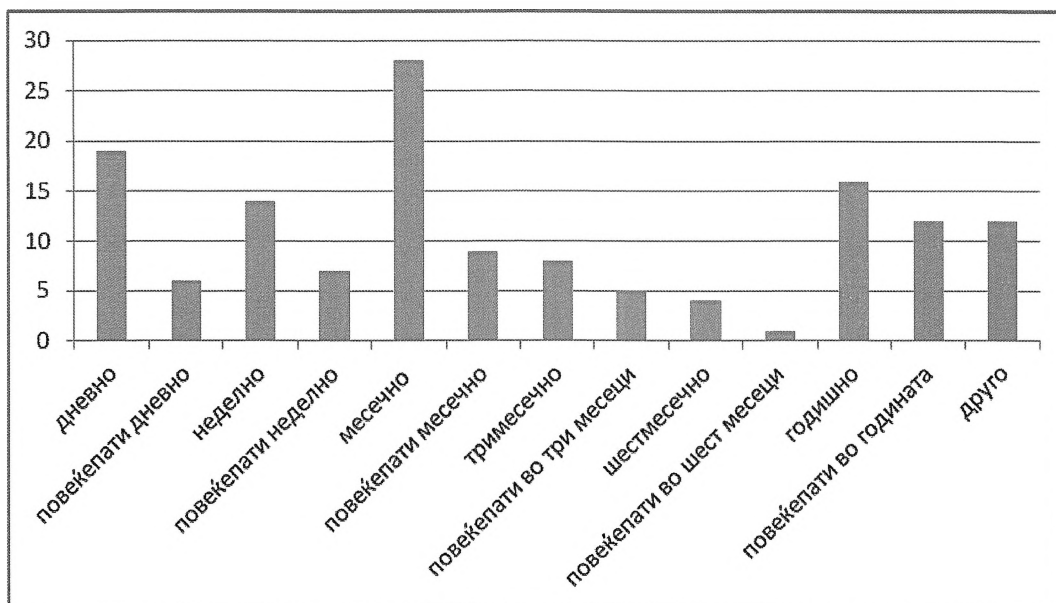
Второто прашање гласи: **Кој сè Ви врши контрола во работењето?** Добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



Графикон бр.42 Кој сè врши контрола во работењето на полицијата?

Според добиените резултати, постојат повеќе групи на лица кои вршат контрола, но како најчести се: лица од Сектор за внатрешни работи (СВР) и Регионален Центар (РЦ) во кое работам со 28%, лица од МВР (пр. Внатрешна контрола) со 26%, и третата голема група лица од организационата единица кои се застапени со 22%, но треба да им се додадат оние контроли од сменоводителот кои се застапени со 11%, што би значело дека најзастапен вид на контрола е контролата од лица од сопствената организациона единица при што процентот изнесува 33%, односно околу една третина од контролите ја вршат директно надлежните лица во организационата единица. Другите видови на контрола од Народниот правобранител и надворешен сектор се застапени со околу 11% и тоа е сепак мал процент.

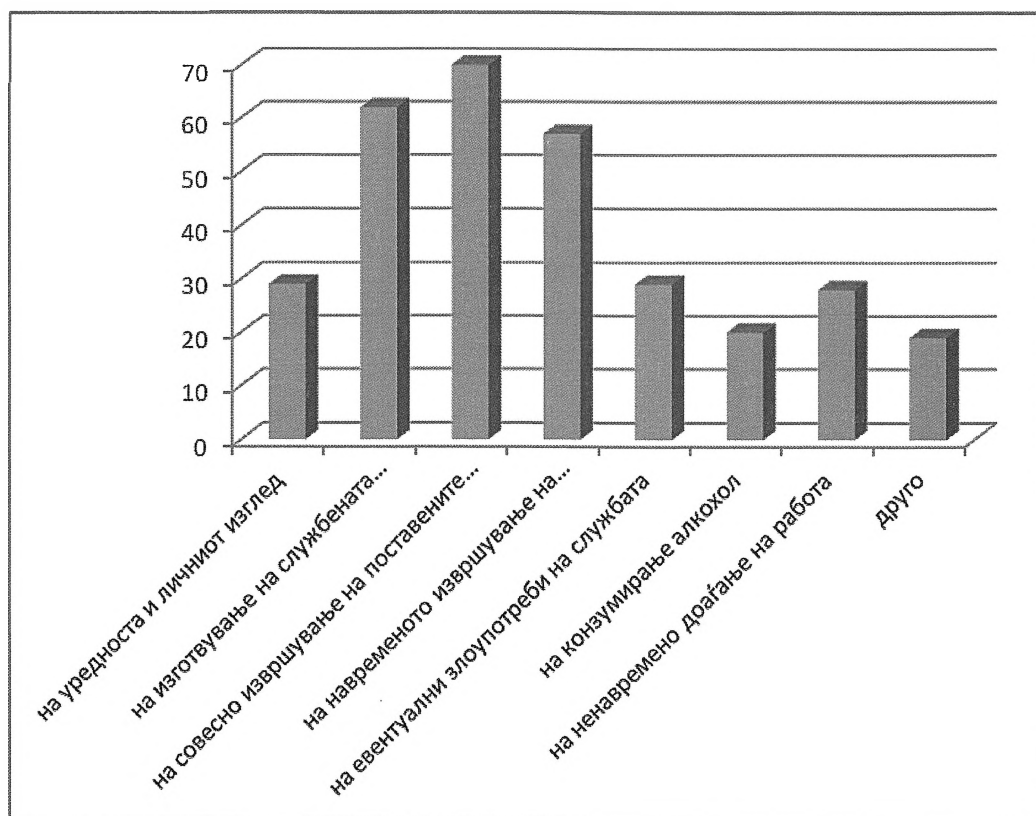
Ако постојат лица кои вршат контрола, прашањето е колку често таа се врши и затоа е подготвено третото прашање: **Колку често во текот на работењето Ви вршат контрола?** Добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



Графикон бр.43 Преглед на зачестеноста на вршењето на контролата

Според добиените резултати во анкетата и изготвениот графикон, може да се забележи дека контролата е континуиран процес и е застапен во сите сегменти, некаде повеќе некаде помалку, за што следи објаснување. Имено најмногу анкетирани лица одговориле дека најзастапена е месечната контрола за што одговориле дури 20% испитаници, за дневната контрола одговориле 13% испитаници, за неделната контрола одговориле 10% испитаници, а 11% од испитаниците сметаат дека им се врши контрола на годишно ниво. Како и да е, може да се забележи дека контролата како механизам во работењето во МВР е застапена и честа работна обврска на раководителите и посебната служба во МВР, Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди.

Ако веќе се врши контролата, тогаш значајно е да се утврди на што се однесува и токму затоа е поставено четвртото прашање, кое гласи: **На што се однесува контролата?** Добиени се следниве одговори кои се претставени графички.



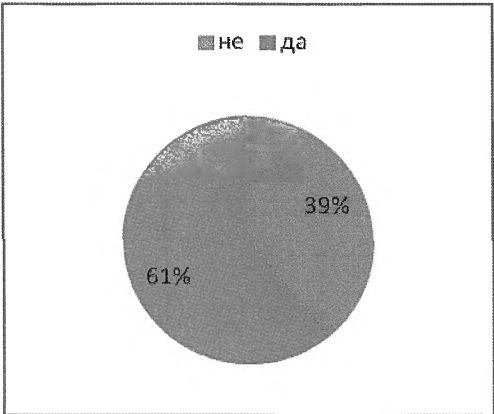
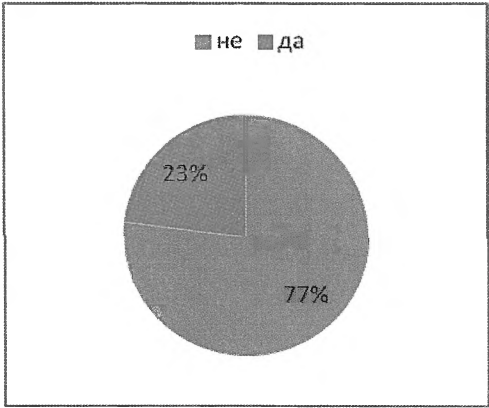
Графикон бр.44 На што се однесува контролата

Многу е значајно дека контролата се врши и се однесува на повеќе сегменти од работењето на полицијата, а според добиение одговори утврдени се трите клучни цели на контролата: совесното извршување на поставените задачи со 22%, изготвувањето на службената документација со 20% и навременоста во извршувањето на поставените задачи со 18%; ова е клучното за градење на професионалниот однос и постапување на полицијата. Секако дека и другите елементи на контролата се значајни, но бидејќи се поретки овде само се претставени: 9% се насочени кон почитување на работното време, 9% за евентуални злоупотреби, уредност и личен изглед, како и 7% се контрола на конзумирање алкохол за време на работа или доаѓање на работа во алкохолизирана состојба. *Како генерален заклучок од одговорите на ова прашање може да се извлече дека контролата е секогаш насочена кон професионално работење и почитување на полициските норми и стандарди и придонесува за градење и развој на полицискиот интегритет и градење на институционалниот интегритет.*

При вршењето на контролата, очекувано е да се констатираат и одредени негативности за кои се укажува и казнува, а за констатираното добро работење, вработените може и да бидат наградени. Токму за ова се однесува петото прашање кое гласи: **Дали досега сте биле казнувани?** И седмото прашање **Дали досега во текот на работењето сте биле наградувани?** Добиени се следниве одговори, кои се претставени табеларно и графички.

Табела бр.45 Преглед на казнувани и наградени анкетирани работници според прашањето (5 и 7)

Прашања	Одговори			
	Да		Не	
Дали досега сте биле казнувани?	23	23%	77	77%
Дали досега сте биле наградувани?	61	61%	39	39%
Вкупно	100	100%	100	100%



Графикони бр.46 Компаративен преглед на казнувани и наградувани анкетирани работници

Според табеларниот и компаративниот графички приказ, може да се заклучи дека односот на казнети 23% и односот на наградени 61% не се во потполност точни, сосема е очекувано во текот на работењето да бидат помалку

вработени кои се казнувани, од причина што поголемиот број од вработените совесно и професионално си ги извршуваат поставените задачи па таквиот однос се покажа и при анкетата. За прашањето на причините за казнувањето и видот на казнувањето, формулирано е шестото прашање кое гласи: **ако сте биле казнувани, напишете поради што и со каква казна**, за одговорите кои се допишани е подготвен табеларен преглед во кој се претставени поодделно причините и видовите на казни, кои се претставени во следнава табела.

Табела бр.47 Причини за казнување и видови на изречени казни врз анкетираниите лица

Казнети заради	Казнети со
Прекршување работна дисциплина	Парични казни од 6 месеци по 15% од личен доход
Непочитување на работното време	Прераспоредување две работни места пониско
Негрижа кон материјално техничките средства	Парично
Нецелосно преземање на службено дејствие (страв на ком. да не конкурирам за неговото место)	Парични казни од 5 месеци по 30% од личен доход
Недоволно поднесоци	Еден месец 15%
Сторен царински прекршок	Писмено предупреден
За повеќе пропусти	
За поситни пропусти во работењето	
Заради недоволно поднесоци во текот на месецот	
Поради напуштање на позорен реон	

Според претставените резултати кои се табеларно претставени, може да се заклучи дека во делот на причините се работи за прекршување на работната дисциплина со полесни и потешки повреди, што пак се одразува во делот на казните, каде најчесто се парични казни, а поретко писмено предупредување или прераспоредување на пониско работно место. Поврзаноста на казнувањето и наградувањето е добро да се споредува во истиот дел, па така е подготвено и прашањето број осум кое гласи: **Ако сте биле наградувани напишете зошто и**

колку? За истото допишаните одговори се табеларно претставени како и во претходното објаснување.

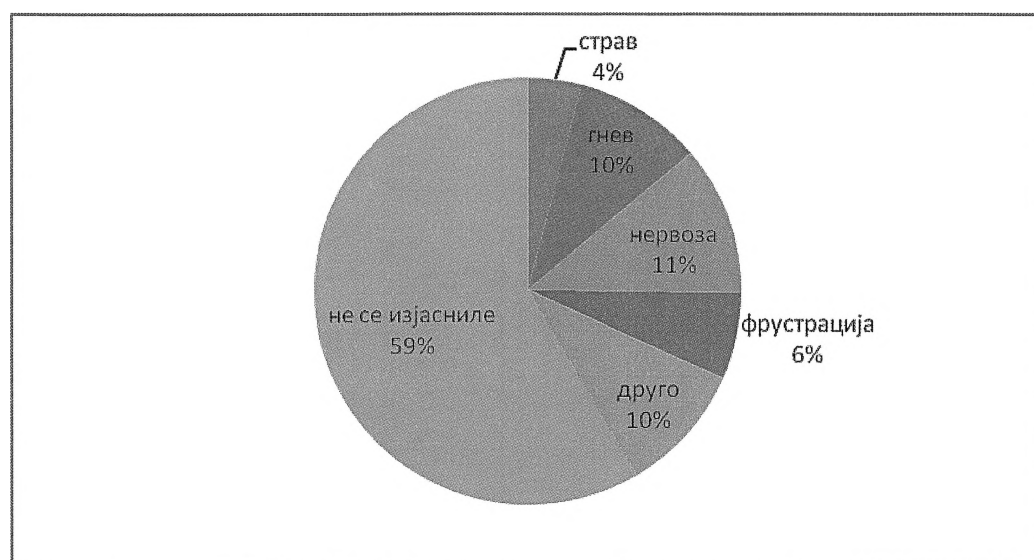
Табела бр.48 Причините и видот на наградувањето на анкетираните работници

Награден за	Награден со
За поднесени кривични пријави	5%, 10%, 15% зголемување на личен доход
Навремено и стручно извршување на работните задачи	Рачен часовник
Навремено и квалитетно извршување на работните задачи	
Особено залагање при извршување на работните задачи	15 000 ден за спасен давеник Вонредно унапреде Често со 10, 15% зголемување на личен доход
Совесно и одговорно извршување на работните задачи	Парично и пиштол
Натпросечни резултати во извршување на работните задачи	Просечна плата и пиштол
За специфични задачи	Пофалница
За вонредно извршување извршување на работните задачи	
Добри резултати, фатени сторители на лице место при извршување кривично дело	
Откриени тешки кривични дела	
Откриени фалсификувани документи	
За особена оперативна работа	
Најдобри резултати во Полициска станица	
Предвремено извршување на работните задачи	

Од анализата на резултатите може да се забележи дека *се наградувале*: стручноста, квалитетното работење, особеното залагање, совесноста во работата, добрите резултати, откривањето на сторителите на извршени кривични дела, фаќање на лица кои користат фалсификувани исправи, предвремено извршување на поставените задачи и покажување на најдобри резултати во Полициската станица. Најчесто како мотивирачка награда се користи зголемување на личниот доход од 5%, 10%, 15%, парични награди,

давање пофалница, вонредно унапредување и добивање пиштол како награда. Како и да е, секоја од овие награди, кај вработените кои биле наградени предизвикувала мотив за уште подобро работење и постапување, што директно влијае на развојот на интегритетот на вработените во полицијата.

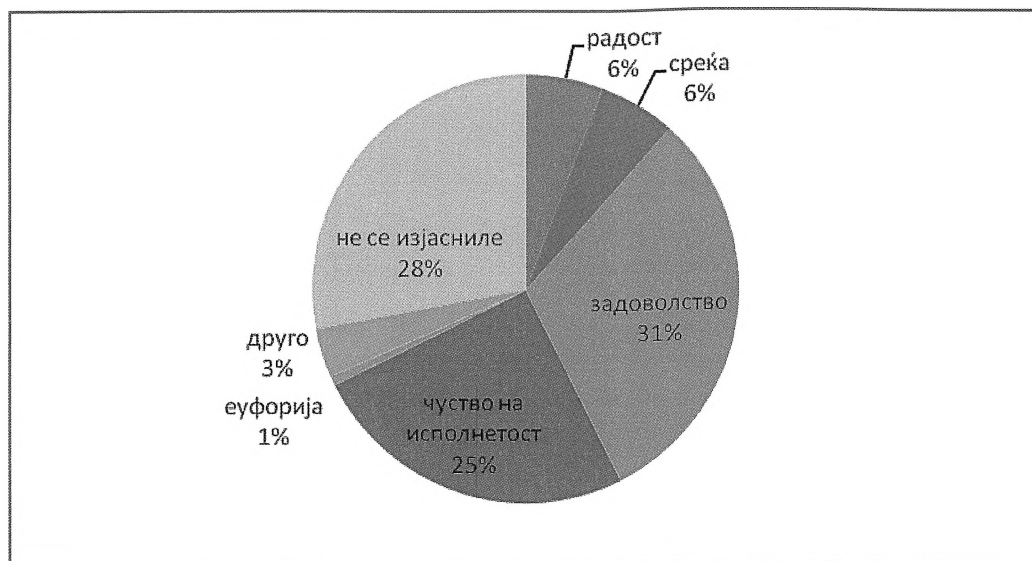
Следејќи ги одговорите за казнувањето и наградувањето, значаен е моментот на чувствата кои се појавуваат кај вработените при овие активности. За тоа се подготвени (9 и 10) прашање, во деветото прашање: **Објаснете какво чувство сте имале кога сте биле казнувани**, и во десетото прашање: **Објаснете какво чувство сте имале кога сте биле наградувани**, добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



Графикон бр.49 Одговори за тоа какви чувства имале вработените кога биле казнувани

Самиот графикон доволно зборува, но сепак потребно е и негово анализирање, со тоа што 59% не се изјасниле, сепак тие го изразиле нивното внатрешно чувство на револт, несреќа, понижување и слично за тоа што се казнети и настојуваат за тоа да не зборуваат, како да сакаат тоа да можат што побрзо да го заборават, од друга страна оние кои ги искажале и опишале чувствата се: гнев 10%, нервоза 11%, фрустрации 6%, страв 4% и друго 10%. Како и да е, чувството кога некој бил казнет било нелагодно и непосакувано. Следува графиконот за резултатите од тоа какви се чувствата на вработените

кои биле наградени, добиени се следниве одговори, кои се претставени графички.



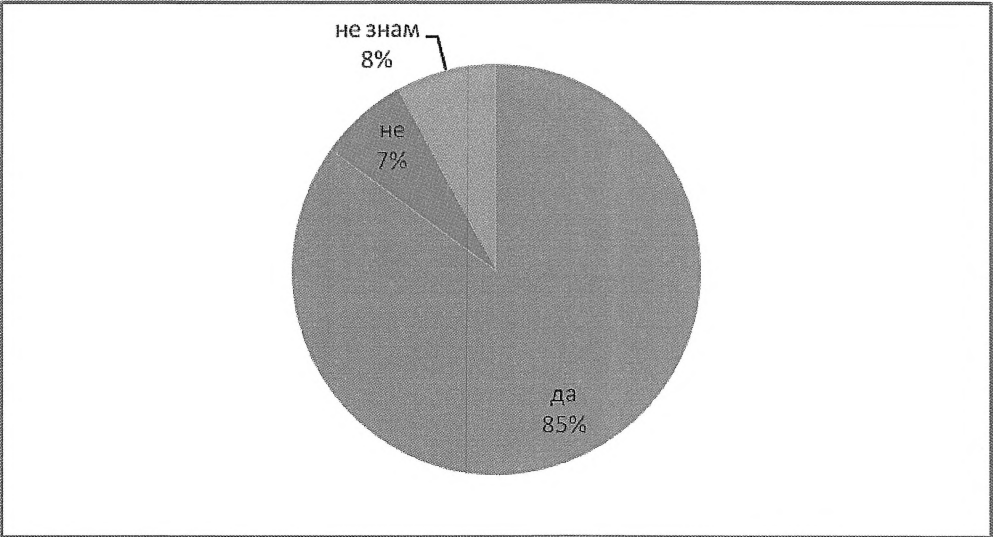
Графикон бр.50 Чувства на вработените кои биле наградувани.

Според графичкиот приказ може да се забележат голем број најразновидни чувства кои процентуално се застапени според следниот редослед: чувство на задоволство имале 31% испитаници, чувство на исполнетост имале 25%, не се изјасниле 28%, а радост почувствувале 6%, среќа почувствувале 6%, друго 3% и 1% почувствувале еуфорија или „добиле крилја“ (мотивација) за поуспешно работење. Сите позитивни чувства ги мотивираат вработените за уште подобро работење, на тој начин имаат и директно влијание врз градењето на интегритетот и на вработените и на институцијата. Токму влијанието на казнувањето и наградувањето е следното прашање за кое е побарано мислење и личен став од анкетираниите лица.

За тоа е поставено еднаесетото прашање кое гласи: **Дали казнувањето и наградувањето има влијание врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата?** Добиели се следниве одговори, кои се претставени графички.

Табела бр.51 Влијанието на казнувањето и наградувањето врз градењето на интегритетот на полицијата

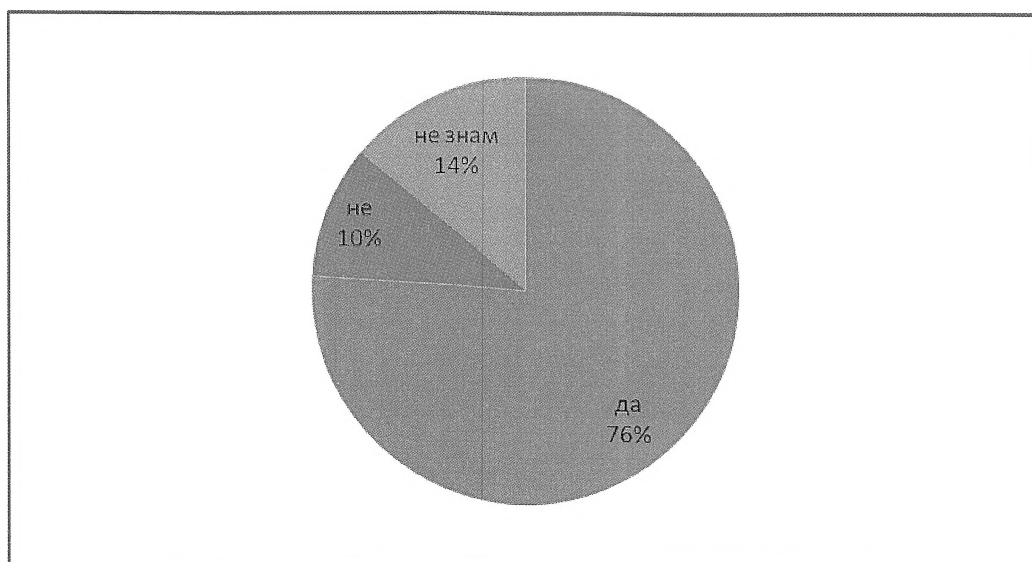
Одговор	Дали казнувањето и наградувањето има влијание врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата?	
Да	85	85%
Не	7	7%
Не знам	8	8%
Вкупно	100	100%



Графикон бр.52 Влијанието на казнувањето и наградувањето врз градењето на интегритетот на полицијата

И на едниот и на другиот начин претставените резултати сосема јасно покажуваат дека казнувањето и наградувањето имаат директно влијание врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата бидејќи позитивно одговориле дури 85% од испитаниците и токму заради тоа потребно е што почеста нивна примена во тековното работење.

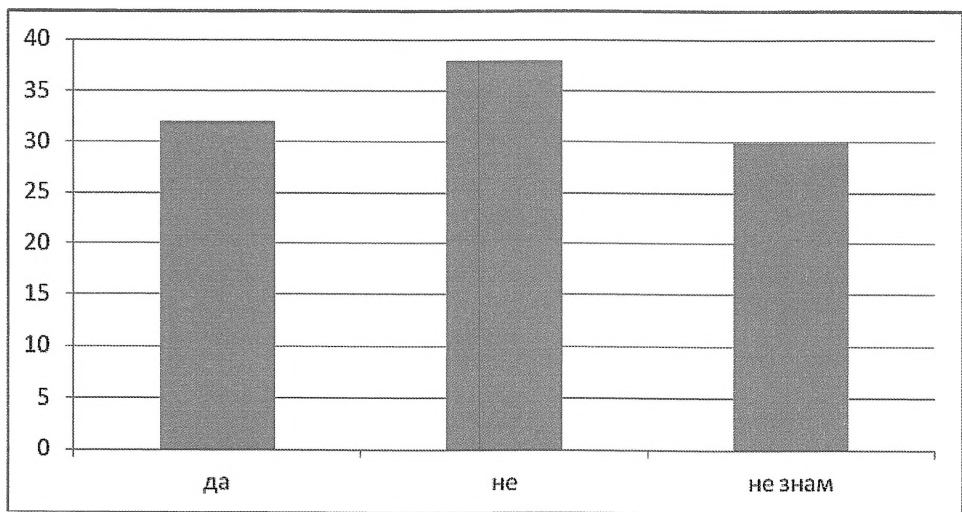
Следното прашање е: **Дали реформите/промените имаат влијание во градењето на интегритетот на вработените во полицијата?** Добиени се следниве одговори кои се претставени графички.



Графикон бр.53 Влијание на реформите/промените во градењето на интегритетот на вработените во полицијата

Како и погоре и овде повеќе од две третини од анкетирните одговориле дека реформите/промените влијаат во градењето на интегритетот на вработените во полицијата или позитивно одговориле 76% од испитаниците. Само 10% од испитаниците сметаат дека промените не придонесуваат за градење на интегритетот, а 14% не знаат за влијанието на промените. Позитивно е чувството кај поголемиот број вработени и истото треба само да се надоградува.

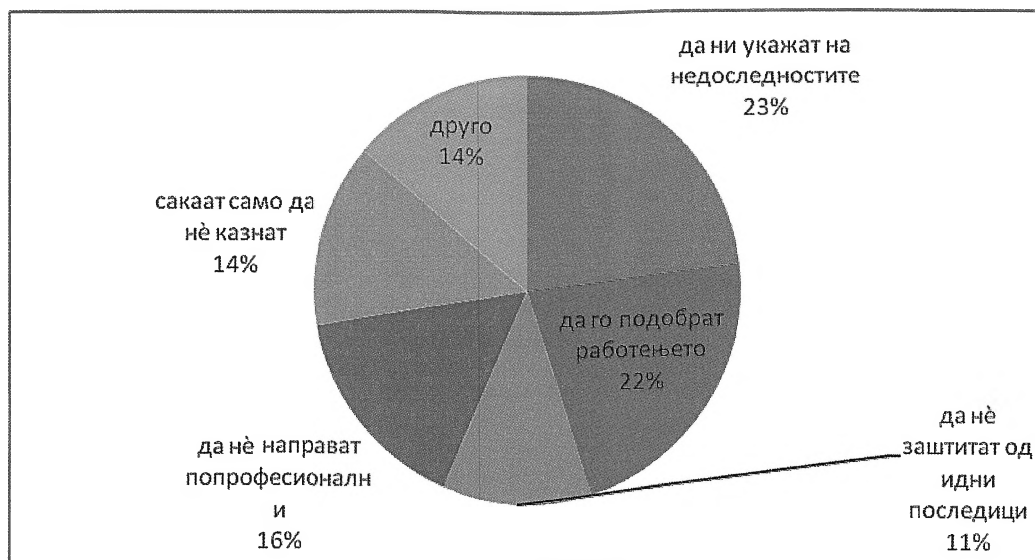
Следно прашање во анкетниот прашалник е: **Дали контролите ги вршат стручни лица?** Добиени се следниве одговори кои се претставени графички.



Графикон бр.54 Одговори на прашањето дали контролата ја вршат стручни лица

Од добиените одговори може да се заклучат повеќе работи: прво, најголем процент 38% анкетирани сметаат дека контролата ја вршат **нестручни лица**, додека 32% се изразиле дека лицата кои ја вршат контролата **се стручни**, а останатите 30% не се одлучиле за стручноста на лицата кои ја вршат контролата. Очигледно е дека постои суштинска спротивставеност и проблематичност за компетентноста, стручноста на лицата кои ја вршат контролата, што секако може негативно да се одрази и да предизвика недоверба и проблеми во работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

Следното прашање е за утврдување на целта на контролата и гласи: **Дали лицата кои вршат контрола при контролата имаат цел?** Добиени се следниве одговори кои се претставени графички.



Графикон бр.55 Цели на контролата

Според графичкиот приказ претставени се повеќе цели: укажување на недоследности 23%, подобрување на работењето 22%, зголемување на професионалноста 16%, цел само да не казнат 14%, да не заштитат од идни последици 11% и друго 14%. Клучно од сите овие одговори е дека поголемиот дел од вработените имаат чувство дека контролата е насочена за нивно подобро работење, додека негативно е чувството кое го имаат оние 14% кои мислат дека лицата кои се дојдени на контрола *имаат за цел само да ги казнат*, на ова мора добро да се поработи и да се изгуби ваквиот впечаток кај вработените.

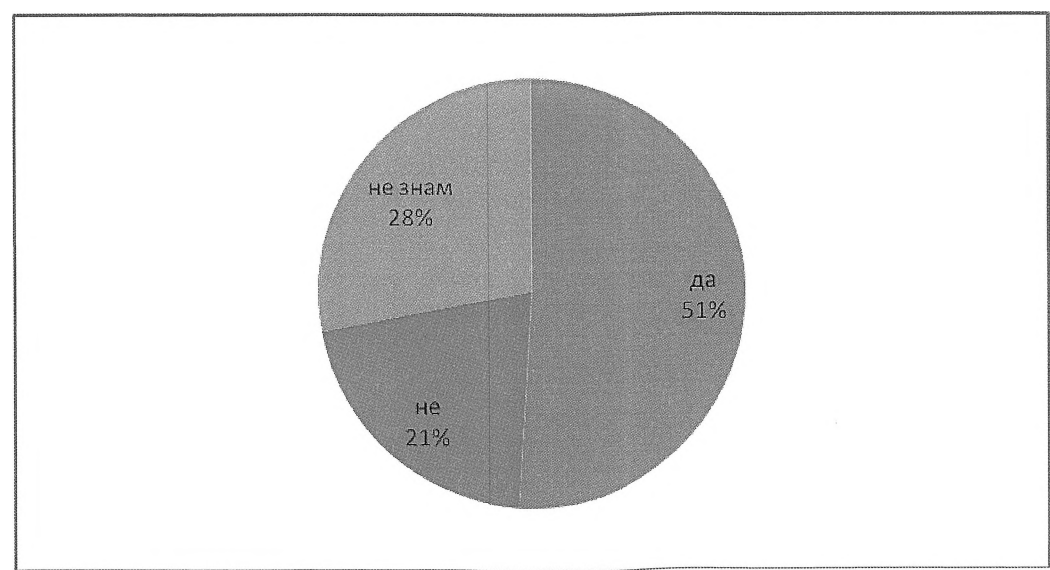
Следното прашање е поврзано со нестручната контрола и гласи: **Дали нестручно извршената контрола кај полициските службеници предизвикува револт и незадоволство?** Добиени се следниве одговори кои се претставени табеларно.

Табела бр.56 Дали кај Вас, нестручно извршената контрола предизвикува револт и незадоволство

Одговор	Дали кај Вас, нестручно извршената контрола предизвикува револт и незадоволство?	
Да	92	92%
Не	1	1%
Не знам	7	7%
Вкупно	100	100%

Добиените резултати покажуваат едногласност со 92% дека нестручно извршената контрола предизвикува револт и незадоволство и има негативно влијание врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

После ова е утврдување на чувството на вработените за стручноста на нивните раководители, за што е поставено следново прашање: **Дали Вашите раководители се стручни и компетентни за извршување на поставените задачи според работните позиции?** Добиени се следниве одговори кои се претставени графички.



Графикон бр.57 Мислење за стручноста на раководителите кај испитаниците

Ова е многу интересен показател, кој е особено важен бидејќи една половина од вработените (51%), се со мислење дека нивните раководители се стручни и компетентни за извршување на поставените задачи според работните места, но многу позначајна е втората и третата група од кои 21% сметаат дека **тие се нестручни**, и 28% одговориле **не знам** или останале воздржани. Овие се бројките кои треба да бидат многу подетално истражувани, во идни истражувачки процеси, бидејќи ваквото мислење сосема јасно зборува дека ваквиот став предизвикува: револт, непочитување, неценење, одбивност и многу други чувства кај вработените кои ги сметаат нивните раководители за нестручни и некомпетентни за позициите на кои работат.

Според очекувањата на следното прашање: **ако не се, што им недостасува**, продолжува претходното прашање. За допишаните одговори е подготвен еден табеларен преглед со клучните забелешки.

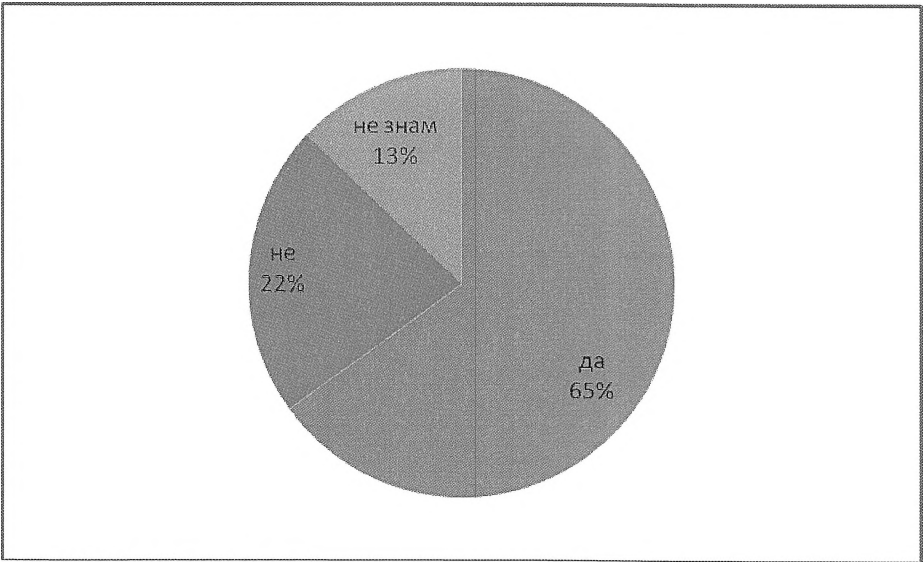
Табела бр.58 Искажани недостатоци на раководителите според мислење на анкетираниите лица

Чест, морал, правичност, сочувство
Работно искуство
Работно полициско искуство и познавање на работата
Усовршување, комуникација, толеранција, добро менаџирање
Владеење со проблематиката на која работат
Департизација
Соодветно образование искуство, пракса и бонтон
Стручна а не партиска подготовка
Смисла за раководење со единица
Основна култура-бонтон, познавање на правни норми, закони и договори кои ја опфаќаат нашата сфера, искуство, морал и многу други нешта
Искуство во работата, организираност, стручност, компетентност, раководни способности, етика, хуманост, систем со критериуми за елиминација на неподобни, неодговорни, нечесни и партиски пристрасни и донесени на раководни места
Професионалност, доследност
Менаџирање на микро ниво
Стручна полициска подготовка-дисциплина и законска одлучност пред сè во работењето
Знаење
На некои им недостасува култура, знаење, стручност, писменост и компетентност
Професионалност, нивна дообука за нивното работно место, помалку политика

Анализирајќи ги погоре допишаните недостатоци на раководителите кои ги допишале анкетираниите лица, станува сосема јасно дека **Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи**, се правила кои раководителите не ги применуваат, а за критериумите за нивното поставување на раководни позиции, очигледно е дека има многу непознати и принципите за департизација не се применети во работењето на раководителите. По овие допишани забелешки од анкетираниите кои се однесуваат за нивните раководители, следува прашањето: **Дали во градењето на интегритетот на вработените во полицијата има влијание честото менување на работните позиции?** Според добиените резултати е подготвен табеларен и графички приказ.

Табела бр.59 Преглед на одговорите на прашањето, дали во градењето на интегритетот на вработените во полиција има влијание честото менување на работните позиции

Одговор	Дали во градењето на интегритетот на вработените во полицијата има влијание честото менување на работните позиции?	
Да	65	65%
Не	22	22%
Не знам	13	13%
Вкупно	100	100%

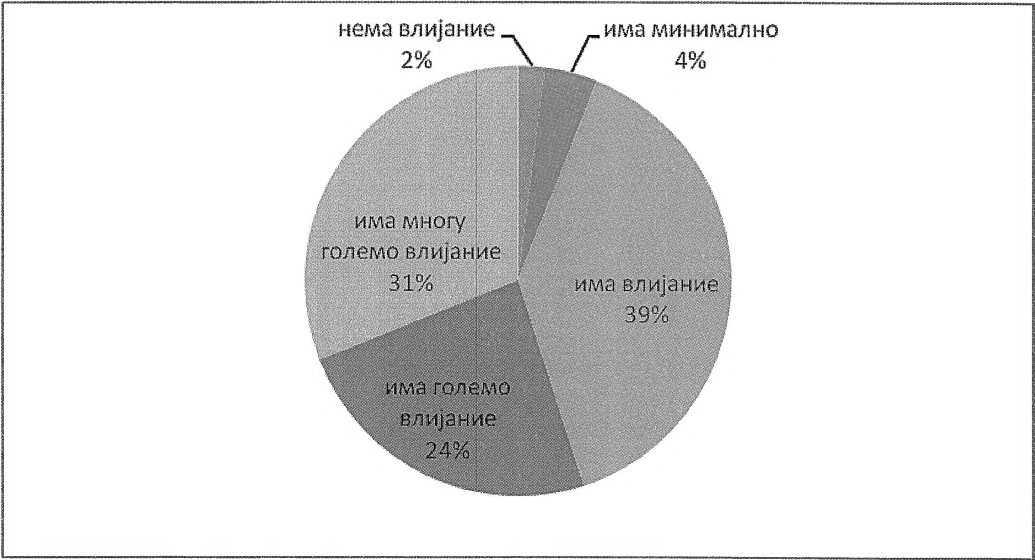


Графикон бр.60 Преглед на одговорите на прашањето, дали во градењето на интегритетот на вработените во полиција има влијание честото менување на работните позиции

Според добиените одговори и направената анализа, може да се заклучи дека повеќето испитаници или 65% се на мислење дека честото менување на работните места има влијание врз градењето на интегритетот, но истовремено мора да се посвети внимание на оние преостанати 22% кои мислат спротивно и на оние 13% кои не знаат. Токму заради ваквата состојба се укажува потреба овие 25% испитаници за да ја осознаат важноста на интегритетот и работното место да посетуваат одредена специфична обука за интегритетот и работното место, која треба да ја предложи Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди а да ја подготви и спроведе Центарот за обука. Кога станува збор за обуките тука е насочено и следното прашање кое гласи: **Какво влијание има соодветното образование и искуство на раководителите во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата?** За добиените резултати се подготвени табеларен и графички приказ.

Табела бр.61 Влијание на соодветното образование и искуство на раководителите во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата

Одговори	Какво влијание има соодветното образование и искуство на раководителите во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата?	
Нема влијание	2	2%
Има минимално	4	4%
Има влијание	39	39%
Има големо влијание	24	24%
Има многу големо влијание	31	31%
Вкупно	100	100%

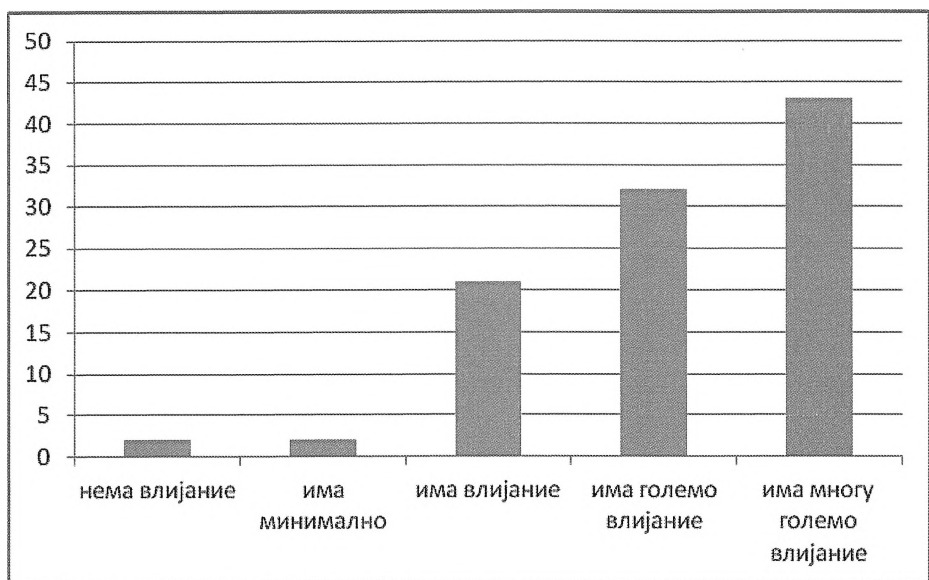


Графикон бр.62 Влијание на соодветното образование и искуство на раководителите во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата

Анализирајќи ги добиените резултати на прашањето, може да се заклучи дека дури 94% од испитаниците, се на мислење дека соодветното образование и искуството на раководителите се клучни за обезбедување на квалитет во работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата. Занемарливо е мислењето на оние кои одговориле дека соодветното образование и искуство немаат влијание или имаат многу мало влијание врз обезбедувањето на квалитет во работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата што е само 6%, од мислењето на испитаниците. Ако е потврдено дека е значајно соодветното образование и искуство, тогаш е потребно да се утврди и влијанието на изборот на менаџерите, за што е подготвено и поставено следново прашање: **Какво влијание има несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата во обезбедување на квалитет во работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата?** За одговорите на прашањето се подготвени табеларен и графички приказ.

Табела бр.63 Какво влијание има несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата

Одговори	Какво влијание има несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата?	
Нема влијание	2	2%
Има минимално	2	2%
Има влијание	21	21%
Има големо влијание	32	32%
Има многу големо влијание	43	43%
Вкупно	100	100%



Графикон бр.64 Какво влијание има несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата

Бидејќи одговорите се повеќе од очигледни, односно 96% од испитаниците го потврдиле влијанието на соодветниот и несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата во обезбедување на квалитет во работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата. Во овој случај, уште помалку испитаници се на мислење дека несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата, има мало или нема влијание во обезбедување на квалитет во работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

Откако се претставени добиените резултати од спроведената анкета и анализата на истите, се утврдува дали се потврдени или оспорени претставените хипотези.

Заради испреплетеноста на содржините и обврските на менаџментот и лицата кои се задолжени за вршењето на контролата, тој сплет на обврски ќе биде проследен до крај и се одразува и при тестирањето на хипотезите, при што е потребно по неколку од нив заедно да се разгледуваат и тестираат.

На почетокот се претставени резултатите кои се добиени за *првата* и *третата* посебна хипотеза: *1 .Контролата и покрај зголемениот број на*

извршувања, не е во можност, да го подобри интегритетот на вработените во полицијата; 3. Нестручноста и недоволното искуство во вршењето на контролите, директно влијае на квалитетот на контролите, за одговарање на ова прашање може да се користат одговорите од повеќе анкетни прашања бр. 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14 и 15 од анкетниот прашалник.

Според одговорите на првото прашање, 59% од анкетираниите полицајци одговориле дека им се допаѓа тоа што им се врши контрола, а 33% дека се неутрални или вкупно на 92 % контролата не им претставува проблем што се врши.

Според одговорите на второто прашање врз вработените од полицијата контрола вршат голем број на внатрешни структури и секако надворешни, што значи за да можеме точно да утврдиме, добро би било да се спроведат детални поединечни истражувања за секој извршувач кој има овластување да врши контрола за да се утврдат поединечните клучни елементи за нивното работење.

Од резултатите на третото прашање, може да се заклучи дека контролата е континуирана активност во полициското работење која најчесто се спроведува периодично.

Одговорите на четвртото прашање, покажуваат дека контролата има за цел подигнување на свеста за совесност, навременост, точност и законитост во работењето на вработените во полицијата.

Одговорите на единаесетото прашање се клучни за одговор на хипотезите бидејќи од резултатите се гледа дека казнувањето и наградувањето според мислење на вработените се клучни за градењето на интегритетот на вработените во полицијата за што потврден одговор дале дури 85% од испитаниците.

Одговорите на тринаесетото прашање се многу значајни за вршителите на контролата при што анкетираниите лица, потврдуваат дека контролата ја вршат нестручни лица одговарајќи со 38%, а само 32% потврдиле дека лицата кои вршат контрола се стручни но многу е симптоматичен одговорот не знам со 30%, кој е скоро 1/3, и од непозната причина не го искажале своето мислење.

Можеби одговорите на четиринаесетото прашање го даваат одговорот на причините за тоа зошто и покрај зголемениот број и обем на контролните активности сепак крајниот ефект не е задоволителен, а тоа е затоа што нестручно извршените контролни служби, и покрај точно определените цели не

можат да го дадат очекуваниот ефект, бидејќи се извршени од нестручни лица кои со вршењето на контролата кај вработените предизвикуваа револт и незадоволство, што го потврдиле дури 92% од испитаниците во петнаесетото прашање.

Како заклучок за овие две хипотези може да се извлече дека двете се потврдени со фактите дека е зголемен обемот на контролата, контролата ја вршат многу внатрешни и надворешни чинители, се изрекуваат казни и секако се наградуваат одреден број вработени во полицијата, но сето тоа за да биде во контекст на градење на интегритетот на вработените во полицијата мора да биде извршено од стручни лица и да се почитуваат основните принципи на контролата за да се постигнат определените цели.

Во продолжение се тестираат *втората* и *петата* помошна хипотеза заради нивната суштинска поврзаност: *2. Влијанието на постојаните промени на кадрите е клучно во градењето на интегритетот на вработените; 5. Постојаното менување во разни организациони единици и несигурноста, имаат директно влијание, на квалитетот на работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата*, за што како одговори се користат одговорите на следните прашања: 12, 16, 18 од анкетниот прашалник.

Според резултатите од одговорите на дванаесетото прашање, испитаниците скоро едногласно со 86% одговор „да“, потврдуваат дека реформите/промените директно влијаат во градењето на интегритетот на полицијата.

Одговорите на шеснаесетото прашање за стручноста и компетентноста на раководителите, се во една контрадикторност со претходните одговори, имено 51% од испитаниците одговориле дека тие се стручни, но 21% или 1/5 одговориле дека тие се нестручни, а дури 28% одговориле со не знам, што во конкретниов случај би го сфатиле како поддршка на негативниот одговор, но од непозната причина не го дефинирале својот одговор, ако е така тогаш кај испитаниците постои поларизација на мислењето за нивните раководители и можеби страв од искажување на сопствено мислење.

За дефинитивен одговор на поставените помошни хипотези ќе помогнат дадените одговори на осумнаесетото прашање, каде се утврдува влијанието на честите промени на работните позиции врз градењето на интегритетот на

вработените во полицијата и се потврдува: со 65% позитивни одговори, дека има влијание менувањето на работните позиции врз градењето на интегритетот.

Заедничкиот заклучок би бил: постојаните промени/реформи на кадарот и структурата, како и менувањето на формите на организационите единици, имаат директно влијание врз: несигурноста во работењето, квалитетот на работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

Во продолжение се тестирали преостанатите три помошни хипотези 4, 6 и 7:

4. Нестручноста и недоволното искуство на менаџментот и раководителите, преку влечењето на непродуктивни промени, директно влијае врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата; 6. Недоволната образованост, немањето свест за личната одговорност, се факторите кои директно влијаат на интегритетот и 7. Несоодветниот избор на раководни структури и менаџмент во МВР, има директно влијание, на предизвикување на револт кај вработените, кој директно го загрозува нивниот интегритет, за што како одговори се искористени одговорите на следните прашања: 17,19 и 20 од анкетниот прашалник.

На почетокот прво се претставени резултатите од одговорите кои ги допишале анкетираниите лица, а се однесуваат на недостатоците кои ги имаат нивните раководители, за што секако повеќе од потребно е овде повторно да бидат претставени, затоа што тука лежи клучот на загатката за градењето на интегритетот на вработените во полицијата и интегритетот на институцијата.

Табела бр.65 Искажани недостатоци на раководителите според мислење на анкетираниите лица

Чест, морал, правичност, сочувство
Работно искуство
Работно полициско искуство и познавање на работата
Усовршување, комуникација, толеранција, добро менаџирање
Владеење со проблематиката на која работат
Департизација
Соодветно образование искуство, пракса и бон тон
Стручна а не партиска подготовка
Смисол за раководење со единица
Основна култура-бонтон, познавање на правни норми, закони и договори кои ја опфаќаат нашата сфера, искуство, морал и многу други нешта

Искуство во работата, организираност, стручност, компетентност, раководни способности, етика, хуманост, систем со критериуми за елиминација на неподобни, неодговорни, нечесни и партиски пристрасни и донесени на раководни места
Професионалност, доследност
Менаџирање на микро ниво
Стручна полициска подготовка-дисциплина и законита одлучност пред се во работењето
Знаење
На некои им недостасува култура, знаење, стручност, писменост и компетентност
Професионалност, нивна дообука за за нивното работно место, помалку политика

Секој дополнителен коментар би бил премногу. Вториот елемент за одговор на овие хипотези е соодветното образование и искуството, за што одговорите се користени од деветнаесетото прашање, каде скоро едногласно 94% од испитаниците потврдиле дека образованието и искуството на раководителите е од особена важност за квалитетот на работењето и градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

Од друга страна, како дополнение на претходното може да се додаде дека несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата има директно влијание врз обезбедувањето на квалитет на работење и градење на интегритетот на вработените за што позитивно одговориле дури 96% од испитаниците.

Заедничкиот заклучок би бил: нестручниот менаџер и раководител, како и несоодветно образованиот со непосредување на потребното искуство, и нивниот несоодветен избор на раководни позиции имаат директно влијание врз непродуктивните промени, недоволната свест за лична одговорност, предизвикуваат револт кај вработените наместо да придонесат кон развој на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата, а преку нив и градење на интегритетот на институцијата и државата.

Генерален одговор на општата хипотеза би бил: контролата врз работењето на вработените во полицијата и покрај зголемениот обем, заради недоволната стручност на извршителите, не ги дава очекуваните позитивни резултати, а притоа предизвикува негативни ефекти врз вработените, и недоволно помага во градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

Преку комплетната анализа и изведените заклучоци може да се констатира дека е потврдена општата хипотеза.

ЗАКЛУЧОК

Според содржината на трудот може да се извлечат следниве заклучоци:

- За менаџментот во полицијата клучно е да се стекне со потребните знаења и вештини на менаџирањето преку соодветно образование и дополнителни обуки.

- Клучно за успешното работење и зголемување на квалитетот во работењето на полицијата, а со тоа и градење на интегритетот на вработените е да градат и развиваат стручни и компетентни менаџери кои произлегле од структурата на институцијата.

- Системот на градењето на интегритетот на вработените во полицијата е долготраен и сложен процес за кој се потребни повеќе ресурси, пред сè човечки, кои располагаат со потребните квалитети и квалификации за да можат успешно да го развиваат системот.

- Потребно ригорозно применување на принципите за полициски менаџмент и контрола над спроведувањето на истите, како би се влијаело на успешното градењето на интегритетот на вработените во полицијата.

- Професионалниот развој на кадарот во полицијата е клучен за развојот на институцијата и секој непромислен потег на поставување на: нестручни, некомпетентни и исполитизирани менаџери и раководители влијае негативно врз работењето на полицијата и рушењето на интегритетот на вработените и институцијата.

- Контролата како поодделна активност е одличен механизам за развој на професионалното работење само тогаш кога истата ќе биде спроведена според поставените цели и задачи и извршена од стручни и компетентни лица.

- Неопходна е потребата од зголемување на екстерната контрола, а задачите кои се сега во надлежност на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди треба да ги препуштат на граѓанско тело кое би се формирало (би било независно, стручно аполитичко и компетентно, со познавање на прописите и методологијата на работа на полицијата) бидејќи само на таков начин може да се избегнат сомневањата за пристрасност, несоодветност, некомпетентност и многу други забелешки кои денес се етикетаат на адреса на Секторот.

○ Според резултатите од теренското истражување, клучно за вработените е да имаат доверба во своите раководители бидејќи само така преку личен пример може да се покренат позитивни процеси за квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените и институцијата.

ПРЕПОРАКИ

Во идното работење на вработените во Министерството за внатрешни работи, добро би било кога би се имплементирале неколку препораки до кои е дојдено при теренското истражување:

- заострување на критериумите за прием на нови полициски службеници,
- воспоставување еден кружен систем на одговорност и надградба, во кој што, истиот би започнал со: спроведување на анализа од сите забелешки по години кои се примени по разни основи, сите мотиви за покренување дисциплински постапки, сите констатирани неправилности, подготвување нова наставна програма за основна и континуирана обука за новопримените полициски службеници за идните 5 години од приемот, оценување на ефектите од стекнатите знаења и нивната примена, на 5 години да се прави комплетна анализа на работењето на новопримените работници, за да се утврдат слабостите и да се подготви нивно подобрување во кружниот систем,
- зголемување на системите за професионализација на вработените, кои ќе бидат поврзани со развој на кариерата, и спроведени преку оценување на ефектите од казнувањето,
- јавно информирање на сите вработени за завршените дисциплински постапки, нивна достапност на веб - страница на МВР, поголема отвореност и транспарентност на институцијата,
- транспарентност за работењето на институцијата и вработените, зголемување на нивото на лична одговорност кај секој вработен,
- Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди да биде: финансиски, работно, кадровски, технички и на секој начин самостоен, независен, непристрасен, професионален и одговорен за донесените решенија. Работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди да подлежи на контрола од експерти од повеќе области кои ќе бидат (независни граѓански лица, не политички или на друг начин активирани, туку со однапред јавно презентирани критериуми), од кои ќе биде формирано одредено **ГРАЃАНСКО ТЕЛО**. Граѓанското тело би било составено со: еден претставник од Народниот правобранител, еден претставник од Хелсиншкиот комитет за Македонија, тројца претставници од НВО кои се занимаваат со заштита на

човековите слободи и права (организации кои работат исклучиво со заштитата на човековите права), еден претставник од јавните обвинители, како и еден претставник од опозициските партии кои се во тој момент во опозиција. Според овој редослед претставниците од државните институции: Народен правобранител и основните јавни обвинители, би ги предложиле и избирале претставниците од (Хелсиншки комитет, НВО и претставникот на опозицијата) кои се претходно предложени и избрани од *независна комисија* составена од претставници на (Хелсиншки комитет, НВО и претставникот на опозицијата). За членови на *независната комисија*, би биле предлагани истакнати претставници во заштитата на човековите права. Комисијата би имала мандат од три години, а претставниците во граѓанското тело би имале мандат од четири години за да не се поклопуваат при реизборот. Финансирањето би било потполно **независно**, од средствата со кои се финансираат и НВО, а за претставниците од државните институции, финансирањето би било од државниот буџет од каде што се делегирани. Формирањето на граѓанското тело би било овозможено како *граѓанска организација или здружение на граѓани* со специјален статус бидејќи претставниците ќе мораат да имаат и одреден сертификат за безбедност, за пристап до одредени податоци во бази на МВР, што за ефикасно работење на телото е неопходно. **За крај, најдобри контролори на работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди би биле лицата кои се проверени борци во заштита на човековите права.**

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Атанасовски, А. (2008). *Корупцијата феномен на денешницата, Со наука и вештина против криминалот (алманах), Факултет за безбедност (Полициска академија) - Скопје, Скопје*
2. Ајф, Џ. (2009). *Човековите права и социјалната работа - кон практиката базирана врз права, Академски печат, Скопје*
3. Акимовска, М. И. (2005/2006). *Омбудсманот во заштита на правата на граѓаните кога се повредени од страна на полицијата, Годишник на Полициската академија Скопје*
4. Арнаудовски, Љ. (2011). *Судски менаџмент, 2 август С, Штип, Скопје*
5. Бакревски, О. (2008). *Контрола на безбедносниот сектор, Скопје*
6. Бакревски, О. (2006). *Координација на безбедносниот сектор, Скопје*
7. Бакревски, О. (2005). *Координација на безбедносната заедница на Република Македонија, Филозофски факултет, Скопје*
8. Бакревски, О. (2011). *Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет, Скопје*
9. Бејкер, Б. М. (2009). *Да се биде полицаец - водич за полициска кариера, НАМПРЕС, Скопје*
10. Бешка, В. П. (1999). *Анкетирање, што, зошто, кој, како, Скопје*
11. Богиќевиќ М. Б. (2006). *Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Чигура принт - Београд*
12. Богдановски, А., Лембовска, М. (2012). *Кон втората генерација реформи во безбедносниот сектор во Македонија, Скопје*
13. Буцакоски, С. (2003). *Полициски менаџмент, Летра, Охрид*
14. Вујаклија, М. (1980). *Лексикон страних речи и изрази, Просвета Београд*
15. Георгиева, Л. (2006). *Менаџирање на ризици, Скопје*
16. Георгиева, Л. (2004). *Творење на Мирот, Виладорф*
17. Гоцевски, Т., Гоцевски, С. (2013). *Социјален менаџмент и активни социјални политики, Филозофски факултет - Скопје, Скопје*

18. Гризолд, А. (2006). *Словенија во изменета безбедносна средина*, Скопје
19. Женевски центар за демократска контрола на вооружените сили (ДЦАФ), (2012). *Прирачник за полициски интегритет*, ДЦАФ
20. Институт за упоредно право (2013). *Борба против корупције - искуства и порецења*, Београд
21. Јовановиќ, Б. М., Кулиќ, Ж., Цветковски, Т. (2004). *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
22. Кес де Ровер, Меѓународен комитет на црвениот крст, *Во служба на заштита, Човековите права и хуманитарното право за полициските и безбедносните сили*, Женева, 1998
23. Крстевска, К. (2007). *Законито вршење на полициските овластувања - предуслов за поголемо почитување и заштита на човековите права и основни слободи во Република Македонија*, Годишник на Полициската академија Скопје, Скопје
24. Крајовски, К. (2007). *МЕНТОРСТВОТО во професионалниот развој на полициските кадри*,
25. Кралев, Т., Наумовска, Н. (2008). *Основи на менаџмент*, Европски Универзитет - Скопје, Скопје
26. Лајовиќ, З. (с.п.). *Методологија научно - истраживачког рада са основама статистике*¹⁷², Факултет за медитетанске пословне студии - Тиват
27. Микуновиќ, Љ. (1990). *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Наша Книга, Скопје
28. Малиш С. М., Дујовски, Н. (2009). *Безбедносен менаџмент*, Факултет за безбедност - Скопје, Скопје
29. Митревска, М. (2005). *Кризен менаџмент*, Скопје
30. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија и Европска агенција за реконструкција, *Стандардизација на основните полициски постапки*, Скопје, Септември 2008
31. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, *Кодекс на полициска етика*, Совет на Европа, Скопје, 2004
32. Милетиќ, С. (2003). *Полициско право*, Београд

¹⁷² <http://bs.scribd.com/doc/114033616/Methodologija-Naucno-Istrazivackog-Rada-ZL>

33. Милетиќ, С. (2001). *Појмовник полициског права - Значење 650 појмова из области унутрашњих послова*, Службени гласник, Београд
34. Мојаноски, Ц. (2012). *МЕТОДОЛОГИЈА на безбедносните науки - основи* - Прва книга, Факултет за безбедност, Скопје
35. Нацевски, А.(2013). *Менаџирање со безбедносниот сектор во Република Македонија при услови на закана од тероризам*, Филозофски Факултет, Скопје
36. National institute of justice, (2011). *Police integrity, Responsibility, and Discipline*, February
37. Петров, Г. (2010). *Компаративно - правна анализа на статусот на полициските службеници во Република Македонија*, Прв приватен Универзитет ФОН - Скопје
38. Петковски, К. (2004). *Здравствен менаџмент*, Битола
39. Петковски, К. (2010). *Деловно лидерство*, Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје, Скопје
40. Петковски, К., Стоилковска, А. (2010). *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје, Скопје
41. Петковски, К. (2005). *Проектни активности проектен менаџмент проект - прирачник*, Скопје
42. Рајковчевски, Р. (2007). *Формирање и градење на идентитетот на граничната полиција*, Годишник на Полициската академија Скопје, Скопје
43. Симонческа, Ј. (2007). *Основи на менаџмент*, Охрид
44. Симонческа, Ј. (2007). *Процесот на менаџмент*, Охрид
45. Спасески, Ј. (2005/2006). *Научни основи за профилирањето на кадрите во Полициската академија*, Годишник на Полициската академија Скопје, Скопје
46. Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ - боокс д.о.о., Нови Сад
47. Стојановски, Т. (1997). *Полицијата во демократско општество*, Скопје, 1997
48. Стојановски, Т. (2005/2006). *Македонскиот полициски кодекс - значаен сегмент од реформата на полицијата во Република Македонија*, Годишник на Полициската академија Скопје, Скопје

49. Трајков, М. (2007). *Квалитет во наставата*, Годишник на Полициската академија Скопје, Скопје, 2007
50. Трост, Ј. (2004) *Како се пишува научен текст со примена на Акрибија*, Скопје
51. Транспарентност нулта корупција (2007) *Нула толеранција за корупцијата*
52. Вита Хабијан, В. (s.n.). *Имплементација на концептот на интегритет во Словенија*, Комисија за спречување на корупцијата
53. Шасивари, Ј. (s.n.). *Корупцијата на официјалните лица како сериозна закана за правната држава на македонија*, Тетово
54. Шуклев, Б. (1999). *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје

КОРИСТЕНИ ЗАКОНСКИ ПРОПИСИ

1. *Устав на Република Македонија*, Службен весник на Република Македонија бр.52/91 и амандмани од: 92, 98, 01,03, 05 и 09
2. *Кривичен законик*, Службен весник на Република Македонија бр.19/2004, 60/06, 73/06, 07/08, 139/08 и 114/09
3. *Закон за кривична постапка*, Службен весник на Република Македонија бр.15/97, 44/02, 83/02, 74/04, 83/08 и 67/09
4. *Закон за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.92/09
5. *Закон за Полиција*, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Одлука на Уставен Суд бр.211/2006-0-1 Св.148/08
6. *Закон за дополнување на закон за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.84 од 11.07.2008 година
7. *Закон за народен правобранител*, Службен весник на Република Македонија бр.60/2003
8. *Кодекс на полициска етика*, Службен весник на Република Македонија бр.72/07
9. *Колективен договор на Министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр.126 од 22.09.2010 година
10. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, (2008). *Стратегија за управување со човечки ресурси*

11. *Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на министерството за внатрешни работи, мај 2007 година*
12. *Правилник за обука во министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.120/09*
13. *Правила за начинот на однесување и меѓусебните односи на работниците со посебни должности и овластувања во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.65 од 30.05.2007 година*
14. *Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работа на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на Република Македонија бр.8 од 16.01.2015 година*
15. *Правилник за здравствените и психофизичките способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во полицијата, начинот на нивното утврдување и начинот на контрола на здравствената и психофизичката способност на полициските службеници, Службен весник на Република Македонија бр.135 од 08.11.2007 година*
16. *Правилник за критериумите и начинот на оценување на работата на полициските службеници, образецот на оценувачкиот лист и начинот на водење на евиденцијата, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 04.04.2007 година*
17. *Правилник за носењето и времетраењето на униформата на полицијата, Службен весник на Република Македонија бр.76 од 18.06.2007 година*
18. *Упатство за начинот на работа на здравствената комисија задолжена за утврдување на психофизичката и здравствената способност на полицискиот службеник за вршење на полициски работи, Службен весник на Република Македонија бр.70 од 05.06.2007 година*
19. *Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, (2007). Стандардни процедури и постапки за вршење надзор и контрола во полицијата, Скопје*

КОРИСТЕНИ ДОКУМЕНТИ

1. Агенција за државни службеници, (2009). *Анализа на организациските облици за управување со човечки ресурси во органите на државната служба во Република Македонија*, бр.16-3895/1 од 19 мај 2009, Скопје
2. Београдски центар за безбедносну политику, (2013). *Цивилно друштво против корупције у полицији*, Београд
3. Београдски центар за безбедносну политику, (2013). *Ка обнови интегритета полиције: планирањем против корупције*, Београд
4. Државна комисија за спречување на корупција, (2013) *Прирачник за интегритет и судир на интереси*, Скопје
5. Министерство за внатрешни работи, (2012). *Антикорупциска програма 2012*, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди
6. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2007 година*
7. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2008 година*
8. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2009 година*
9. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2010 година*
10. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2011 година*

11. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2012 година*

12. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2013 година*

13. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, *Извештај за работата на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди во 2014 година*

14. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2000 година*

15. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2001 година*

16. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2002 година*

17. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2003 година*

18. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2004 година*

19. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2005 година*

20. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2006 година*

21. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2007 година*

22. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2008 година*

23. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2009 година*

24. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2010 година*

25. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2011 година*

26. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2012 година*

27. Народен правобранител, *Годишен извештај за 2013 година*

28. ОБСЕ (2008) - *Прирачник за демократско полициско работење* - од Вишиот полициски советник на Генералниот секретар на ОБСЕ, Виена

29. ОБСЕ, Надворешен надзор на органите за спроведување на законот - *Анализа на меѓународните стандарди, домашното законодавство, механизми, институции и практика*

30. УНДП (2008) - *Методологија за мерење на индексот на одговорност, транспарентност и отчетност на локално ниво*

31. Фонд за отворено друштво - Србија, (2010). *Корупција и људска права: успостављање веза*, Досије студио - Београд, Београд
32. DCAF - Београдски центар за безбедносну политику, (2012). *Алманах о надзору безбедности на Западном балкану*, Београд,
33. Транспарентност Србија, (2010). *Контекст деловања судства, тужилаштва и полиције у борби против корупције-структура, независност, одговорност*, Београд

КОРИСТЕНИ ИНТЕРНЕТ СТРАНИ

www.vlada.com.mk
www.mvr.gov.mk
www.ombudsman.mk
www.sep.gov.mk
www.stat.gov.mk
www.undp.org.mk
www.mhc.org.mk
<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=547>
<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=555>
<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=556>
<http://www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=557>
<http://bs.scribd.com/doc/114033616/Metodologija-Naucno-Istrazivackog-Rada-ZL>

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

За утврдување на влијанието на контролата во градењето на интегритетот на вработените во полицијата е подготвен овој анонимен анкетен прашалник.

Анкетата се спроведува како дел од истражувањето за подготовка на магистерска работа на тема **„УЛОГАТА НА КОНТРОЛАТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА ИНТЕГРИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА“**.

Ве покануваме да учествувате во анкетата која трае околу 10 минути.

Поими:

- **Контролата** треба да се сфати како процес преку кој се откриваат грешките, се отвора можност за навремени корекции на планираните активности, се врши компарирање на остварувањата со планирањето и со останатите периоди, што навреме укажува на можните отстапувања, гарантира квалитет во работата, создава основа за наградување и други стимулации, создава основа за наредниот циклус на планирање и сл.
- **Интегритет** лат. 1. целокупност, целост, полнота, неповредливост, неделивост на една целина (на пример: државна територија): 2. честост, невиност, непоричност, чистота на душата.
- **Полициски интегритет** значи спроведување на законот во рамките на законските овластувања, во согласност со прифатените полициски практики и етичките очекувања на заедницата.

ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ

1. Ве молам назначете го вашиот пол (со впишување X): Женско-Машко

Женско	
Машко	

2. На кое работно место(допишете)

Полицаец		
Група за интервенции		
Администратор		
Дежурен		
Помошник дежурен		
Сменоводител		
Рак. на безбедносен сектор		
Инспектор		
Командир		
Помошник командир		
Полициски советник		
Документарист		
Останато		

3. Колку долго сте на ова работно место? (години и месеци)

4. Колку долго сте во оваа ПС или организациона единица? (години и месеци)

5. Ве молам означете го нивото на Вашето образование (средно,вишо,високо)

	Обележете со X
Средно	
Вишо	
Високо	
Друго	

6. Ве молам назначете ја вашата етничка припадност (со впишување X):

Етничка припадност	Со впишување X
Македонец	
Албанец	
Ром	
Турчин	
Србин	
Влав	
Бошњак	
Друго	

ПРАШАЊА ЗА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МВР ЗА ПРОЦЕНКА НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД КОНТРОЛАТА И ГРАДЕЊЕТО НА ИНТЕГРИТЕТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА

1. Дали ви се допаѓа тоа што Ви вршат контрола во работењето? (пополнете со впишување X)

Многу ми се допаѓа	Ми се допаѓа	неутрален	Не ми се допаѓа	Воопшто не ми се допаѓа

2. Кој сè Ви врши контрола во работењето? (пополнете со впишување X)

Според работното место	(пополнете со впишување X)
Дежурен	
Сменоводител	
Други лица од единицата (допишете ги нивните работни позиции)	
-	

- _____ - _____	
Лица од СВР во кое работам (допишете ги нивните работни позиции) - _____ - _____ - _____	
Лица од МВР (внатрешна контрола и др.), (допишете ги нивните работни позиции) - _____ - _____ - _____	
Народен првобранител	
Надворешен сектор	

3. Колку често во текот на работењето Ви вршат контрола? (пополнете со впишување X)

	(пополнете со впишување X)
Дневно	
Повеќе пати дневно	
Неделно	
Повеќе пати неделно	
Месечно	
Повеќе пати месечно	
Тримесечно	
Повеќе пати во три месеци	
Шесмесечно	
Повеќе пати во шес месеци	
Годишно	
Повеќе пати во годината	
Друго	

4. На што се однесува контролата? (пополнете со впишување X)

	(пополнете со впишување X)
На уредноста и личниот изглед	
На изготвување на службена документација	
На совесно извршување на поставените задачи	
На навремено извршување на поставените задачи	
На евентуални злоупотреби на службата	

На конзумирање алкохол	
На ненавремено доаѓање на работа	
Друго - допишете ако го има	

5. Дали до сега сте биле казнувани?

	(пополнете со впишување X)
Да	
Не	

6. Ако сте биле казнувани, напишете поради што и со каква казна? (дополнете)

7. Дали до сега во текот на работењето сте биле наградувани?

	(пополнете со впишување X)
Да	
На	

8. Ако сте биле наградувани напишете зошто и како (дополнете)

9. Какво чувство сте имале кога сте биле казнувани?

	(пополнете со впишување X)
Страв	
Гнев	
Нервоза	
Фрустрација	
Друго	

10. Какво чувство сте имале кога сте биле наградувани?

	(пополнете со впишување X)
Радост	
Среќа	
Задоволство	
Чувство на исполнетост	
Еуфорија	

Друго	
-------	--

11. Дали казнувањето и наградувањето има влијание врз градењето на интегритетот на вработените во полицијата?

	(пополнете со впишување X)
Да	
Не	
Не знам	

12. Дали реформите/промените имаат влијание во градењето на интегритетот на вработените во полицијата?

	(пополнете со впишување X)
Да	
Не	
Не знам	

13. Дали контролите ги вршат стручни лица?

	(пополнете со впишување X)
Да	
Не	
Не знам	

14. Дали лицата кои вршат контрола при контролата имаат цел:

	(пополнете со впишување X)
Да ни укажат на недоследностите	
Да го подобрат работењето	
Да не заштитат од идни последици	
Да не направат попрофесионални	
Сакаат само да нè казнат	
Друго – допиши	

15. Дали кај Вас, нестручно извршената контрола предизвикува револт и незадоволство?

	(пополнете со впишување X)
Да	
Не	
Не знам	

16. Дали Вашите раководители се стручни и компетентни за извршување на поставените задачи според работните позиции? (Ваше размислување)

	(пополнете со впишување X)
Да	
Не	
Не знам	

17. Ако не се, што им недостасува? (допишете)

18. Дали во градењето на интегритетот на вработените во полицијата има влијание честото менување на работните позиции?

	(пополнете со впишување X)
Да	
Не	
Не знам	

19. Какво влијание има соодветното образование и искуство на раководителите во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата?

	(пополнете со впишување X)
Нема влијание	
Има минимално	
Има влијание	
Големо влијание	
Многу големо влијание	

20. Какво влијание има несоодветниот избор на менаџери и раководители во полицијата во обезбедување на квалитет во работењето и градење на интегритетот на вработените во полицијата?

	(пополнете со впишување X)
Нема влијание	
Има минимално	
Има влијание	
Големо влијание	
Многу големо влијание	

21. Дали има нешто што не Ве прашав, а што сакате да додадете што е значајно за градење на интегритетот (и имиџот) на вработените во полицијата? (допишете доколку сакате)

Благодарам за одвоеното време и искреноста на одговорите. Сметам дека ова е еден од начините со кои би си помогнале себеси преку пронаоѓање на негативните работи и активности и решавање на истите (преку отстранување на причините кои водат до нив – превентивно дејствување во идното работење).

Дата на пополнување:

Организациона единица:
