

Република Северна Македонија  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје  
Филозофски Факултет – Скопје  
Институт за безбедност, одбрана и мир



*Менаџирање на човечки ресурси во безбедносниот сектор со посебен  
осврт на полицијата во Република Македонија*

**Ментор:**

*Проф. Д-р. Оливер Бакрески*

**Кандидат :**

*Николчо Јанушев*

*Инд.бр.3927/10*

*Скопје, 2019 година*

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	5
--------------------	---

### **Прва глава:**

<b>Поим, значење и основни карактеристики на менаџирање со човечки ресурси</b> .....	7
1. Општи претпоставки за менаџирање со човечки ресурси .....	8
1.1. Поим за менаџирање со човечки ресурси .....	10
1.1.1. Терминолошко определување на менаџирање со човечки ресурси .....	11
1.1.2. Историски развој на менаџментот со човечки ресурси .....	13
1.2. Значење на менаџирање со човечки ресурси .....	15
1.3. Цели и задачи на менаџирање со човечките ресурси .....	17
1.4. Принципи на менаџирање со човечки ресурси .....	18

### **Втора глава:**

<b>Функции на менаџирање со човечки ресурси во полицијата</b> .....	20
2. Функции на менаџирањето со човечки ресурси во полицијата во Република Северна Македонија .....	21
2.1. Анализа на работата .....	22
2.2. Утврдување на потребата и планирање на човечки ресурси за вработување .....	29
2.3. Регрутација на човечки ресурси .....	33
2.4. Селекција на човечки ресурси .....	37

2.5. Обука и професионално усовршување .....	39
2.6. Работно воведување.....	44
2.7. Оценување .....	45
2.8. Мотивација .....	48
2.9. Унапредување и развој на кариерата .....	50

### **Трета глава:**

<b>Предуслови за ефикасно менаџирање со човечките ресурси во полициска организација .....</b>	<b>52</b>
3. Општи предуслови за ефикасно менаџирање со човечките ресурси во полициската организација .....	53
3.1. Демократизација на полицијата .....	54
3.2. Децентрализација на полицијата .....	56
3.3. Деполитизација на полицијата .....	60
3.4. Декриминализација на полицијата .....	63
3.5. Вовед на нов менаџмент .....	64

### **Четврта глава:**

<b>Специфичности на селекцијата на човечки ресурси во полицијата на Република Северна Македонија .....</b>	<b>78</b>
4. Специфичност на селекцијата на човечки ресурси .....	79
4.1. Основни принципи за селекција на човечки ресурси .....	80

4.2. Критериуми за селекција на човечките ресурси во полицијата .....	81
4.3. Методи за селекција на човечки ресурси .....	82
4.4. Процесни фази на селекцијата .....	93
<b>5. ЗАКЛУЧОК .....</b>	<b>94</b>
<b>6. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>99</b>

## ВОВЕД

Во овој труд се разгледува процесот на менаџирање на човечки ресурси како една стратешка функција на полициската организација во Република Северна Македонија. Појдовната основа за теоретското и емпириското истражување го сочинува современото сфаќање за менаџментот и настојувањето да се истражи и докаже дека новиот пристап на менаџирање со човечки ресурси во полицијата допринесува за зголемување на ефикасноста и ефективноста при вршење на полициската дејност.

Во теоријата и практиката за управување на организацијата, а во последно време и со управување во безбедносниот сектор, се повеќе се користи терминот „Менаџмент“, како целосна замена за изразот „Управување“, односно „Водење“.

Кога станува збор за теоретски концепти кои се однесуваат на менаџирање на човечки ресурси и истите се применуваат и во организации од безбедносниот сектор, особено се истакнуваат следните три теории: менаџирање на човечки ресурси како менаџерска функција и задача, менаџирање на човечки ресурси како научна дисциплина и менаџирање на човечки ресурси како специфична филозофија на менаџментот. Организационските промени и развој претставуваат дел за подобрување на секоја организација, преку лидерството на правите личности и следење на целиот работен процес се доаѓа до унапредување на организацијата во однос на опкружувањето. Лидерската визија, влијание на вработените, креативност, иновативност, мотивација, информираност се особини кои ги карактеризираат различностите помеѓу вработените во организацијата. Планираниот развој на организацијата мора да биде исполнет со напори да се обезбеди адекватна структура на човечки ресурси и да се створат услови за нивно ефикасно користење.

Да се говори за полицијата, нејзината структура, поставеноста во заедницата, законските овластувања, методите на постапување и други нејзини карактеристики денес претставува еден нов подвиг кон она кое може да се разгледува како алтернатива преку процесот на менаџирање за поефикасно натамошно функционирање. Како таква, полициската организација покрај својата историска улога како синоним за репресивен државен апарат, постојано има потребата од надоградба, воведувајќи нови концепти

кои се неопходни за демократската функционалност во нашето општество, како главен предуслов кон остварување и заштита на европските вредности и принципи.

Менаџментот на човечки ресурси во полициската организацијата треба да биде базиран на повеќе процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени. Претставува основа на секој ефикасен систем, како и збир на менаџерски функции и задачи кои имаат за цел полициското раководство да го обезбеди најдобриот избор меѓу кандидатите заинтересирани за вршење на полициската дејност. Исто така може да се каже дека менаџментот на човечки ресурси е во функција на создавањето услови за стабилен социјален статус на своите вработени, како и овозможување соодветна и стандардизирана обука за кандидатите и вработените, со особено важен акцент за специјализација во дејноста. Но за оставрување на својата функција, менаџментот на човечки ресурси во полициската организација, потребно е да примени нови методи за мотивација, како и нови методи на системска и навремена детекција на одговорност за несоодветното постапување, но и да развие механизам на аполитичко влијание, кое денес ги детерминира промените и усложнува процесите.

## **Прва глава:**

**Поим, значење и основни карактеристики на менаџирање со човечки ресурси**

## 1. Општи претпоставки за менаџирањето со човечки ресурси

Современите демократски држави остваруваат одредени функции во процесот на гарантирање на оптималниот степен на безбедност. Тоа го постигнуваат преку разни активности кои се реализираат од бројни државни институции и агенции. Воспоставениот систем на контрола и менаџирање со човечките ресурси во безбедносниот сектор е еден од најтешките предизвици со кој се соочуваат современите држави на глобално ниво, а во рамки на национално ниво и Република Северна Македонија.

Таквиот систем на контрола, а со тоа и менаџирањето со предизвиците за насочување на човечките ресурси ќе придонесе избегнување на злоупотребите на моќта како и за зајакнување на ефикасноста на сите делови на власт што учествува во овој процес.

Одреден број теоретичари од повеќе научни области, како менаџмент систем, управување со системите, системски менаџмент и слично, сметаат дека безбедносниот менаџмент е предмет на истражување на нивната теорија, па според тоа се наметнува и прашањето дали има потреба да се етаблира нова научна дисциплина која ќе биде фокусирана во оваа област. Низ праксата ова наидува на директна негација во насока на тоа дека процесот на менаџирање со човечките ресурси во безбедносниот сектор е сублимат од теоријата за безбедност со теоријата за менаџмент. Еден од првите теоретичари кој ја изучува и експлицитно укажува на оваа теорија е Хенри Фајол, кој за првпат во својата книга ``Општо и индустриско управување`` од 1961 година, наведува шест работни функции : техничка, комерцијална, финансиска, безбедносна, сметководствена и административна.<sup>1</sup>

Од друга страна пак голем број теоретичари се убедени во тоа дека успешното менаџирање на безбедносниот систем е невозможно без притоа да се земат теоретските сознанија дека безбедносниот менаџмент претставува научна дисциплина која ги регулира методите и средствата соодветни и применливи во сверата на безбедноста. Наједностаевен начин на дефинирање на безбедносниот сектор е определбата дека

---

<sup>1</sup> Проширено во ``General and industrial management``, Henry Fayol, Pitman, London, 1961; Daniel.A.Wren, Authur.G.Bedein and John.D.Breeze, The Foundations of Henri Fayol's administrative theory, Management Decision, 40/9, 2002, стр.906-918.



безбедносниот сектор има политичка и безбедносна страна. Според досегашните теоретски извори и одредени официјални службени документите кои се користат, безбедносниот сектор ги опфаќа сите владини институции кои имаат овластувања да управуваат или да наредуваат употреба на сила, на присила или да лишат од слобода. Тука се вбројуваат и институциите кои имаат надлежност да ја заштитат државата и нејзините граѓани, како и онии цивилни структури кои се задолжени за надгледување, контрола и менаџмент со безбедносните сили. Покрај политичките институции безбедносниот сектор ги опфаќа и воените структури, разузнавачките и контраразузнавачките служби, полицијата, пограничните служби, царината, судскиот и казниот систем, парламентарниот систем, како и административниот менаџмент и надзор над овие структури.<sup>2</sup>

Менаџирањето со човечки ресурси се однесува на праксата и политиката кои се потребни да се извршуваат менаџерските задачи во врска со персоналните прашања, а особено со вработувањето, обуката, проценката и надградувањето на вработените во организацијата и обезбедување на безбедносно, етички професионално и правично опкружување за нив<sup>3</sup>. Но исто така менаџмент на човечки ресурси претставува и дел од науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработувањето во организацијата и во исто време претставува работна и управувачка функција во самата организација<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Working Table III, ``Securiti and Defence Issues``The SSR. Regional Conference``, Bucharest, 25-26 October 2001, достапно на [www.stabilitypact.org](http://www.stabilitypact.org) - посетено на 15.01.2017 година.

<sup>3</sup> Ćamilović.S., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Tekom, Beograd, 2007, стр.2.

<sup>4</sup> Bogićević. B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2004, стр.6.

## 1.1. Поим за менаџирање на човечки ресурси

Под поимот менаџирањето на човечките ресурси се подразбира процес за промени во современиот свет за човекот и неговиот потенцијал, но значајна разлика во поимот менаџирање на човечки ресурси и персоналниот менаџмент, претставува стратешкиот пристап кон нивно дефинирање.<sup>5</sup>

Стратешкиот пристап за менаџирање со човечки ресурси е развоен процес кој се менува согласно потребите на внатрешната организација и опкружувањето. Управувањето со вработените како најважен ресурс во организацијата е сложен и високо димензиониран процес. Транзициониот и интерграциски процес на државите, ја неметнуваат потребата од сосема поинаков пристап кон човекот. Традиционалните модели за управување со човечки ресурси, остапуваат место на современите, флексибилните, практичните и хумани форми на управување и развој. Човечките ресурси претставуваат најважен ресурс за организацијата и кон нив мора да се искаже највисок степен на внимание и интерес. Човекот, неговиот развој, неговиот потенцијал, мотивација и начинот со кој се управува, се фактор за внатре конкурентската способност и развој на организацијата. Концептот на менаџирање на човечките ресурси потребно е да биде базиран врз основ на процедури, поради остварување на , ефикасноста и ефикасноста во работењето, како и подобрување на системот на управување. Политиките и процедурите како дел од менаџментот се подршка во спроведувањето на стратешката мисија и цели, а основата на секој ефективен концепт на менаџирање на човечки ресурси претставува збир на менаџерски функции и задачи и преку нивното ефективно спроведување ќе се придонесе вработените во организацијата да работат ефикасно, продуктивно, обврзано и посветено на подол рок. Како област, управувањето со човечки ресурси минува низ значителна трансформација. Управувањето со човечки ресурси претставува дизајнирање системи на управување за да се обезбеди дека човечкиот талент се користи ефикасно и делотворно во корист на постигнување на целите на организацијата, без разлика дали вработените припаѓаат на голема организација со 10.000 вработени или мала

---

<sup>5</sup> Boljanovič.J., Pavič.Ž., Osnove menasžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidum, Beograd, 2011, стр.5.

организација со помал број вработени, вработените мораат да бидат ангажирани, избрани, обучени и раководени на ефикасен начин. А ако човечките ресурси треба да бидат еден важен дел од успешната конкурентност, потребно е различно ниво на пристап за нивно управување. Оставрувањето на целта потребно е да биде постигнувањето на заслужената репутација на одличен работодавач, како и постигнување на продуктивни и креативни работници кои работат во флексибилни, ефикасни организации што обезбедуваат работа преку системи за наградување.<sup>6</sup>

Постојат и други различни дефинирања во оваа област, како развој за работата на организациите, избор на кандидати, распоредување на работниците по работните места, стручното оспособување, до креирање на политика која максимално ќе ја зголеми соработката помеѓу сите вработени во организацијата, развивајќи ја нивната заинтересираност и флексибилност кон работата и постигнувајќи квалитетен учинок, комбинирајќи го интересот на институцијата и интересот на вработените. Кога станува збор за полициска организација, процесот кон постигнување на ефикасно и ефективно делување, постојано ќе биде под влијание од специфичностите на полициската дејност, кои пак се условени од карактеристиките на општествената, политичката, економската, социјалната и мултиетничка структура на државата, како и правните основи со кои е регулирана самата област на полициската дејност.

### **1.1.1. Терминолошко определување на менаџирање со човечки ресурси**

Терминот менаџмент, како целосна замена за изразот управување, водење, потекнува од англискиот збор ``Management``, чии корени се наоѓаат во латинскиот израз ``manum agere`` што значи водење со рака. Па оттука концептот менаџмент е многу комплексен и мултидисциплинарен, така што може да се каже дека истиот е различно дефиниран и секогаш постои некоја недореченост во неговото поимно определување.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Роберт.Л.Матис., Џон.Х.Џексон, Управување со човечки ресурси, МАГОР ДОО, Скопје, 2010, стр.4.

<sup>7</sup> Даничиќ.М., Безбједносни менаџмент, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2010, стр.23.

Под поимот менаџмент се подразбира управување со организациони системи во различни области во општествената дејност<sup>8</sup>, за други автори менаџментот пак претставува организиран и систематски процес на работни функции, додека трети пак го поврзуваат за процесот на извршување на одредени функции, но и како процес на планирање, организирање и екипирање, раководење и контролирање на активностите во една организација на систематичен начин во настојување да се остварат заедничките цели.<sup>9</sup>

Менаџментот е многу сложен поим кој може да се разгледа и дефинира од различни аспекти, како што се менаџментот како работен процес, како носители на одредени функции во организација, менаџмент како вештина, како научна дисциплина, професија или функција во организација. Најголемиот број на автори го прифаќаат процесниот пристап за дефинирање на менаџментот преку кој произлегува и дефиницијата ``Менаџмент е процес на обликување и одржување на опкружувањето во кое поединците со взаемно работење во групи, ефикасно ги остваруваат одбраните цели``.<sup>10</sup>

Поимот ``човечки ресурси`` се појавува седумдесетите и осумдесетите години од минатиот век, на подрачјето на САД и Англија, првенствено во стручната литература, а потоа и во секојдневната употреба. Така што со помал или поголема отпор од страна на критичарите и подржувачите за таквото именување на човекот во работната организација, терминот набрзина се шири и во други земји ширум светот. Во земјите од југоисточното европско подрачје, терминот се појавува во средина на деведесетите години од минатиот век и во периодот до денес се повеќе се користи и стана прифатлив за употреба. Неговото поимање го означува вкупниот број на човечки ресурси во организацијата, кои располагаат со знаење и искуство, употреблива способност и вештина, можност за идеи и креации, степен на мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и слично. Со други зборови кажано човечките ресурси се гледаат преку призма на вкупните човечки вредности и потенцијали, кои менаџментот на организацијата потребно е да ги препознае и на

---

<sup>8</sup> Бакрески.О., Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски Факултет, Скопје, 2011, стр.19.

<sup>9</sup> Џонс.Г.Р. и Џорџ.Џ., Современ менаџмент (превод), Глобал комуникации, Скопје, 2008, стр.4.

<sup>10</sup> Weihrich.H. i Koontz.H., Menadžment, 11. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1998, стр. 4.

соодветен начин да ги активира и насочи во правец на реализација на проектираните цели.<sup>11</sup>

Менаџирањето со човечки ресурси исто така преставува процес за привлекување, ангажирање, обука, мотивација и наградување на вработените, со цел остварување на безбедно и поволно работно опкружување за вработените од една страна, а од друга страна потреба за да се постигнат стратешките цели на работната организација<sup>12</sup>. Во тој контекст поимот менаџирање со човечки ресурси се подразбира и како дел од организација кој со својата дејност допринесува кон привлекување и задржување на квалитетните и стручни вработени и мотивирајќи ги истите се со цел оставрување на ефективен и ефикасен учинок, односно улогата на менаџментот со човечки ресурси е да се овозможи организацијата да оствари успех со помош на човечкиот потенцијал.<sup>13</sup>

### **1.1.2. Историски развој на менаџмент со човечки ресурси**

Историски гледано менаџментот датира пред шеесетите година на минатиот век, а како дисциплина ја доживува својата експанзија во осумдесетите години во САД<sup>14</sup>, меѓутоа во пракса познавањата за менаџментот се користат во период во кој многу теоретичари ја сфаќаат како значајна, а исто така потребна како посебна дисциплина во управувањето со организацијата. Па така според познатиот теоретичар за оваа област, Касцио.В.Ф.(Cascio.W.F.)<sup>15</sup>, при елаборирање на дисциплината за човечки ресурси и нејзиниот развој, ги предодредил како најпрепознатливи четирите фази клучни при процесот за нејзиното осознавање. Во правата фаза се нагласува дека оваа дисциплина го опфаќа периодот на настанување или периодот на првата светска војна, па се до периодот на шеесетите години на XX век. Карактеристично за оваа фаза е тоа што се

---

<sup>11</sup> Kulić.Ž. i Vasić.M., Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka, 2007, стр.8-9.

<sup>12</sup> Boljanović.J.,Pavić.Ž., Osnove Menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, стр.5.

<sup>13</sup> Amstrong,M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> edition, Kogan page, London, 2006, стр. 8.

<sup>14</sup> Miller.F.B., Coghill.M.A., Sex and the personnel manager, Industrial and Labor Relations Review, 1964,California, стр.32.

<sup>15</sup> Cascio,F.W., Managigng Human Resources, Productivity, Quality of work life, Profits., McGraw Hills, New York, 1995, стр.34-36.

става акцент на формирањето и чувањето на досиеја за вработените, како и воведувањето на организационите единици кои ги вршеле кадровските работи.<sup>16</sup>

Втората фаза започнува од 1964 година, кога е усвоен и законот за граѓанските правила во САД. Во овој период се повеќе се појавува потребата од одговорност на државата во областа на вработувањето и донесени се повеќе нови закони од областа на здравственото и пензиското осигурување, закон за дискриминација и слично. Така веќе наведените новитети во законодавството од оваа област значајно ја подобруваат функцијата на човечките ресурси, што резултира со голем степен на вклученост на менаџментот во училиштата и останатите аспекти на општественото делување каде што има процес на управување со човечките ресурси.<sup>17</sup>

Третата фаза се однесува на периодот на 1970 и 1980 година, а се карактеризира со промени кои се во фокусот на контрола врз трошоците и зголемена ефикасност. Во тој период акцентот се однесува на постојани обуки на веќе вработените, нивната доквалификација, управување со етичките и морални односи и слично.<sup>18</sup>

Четвртата фаза се одвива во период од почетокот на деведесетите години, па се до денес, и се однесува на значењето на човечкиот фактор за самиот процес на организацијата при остварување на организациска предност во конкуретноста.<sup>19</sup>

Во развојот на оваа дисциплина постои фактичка поделба на две меѓусебно поврзани улоги на менаџирањето со човечки ресурси во организациите, а тоа се стратегиската и оперативната улога. Првенствено менаџирањето со човечки ресурси започнува како оперативна функција, но неговата стратегиска улога во понатамошниот процес се повеќе е во пораст и како стратегискиот менаџмент на човечки ресурси се дефинира како:

- „планирани распоредувања на човечките потенцијали и активности кои би требало да ја оспособат организацијата да ги оствари своите цели“;<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Исто, стр. 34-36.

<sup>17</sup> Исто, стр.34-36.

<sup>18</sup> Исто, стр.34-36.

<sup>19</sup> Исто, стр.34-36.

<sup>20</sup> Noe.R.A., Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o, Zagreb, 2006, стр..43.

- „одлуки и активности кои имаат за цел осмислено развивање на човечките ресурси заради обезбедување конкурентска предност на организацијата и стратегиските цели на работењето како одговор на предизвиците од опкружувањето“.<sup>21</sup>

- „формулирање и извршување на политики и практики за човечки ресурси кои доведуваат до компетенции и однесување на вработените потребни на компаниите за да ги постигнат своите стратегиски цели“.<sup>22</sup>

Оперативната улога на менаџментот со човечки ресурси значи остварувањето на секојдневните административни и технички активности, повеќе активности поврзани со секојдневното управување со луѓето во организацијата.<sup>23</sup>

## **1.2. Значење на менаџирање со човечки ресурси**

Менаџмент на човечки ресурси е извршна функција во организацијата, чија цел е што поефективно постапување со вработените, како би се оствариле индивидуалните и организациски цели.<sup>24</sup> Човечките ресурси самите по себе во повеќе карактеристики се специфични, пред сè без човекот и неговиот работен ангажман не постојат основни претпоставки за постоењето на една работна организација и нејзиниот развој воопшто. Покрај важноста на сите ресурси застапени во една организација, човечките ресурси се најважни, бидејќи тие со своите перформанси допринесуваат за зголемување на вредноста на организацијата. Однесувањето на човекот може да биде непредвидливо и сложено, според што се карактеризира и нивната специфичност и сложеност. Интелегентниот и физички потенцијал, способноста за тимска работа, иновативноста, променливоста, надминувањето на проблемите и сопствениот развој, претставуваат дел од карактеристиките кои управувањето со човечките ресурси го прават повеќе

---

<sup>21</sup> Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002, стр.57.

<sup>22</sup> Dessler, G., Human Resource Management, Pearson, London, 2011, стр.112.

<sup>23</sup> Исто, стр.113.

<sup>24</sup> Ivancevich, M., Human Resources Management, Mc Graw-Hill, International Edition, 2007, стр.4.

сложено и комплицирано од управувањето со техничките, финансиските и други ресурси во работните организации.<sup>25</sup>

Дефинирањето и објаснувањето на целокупноста на менаџментот на човечки ресурси ни укажува на важноста на човечките ресурси во организацијата и значењето на нивното управување. Улогата и значењето на менаџментот со човечки ресурси се гледа преку правилно организирање на активности, така што работната организација ќе ангажира прави луѓе на право место, во право време, а на своите вработените ќе им овозможи усовршување и развој, но и правилно ќе ги мотивира и соодветно награди, а преку кординирање на наведените активности ќе оствари добри резултати за организацијата.<sup>26</sup> Во рамките на секоја работна организација, менаџментот на човечки ресурси опфаќа: анализа на работата, утврдување на потребите од човечки ресурси, нивно планирање, регрутирање, селекција и вработување, воведување во работата, проценка на успешноста во извршувањето на работните задачи, развој на кариерата, мотивирање на вработените, регулирање на односите и процедурите во работењето.<sup>27</sup> Значењето на менаџментот со човечки ресурси како нов концепт и пракса, во почетокот на XX век, претставува и неговата интердисциплинарност. Имено денес менаџментот за човечки ресурси претставува посебна научна дисциплина и дел на новата работна филозофија, така што кај средните и големите работни системи се издвојува како посебна организациона единица, односно управувачка функција.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vesić. D., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2006, стр.16.

<sup>26</sup> Đorđević-Boljanović.J. i Pavić. Z., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, стр.15.

<sup>27</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.9.

<sup>28</sup> Ćamilović.S., Vujić.V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon, Beograd, 2007, стр.2.



### 1.3. Цели и задачи на менаџирањето со човечки ресурси

Менаџмент на човечки ресурси во организацијата ги опфаќа изборот на целта, утврдување на политика, како и планирање, организирање, координација и контрола на дејноста во подрачјето на човечките ресурси и со тоа превземање на управувачки акции за постигнување на избраните цели и оставрување на самата цел на управувачка функција како подсистем за организациското функционирање.<sup>29</sup>

Целта на унапредување на прифатливите стандарди за управување со човечките ресурси и нивното прилагодување на практичните проблеми, како и нивно надминување, ја наметнува потребата за нивно дефинирање. Па оттука како главни цели кои менаџментот со човечки ресурси мора да ги постигне, според авторите Тарингтон, Хал и Тејлор, се определуваат како:

- цели кои се однесуваат на вработените, а подразбираат утврдување на организациската структура, утврдување на видовите на договори за вработување на различните групи на вработени, регрутација и селекција на кадри кои ги исполнуваат предвидените норми (вистинските кадри со потребните способности за исполнување и извршување на задачите во постигнување на целите на организацијата);

- цели кои се однесуваат на работниот процес, а подразбираат мотивирање на работниците и нивна посветеност на работата, како би се постигнал и зголемил работниот ефект (станува збор за обука и развој, нови системи за наградување и слично);

- цели кои се однесуваат на менаџерските промени, односно ангажирање и развој на работниците со неопходни способности, унапредување на компететните на раководни позиции за унапредување на процесите, како и воспоставување на систем на наградување;

- административни цели кои се однесуваат на спроведување на административните активности согласно законските норми, утврдување на платен ранг и навремен платен надомест.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Исто, стр.13.

<sup>30</sup> <https://www.scribd.com/doc/112671283/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Derek-Torrington-Laura-Hall-Stephen-Taylor>, посетено на 21.02.2018 година.

Доколку човечките ресурси треба да бидат еден важен дел од успешната конкурентност на пазарот, потребно е различно ниво на пристап за нивно управување. Целта треба да биде заслужената репутација на одличен работодавач, како и продуктивни, креативни луѓе кои работат во флексибилни, ефикасни организации што обезбедуваат работа преку систем за наградување.<sup>31</sup>

#### **1.4. Принципи на менаџирање со човечки ресурси**

Основен принцип на менаџирањето со човечки ресурси потребно е да биде вистинскиот човек во вистинско време и на вистинското место. Современиот менаџмент со човечки ресурси дефинитивно кон тоа се стреми. Имено, современите тенденции во менаџирањето со човечки ресурси одат во правец на односите за соработка и креативното решавање на поставените цели со организацијата. Повратно, таквиот однос го унапредува и подигнува нивото на личноста, неговиот интегритет и иницијативноста на секој вработен.<sup>32</sup>

Првествено еден од основните принципи е компететноста на човекот за извршување на соодветната работа и работно место, односно секој треба да го работи она што му припаѓа и да му се овозможи развој во делокругот на работата согласно своите способности, квалитети и резултати. Во оваа смисла согласно работната филозофија која се занимава со прашања за начинот на третман на вработените за остварување на организациските интереси, концептот менаџмент на човечки ресурси разликува два пристапи:

- Концепт *``hard``* (тврд) за менаџирање на човечки ресурси. Овој принцип човечките ресурси ги прифаќа како економски фактори и ги третира како капитал од кој може да се добие особена корист доколку се вложува во нив, исто како што се вложува во нова технологија;

- Концепт *``soft``* (лесен) за менаџирање со човечки ресурси. Овој принцип се однесува на верувањата дека интересот на менаџерите и вработените потребно е да е взаемен, па во таа смисла принципот ја нагласува комуникацијата и мотивацијата како

---

<sup>31</sup> Роберт.Л.Матис, Џон.Х.Џексон, Управување со човечки ресурси, Магор ДОО, Скопје, 2010, стр.4.

<sup>32</sup> Martinović.M., Tanasković.Z., Menadžment ljudskih resursa, Visoka Poslovno-Tehnička Škola Strukovih Studija, Ušice, 2014, стр.4.

основ за исполнување на вредностите на вработените. Вработените се третираат како значајно средство, кое при вклучување во процесот на одлучување и обврски на организацијата, ќе даде голем придонес за конкурентската преднос.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Икач.Н., Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend Marketing, Beograd, 2001, стр.47.

**Втора глава :**

**Основни функции на менаџирање со човечки ресурси во  
полицијата**

## 2. Функции на менаџирање со човечки ресурси во полицијата во Република Северна Македонија

Менаџментот на човечки ресурси и неговиот развој, како научна дисциплина, претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон создавање капацитети, стратегии, политики, принципи, модели, методи, инструменти и постапки за успешно менаџирање и развивање на човечките ресурси како потенцијал на секоја организација. Менаџментот на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап на една многу важна функција во менаџментот на организацијата – работењето на луѓето кои во неа индивидуално или колективно придонесуваат за постигнување на целите. Во рамките на секоја работна организација, менаџментот на човечки ресурси опфаќа: *анализа на работата, утврдување на потребите од човечки ресурси и нивно планирање, регрутирање, селекција и вработување, воведување во работата, проценка на успешноста во извршувањето на работните задачи, развој на кариерата, мотивирање на вработените, регулирање на односите и процедурите во работењето.*<sup>34</sup>

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се согледува во правилното организирање на активности кои ќе овозможат организацијата да ангажира прави луѓе на право место, како и на веќе вработените да им се овозможи развој и работно напредување, правилно мотивирање и наградување, но со правилното координирање на сите активности кои ги опфаќа менаџментот на човечки ресурси потребно е да се остварат добри резултати за самата организација.<sup>35</sup>

Во функција на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, согласно Законот за внатрешни работи, воведен е јасен пристап на управување со работниците, базиран на работни компетенции, класификација, вработувањето, унапредувањето, обуката, мерење на ефектот и други прашања во врска со работниот однос на работниците во министерството<sup>36</sup>, како и со

<sup>34</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.8-9.

<sup>35</sup> Boljanović.J.,Pavić.Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Sigidunum, Beograd, 2011, стр.5.

<sup>36</sup> Закон за внатрешни работи, достапно на : <https://mvr.gov.mk/zakon/1>.

подзаконските прописи кои произлегуваат од Законот за внатрешни работи како што се 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, Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на оставрување на системот на кариера на работниците во министерството за внатрешни работи и Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во министерството за внатрешни работи, прецизно ги определуваат селекционите критериуми и процедури при вработувањето во министерството, како и при унапредувањето и начинот на остварување на системот на кариера<sup>37</sup>. Процедурално сите наведени процесните дејствија се спроведуваат од страна на службите за човечки ресурси, кои и воедно истите се и носители и иницијатори на сите неведени процеси кои теоретски и практично го претставуваат менаџмент за човечки ресурси во рамките на министерството за внатрешни работи, преку Одделот за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси за потребите на министерството, Секторот за управување со човечки ресурси и обука, за потребите на органот Биро за јавна безбедност и службата за човечки ресурси на ниво на Управата за безбедност и контраразузнавање.

## 2.1. Анализа на работата

Анализа на работата претставува темел на целиот систем на човечки ресурси и ако сакаме успешно да ги решаваме проблемите и задачите поврзани со луѓето, да ги усогласиме барањата на работата со знаењата, способностите и вештините на поединците и да ги приближиме организациските и поединечните цели, нужно мораме да знаеме што се случува на работното место, да ја познаваме содржината на работата и задачите, должностите и одговорностите поврзани со конкретната работа.<sup>38</sup> Постапката која ни го овозможува сето тоа се вика анализа на работата и најчесто се

---

<sup>37</sup> Банчоски.А., Полиција водена од систем на заслуги и на квалификации или партиски интереси, Институт за европска политика, Скопје, 2018, стр.7-8.

<sup>38</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.54.

дефинира како : процес кој овозможува преку опсервација и проучување, да се дојде до точна информација за природата на едно работно место, а тоа е опишување на задачите што се извршуваат на работното место и на вештините, знаењата, способностите и одговорностите кои се бараат од работникот за да може тој добро да ја извршува својата работа, како и на она што го разликува едно работно место од сите други.<sup>39</sup>

Како главна претпоставка за успешен менаџмент со човечки ресурси во полициска организација претставува и добрата анализа на работата. Доколку целта е успешно да ги решиме проблемите и задачите поврзани со луѓето, организациските и индивидуалните потреби, потребно е да ја познаваме природата на работата, должностите, одговорностите, условите во кои се обавува полициската дејност, како и потребите и барањата кои ги генерираат настанатите проблеми и задачи. Потребните информации за остварување на овој процес се насочуваат во правец на самото работно место (именување на работното место и опис на работните задачи) и во правец на извршителот на работни задачи-работникот (неговата стручна подготовка, претходно работно искуство, познавање на странски јазици и сл.)<sup>40</sup>. Целите на анализата на работата може да бидат различни како: редизајнирање на работата заради зголемување на продуктивноста, формирање на работни задачи кои ќе придонесат за создавање на задоволни поединци, создавање на нов систем на плаќање на работната сила, формирање на реални критериуми и барања за регрутација и селекција на човечките ресурси, одредување на потребите за обука и развој на вработените и слично.<sup>41</sup>

Остварувањето на процесот на анализа на работата е пропратен во неколку фази, како *дефинирање на обемот за анализа на работата*, изборот на *методи за анализа на работата*, *собирање и анализа на податоците* и *евалуација на анализата на работата*.<sup>42</sup> Во рамките на првата фаза при дефинирање на обемот за анализа на работата, најчесто се опфатени оние работни места кои се клучни за успехот на организацијата. Понатаму со анализа се опфаќаат работните места за кои е потребна постојана обука, работни

---

<sup>39</sup> Lanham.E., Job Evaluation, N.Y., McGraw-Hill,1994, стр.124.

<sup>40</sup> Амиџиј.Г., Планирање људских ресурса у полицији, Безбедност, Полиција, Граѓани., Бања Лука, год.5, бр.1/09, МУП-Р.Српске, 2009, стр.222.

<sup>41</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.57.

<sup>42</sup> Амиџиј.Г., Планирање људских ресурса у полицији, Безбедност, Полиција, Граѓани., Бања Лука, год.5, бр.1/09, МУП-Р.Српске, 2009, стр.223.

места каде организацијата постојано треба да вработува. Понатаму во рамките на анализа се вклучуваат и сите останати работни места, додека во следната фаза на избор на методи за анализа на работата потребно е однапред да се знае кои и какви податоци се потребни, поради нивната употребливост. Тоа може да се податоци кои укажуваат на работното однесување, потребните способности, работните карактеристики, состојбата со работната опрема и слично, како и анализа на репрезатативен избор на работни места, преку која резултатите ќе се користат за одредување на димензиите на останатите работни места во организацијата.<sup>43</sup>

Следна фаза за анализа на работата се карактеризира со користење на неколку методи за остварување на процесот, како методот на опсервација преку директно опсервирање на поединецот на работното место и се користи најчесто кај работни места кои се состојат во најголема мера со физичка активност и се поволни за опсервирање. Понатаму како најзастапен е и методот на водење на интервју со вработените, кој овозможува детално собирање на податоци и инфомрации за работното место, како и податоци кои се појавуваат во текот на праксата, а не се составен дел на ниту еден постоечки документ поврзан за работното место или општо за дејноста на организацијата. Овој метод содржи индивидуално или групно интервју, преку кое вработените ги опишуваат сите работни задачи кои ги извршуваат на своето работно место и ја делегираат одговорноста и должноста која им е доверена. Позитивна страна на овој метод е сеопфатноста на сите активности кои се вклучени на работното место, како и целосното вклучување на сите вработени во анализа на нивната работа, додека пак негативната страна претставува субјективноста на вработените при давање на информациите за работата.<sup>44</sup> Во рамките на оваа фаза исто така се користи и методот на пополнување на анкетен прашалник од страна на вработените, а притоа се користат анкетни прашалници од затворен и отворен тип. Анкентниот прашалникот од затворен тип е креиран со прашања кои од вработените бараат да се идентификуваат задачи, должности и одговорности кои се карактеристични за нивното работно место, додека пак во отоврениот тип на прашалници постојат прашања со кои од вработените се бараат да се опише нивното

---

<sup>43</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.100.

<sup>44</sup> Boljanović-Đorđević.J., Menadžment ljudskih resursa, Univrzitet Singidunum, Beograd, 2018, стр.100.



работно место и како тие го доживуваат во пракса, но се користат и препорачуваат анкетни прашалници кои може да бидат и комбинација на овие две врсти.<sup>45</sup>

Кога сите релевантни податоци ќе бидат прибавени, се пристапува кон нивна анализа која се состои од проверка на веродостојноста на прибавените податоци, а се извршува со вкрстување, односно со соединување со податоци добиени од други различни извори. Ваквиот начин за проверка на добиените податоци се смета за наједноставен и доколку се утврдат значајни разлики во содржината на одредени податоци, понатаму внимателно се пристапува кон идентификација на изворот. Анализа на работата има потреба од постојана евалуација, во текот на нејзиното спроведување, па се до крајот на целиот процес. Евалуација и контрола при овој процес, постојано се потребни поради превземање на корективни акции, но на крајот потребна е евалуација на целиот процес, па затоа евалуацијата е и последна фаза на процесот при анализа на работата и е карактеристична преку примената на бројни критериуми.<sup>46</sup>

Преку оставрената анализа на работата, основните резултати го отсликуваат описот на работата (содржината и карактеристиките на одредена работа и начини на нејзино извршување) и спецификација на работата (спецификација на извршителите, односно способноста, знаење и вештини кои се потребни за успешно извршување на одредена работа). Описот на работата претставува пишан документ за тоа што треба вработениот на конкретното работно место да работи, како да ја извршува работата и под кои услови. При изготвување на овој документ не постои стандарден формат, но неговите форми треба да ги содржат следните групи на информации:

- **Информации за работата**, во овој дел на работа вообичаено содржи неколку типови на информации: назив на работата, статус на работата (менаџерски или извршен), датум (се однесува на датумот на составување на конкретниот опис на работа), организациона позиција на работното место (назив на секторот, оддел итн.), назив на непосредно надредената позиција, степен на одговорност

---

<sup>45</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.104.

<sup>46</sup> Амиџиј.Г., Планирање људских ресурса у полицији, Безбедност, Полиција, Граѓани., Бања Лука, год.5, бр.1/09, МУП-Р.Српске, 2009, стр.226.

(подредени работни места), интерперсонални односи ( со кои по природа на работата најчесто се соработува) и ранг на конкретната работа;

- **Кратка содржина на работата**, содржи опис и природа на работата, како и најважните активности на конкретното работно место;
- **Одговорности и задолженија**, во овој дел описот содржи листа на активности, задолженија на одговорноста на конкретното работно место;
- **Авторитет**, овој дел на описот содржи податоци на границите на овластувања во конкретна позиција, авторитет за одлучување и финансиски лимит;
- **Стандардни остварувања** (перформанси), овој дел на опис содржи информации за очекуваните резултати и/или однесувања на конкретното работно место;
- **Работни услови**, овој дел на описот може да содржи и информации за карактеристиките на работните услови, посебно ако се специфични и вклучуваат надворешни климатски фактор, висок ризик и слично.<sup>47</sup>

Согласно наведената елаборација за значењето и функцијата на анализата на работата, во рамките Министерството за внатрешни работи, во законска рамка утврден е критериумот за класификација на работните места кои се однесуваат за работниците во министерството согласно:

- Одговорноста, целите, видот и сложеноста на работите и работното место;
- Потребните стручни квалификации, работното искуство, општите и посебните работни компетенции и други критериуми од значење на работното место;
- Општите работни компетенции утврдени се во Рамката за општи компетенции за работниците во министерството, што ја пропишува министерот;
- Посебните работни компетенции и другите критериуми во актите за систематизација на работните места, се утврдуваат како посебни услови за работното место.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Handerson.R., Compensation Management : Rewarding Performance, Prentica Hall, 1994, стр.184.

Класификацијата на работните места на работниците во министерството, според наведените критериуми се врши во седум категории, и во рамките на секоја категорија се утврдува нивоата на работни места. Според категориизацијата утврдени се следните работни места:

1. Категорија Б – раководни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Северна Македонија;
2. Категорија В – раководни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Северна Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/ Регионален оперативен сектор на Управата);
3. Категорија Г – стручни работници – советодавни - надзорни;
4. Категорија Д – стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Северна Македонија;
5. Категорија Ѓ – стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Северна Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата);
6. Категорија Е – помошно – стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Северна Македонија и
7. Категорија Ж – помошно – стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Северна Македонија.<sup>49</sup>

Рамката на општи работни компетенции за работниците во министерството за внатрешни работи е пропишана во подзаконски акт, по форма изготвен со овластување од страна Министерот за внатрешни работи, и таа претставува еден вид на групирање на општите компетенции на единствен и интегриран начин, со цел да се овозможи

---

<sup>48</sup> член 40 од Закон за внатрешни работи, достапно на: <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>49</sup> член 41 од Закон за внатрешни работи, достапно на: <https://mvr.gov.mk/zakon/1> .

подобрување на постапките за селекција и вработување, унапредување, оценување на ефектот од работењето, како и стручно усовршување на работниците во министерството. Во Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, содржани се девет општи работни компетенции и тоа:

1. Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
2. Учење и развој;
3. Комуникација;
4. Остварување резултати;
5. Работење со други/тимска работа;
6. Стратешка свест;
7. Ориентираност кон странки/засегнати страни;
8. Раководење и
9. Финансиско управување.<sup>50</sup>

Видот и нивото на општата работна компетенција која е пропишана за работното место зависи од категоријата на кој и припаѓа работното место, така што за работните места од Категориите Б и В, се применуваат сите општи работни компетенции и тоа на напредно ниво, а за работните места од Категориите Г, Д и Ѓ се применуваат осум општи работни компетенции на средно ниво и тоа: решавање на проблеми и одлучување за работи од својот делокруг, учење и развој, комуникација, остварување резултати, работење со други/тимска работа, стратешка свест, ориентираност кон клиенти/засегнати страни и финансиско управување, додека пак за работните места од Категориите Е и Ж се применуваат шест општи работни компетенции на основно ниво

---

<sup>50</sup> член 3 од Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, службен весник на РМ, бр.38 од 11.03.2015година.

и тоа : учење и развој, комуникација, остварување резултати, работење со други/тимска работа, ориентираност кон странки/засегнати страни и финансиско управување.<sup>51</sup>

## **2.2. Утврдување на потребата и планирање на човечки ресурси за вработување во полицијата во Република Северна Македонија**

Во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, структурно главната компонента во остварување на својата функција е претставена преку човечкиот фактор, односно човечките ресурси по законска форма претставени како полициски службеници, овластени службени лица и сл., кои преку својот работен ангажман, допринесуваат во остварувањето и реализацијата на поставените работни задачи и истите се најодговорни за постигнатите резултати на институцијата. Основната функција на обезбедување на човечки ресурси е усогласување на квантитативните и квалитативните потреби на работа во Министерството за внатрешни работи со компетенции и потенцијалите на кандидатите и потребите на идните работници за определени работни позиции.<sup>52</sup>

Полициските службеници во министерството го претставуваат потенцијалот, ја дефинираат институцијалната структура, развиваат стратегии и поднесуваат одговорност за имплементација на истите. Од повеќето менаџмент содржини во контекст на оваа тема посебно значење има утврдувањето на политиката за управување со човечките ресурси, која може да се дефинира како модел на програмски одлуки за повеќекратна (парманентна) употреба. Политиката за управување со човечки ресурси како организациска политика, претставува стратешки значаен елемент за севкупното управување со човечките ресурси и во полициската организација. Теоретски таа

---

<sup>51</sup> член 4 од Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, службен весник на РМ, бр.38 од 11.03.2015 година.

<sup>52</sup> Поопширно: Стратегија за управување со човечки ресурси на Министерството за внатрешни работи 2014-2018, Мај, Скопје, 2014.

претставува значаен фактор и стратешка рамка, основ и услов за успешно остварување на останатите содржини за управување со човечки ресурси.<sup>53</sup>

Основно верување е дека човекот со својот потенцијал е најзначајниот и стратешки ресурс на секоја организација, а додека пак екипирањето означува процес на пополнување на работните места со поединци кои ги поседуваат потребните знаења, вештини, ставови и навики, за успешно извршување на поставените работни задачи, а со цел да се постигнат планираните организациски цели. Овој процес, во праксата се реализира во определен број на чекори кој што зависи од големината и карактерот на организацијата, но прв и основен чекор во екипирањето се третира планирањето на кадри. Целта на овој чекор е да се обезбеди систематизирано, организирано и континуирано задоволување на потребите од соодветен кадар, а за таа цел се вршат анализи на *внатрешни фактори* (потребни постојни или идни вештини, слободни работни места, намалување или проширување на сектори) и *надворешни фактори* (пазарот на трудот, економската состојба во државата и политичкиот фактор).<sup>54</sup>

Во процесот на утврдување на потребата за обновување на *кадри*<sup>55</sup>, потребни се одредени кадровски информации, а покрај тоа и одредени анализи и кадровски насоки, како главен дел на процесот за планирање на човечки ресурси во министерството. Основна на анализата претставуваат внатрешните и надворешните извори кои ги содржат потребните кадровски информации. За изработка на анализа за потребата од полициските службеници може да се користат два начин на прибирање на информации:

1. непосредниот носител на активноста ги прибавува информациите;
2. носителот на активноста составува посебен образец, а информациите во тие образци ги внесуваат евидентичари. Како подлога за припрема на потребната анализа се користат следните информации:

---

<sup>53</sup> Стевановиќ.О., Субошиќ.Д., Кекиќ.Д., Политика управувања људским ресурсима као фактор система полициског образовања, Војно дело, бр.4, 2018, Београд, стр.119.

<sup>54</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.113.

<sup>55</sup> *Кадри* – службеници или стручни лица за одредена дејност.

- Организацискиот органограм на министерството;
- Бројот на истородните работи и задачи;
- Полициски службеници според степен на стручна подготовка, занимање и стручна оспособеност;
- Полициски службеници според работниот стаж;
- Полициски службеници според старост и пол;
- План за унапредување;
- Флуктација;<sup>56</sup>
- Апсентизам;<sup>57</sup>
- Потребен број на полициски службеници врз основа на работниот ангажман;
- Ангажирање на полициските службеници врз основа на нивната успешност и извршување на работните задачи.<sup>58</sup>

Недостатокот на податоци за човечките ресурси претставува основна пречка за успешно планирање. Според тоа, едена од основните задачи на министерството е да во рамки на планирање на човечки ресурси организира и примени прибирање, обработка и анализа на податоци за човечките ресурси. Поради сложеност при извршување на задачите, општественото значење и потенцијалните опасности, кандидатите кои се примаат во министерството потребно е внимателно да се одбираат. Разумно и внимателно планирање на човеки ресурси не претставува задоволство само за органот одговорен за избор на кандидати, туку и на службениците кои се примени. Планирањето на човечки ресурси е континуиран процес за предвидување на потребата од вработени и избор на програмата за нивен развој, со цел хармонизација помеѓу

<sup>56</sup> *Флуктација* – промена, смена, нестабилност, променливост, осцилација и сл.

<sup>57</sup> *Апсентизам* – отсуство од работа; се смета како показател за лош учинок на поединецот, како непочитување на договорот за работа помеѓу работникот и работодавецот.

<sup>58</sup> Talijan.M., Planiranje kadrova policije, Zbornik radova VŠUP-a, br.2, Beograd, 2000, стр.11.

обемот и структурата на работата и карактеристиките на извршителите. Полициските службеници несомнено претставуваат најважниот дел за министерството, бидејќи сите останати елементи кои го сочинуваат министерството (целите, материјално техничките средства, внатрешната структура итн.), може да бидат неупотребливи доколку вработените со своите плански активности и поврзаност не им дадат значење или ги направат неефективни. Плановите за вработување се значајно средство за стабилна работна организација.<sup>59</sup>

Општиот впечаток за планирање на човечките ресурси е одредувањето на долгорочната потреба на организацијата. Планирањето на човечки ресурси меѓу другото предвидува и човечки ресурси кои во планскиот период ќе бидат потребни на организацијата, според своите знаења, способност, вештини и други потенцијали, кои во временски интервали одредени човеки ресурси потребно е да се обезбедат или отпуштат. Процесот на планирање на човечки ресурси, по правило ги опфаќа и прашањата кои се однесуваат на новите вработување и професионалниот развој на веќе вработените. Според што може се заклучи дека овој процес има големо значење за стратешкото управување со човечките ресурси.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Obradović.S., Planiranje, Regrutovanje i Selekcija kadra u MUP RS, Žurnal za kriminalistiku i pravo, br.1, Beograd, 2011, стр.136-137.

<sup>60</sup> Kulić.Ž., Milošević.G., Planiranje kao deo aktivnosti u oblasti upravljanja ljudkim resursima, Žurnal za kriminalistiku i pravo, br. 2, Beograd, 2012, стр.11-12.



### 2.3. Регрутација на човечки ресурси

Пополнувањето на работни места започнува со процес, кој најчесто е познат како регрутација (привлекување, прибавување) на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Основна цел на ваквиот начин е да обезбеди поголем број на квалитетни кандидати од бројот кој треба да се вработи, за да можат менаџерите да извршат адекватна селекција.<sup>61</sup> Не постои единствен став во врска со чекорите кои го сочинуваат процесот на регрутација, но сепак како главни чекори во реализација на процесот на регрутација се:

- Идентификување на потребата од човечки ресурси за работно место;
- Започнување постапка за пополнување на работното место;
- Собирање на биографски податоци;
- Преелиминарна селекција на кандидатите;
- Регрутациско интервју за работа;
- Понуда за конкурирање за работа.<sup>62</sup>

Менаџментот со човечки ресурси како стратешка функција на полициската организација ја има значајна улога и во привлекувањето, ангажирањето и задржувањето на потребните талентирани, способни и квалитетни луѓе во организација. Регрутирањето и вработувањето претставува важен предизвик за работата на организацијата, бидејќи тоа значи значаен чекор кон остварување на ефективна и ефикасна дејност. Улогата на полиција во демократско општество и природата на полициските должности и обврски, произведува потреба за обезбедување на транспарентна и професионална практика на регрутирање, вработување и

---

<sup>61</sup> Бојациоски, Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.98.

<sup>62</sup> Исто, стр.100.

унапредување во полицијата, која треба да е ослободена од политичко влијание и од други надворешни фактори, но исто така како резултат на превземените обврски за пристап на Република Северна Македонија во ЕУ и на процесот на хармонизација со нејзиното законодавство, постои притисок за итно надминување на практиките на непрофесионално и неодговорно функционирање на полицијата.<sup>63</sup>

Регрутирањето во менливото опкружување пред се има за цел да пронајде што повеќе потенцијални квалификувани и способни кандидати кои би можеле да ја извршуваат работата според однапред утврдени критериуми и според планот за потребата од човечки ресурси.<sup>64</sup> Ако се земе во обзир професионализмот, стручноста, иновативноста и креативноста на вработените, за кои постои потреба во современите организации врз основ на знење, се наметнува како заклучок констатирањата дека процесот на регрутирање потребно е да биде концепиран на флексибилен начин, за разлика од случајот со традиционално набљудуваниот процес на регрутирање. При процесот на регрутирање потребно е кандидатите јасно да ја согледат суштината на работата за која се пријавуваат и во таа насока пожелно е министерството медиумски и кампањски да изготви материјал за потребните информации преку кои јавноста односно заинтересираните кандидати ќе бидат информирани за условита за работа, платниот ранг, одговорностите, можноста за унапредување во службата, понатамошното стручно усовршување итн. Во оваа постапка за регрутација како основна цел на менаџментот за човечки ресурси е да се детектираат потенцијалните кандидати кај кои постои усогласување помеѓу вештините кои ги поседуваат за работното место и вештината која и е потребна на организацијата согласно нејзината визија, мисија и стратегија, како и врз основ на менаџмент проценка за кандидатите кои поседуваат способност врз основ на која со текот на времето ќе се обучат, според потребите.<sup>65</sup>

Стратегиите за регрутирање, вработување, назначување и унапредување во полициските служби мора да бидат ослободени од сите форми на незаконска

---

<sup>63</sup> Ванчоски.А., Полиција водена од систем на заслуги и на квалификации или партиски интереси, Фондација Отворено општество, Јануари, 2018, Скопје, стр.5.

<sup>64</sup> Ристовиќ.С., Полицијски менаџмент у сузбијању криминалитета, Задужбина Андријевиќ, Београд, 2006, стр.59.

<sup>65</sup> Čerović.S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, стр.96.

дискриминација.<sup>66</sup> Регрутирањето како функција на менаџментот за човечки ресурси тесно е поврзана и воспоставува меѓусебни односи со другите функции на менаџментот на човечки ресурси, пред се планирањето на човечки ресурси и селекцијата. Таа всушност, нив ги поврзува и е претпоставка за нивно успешно извршување.<sup>67</sup>

Регрутацијата не треба да претставува еднократен процес кој се превзема само кога ќе се појави потреба за слободни работни места или вработувања, напротив овој процес треба да биде постојан, со чија помош ќе се создаде база на потенцијални кандидати за идните работни места. Професионално управувана програма за регрутација мора да функционира во текот на целата година и во периоди кога не се потребни нови кадри и во периоди кога се очекува вработување, најчесто се постапува рутински и сеуште не е прифатен сериозен и сеопфатен пристап при регрутирањето на кадри, а тоа води кон ангажирање на некомпетентни кадри, со што се наштетува на успешноста на организацијата.<sup>68</sup>

Според правната рамка која произлегува од Законот за внатрешни работи, регрутација на кандидати за засновање на работен однос во министерството се оставрува по објавување на јавен оглас на инернет страната на министерството, како и во најмалку три дневни весници, кои се издаваат на територијата на целата држава, каде се назначува работното место и општите и посебни услови за засновање на работниот однос, како и предвидување на временскиот рок за пријавување<sup>69</sup>. Во однос на општите и посебни услови за лице кое може да заснова работен однос во министерството за внатрешни работи на работно место со посебни овластувања и должности се утврдени следните услови:

- да е државјанин на Република Северна Македонија;
- да е полнолетен

---

<sup>66</sup> ОБСЕ, Прирачник за демократско полицико работење, Виена, Мај, 2008, стр.43.

<sup>67</sup> Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002, стр.137.

<sup>68</sup> Мицески.Т., Стефанова.С., Квалитетно регрутирање на кадрите како предуслов за успешно работење на организациите, Научна конференција : Општествени промени во глобалниот свет, Универзитет Гоце Делчев, Штип, 2014, достапно на: <http://eprints.ugd.edu.mk/11696/>

<sup>69</sup> член 72 од Закон за внатрешни работи, достапно на: <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

- активно да го користи македонскиот јазик
- да се здравствено и психофизички способно
- да има завршено најмалку четиригодишно средно образование
- со безбедносна проверка да е утврдено дека не постои безбедносен ризик од вработување на лицето и
- со правосилна пресуда да не му е изречена казна забрана на вршење професија, дејност или должност. Покрај наведените општи услови за засновање на работен однос, со акт за систематизација на работните место во министерството, може да се утврдат и други посебни услови.<sup>70</sup>

Заинтересираните кандидати кои аплицираат по јавниот оглас задолжително пополнуваат пријава за засновање на работен однос во министерството, која може да биде во електронска и хартиена форма, која ги содржи личните податоци, степенот на образование, стекнати дополнителни сертификати и признанија, претходно работно искуство, познавање на странски јазик, доколку е потребно за одредено работно место исто така потребно е и познавање на работа со компјутери, како и општо образложенија за причините за аплицирање. Во прилог на оваа пријава задолжително кандидатот потребно е да приложи доказ за државјанство на Република Северна Македонија и уверение или диплома за завршен степен на образование, додека останатата документација се приложува според потребите според огласот. При пополнувањето на пријавата кандидатот е должен под материјална и кривична одговорност за потврда на точност на податоците.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> член 66 од Закон за внатрешни работи, достапно на : <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>71</sup> член 73 од Закон за внатрешни работи, достапно на : <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

## 2.4. Селекција на човечки ресурси

Селекција претставува процес во кој со примена на однапред утврдени и стандардизирани методи, правила и техники, врши избор помеѓу повеќе квалификувани кандидати, за да се оние кои најмногу одговараат на барањата на одредената работа се заснова работен однос.<sup>72</sup> Во процесот на селекција најпрво, се одредуваат потребните карактеристики за ефикасно извршување на работата на работното место (врз основа на анализа на работата), а потоа секој потенцијален кандидат се оценува колку ги исполнува бараните карактеристики.<sup>73</sup>

Процесот на селекција во секоја дејност е од примарна важност, додека нејзините ефекти, доколку не е усогласен со другите активности на менаџирањето на човечките ресурси, можат да бидат делумни. Овој процес претставува основа за работна ориентацијата, обуката и развојот на човечките ресурси и најчесто се одвива во четири чекори:

- проценка за побарување на кандидати заради дефинирање на критериуми за селекција;
- дефинирање на профил на личност;
- избор на методи за селекција;
- синтеза на собраните информации и донесување одлука за избор на кандидат;<sup>74</sup>

Селекцијата завршува со одлука на избраниот кандидат за тоа, дали ќе ја прифати понудата за работа. Во случај на позитивен одговор, следен чекор на организацијата е да го запознае нововработениот со организацијата и да го обучи за работата која ќе ја извршува.<sup>75</sup>

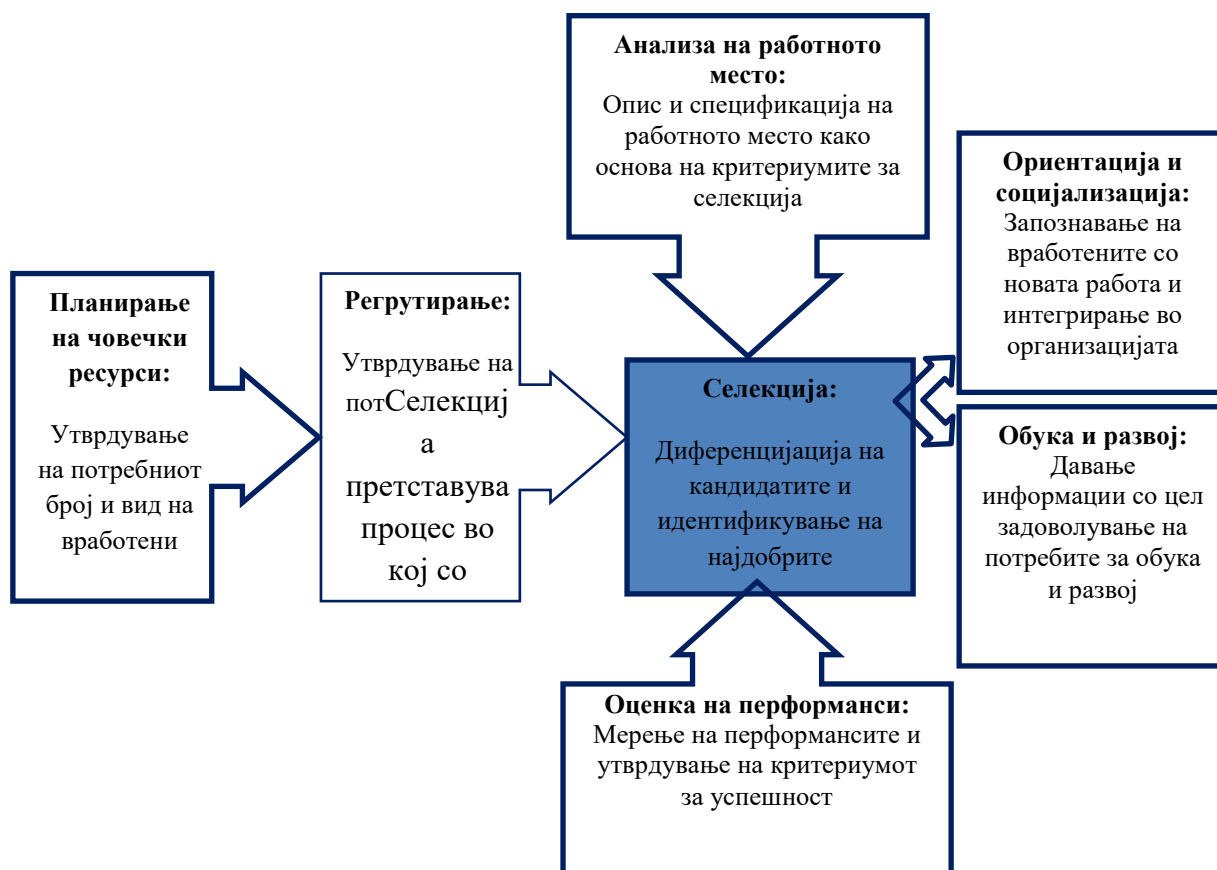
---

<sup>72</sup> Kulić.Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005, стр. 166.

<sup>73</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.119.

<sup>74</sup> Петковски.К., Стоилковска.А, Менаџирање на човечките ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент – Скопје, 2010, стр.151-152.

<sup>75</sup> Мицески.Т., Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2009, стр.51.



Шема бр.1: Однос на селекцијата кон другите функции од менаџментот на човечки ресурси<sup>76</sup>

На шема број 1, е претставена селекцијата и нејзината поврзаност со останатите функции на менаџментот на човечки ресурси.<sup>77</sup> Но разгледувано во контекст на полициските сили на државата може да се забележи дека секоја од наведените функции е во некаква примена, а организирано од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси. Секоја организација доколку користи ефективна селекција, поголема е веројатноста дека ќе вработи соодветни кадри за потребната работа, но честото менување на вработените претставува лош показател кој укажува на погрешно воден селективен процес, како и лоша репутација на менаџментот на самата организација. Според големината на организацијата, видот на работните места за кои се бараат кандидати, како и организациското опкружување влијаат на специфичноста на самиот

<sup>76</sup> Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2007, стр.152.

<sup>77</sup> Исто, стр.152;

процес на селекција. Во темелот на секој селективен процес важно е да се разбере кои карактеристики се од суштинско значење за постигнување на високи перформанси.<sup>78</sup>

Спроведувањето на процесот на селекција при засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, се остварува преку комисијата за селекција, која ја формира министерот и истата е составена од претседател, најмалку четири члена, секретар и нивни заменици.<sup>79</sup>

## 2.5. Обука и професионално усовршување

Современите услови на работење налагаат потреба од прилагодување на компетенциите на вработените. Организацијата мора да се прилагодува на потребите кои ги наметнува опкружувањето. Исто така различните потреби кои ги налага работното место инсистираат на промена на компетенциите на вработените. Обуката претставува процес на стекнување на нови знаења и вештини потребни за извршување на работните задачи на работното место.<sup>80</sup>

Обуката може да биде креирана за да задоволи бројни цели и да се групира на различни начини. Постојат вообичаени групирања што го вклучуваат следново:

- **Потребна и редовна обука:** Усогласување со различни задолжителни законски барања (на пример: еднакви можности за вработените или управување со здравје и безбедност на работното место и им се дава на сите вработени);

---

<sup>78</sup> Мицески.Т., Стефанова.С., Квалитетно селектирање на кадрите како предуслов за успешно работење на организациите, Научна конференција : Современите менаџерски предизвици и организациските науки, Бизнис Академија Смилевски, Битола, 2007, достапно на: <http://eprints.ugd.edu.mk/11581/1/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%20%20%D0%91%D0%90%D0%A1%20pdf.pdf>.

<sup>79</sup> Член 75 од Закон за внатрешни работи, достапно на: <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>80</sup> Casio.W., Applied Psychology in Personal Management, 3<sup>rd</sup> ed.,N.J, Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1987, стр.381.

- **Техничка обука на работното место:** Овозможува на вработените добро извршување на нивните работни задачи, (на пример: познавање на производите, техничките процеси, постапки и односи со корисниците);
- **Обука за интерперсонални односи и решавање проблеми:** Се однесува на работните и интерперсоналните проблеми, на подобрувањето на работните односи во организацијата,( на пример: меѓусебна комуникација, менаџерски и супервизорски вештини и разрешување на конфликти);
- **Обука за професионален и кариерен развој:** Обезбедува долгорочна ориентација кон зголемувањ на способностите на поединци и организации за во иднина,(на пример: деловните практики, извршниот капацитет, организациските промени, лидерството итн.).<sup>81</sup>

Системот за обуки на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија произлегува согласно Законот за внатрешни работи<sup>82</sup> и се темели на спроведена сериозна анализа, со цел за определување на потребата за обука. Непосредниот старешина спроведува две активности врз основа на описите на работно место, континуираното следење на работната изведба на подредените во текот на годината и формалната годишна проценка на изведбата, тоа се:

- Проценка на потребните компетенции за работното место и
- Проценка на компетентноста на работникот.<sup>83</sup>

Врз основа на тоа секој раководен старешина подготвува предлог на потреби за професионална обука за да може повисокиот старешина да ги сумира резултатите од анализата и да ги достави до организациската единица за управување со човечки

<sup>81</sup> Роберт.Л.М., Џексон.Ц.Х., Управување со човечки ресурси, МАГОР ДОО, Скопје, 2010, стр.260.

<sup>82</sup> <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>83</sup> Поопширно во: Стратегија за обука на вработените во Министерството за внатрешни работи, Центар за обука, Скопје, Декември, 2011, стр.17.



ресурси во Министерство на внатрешни работи. Врз база на сите добиени предлози се изработува планирањето на обуките.<sup>84</sup>

Кога станува збор за обуките на полициските службеници се мисли на два паралелни процеса. Првиот е, основното полициското образование кое го добива секој полициски службеник за да може професионално и компетентно да ги извршува сите идни задачи од своја надлежност, додека вториот е усовршувањето во текот на работниот век заради усогласување на компетенциите со потребите кои ги налага професионалниот развој на поединецот или промените во опкружувањето.<sup>85</sup>

Образованието и обучувањето на полициските службеници, но и на сите останати вработени во Министерството за внатрешни работи, освен што обезбедува ефективно и ефикасно спроведување на редовните работни обврски, добива дополнителна улога и важност во периодот на транзиција, како главен столб кој обезбедува спроведување на реформите во полицијата. Како резултат на интерните напори и екстерната поддршка од Европската унија преку Европската агенција за реконструкција, која активно се вклучи со свој придонес во реформите на полицијата, развиени се практики за најголемот дел на компоненти од циклусот на современа обука. Поврзувањето на овие практики и компоненти во единствен систем за обуки ја наметна потребата од создавање на Стратегија за обука на вработените во Министерството за внатрешни работи.<sup>86</sup>

Целта на Стратегијата за обука е да послужи како алатка за обединување на сите чинители на современ и ефикасен систем на обука на сите вработени во министерството. Системот за обука е комплементарен и ги опфаќа следните обуки:

- Основна обука за полицаец;
- Приправничка обука
- Континуирана обука;

---

<sup>84</sup> член 62 од Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр.42 од 17.03.2015 година.

<sup>85</sup> Амиџић.Г., Развој људских ресурса у полицији, Безбедност, полиција, граѓани., Бања Лука, год. V, бр.2/09, МУП – Р.Српске, 2009, стр.124-126.

<sup>86</sup> Поопширно : Стратегија за обука на вработените во Миистерството за внатрешни работи, Центар за обука, Скопје, Декември, 2011.

- Обука заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите (*Специјализирана обука*) и
- Менаџмент обука.<sup>87</sup>

Освен на овие обуки вработените може да бидат дел од:

- Регионална обука;
- Меѓународна обука и
- Екстерна обука во земјата и странство;<sup>88</sup>

За секоја посетена обука вработениот добива соодветен сертификат.<sup>89</sup>

Обука на човечките ресурси претставува само еден од факторите кои влијаат на ефикасноста на извршувањето на работата. Поради тоа, секоја активност во рамките на обуката треба да се заснова на внимателна анализа на цела низа фактори кои, заедно со обуката, влијаат на извршувањето на работата. Нивното влијание, на еден или друг начин, се манифестира низ фазите на процесот на обука.<sup>90</sup>

Како значаен сегмент на оваа активност треба да се потенцира и евалуацијата на ефектите од обуката, врз основ на која се собираат сите податоци за да се утврди ползата која организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука. Во менаџментот на човечки ресурси најчесто се применува пристапот за евалуација врз основ на четири критериуми и тоа:

- оцена на реакциите на учесниците на обуката спрема содржината на обуката;
- оцена на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука, со споредување на тестови за знаења на учесниците пред и после завршувањето на обуката;

---

<sup>87</sup> Исто, стр.13.

<sup>88</sup> Исто; стр.13.

<sup>89</sup> член 71 од Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр.42 од 17.03.2015 година.

<sup>90</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.152.

- оцена на промените во однесувањето на учесниците во обуката, ако се има предвид дека обуката, во крајна линија, треба да доведе до соодветни промени во однесувањето на поединците во работата;
- оцена на резултатите на обуката врз зголемувањето на продуктивноста на трудот, подобрување на квалитетот, намалување на отсуствата и слично.<sup>91</sup>

## 2.6. Работно воведување

Откако ќе се изврши селекција на кадрите, следниот чекор е нивното работно воведување и ориентација.<sup>92</sup> Работното воведување на нововработените е процес на запознавање со полициската организација, условите за работа, правилата за однесување, луѓето со кои ќе се работи, содржината на организациската култура и правата и одговорностите согласно работните односи. Овој процес не е секогаш едноставен. Некогаш нововработените имаат поголеми очекувања од условите за работа или од очекувањата од работата, па затоа потребата од помош некому за да го поучиш, за што е потребно да се посвети време, енергија и трпение, не е мала работа. Односно и оној што треба да го трасира патот на својот живот треба да биде доволно мудар и доблесен да научи како да го преточи понуденото во сопствено знаење, умеење и однесува, со што ќе го подобри работниот статус и својот живот. Овој процес на давање и примање сознанија, знаења и искуства, според индивидуалниот потенцијал на кандидатот може да трае кратко но и долго. Лицата кои даваат ваков вид на помош во работната организација, се нарекуваат ментори, што всушност тоа значи понуда на практична помош од една личност на друга личност со цел за видливи и позитивни промени во работата. Значи менторот е влијателна чиност која има задача

<sup>91</sup> Kirkpatrick.D.L., The Training and Development Handbook, NY, McGraw-Hill, 1996, стр.294.

<sup>92</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечките ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.173.

да оспособува, едуцира и упатува на професионален и кариерен развој, заради изградување и усовршување на стручен кадар во соодветна област.<sup>93</sup>

Работното воведување во полицијата се состои од три меѓусебно поврзани фази: подготовка, соочување и интеграција. Фазата на подготовка започнува уште во процесот на селекција бидејќи тогаш кандидатите се запознаваат со спецификите на полициската работа. Важно е во оваа фаза кандидатите да не се доведуваат во заблуда туку да им се укаже на вистинските состојби. Фазата на соочување се случува во моментот на вработување и трае околу две седмици. Добро е во оваа фаза некој да го пречека нововработениот и да му посака добредојде. Тогаш нововработениот се запознава со организациската култура и ги добива најпотрениите информации за работното место и организацијата, односно се оспособува за самостојна работа во полицијата. Последната фаза во работното воведување е интеграцијата. Во неа нововработениот ги совладува правилата и начинот на работа, се прифаќаат доминантните начини на организациско однесување и се прилагодуваат сопствените вредности на организациските итн. Токму во оваа фаза претпоставениот и менторите ја имаат клучната улога за давање на релевантни информации но и охрабрување на нововработениот полицаец. Работното воведување може да биде групно и индивидуално. Групното се изведува кога истовремено се прима поголем дел вработени, додека индивидуалното се однесува на само едно нововработено лице. Кога се применува индивидуалното работно воведување потребно е да се назначи лице кое има доволно работно искуство за да помогне во работното воведување.<sup>94</sup>

Во овој процес менаџментот за човечки ресурси потребно е навремено да развие соодветна програма за работно воведување кој ќе овозможи нововработените да се прилагодат во организацијата.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Исто, стр.174.

<sup>94</sup> Амиџић.Г., Развој људских ресурса у полицији, Безбедност, полиција, граѓани., год.V, бр.2/09, МУП – Р.Српске, 2009, стр.123.

<sup>95</sup> Boljanović.J., Pavić.Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, стр.140.

## 2.7. Оценување

Често системот за оценување на перформансите се состои од годишна евалуација која се користи за административни цели, односно добивање на објективна слика за индивидуалната работа, придонесот, ефикасноста, квалитетот и стручноста на работникот за утврдување на остварените работи и задачи, како и можноста за негов кариерен развој.<sup>96</sup>

Практичарите забележуваат еден феномен т.н. исчезнување на оценувањето. Имено, извештаите за перформансите се неопходни и раководните работници-старешини често велат дека истите ги спроведуваат, додека, од друга страна, многу вработени велат дека тие никогаш не добиле прегледи за оценување.

Системот на оценување на перформансите не треба да биде ист од година во година. Форматот е ист, но некои од целите, некогаш на организацијата, а некогаш на индивидуалните одговорности ќе се сменат. Овие промени се важни за развој на организацијата, но и на индивидуите. Како што организацијата планира што треба да се постигне наредната година, исто така и вработените сакаат да бидат запознати со нивните одговорности и очекувањата за нивните перформанси.

Оценувањето на работната изведба на вработените е исто така еден од најзначајните предуслови за организациската успешност. Основна цел на следењето и оценувањето на работната ефикасност е подигањето на организациската способност и постигнувањето на стратегиските цели.<sup>97</sup> Резултатите добиени од спроведеното оценување исто така се користат за професионално насочување и прераспределување на вработените на работни места кои повеќе им одговараат на можностите на вработените. Параметрите според кои се оценуваат вработените се: квалитетот на извршената работа, познавање на работата, односот кон работата, претпоставените, колегите и граѓаните, сигурност, одговорност и способност и заинтересираност за

---

<sup>96</sup> член 2 од Правилник за начинот за оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во министерството, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Службен весник бр.32 од 04.05.2015година.

<sup>97</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.194.

успешно извршување на работните задачи. Од тоа може да се заклучи дека предмет на оценување не се само објективните факти, туку и субјективните особини.<sup>98</sup>

За успешно оценување кое воедно претставува и еден перманентен процес, потребно е да се определат: работата и критериумите за неговата успешност, оценувањето на успешноста и повратна информација. Работната ефикасност ја оценуваат лица кои го познаваат и го следат работното однесување. Тоа најчесто се претпоставените бидејќи токму тие се во непосреден контакт со вработените. Во современи услови се користи и самооценување на вработените. Истражувањата покажуваат дека самооценувањето ја зголемува мотивираноста за работа на вработените.<sup>99</sup>

Во рамките на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија согласно одредбите од Законот за внатрешни работи во делот каде се утврдените принципите и постапките следење на ефектот на работникот врз што се одредува и оценката на работникот, јасно се нагласува потребата од коонтинуирано следење на ефектот на работниците од страна на нивните раководители во текот на целата календарска година, како и спроведувањето на полугодишното интервју кое се верифицира од страна на работникот, што претставува главен предуслов за утврдување на степенот на подготвеност за извршување на работните задачи, како и понатамошно усовршување за подигнување на ефектот за извршување на работните задачи. Главни критериуми кои се однесуваат на резултатите од работата на работникот, како и личните квалитети и карактеристики во текот на работењето се:

- Стручност;
- Обем на работа (колку работа завршил);
- Правовременост (кога ги завршил работите);
- Самостојност;
- Креативност;

---

<sup>98</sup> Мицевски.Т., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Штип, 2009, стр.91.

<sup>99</sup> Исто, стр.84-87.

- Прецизност;
- Доверливост;
- Соработка;
- Организирање на работата;
- Интердисциплинарност;
- Однос кон странките,
- Комуникација и
- Други способности поврзани со работата.<sup>100</sup>

Во однос на спроведеното оценување на работникот, оценувачот е должен копија од образецот за оценување и примерок од образецот за годишното кариерно интервју да го достави до работникот, како и да подготви извештај со ранг листа на годишни оценки на сите вработени со прилог примероци од образците за оценување и интервју, кои најдоцна до крајот на месец декември во тековната година потребно е до го достави до надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси.<sup>101</sup>

Според оставрената оценка работникот доколку има слаб ефект може да биде казнет со парична казна поради слаби резултати, но доколку слабите резултат се повторуваат во континуитет од две години последователно или три години во текот на пет години на оценување, работниот однос на работникот му престанува во постапка утврдена со закон и колективен договор, додека пак работниците кои ќе остварат добри резултат со кои се истакнуваат, ќе бидат наградени со бонус во износ на една основна плата.<sup>102</sup>

Во организациската единица каде работниците стануваат подобри и се развиваат, истовремено и таа се подобрува и развива, и станува успешна, поради

---

<sup>100</sup> член 134 од Закон за внатрешни работи, достапно на : <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>101</sup> член 136 од Закон за внатрешни работи, достапно на : <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>102</sup> член 137 од Закон за внатрешни работи, достапно на : <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

што преку работниците и самата организација постигнува подобри резултати во својот делокруг на надлежности.<sup>103</sup>

## 2.8. Мотивација

Наградите и признанијата се најдобар начин за да се поддржи и да се укаже на добро и ефикасно однесување на вработените полициски службеници, да им се помогне и на останатите вработените да бидат задоволни со себе си и со постигнатите резултати, како и да се мотивираат и понатаму да се однесуваат така. Современите организации осознале дека крајниот ефект на мотивацијата и позитивната атмосфера на работното место, е квалитетно и ефикасно завршена работа. Стратегијата и структурата на програмите за компензација имаат значајно влијание на работењето на организацијата и нејзината способност за креирање и одржување на конкурентската предност.<sup>104</sup>

Финансиската, односно материјалната компензација, претставува сложена конструкција на различни облици на мотивација кои обезбедуваат зголемена материјална положба на вработените во министерството. Постојат два вида материјална компензација: директна материјална компензација и индиректна материјална компензација.<sup>105</sup> Директната материјална компензација подразбира добивка во облик на плата, додека индиректната компензација се однесува на придобивките кои го подобруваат индивидуалниот материјален стандард, како што се здравственото и пензиското осигурување, бенифициран работен стаж, стипендии, школарини, различни видови животно осигурување, слободни денови и годишни одмори, платено отсуство, користење на службено возило итн.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> Поопширно во :Прирачник за оценување на работниците во Министерството за внатрешни работи, Скопје, 2016.

<sup>104</sup> Bernardin.J., Human Resources Management, McGraw-Hill Education, 2006, стр.253.

<sup>105</sup> Wehrich.H., Menadzmnt, Mate d.o.o, Zagreb, 1998, стр.459.

<sup>106</sup> Амиќић.Г., Награѓивање и мотивација запосленых у полицији, Безбедност, Полиција,Грацани., год.6, бр.1-2/10,МУП-Р.Српске, Бања лука, 2010, стр.11.



Нематеријалната компензација ги задоволува одредените потреби на вработените како што се: соодветно дизајнирање на работниот процес, демонстрирање на посакуваниот стил на менаџирање, партиципација на вработените во одлучувањето и решавањето на проблеми итн. Под соодветно дизајнирање на работниот процес се подразбира процес за утврдување на содржината на работата и функциите и социјалните односи во работата, а со цел да се остварат организациските цели заедно со остварувањето на индивидуалните потреби на вработените.<sup>107</sup>

Демонстрирањето на посакуваниот стил на менаџирање е исклучително актуелна тема во современите полициските организации. Општо познато е дека начинот на комуникација е еден од најмотивиращките фактори. Па тргнувајќи од тоа стојалиште, очекувано е, доколку оперативните менаџери имаат за цел да ги остварат организациските цели преку работата на нивните подредени, да водат сметка за стилот на комуникација кој ќе го употребуваат во процесот на посредно и непосредно комуницирање со вработените. Партиципацијата на вработените во одлучувањето и решавањето на проблеми се смета за најважна мотивациска иновација во современиот полициски менаџмент. Под партиципација се подразбира вклучување на вработените во процесот на одлучување за важни аспекти на работата и функционирањето на организацијата. На тој начин се користат компетенциите и креативниот потенцијал на вработените за компетентен приод во решавањето на организациските проблеми, а во исто време, се постигнува најекономичен начин на мотивирање на истите тие поединци.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Кулић.Ж., Милошевић.Г., Ристић.С., Управљавање кадрова и нивовим потенцијалима, Виша железничка школа, Београд, 2005, стр.224.

<sup>108</sup> Амицић.Г., Награѓивање и мотивација запосленых у полицији, Безбедност, Полиција,Граѓани., год.VI, бр.1-2/10,МУП-Р.Српске, Бања лука, 2010, стр.14.

## 2.9. Унапредување и развој на кариера

Развојот на човечките ресурси во полицијата подразбира задоволување на организациските и индивидуалните цели. Овој двонасочен процес ги обединува развојот на поединците со ефикасноста на организацијата, па така колку повеќе се развива полицискиот службеник и напредува во кариерата, толку е поефикасна организацијата во остварувањето на нејзините организациски цели. Развојот на човечките ресурси во полицијата се карактеризира со голем број на методи кои можат да бидат индивидуални и групни. Индивидуалниот се однесуваат на различни облици на развој, прилагодување и унапредување на знаењето, вештините и другите потенцијали на вработените во полицијата, во согласност со измените потреби на работата. Групните методи се однесуваат на јакнење и развивање на тимските потенцијали и можности. Секако, за развој на човечките ресурси се користи комбинација од повеќе методи, перманентно во текот на целиот работен век на поединецот.<sup>109</sup>

Современите полициски организации сè повеќе се бават со кариерата и кариерниот развој на вработените. Кариерата се дефинира како одредница на индивидуалниот професионален развој, односно индивидуалниот раст и падови во текот на работниот век. Таа се смета како низа на поврзани и неповрзани работни ангажмани, начин на однесување, вредносни ставови и аспирации.<sup>110</sup>

Развојот на кариерата претставува процес на многубројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности во кои поединецот и организацијата се јавуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера. При тоа се преземаат голем број на активности меѓу кои: планирање на кариерата, определување на правец на развојна кариерата, образование и обучување, усовршување и прилагодување. Полициската организација има исклучително важна улога во развојот на професионалната кариера. Оваа улога се

---

<sup>109</sup> Амиџић.Г., Развој људских ресурса у полицији, Безбедност, Полиција, Градани., год. V, бр.2/09, МУП-Р.Српске, Бања Лука, 2009, стр.122.

<sup>110</sup> Kulić.Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005, стр. 292.

остварува преку секторот за менаџмент на човечки ресурси. Секторот има обврска да собере релевантни информации за можностите за развој на кариерата и истите да ги направи достапни за вработените. Интерното огласување на слободните работни места многу помага во олеснувањето на развојот на кариерата на вработените.

Постапките за унапредување на работниците во Министерството за внатрешни работи имаат за цел да овозможи на работниците кариерно напредување, односно преминување од пониски, на повисоки работни места, во повисок платен ранг или на друго работно место кое во однос на претходното е повисоко според класификацијата на работни места.<sup>111</sup> Спроведувањето на оваа постапка се врши на транспарентен начин, преку објавување на оглас, врз основ на професионалните квалитети и квалификации, завршени обуки и работни способности, но со исклучок, транспарентноста на постапката нема да се однесува за определени работни места во рамките на Биро за Јавна безбедност и Управата за разузнавање<sup>112</sup>. Оваа определена законска форма предизвикува мислење за остварување на дискриминаторски и недемократски начин на кадровски одлуки во однос на останатите работници кои претендираат и ги исполнуваат во целост сите потребни квалификации и компетенции за истите определени работни места, така што веднаш овие одлуки предизвикуваат револт и одбивност кај работниците при остварување на работниот ефект.

Постапката за селекција при унапредување на работниците се реализира во повеќе фази, од страна на комисија која е формирана од министерот и постапува согласно подзаконски акт за селекција при распоредување и унапредување на работниците во министерството.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Поопширно во Закон за внатрешни работи, член 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125 и 126, достапно на: <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>112</sup> член 120 од Закон за внатрешни работи достапно на: <https://mvr.gov.mk/zakon/1>

<sup>113</sup> Поопширно во : Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.44/2015.

**Трета глава :**

**Предуслови за ефикасно менаџирање со човечки ресурси во  
полициска организација**

### 3. Општи предуслови за ефикасно менаџирање со човечките ресурси во полициска организација

Полициската организација како сложено организиран, витален елемент на безбедносниот сектор, постојано се стреми да создаде и примени систем на безбедносен менаџмент како процес кој ќе овозможи навремена и соодветна реакција на сите можни безбедносни проблеми, ризици и кризи, со кои може да се соочи во рамките на својата дејност. Секојдневната примена на безбедносно менаџерски активности во голема мера влијаат на постигнувањето одредено ниво на безбедност во општеството, но секојдневните активности често влијат и како причина за безбедносните проблеми и вонредни случувања, така што придонесуваат малите проблеми да прераснат во посложени. Полицијата претставува највидливиот дел од структурата на власта, која ги извршува најочигледните, непосредните и т.н. најгрубите задачи со цел да обезбеди благосостојба за граѓаните и општеството.<sup>114</sup> Државниот легимитет полицијата го зајакнува преку секојдневно постапување на начин кој ги задоволува потребите и очекувањата на јавноста, користејќи го својот авторитет во корист на граѓаните. Доколку полицијата извршувањето на своите должности го врши на начин кој ги откликнува демократските вредности, тогаш демократијата и легимитетот на државата се унапредуваат.<sup>115</sup> Полицијата во секое дејствување потребно е однапред да ја потврди правната оправданост на акцијата која планира да ја спроведе<sup>116</sup> и потребно е да се воздржи од било какво дејствување за кое се знае дека е незаконско постапување<sup>117</sup>. Полициските службеници истото така е потребно остро да се спротистават на секое прекршување на законска норма или меѓународен стандард<sup>118</sup> и при своето постапување без разлика на својата позиција на

---

<sup>114</sup> Bayley.D., *Demokratizacija policije u inostranstvo*, Vašington, 2001, стр.13.

<sup>115</sup> Trevis.J., *Rad policije u tranziciji*, Budimpešta, 1998, стр.2.

<sup>116</sup> Совет на Европа, ``Европски кодекс за полициска етика``, 2001, стр. 38.

<sup>117</sup> Совет на Европа, ``Декларација за полиција``, стр. 4.

<sup>118</sup> UN, *Kodeks ponašanja za policijske zvaničnike, član 7 i 8*, Savet Evrope, Deklaracija o policiji, Deo A, стр.7.

која ги извршуваат работните задачи и лично се одговорни за своите постапки или пропусти, како и дадените незаконски наредби кон своите подредени.<sup>119</sup>

Наведената елаборација за специфичноста на дејноста и одговорноста на полициските службеници кои претставуваат основниот и најзначаен ресурс во извршување на полициска дејност, претставува значаен показател за важноста на менаџмент процесот со човечки ресурси, кој е потребно на највисоко ниво безусловно и со посебен стандард и квалитет да биде спроведен во рамките на полициската организација. Во спротивно доколку некое процесното дејствие, во одредена фаза затаи, може да се предизвика нарушување на целокупниот кредибилитет на министерството и полицијата. Со оглед на зачестените организациски и систематизациски краткорочни проекции, од досегашното полициско искуство, сеуште не постои утврдена евалуација и проценка за нивната оправданост и постигнување на нивната цел во однос на ефикасноста и ефективност, но постои реална потреба од нови анализи и истражувања кои треба да ја утврдат сегашната состојба за функционалност во однос на организациската поставеност, систематизација на работни места и правната оправданост за процесните дејствија кои се суштински показател за постигнување на ефикасност и ефективност на полициската организација.

Општите предуслови за ефикасно менаџирање со човечки ресурси во полициската организација во Република Северна Македонија, едноставно може да се определат со оглед на нашата општествено политичка состојба, која изминативе години како кај нашата јавноста, но и во региониот претставува пред се особено значаен фактор за безбедносна нестабилност. За многу краток временски период институциите кои припаѓаат на безбедносниот сектор, преку нивната пасивна реакција и погрешна поставеност и именување на човечките ресурси на најклучните и најодговорни позиции, генерираа специфични безбедносни инциденти кои се случија на нашата територија, кои оставаат трајни последици за понатамошната безбедносна стабилност на државата. Пред се почнувајќи од злоупотребите и протекувањето на прислушкуван материјал, потоа кумановските настани, нападот во законодавниот дом, бегството на лица веќе вклучени во судски процеси како обвинети при инволвираност во извршување на потешки кривични дела согласно нашето законодавство, од што

---

<sup>119</sup> Совет на Европа, Европски кодекс за полициска етика, 2001, стр.16.

можеме само да заклучиме дека институции кои припаѓаат на безбедносниот сектор како полицијата, разузнавачките и контраразузнавачките служби, при извршување на својата дејност едноставно затајуваат во превземањето дејствија и активности, за да се спречат и законски процесираат кривични постапки.

Кога зборуваме за полицијата оттука произлегува и дилемата за нејзината организациска функционалност и правилна менаџерска компетентност и поставеност, и се поставува прашањето дали соодветните човечки ресурси се поставени на значајните, а пред се раководни и одговорни места. Според настанатата состојбата која се дефинира според безбедносните случувањата, може да заклучам дека што поскоро, потребно е да се започне со т.н. организациски реинжинеринг и аналогно на тоа нов стратешки концепт за менаџирање со човечки ресурси, (пред се мисли на новоназначените раководни носители на полициски функции, како и нововработените во рамките на полициската организација и министерството). Но целосно таква сложена реформа ќе зависи од процесот на *демократизација на полицијата*<sup>120</sup> преку нејзините главни компоненти:

- Децентрализација<sup>121</sup>;
- Демополитизација<sup>122</sup>;
- Декриминализација<sup>123</sup> и
- Вовед во нов полициски менаџмент<sup>124</sup>;

Таквиот реформски процес на сеопфатност во организацискиот модел на полициската организација, може да придонесе кон остварување на визијата на

---

<sup>120</sup> Поопширно: ОБСЕ, Прирачник за демократско полициско работење, Виена, Австрија, Мај, 2008.

<sup>121</sup> Milosavljević.B., Uvod u policijske nauke, Policijska Akademija, Beograd, 1994, стр.206.

<sup>122</sup> Поопширно : Лабовиќ.М., Демополитизација и(ли) Департизација на државната управа во Република Македонија, Де-Гама, Скопје, 1999.

<sup>123</sup> Поопширно: Прирачник за спроведување обука за полициски интегритет, ДЦАФ ( Женевски центар за демократска контрола на вооружените сили), Женева, 2015.

<sup>124</sup> Нов полициски менаџмент претставува нов организациски дизајн и структура, адаптирана согласно потребите и специфичностите на општеството, кој воедно ќе има значајна улога и во спроведување на законите како и остварување на ефикасноста на организацијата, што всушност претставува фактор за успешна полициска организација.

Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, преку наведените демократски и меѓународно општо прифатени цели за институционална функционалност, така што полицијата треба да оствари поголема ефикасност и ефектиност, како и поголема репрезентативност на својата популација кај граѓаните, како и кај меѓународната заедница.

### **3.1. Демократизација на полицијата**

Процесот на демократизација во повеќето земји од Југоисточна Европа детектира проблеми при адаптацијата на институциите од безбедносниот сектор кон нормалното демократско функционирање и промена на вредностите кон професионализација.<sup>125</sup>

Демократизација на полицијата како процес всушност ја претставува и севкупната демократизација на општеството, која на јавноста и служи како одговор на засегнатите прашања кон политичките чинители на власта, како и конкретно за функционалноста на полицијата. Но оставрувањето на овој процес најдобро се извршува преку создавање на нов модел на организација и делување на полициската организација. Демократска полициска организација може да се дефинира преку следните карактеристики:

- одговорност;
- да биде отворена и препознатлива, а не бирократска и безлична;
- да применува минимум сила;
- да биде локално организирана, со минимално централизиран надзор;
- да ги почитува националните стандарди и приоритети;
- внатрешните односи да бидат дизајнирани на демократските начела;

---

<sup>125</sup> Seka.N., Transition to democracy and military reform: Possible framework., Antologija tekstova za Škola reforme sektora bezbednosti, Centar za međunarodne i bezbednosne poslove, Beograd, 2007, стр.37.



- сите задачи да се извршуваат веднаш и ефикасно;
- полициските службеници како поединци да покажат интегритет и етика;
- да се реагира на прашања, приговори и претставки;
- персоналот мора да биде подготвен да се оправда при пропусти;
- персоналот мора да биде внимателен и сочувствителен;
- организација мора да биде ориентирана кон дејноста;
- дејноста мора да создаде впечаток на чесност и недискриминација;
- да биде консултативна и тимска;
- да биде видливо присутна;
- да е усогласена и да практикува одговорноста согласно правните норми.<sup>126</sup>

При фокусот кон промените во полициската организација може да констатираме дека тие се неопходни како организациски така и структурно. Потребата од взаемно дејствување на повеќе актери во донесувањето на одлуки, промена на раководен кадар кој ќе даде придонес кон ефикасност, промени кон поврзан процес на одлучување, планирање и спроведување, соодветно дефинирање и користење на ресурсите, како и поттикнување на креативност и иницијативи. Според карактеристиките на полициската организација во Република Северна Македонија, може да се каже дека без одлагање, неопходен е реформски процес со кој мора да се започне трансформацијата кон демократска полициска организација, задолжително со иницирање на нови развојни стратешки документи, конкретни проекти, мерки и активности. Тука исто така може и да се нагласи Стратегијата за развој на полицијата преку стратешките приоритети за менаџирањето со човечки ресурси, проекти и иницијативи за јакнење на своите капацитети и партнерски односи со заедницата и сл.<sup>127</sup>

<sup>126</sup> Mraović-Cajner.I.,V. Faber., G.Volarević., Strategija djelovanje policija u zajednici, MUP R.Hrvatske, Zagreb, 2003, стр.95.

<sup>127</sup> Поопширно: Стратегија за развој на полицијата 2016-2020; Министерство за внатрешни работи на Република Македонија.

## 3.2. Децентрализација на полицијата

Основните рамки на организација и поставеност на полицијата во правна држава се зависни од принципите на организација и поставеност на полицијата во демократско општество. Во сложени околности од безбедносен, политички и економски аспект, основниот предуслов за успешна општествена улога на полицијата ќе биде нејзината организација според потребите, можностите и стандардите при безбедносните интеграции. Основниот услов за функционирање и развој на полициските организации во современото опкружување секако е и изградбата и постоењето на адекватниот модел кој ќе ги поседува задоволителното ниво на флексибилност.<sup>128</sup>

Причината за ваквата состојба лежи во фактот дека современото опкружување е нестабилно и дека неговата основна одлика е дисконтинуитетот.<sup>129</sup> Секоја полициска организација како значаен организациски фактор во општеството е дел од составот на безбедносниот сектор. Опсекот, разноврсност и сложеност на полициските задачи, големиот обем на работи обврски и бројот на човечки ресурси кои се потребни за извршување на потребните работи, специфичност за начинот за извршување полициските задачи, ја претставуваат сложеноста на организациска структура на полициската организација.<sup>130</sup>

Полициската организација во Република Северна Македонија според внатрешната организациска поставеност, пред се се мисли на Бирото за јавна безбедност, која се заснова на линиски и територијален принцип<sup>131</sup>, претставува централизирана организација или матричен модел на организирање, во кој е минимизирано пренесување на овластување при делегирање на одлуки. Основната потребата за нов организациски дизајн кој ќе овозможи поголема децентрализација на овластувањата во рамките на полицијата, но и истовремено ќе содржи елементи на

---

<sup>128</sup> Стојановски.Т., Полицијата во демократско општество, Астор Штип, 1997, стр.221.

<sup>129</sup> Cvetković.D., Organizacioni dizajn kao jedan od faktora efikasnosti policije, Škola biznisa, br.1, Novi Sad, стр.111.

<sup>130</sup> Mailosavljević.B., Nauka o policiji, Policijska akademija, Beograd, 1997, стр.429-434.

<sup>131</sup> член 19 од Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ, бр.42, Март, 2014, стр.19.

територијален и матричен модел, всушност е предизвикана од актуелната состојба во рамките на полициската организација, кога евидентно е нарушена субординацијата при делегирање на наредби и одлуки, како и преголемата зависност на локалните полициски организациски единици од централните полициски служби. Комбиниранот модел на организациска структура ќе придонесе кон подобри резултати како во делот на локалните полициски структури во постапувањето кон превенирање и решавање на локалните проблеми, така и во делот на меѓусебната соработка и координацијата помеѓу локалните и централните сили во истрагите за посложени кривично правни настани на републичкото ниво. Поголемата децентрализација на овластувања може да овозможи поголема одговорност на полицијата и деловотворен пристап кон решавањето на проблемските и безбедносни прашања во рамките на заедницата, користејќи методи кои ќе одговараат на локалните потреби и на тој начин би се зголемила ефикасноста, но и довербата кај граѓаните. Сепак потребно е да се обврне големо внимание кон процесот на децентрализација во делот на управувањето, односно ланецот на комуникација, според потребите на локално и републичко ниво во спроведувањето на практичните политики на министерството.<sup>132</sup>

Како понатамошен чекор за превземање на активности во рамките на организациската структура, а се однесува исто така на Бирото за јавна безбедност, потребно е да се изврши реорганизација, бидејќи сите негови служби припаѓаат на еден ист оперативен ланец на командување, што тоа всушност значи дополнително централизација на процесот за одлучување. Затоа полициските служби, пограничните полициски служби, службите за општи административни работи, менаџирањето со човечки ресурси потребно е да се раздвојат и да им се одредат јасни и прецизни задачи и надлежности, согласно законските овластувања, а во процесот на децентрализација на полицијата како една од потребните мерки во функција на деконцентрација на одлучувањето. Тоа би значело пренесување на овластувањата за одлучување на пониските организациски нивоа, така што Министерот за внатрешни работи и службите во склоп на седиштето на министерството, потребно е да одлучуваат за оние прашања и проблеми, кои пониските или локални нивоа на полициската структура не се во можност да ги одговорат, односно за проблематиката која го надминува

---

<sup>132</sup> OEBS, *Reforma policije u Srbiji ka stvaranju savremene i odgovorne policijske sluzbe*, Beograd, 2004, стр.22.

локалното значење и влијае на полициската функционалност. Со пренесувањето на овластувањата за одлучување на подрачните т.н. децентрализирани служби би се постигнала поголема чувствителност на тие нивоа за оставрување на ефикасноста во работењето, при решавање на сопствените локални безбедносни проблеми и би се постигнала поголема иницијативност и одговорност во својот домен на опфатност. Компактибилен вид на процесот на децентрализација на полицијата е концептот ``полицијата во заедницата``.<sup>133</sup>

### 3.3. Деполитизација на полицијата

Под *деполитизација* се подразбира состојбата или процесот за настанување на состојба, според која што управните службеници (во кои спаѓаат и полициските службеници, како останатите службеници кои се дел од државната управа, односно вработени во државните институции), не само што неможат да ги застапуваат и изразуваат односно да се раководат од своите политички убедувања за време на работењето во органот на управата, туку тие не можат политички да се ангажираат ниту вон органот, во своето слободно време.<sup>134</sup>

Деполитизација на полицијата овозможува почитување на принципот за политичка неутралност на полицијата. Тоа всушност претставува еден од темелните и универзални, но и стовремено и најтешко остварливи принципи кои се поставуваат во врска со улогата на полицијата во демократското општество. Најчесто, под политичка неутралност на полицијата се подразбираат неколку меѓусебно поврзани конкретни принципи и тоа се :

- принцип на неутралност на полицијата во рамки на законите (иако најчесто припаѓа на апаратот на извршната власт), полицијата мора да има слобода во

---

<sup>133</sup> Поопширно : Прирачник за демократско полициско работење, ОБСЕ, Виена, Мај, 2008.

<sup>134</sup> Лабовиќ.М., Деполитизација и(ли) Департизација на Државната управа во Република Македонија, Де Гама, Скопје,1999, стр.112.

справување со сите незаконски влијанија на владата и другите државни органи, политички партии, интересни групи или други субјекти;

- принцип на оперативна независност, односно автономност на полицијата во превземање на одредени акции за кои со законски овластувања е обврзана (со право и должност во рамките на законот да делува слободно, без ограничување и незаконско надворешно влијание) ;

- принцип на забрана за користење на полицијата во рамките на политички натпревар, односно како политичко средство или инструмент (т.е. оневозможување на нејзината отворена или прикриена употреба поради остварување на партиските интереси на партиите на власт или некои други политички групи) ;

- принцип на деполитизација на полицискиот персонал (кој редовно се однесува на забраната во исполнување на политичките верувања, но и на забраната за полициските припадници да бидат членови на политички партии и да се ангажираат во политичкиот живот. Овој принцип претставува и напуштање на т.н. ``плен систем``, што значи промена на персоналот после промената на власта и политичката партија на власт, освен носителите на политичките функции кои се поставуваат од страна на парламентот или владата.<sup>135</sup>

Деполитизацијата претставува посебна област во поглавјето кое се однесува на организациската структура и одговорноста на полицијата. Приоритетна цел на оваа област е потребата да се создаде јасна организациска разлика помеѓу Министерството за внатрешни работи и оперативниот дел на полицијата, како и сите останата помошни полициски служби. Министерството потребно е да биде надлежно за донесување на практични политики за работата на полицијата, но тоа не значи дека на било кој начин може или треба да се бави со оперативни прашања.

Во структурата на полициската служба потребно е да постои оперативната независност на полицијата и на останатите оперативни служби, кои во извршувањето на полициската дејност ќе останат одговорни на Министерството. Промените кон посакуваното подразбира дека и политичарите, е потребно да го прифатат ставот дека

---

<sup>135</sup> Milosavljević.B., Antologija tekstova za Škola reforme sektora bezbednosti, Centar za međunarodne i bezbednosne poslove, Beograd, 2007, стр.154-155.

полицијата не претставува инструмент за политика. Постојано треба да се истакнува и прифати како на државно, така и на локално ниво дека полициската дејност дава отчетност и одговорност за сработеното пред граѓаните и дека не е под контрола на политичките претставници. Оперативноста, независноста, контролата и одговорноста мора да се независни и професионални, а во служба на полицијата. Според тоа во рамките на Министерството, јасно треба да се разграничи која служба е одговорна за практичните политики и надзорот (министерот и неговите соработници), а која служба за контрола на полицијата.<sup>136</sup>

Како предлог мерка која може да допринесе кон деполитизација на полицијата, се предлага поинаква организациска структура на министерството, каде полицијата треба да биде организирана во посебни управи и подредена на раководство со компетентен, професионален и искусен раководен кадар, а министерството (се мисли на седиштето и останатите служби) да остане во функција на стратешко и планирано насочување на оперативната структура на полицијата, така што оперативната активност на полицијата организациски ќе биде извлечена од политичкото влијание на извршната власт.

Деполитизацијата може и треба да придонесе за зголемување на работната дисциплина и професионална етика на службениците, заради се поизострената диоптрија на јавноста како и мотивот да не се наштети на рејтингот и угледот на носителите на извршната власт во државата.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> OEBS, Reforma policije u Srbiji ka stvaranju savremene i odgovorne policijske sluzbe, Beograd, 2004, стр.23.

<sup>137</sup> Лабовиќ.М., Деполитизација и(ли) Департизација на Државната управа во Република Македонија, Де Гама, Скопје, 1999, стр.157.

### 3.4. Декриминализација на полицијата

Во процесот на трансформација на полициската организација како значајна цел кон остварување на т.н. демократската реформа се истакнува и декриминализацијата на полицијата, што всушност значи сузбивање на сите форми на криминални дејанија на полициските службеници и останатите службеници вработени во министерството. Последиците настанати од спрегата помеѓу полицијата и криминалот се катастрофлани и влијаат на општата криминализација во општеството и полицијата. Целно и структурно во рамките на Министерството за внатрешни работи, функционира Секторот за истраги, внатрешна контрола и спроведување на стандарди, што всушност претставува темелниот столб во остварување на декриминализација на полицијата, како и придонес кон декриминализацијата во општеството, преку спроведување на истражни постапки по пријавени настани за вмешаност во криминални активности, корупција и злоупотреба на службената положба и овластувања на полициските службеници и останатите службеници вработени во министерството, како и постојана надзорна дејност. Во основа, контролата на работата на полицијата е важна претпоставка за да се согледа какво е однесувањето на полицијата во државата и во основа таа подразбира одговорност, отчетност и надзор, односно контролата придонесува работата на полицијата да биде отворена, отчетна, транспарентна, демистифицирана. Таа произлегува и од специфичностите на овластувањата што ги има полицијата и од можноста тие да бидат злоупотребени за потребите на власта. Внатрешната контрола е позната и како интерна контрола или дисциплинска контрола. Овој вид на контрола во најголема мера е застапен во најразвиените држави во светот кои имаат висок степен на демократија, долга парламентарна традиција и стабилни правни системи.<sup>138</sup>

Но и покрај наведениот систем за надзор и контрола, постои потреба за ефективен механизам за да се контролираат и спроведуваат високите анти-корупциски стандарди и да се гарантираат фер и сестрани истраги, како и да се изнесат пред лицето на правдата сите инволвирани во корупција, без страв, наклонетост и сожалување и без

---

<sup>138</sup> Бакрески.О., Контрола на безбедносниот сектор, Скопје, 2012, стр.65-66.

разлика на рангот во хиерархијата на поставеност. Покрај тоа полициските служби треба да превземат мерки и механизми за да го олеснат процесот на известување за корупција, пропусти кои може да содржат корупција<sup>139</sup>, како и злоупотреба на службените овластувања и криминални активности, кај соодветниот орган кој ќе ја истражува и утврдува законитоста при постапувањето на полициските и останатите службеници при министерството. Како значаен фактор во остварување на овој процес на декриминализација на полицијата исто така треба да се истакне и функцијата на менаџирањето со човечки ресурси во однос на приемот и поставувањето на полициски службеници особено на раководни места каде задолжителен фактор пред се треба да биде професионалноста, а не послушноста, бидејќи одговорноста е пресудна во градењето на професионален став и влијае при пренесување на надлежностите на понискиот ранг, односно кон потчинетите по хиерархиската поставеност. Во спротивно доколку неодговорна личност раководи со одреден орган, одговорноста запира кај потчинетите, бидејќи тие знаејќи го профилот на наредениот и неговиот однос кон работата многу лесно ги прифаќаат криминалните искушенија паралелно вршејќи ја и полициската дејност.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> ОБСЕ, Прирачник за демократско полициско работење, Виена, Мај, 2008, стр.21.

<sup>140</sup> Исто, стр.41-42.



### 3.5. Вовед во нов полициски менаџмент

Реструктурирањето на полициските организации, како и нивното полициско работење секаде во развиените демократски држави е поттикнато и прифатено согласно повеќето извори и извештаи кои ги укажуваат причините и проблемите во полициското работење, особено за прашањата кои произлегуваат од полициското управување, примена на правдата, еднаквоста во заштитата и квалитетот на услугите.<sup>141</sup>

Организацијата на полицијата е занована на строги законски правила и прописи. За да се обезбеди ефикасна координирана тимска работа меѓу организациските единици, поделбата на работата меѓу нив треба да биде прецизно дефинирана, како и меѓусебните односи на организациските единици. Според латинскиот збор ``*struare*``, кој го има значењето на глаголот се гради или именката граѓа, се користи за да се означат дека со организациската структура се идентификуваат актерите, структурните елементи или составот на организацијата. Постојат повеќе дефиниции за поимното значење на овој поим, како една од нив може да се наведе дека организациската структура претставува формален систем на задачи и овластувања преку кои се контролира на кој начин луѓето ја координираат секоја акција и ги користат ресурсите за постигнување на организациските цели.<sup>142</sup>

Раководењето со полицијата се темели врз основа на општоважечките принципи на современото научно раководење, со тоа што тие се приспособени според одредени специфичности на полициската организација. Значењето на полицијата како општествен систем, а со тоа и на значењето во раководењето и остварувањето на основните функции се гледа преку остварување на организирано и ефикасно функционирање на полицијата како систем.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Bayley.D.H., Shearing.C.D., The New Structure of Policing: Description, Conceptualization, and Research Agenda, Washington, DC: National Institute of Justice, 2001, стр.7.

<sup>142</sup> Божин.М., Радојиќ.М., Организација и управување, Технички факултет, Чачак, 1997, стр.17.

<sup>143</sup> Бакрески.О., Основи на Безбедносниот менаџмент, Аутопринт, Скопје, 2011, стр.163.

Досегашната практика на раководењето со полицијата покажува дека доброто организирање се заснова на следниве работи:

- детална подготовка која обезбедува оптимална организациска структура и структура на раководење со престојните задачи, за да се избегне импровизација и ќе се обезбеди концентracија на сили и средства за извршување на задачите и ќе се направи нивна деконцентracија по извршување на задачата;

- навремено ќе се дистрибуираат потребните податоци на пониските нивоа на раководење (со помош на информационите системи) за да може побрзо да отпочнат подготовките на сите нивоа на раководење;

- командниот, функционалниот и соработничкиот однос треба да ја обезбеди органската поврзаност на сите елементи на организацијата, а сите акции ќе ги поврзе за материјалните и за човечките можности со усогласување на желбите и можностите;

- потребна е брзина во работењето, но сталоженост и високо ниво на концентрација, како и обезбедување на докази за се што се работи, за да може организацијата да се подготви за задачата која и претстои. Нервозата и брзањето го удвојуваат времето потребно за подготовка и извршување на задачите, тие стануваат синоним за неподготвеност и неспособност.<sup>144</sup>

Процесот на организирање на полицијата води кон креирање на организациска структура која дефинира како е поделена задачата, како се остварува соработка меѓу секторите, одделенијата, како се користат ресурсите итн. Според ваквата концептуализација на дадениот пристап во делот на дефинирање на организациската структура во полицијата самата структура посочува на: поединци кои извршуваат одредени задачи, односи на формално известување, одговорност за одлуките, хиерархиска подреденост на нивоата, планирање на активностите што треба да обезбеди потребна координација и соработка. Основните компонентни на организациската структура во полицијата се хоризонтални и вертикални димензии. Вертикалната димензија е изразена преку нивоата на авторитет, додека хоризонталните нивоа се дадени во облик на департементација. Во вертикалната димензија нивоата на авторитет се подредени во форма на хиерархија од врвот-надолу. Самите односи

<sup>144</sup> Стевановиќ.О., Раководење и командовање, Полицијска академија, Београд, 1999, стр.109.

произлегуваат од делегиран авторитет од едно до друго ниво, а меѓу нивоата постои комуникација со која авторитетот е пренесен меѓу нивоата, преставувајќи го стандардниот пристап за да се разберат некои од односите на авторитетот во полициската организација. Но за да се има целосно разбирање на проблемите кои се врзани за полициската организација, потребно е да се има соодветно знаење за природата на нивоата и за начинот како тие се креираат. Досегашните искуства упатуваат дека најдобра варијанта во организационата структура во полицијата е да има департизација ( формирање дополнителен и потребен број по формат на директорати, сектори , одделенија и останати служби), со нив да раководат стручни и компетентни лица кои ќе се донесуваат стручни и оперативни планови и во организационата единица треба секогаш да се има помошни служби за извршување на дополнителни работи.<sup>145</sup>

Денес, посебно во развојот на самата организација присутни се две тенденции: примена на научно-технолошките достигнувања и човечкиот субјективитет. За создавање на успешна организација не постои стандардно прифатлив модел, ниту стандарден рецепт. Таа како помалку или повеќе успешна се етаблира во текот на работењето, а учејќи од своите успеси и падови треба да се прилагодува кон новата реалност или ако е потребно да се надоградува, но тоа не значи дека треба да се менува визијата, туку само другите фактори кои придонесуваат за нејзиното опстојување, како што се: планови, програми, стратегија, формација, стил на управување и ресурси.<sup>146</sup>

Способноста на полицискиот менаџмент е многу важна работа, која може да се утврди преку одговор на повеќето прашања, како на пример дали полицискиот менаџмент ја исполнува и остварува својата суштина, дали вршејќи ги полициските работи го спроведува сузбивањето на криминалитетот, дали неговите одлуки постигнуваат да полицијата законски постапува при одржувањето на јавната безбедност на граѓаните, дали полицискиот менаџмент остварува хармонизиран однос со останатите органи од државната управа против криминалитетот и дали одржува пратнерски однос со другите државни субјекти. Остварувањето на целта со вршењето

---

<sup>145</sup> Бакрески.О., Безбедносниот сектор како специфичен облик на организација, Безбедносни дијалози, бр.1, Скопје, 2010, стр.90-91.

<sup>146</sup> Исто стр. 95.

на полициските работи не предизвикува спонтано и неорганизирано постапување, туку иницира насочување од страна на полицискиот менаџмент, така што при вршење на полициските работи секој раководител добро треба да се носи со својата обврска и одговорност. Полициската ефикасност и ефективност во општеството зависи од правилното и професионално управување со полицијата, односно функционалноста на полицискиот менаџмент. Основно начело на полициската организација која држи до својот професионален имиџ е заедницата да биде опслужувана со високо квалификувани и подготвени полициски сили, во која граѓаните (јавноста), ќе имаат доверба.<sup>147</sup>

Постигнувањето на ефикасност и ефективност за полицијата значи дека во рамките на своите надлежности полицијата ги извршува своите задачи на законски предвидениот начин. Односно под ефективност, според менаџмент теоријата, се смета на производи и услуги кои ги задоволуваат потребите на клиентите на краткорочен и долгорочен план. Но кога во прашање е безбедноста, како потреба на државата, преку својот највитален апарат полицијата, односно полицискиот менаџмент, ефективноста ќе се мери преку учеството и конкретниот учинок на полицијата во зачувување на суверенитетот, независноста и територијалниот интегритет, па во таа функција и преку создавање на соодветна организација и функционална способност на полициските сили за успешна реакција против современите безбедносни предизвици, ризици и закани. Конкретно обемното и квалитетно извршени полициски задачи за сузбивање на сите видови на безбедносни загрозувања и одржување на поволна безбедносна состојба во државата, покажува дали полицискиот менаџмент преку своите одлуки го обезбедува исполнувањето на полициската ефективност. Додека пак ефикасноста во оваа дејност е квалитет да се биде способен за успешно извршување на задачата без губење време или енергија и исто така ефикасноста може да се дефинира и како барање во една организација да се реализираат поставените цели со најмало користење на расположливите ресурси, односно со највисоко ниво на рационалност во нивната употреба.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Стојановски.Т., Полицијата во демократско општество, АСТОР-ДОО, Скопје, 1997, стр.287.

<sup>148</sup> Бакрески.О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт, Скопје, 2011, стр.165.

Денес да се зборува за полициски менаџмент, неопходно е да се промени опкружувањето во кое полицијата делува, да се оствари промена во самата полициска организација и радикално да се промени системот на раководење.<sup>149</sup> Тоа подразбира дека раководењето со полициски системи бара еден нов модел кој во сложени и отворени општествени односи со добро осмислена безбедносна политика и стратегија ќе овозможи севкупното дејствување да биде засновано на научно-стручни и искуствени премиси. Меѓутоа за да може ефикасно да се имплементираат сите активности потребно е целосно ангажирање на човекиот фактор, но и да се усвојат оние претпоставки кои се неопходни за успешно извршување на специфичните задачи. Посебно, раководните лица во безбедносните структури мора внимателно и ефикасно да ги следат сите општествени промени, за да можат навремено на сите хиерархиски нивоа да создадат клима за прифаќање и организирање на новите состојби. Во таа смисла треба да се развијат ставови и убедувања, а особено култура на безбедносно однесување и дејствување во сложени безбедносни ситуации, кои што ќе бидат гаранција за хуман пристап во остварувањето на задачите. Кога ќе се постигне тој корелативен однос меѓу сфаќањата и значењето на полицискиот систем во општеството, потоа прифаќањето на сите негови организациски, оперативни и други карактеристики, како и подготвеноста за операционализација на претходно усвоената безбедносна политика и стратегија, тогаш може да се каже дека ќе се задоволат потребите, залагањата и нужностите во општество.<sup>150</sup>

Меѓутоа, за да може полициската организација ефикасно да ја извршува својата општествена задача, еден од значајните фактори кој влијае на севкупните активности се моралните вредности на раководните структури, како и на останатите припадници на безбедносните сектор. Тоа значи дека почитта како релевантна вредност, а особено на раководниот профил има доминантно влијание, посебно кога е во прашање навременото и ефикасно решавање на негативните појави и однесување. Значи, без почитта како вредносна димензија важна за раководење во полициските структури не може воопшто да зборуваме за нивно успешно обликување, развој и просперитет. Затоа

---

<sup>149</sup> Jurina.M., Elementi organizacije policije, MUP Republike Hrvatske – Policijska akademija, Zagreb, 1999, стр.224.

<sup>150</sup> Бакрески.О.,Основи на Безбедносниот менаџмент, Стеда графика, Скопје, 2011, стр.159.

е потребно и професионално совладување на широките подрачја на безбедносни сознанија.<sup>151</sup>

Раководењето со полицијата е многу сложена дејност во која се бара знаење и искуство за да се обезбеди функционирањето на полицијата и на полициските службеници во процесот на остварување на поставените цели на полицијата во согласност со утврдените управувачки претпоставки. Професионализмот како поим има свои стандарди. Носителите на една професија, во случајот полициските службеници, за да бидат професионалци треба да располагаат со единствено и специјално писмено вообличено стручно знаење, да манифестираат лојалност кон службата, да имаат сопствени интерни правила на однесување, да бидат непристрасни во постапувањето да имаат разработено критериуми за донесување интерни одлуки и да го почитуваат сопствениот кодекс на професионална етика.<sup>152</sup>

Во полицијата, раководењето има пресудна улога во употреба на единиците при извршување сложени задачи. Досегашните искуства укажуваат на тоа дека добар раководител е оној кој создава атмосфера за работа, оној кој создава поттикнувачка и мотивирачка клима и го наградува секој придонес кој води кон успех, оној што знае како да реагира во сложена безбедносна ситуација, оној што знае да донесе правилна и навремеа одлука за употреба на силите и средствата и оној кој брзо го етаблира организациониот систем за извршување на задачите. Успешното раководење со полицијата е одлучувачко во остварувањето на одредени задачи и е ориентирано кон намалување на предизвици и решавање конкретни безбедносни проблеми.<sup>153</sup>

Разлики во раководењето со полицијата од станатите системи од безбедносните сектор се резултат на специфичните задачи кои ги остварува полицијата и постојаната динамичност на самиот систем. Покрај својата специфичност полицискиот систем се карактеризира и со одредена динамичност, а нејзините начела произлегуваат од непредвидливите безбедносни појави и случувања кои бараат соодветна реакција во услови на неочекуваното, потоа секојдневна подготовка за ефикасно остварување на на

---

<sup>151</sup> Бакрески.О., Миласинович.С., Специфичноста на раководењето со полицијата, Безбедносни дијалози, Бр.2, год.1, 2010, Скопје, стр.158.

<sup>152</sup> Стојановски.Т., Полицијата во демократско општество, АСТОР-ДОО, Скопје, 1997, стр.294.

<sup>153</sup> Бакрески.О., Основи на Безбедносниот менаџмент, Стеда графика, Скопје, 2011, стр.160.

својата функција, постојано прилагодување во зависност од задачите, територијална сеопфатност и секојдневен аналитички пристап кон случувањата, така стекнувајќи искуства и изградба на нови методи во работата и раководењето.<sup>154</sup>

Полицијата на Република Северна Македонија самостојно ќе ги решава безбедносни проблеми со добра организациска и функционално поставеност на хиерархиските нивоа на раководење со полицијата, кои ќе се засноваат на законска регулатива. Впрочем авторитет, професионалност, знаење, компететност, стручност, доследност, темелност итн., потребно е да бидат препознатливи за сите нивоа на раководење со полицијата. Ова ќе ја обезбеди потребната флексибилност и прилагодливост на полициската организација, а прецизните овластувања и одговорности на полициските службеници ќе приденосат во остварување на конкретните безбедносни задачи за правилно да се разбере полициската организација потребно е да се знае нејзината структура, начинот на нејзиното функционирање и раководење преку нивното дијалектичко единство. Притоа, самата структура и начинот на раководење ја опфаќа вкупноста на елементите, односите и управувачките претпоставки што овозможуваат брзо, енергично, ефективно и ефикасно реагирање во секоја сложена безбедносна ситуација. Најнапред тоа подразбира систематичност и системско препознавање и идентификација на проблемот, до кое треба да се дојде преку соодветно изразување на концептуално и концепциско пропишано функционирање на полицискиот систем изразено преку одлучност, способност, храброст и одговорност, како и умешност, владеење со вештини и знаења во справување со конкретна безбедносна ситуација. Основна претпоставка за тоа секако е постоење на аналитично-синтезиран научен и стручен пристап со критична опсервација на состојбата, односно целосен пристап кој овозможува согледување на состојбата, предвидувања и прогнози, планирање, подготовка за дејствување (превенирање или превземање на репресивни мерки) итн. Нивоата на раководење се базираат на хиерархиска поставеност на самата полициска организација и на субординација.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Бакрески.О.,Милошевиќ.М., Современи безбедносни системи, Аутопринт Т.А.- Скопје, 2010, стр.25.

<sup>155</sup> Исто, стр.25.

Највисокото ниво на раководење во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија е доверено на Министерот за внатрешни работи, кој претставува политичка личност и воедно е член на Владата на Република Северна Македонија. По него хиерархиски се поставени заменик на министерот за внатрешни работи и државниот секретар, а како најважни органи во состав на Министерството за внатрешни работи се позиционирани Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање, со кои раководат директори со нивните заменици и помошници. Поделбата на нивоата на раководење на полицијата во Република Северна Македонија е направена според основната теорија на системот врз основа на кои се формираат три нивоа на ракување и тоа : стратешко, координативно-тактичко ниво и оперативно ниво.<sup>156</sup>

Стратешкото ниво се однесува главно на раководење преку кое треба да се поставуваат и извршуваат стратешките задачи и да се поврзат со средината. Координативно-тактичкото ниво се однесува на средното ниво на раководење кое е блиску до нивото на раководење на оперативното ниво, а оперативното ниво на раководење е она ниво каде се спроведуваат и извршуваат поставените задачи. Тоа се однесува на блиската соработка помеѓу надредениот и извршителот и тоа значи дека оперативното ниво непосредно е во комуникација со извршителите заради сериозноста и специфичноста на проблемите кои треба да се решат. Во Министерството за внатрешни работи на стратешко ниво раководат министерот, неговиот заменик, директорите со своите помошници<sup>157</sup>, на средно координативно-тактичко ниво раководат началниците на специјализираните единици при централните полициски служби со своите помошници и советници, како и началниците на Секторите за внатрешни работи во Републиката. На оперативно ниво раководат командирите на полициските станици и раководителите на криминалистичката полиција при Секторите за внатрешни работи. Раководењето со полициска организација која спроведува и постапува кон строго утврдени законски правила во себе вклучува користење на моќта која ја има самиот носител на функцијата<sup>158</sup>, односно на неговите позиции во зависност

---

<sup>156</sup> Исто, стр.25.

<sup>157</sup> Поопширно : Стратешки план 2019-2021 на Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, Февруари, 2019.

<sup>158</sup> Де Ровер.К., Во служба за заштита, Меѓународен комитет на црвениот крст, Женева, 1998,стр.367.



од хиерархиското ниво и е израз на самата потреба одредени специјализирани улоги да бидат координирани, насочувани и организирани. Хиерархијата е организација на компоненти уредени по нивоа започнувајќи од највисокото кон најниското.<sup>159</sup>

Хиерархиските нивоа укажуваат на фактот дека полицискиот систем се врзува со постоење на одделен условно *административен штаб* што се грижи за извршување на одредени специјализирани задачи. Секој носител на раководна функција е насочен кон задачите и кон оние организациони единици што се задолжени да ги извршуваат задачите, строгата одредена меѓузависност која се јавува меѓу тие што ги даваат задачите и тие што се задолжени да ги остваруваат истите, дозволува претпоставениот во секое ниво на хиерархијата да биде во можност да му каже на потчинетиот како да ги реализира задачите и како да се однесува со одредени конкретни ситуации. Пристапот кон професионализација можат да го наметнат раководните структури преку својот авторитет. Во голем број на ситуации авторитетот на раководителот е еквивалент на авторитетот кој се манифестира во рамките на самата полициска организација. Авторитетот и сите негови аспекти се израз и потреба на раководењето кое всушност не е ништо друго туку состојба на наметнување на одредна волја врз друга волја.<sup>160</sup> При избор на конечниот став за моделот на полициска организација, пресудно влијание има политичката состојба во заедницата, но и историските традиции и специфичните околности.<sup>161</sup>

Полицијата како традиционална витална институција за формална општествена контрола без оглед на својот јасен делокруг на дејствување има на располагање широк спектар на пристап, тактика и методи на работа и според тоа за исполнување на својата темелна функција, носителите на одлуки во полицијата имаат потреба од најделотворните начини со кои може да се одговори на барањата кои се поставени пред оваа организација. Па според тоа денес полициските организации применуваат различни пристапи и концепти на дејствување. Развојните модели на полициско дејствување и промените кои настануваат во самата организацијата, методите и тактиките за делување ги поставуваат новите барања пред кадрите во полицијата,

---

<sup>159</sup> Исто, стр.25.

<sup>160</sup> Бакрески.О.,Основи на Безбедносниот менаџмент, Стеда графика, Скопје, 2011, стр.160-164.

<sup>161</sup> Стојановски.Т., Полицијата во демократско општество, АСТОР ДОО, Скопје, 1997, стр.223.

особено пред полицискиот менаџмент. Имено традиционалниот полициски менаџмент беше оспособен да функционира вкоренет во бирократска структура, додека новите околности од полициските менаџери бараат баланс помеѓу комплексните барања.<sup>162</sup>

Модерните полициски организации имаат потреба од модерна и флексибилна структура, која само по себе не е доволна, бидејќи постои потреба од современи методи на управување, модерни и ефикасни работни процеси во кои менаџментот за сите нивоа на управување ќе има важна улога. Во литературата која се бави со проучување на полицискиот менаџмент многу интезивна расправа се води за неопходните квалитети кои е потребно да ги имаат полициските менаџери на новата генерација, од кои како клучни знаења, вештини и ставови може да се нагласат следните:

- Знаења за квалитетно раководење, теории и стилови на раководење;
- Вештини за организирање, делегирање, комуникација, раководење, поставување на цели, решавање на проблеми, управување со поширока динамика и планирање на активности;
- Ставови за флексибилност, социјална и морална одговорност, осетливост за другите, ентузијазам и посветеност;<sup>163</sup>

Може да заклучиме дека пред започнување на трансформацијата од традиционалниот во современиот модел на работа, раководителите потребно е во нивната квалификација да поседуваат менџмент квалификации, бидејќи способноста за подобра комуницирање може да биде важната алка за остварување на таа трансформација, дека да се биде полицискиот менаџер е возможно, само ако постои одреден чекор кон децентрализиран модел на полициска организација и исполнување на следните претпоставки:

- деполитизација на полицијата и инсистирање на професионализам во работата и развојот на полициската дејност;

---

<sup>162</sup> Vitez.D., Balgač.I., Menadžment u javnoj upravi-modeli rada i izazovi upravljanja policijom, Policijska sigurnost, Zagreb, 2016, стр.8.

<sup>163</sup> Исто, стр.9.

- брза реакција по барање на останатите организациони единици во организацијата;

- добар јавен настап ;

- развој на професионалната етика;

- превентивно и насочено полициско обележје за полициското делување;

- осовременување на полициската едукација прилагодена согласно полициските потреби;

- дефинирање на квалитетна полициско безбедносна услуга и стандарди за незино извршување како задача на менаџерот во полицијата.<sup>164</sup>

Полицискиот менаџер како основна задача потребно е да ја води организацијата и да служи како добар пример, а тоа во пракса значи да се покаже насоката и одреди целта, да се биде добротинител, да се ангажираат вистинските луѓе на вистинските места во постапка на транспарентен начин втемелена на способност, да се осигура релевантна обука за подршка и развој на институцијалната способност, да создаде организација која ќе биде способна да ја исполни својата цел, да ја делегира власта и моќта подалеку во организацијата спојувајќи различни функции, одговорност и способност, да изврши соодветен мониторинг, да обезбеди соодветна работни средства, да врши постојана анализа и контрола на дејствувањето во организацијата и задолжително присуство на позитивна мотивација.<sup>165</sup>

Според научните извори од областа за полицискиот менаџмент, може да се наведат четири вештина за раководење кои се потребни на полициските раководители и тоа:

1. **вештина за комуницирање**, бидејќи оваа вештина полицискиот раководител го прави вешт посредник и преговарач, дипломат, вешт да се охрабри за промени и размена на идеи, спремен за взаено делување и разговор;

---

<sup>164</sup> Bakić-Tomić.Lj., Komunikološko – menadžerski profil rukovoditelja u Hrvatskoj Policiji, Doktorska Desertacija, Sveučilište u Zagrebu, Filozovski Fakultet, 2003, стр.38-39.

<sup>165</sup> Fritzhelmer.H., Organizacijske i rukovoditeljske structure vezane za Policiju u zajednici, SDC, Bern, 2007, стр.163-167.

2. **вештина за мотивација**, која се постигнува преку размена и взаемно создавање на визија;
3. **вештина за распределба на власт**, која се постигнува со правилна распределба на власт;
4. **вештина за ризик**, бидејќи ти е кои ризикуваат успеваат.<sup>166</sup>

Ефикасниот полициски менаџер потикнат во извршување на работните задачи, ќе има блиска соработка со останатите службеници, ќе ги прифати промените, ќе изгради доверба, успешно ќе комуницира, ќе ги идентификува вработените и ќе ја прошири визијата, така ќе може да се смета како нужна претпоставка за успешна имплементација на новите работни модели. Креаторите на политики и носителите на одлуки соочени се со постојани предизвици за пронаоѓање на оптимални и задоволувачки модели за полициската дејност, во таа смисла важна и неизбежна е улогата на полициските менаџери од кои се очекува да излезат од создадениот бирократска рамка и ги усвојат новите модели создадени врз основ на работното управување во јавниот сектор. Од нив се очекува да имаат глобална перспектива, бидејќи прашањето за безбедност е во неразделива врска со глобалните трендови. Креативноста во пронаоѓање на нови решенија, но и во проектирање на нови концепти мора да претставуваат важно обележје на модерните полициски менаџери. Со оглед на тоа дека живееме во време на големи и интензивни промени, тие што управуваат со полицијата мора да бидат способни за управување, при што мора да се свесни за глобалните и технолошки трендови, како би ја довеле својата организација до потребното ниво на прилагодливост и ефикасност. Ефикасниот иден полициски менаџер потребно е да го пронајде своето место во полициската организација, во која вработените ќе бараат поголема автономија и можност за поголема креативност, а потребно е да се биде способен за создавање на баланс помеѓу креативната автономија и формалната полициска структура. Полициските менаџери на новото време мора да бидат архитекти за промени, способни за промоција на трендови така креирајќи нови

---

<sup>166</sup> Поопширно : Rogers.L.S., 21<sup>st</sup>Century Policing: Community Policing: A Guide for Police Officers and Citizens, Looseleaf Law Pubns Corp, USA, 1998.

иновативни решенија. Учењето од другите институции од јавниот, а особено од бизнис секторот станува важно за успешен развој и на полициската организација.<sup>167</sup>

---

<sup>167</sup> Vitez.D., Balgač.I., Menadžment u javnoj upravi –modeli rada i izazovi upravljanja policijom, Policijska sigurnost, Zagreb, 2016, стр. 11.

## **Четврта глава:**

### **Специфичности на селекцијата на човечките ресурси во полицијата на Република Северна Македонија**

#### 4. Специфичност на селекцијата на човечки ресурси

Од аспект на полициската организација селекцијата на кандидатите претставува збир на осмислени критериуми, методи и постапки, кои имаат за цел раководството на полицијата да го обезбеди најдобриот можен избор помеѓу кандидатите заинтересирани за работа во полицијата. Освен тоа селекцијата на човечките ресурси непосредно влијае на квалитетот и сигурноста на полициските сили како и на социјалната, етничката и половата структура на припадниците на полицијата, а со тоа и на квалитетот на односите на полицијата со општествената заедница. Селекцијата на човечки ресурси покрај тоа што претставува еден комплексен збир од повеќе утврдени критериуми за избор на потребните кандидати, може да кажеме дека претставува и една мошне специфична процедура, бидејќи доколку настанат одредени пропусти при овој процес, последиците ќе бидат сериозни и долгорочни, поради тоа што поголемиот број на вработени полициски службеници и останати службени лица, работниот век го поминуваат во истата организација. Оттука произлегува мислењето дека преку некавалитетната селекција на човечки ресурси кои ќе бидат примени за потребите на оваа служба, често би значело и дека во редовите на полициската организација ќе има послаби работници во наредните дваесет и повеќе години.<sup>168</sup>

Селекцијата на човечките ресурси има големо значење во поглед на социополитичкиот контекст на државата. Нејзиното спроведување мора да биде строго по законски утврдените правила за да се одбегнат сите видови на дискриминација при вработувањето. Одлуките кои се донесуваат во процесот на селекција на човечките ресурси се од особено значење заради нивното големо влијание врз идните трошоци и работните резултати на полициската организација, па оттука произлегуваат причините за зголемување на трошоците, во смисла на потребата за подолг временски период на

---

<sup>168</sup> Амицић.Г., *Селекција пријављених кандидата за пријем у полицију*, Безбедност, полиција, граѓани., год. VI, бр.3-4/10, МУП-Р.Српске, 2010, стр.500.

траење на селекцијата, како и ангажирање на соодветни и компетентни профили на извршители кои ќе придонесат за добро организиран процес на селекција.<sup>169</sup>

#### **4.1. Основни принципи за селекција**

Процесот на селекција се разликува од организација до организација. Несоодветниот избор на работници како и поставувањето на кадрите на погрешни, за нив и несоодветни места, може да придонесе организациите да се најдат пред големи тешкотии. Неправилната селекција создава проблеми и кај самите личности. Сознанието дека треба да се стекнуваат со нови знаења, често, ги прави незадоволни, поттикнува кај нив чувство на нерамноправност со другите вработени.<sup>170</sup>

Во процесот на селекција особено е важно да се оствари согласност помеѓу карактеристиките и барањата на работата и индивидуалните карактеристики (знаење, способност, вештини и други лични особини) на кандидатот. Затоа низ целиот процес на селекција, кандидатот се набљудува од аспект на тоа колку тој ги исполнува барањата на работата што се извршува на соодветното работно место. Таквиот пристап во изборот строго ги почитува следните најважни принципи на селекција:

- луѓето се разликуваат меѓу себе според своите релевантни особини поврзани со успешноста во работата;
- секој човек има мноштво различни особини со различен степен на развиеност кои условуваат различен степен на умешност во различни подрачја на активности;
- различните работи и занимања бараат различни подрачја на активности;

---

<sup>169</sup> Милосављевиќ.Б., Наука о полицији, Полицијска академија, Београд, 1997, стр.515-516.

<sup>170</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.120.



- индивидуалната неуспешност во извршувањето на некоја работа укажува на неусогласеноста на барањата на работата и индивидуалните карактеристики на поединецот, а не општа работна неспособност.<sup>171</sup>

Одлуките донесени при селекцијата директно се одразуваат на работењето на полициската организација во иднина, како и на ефикасноста при вршење на дејноста, а особено на нејзините идни трошоци. Некои од трошоците се директни бидејќи се поврзани со примената на различни методи и активности на стручни лица, додека други се индиректни бидејќи се врзани со проблеми кои настануваат во иднина заради вработувањето на неквалитетни лица. Првите се видливи и затоа се лесно мерливи, додека другите се апстрактни и потешко проценливи.<sup>172</sup>

Причините за лоша селекција можат да бидат најразлични:

- нејасно дефинирани барања за работното место;
- несериозно сфаќање на процесот на селекција, на чинот и на критериумот за избор;
- непознавање на современите методи и техники за селекција;
- потценување на трошоците поради погрешен избор и флукуација на луѓето и друго.<sup>173</sup>

## 4.2. Критериуми за селекција на човечки ресурси во полицијата

Во процесот на селекцијата потребно е да се идентификуваат кандидатите кои имаат најдобри компетенции за извршување на конкретната работа. Критериумите за селекција на кандидатите мора да бидат јасно дефинирани. За да може преку селекцијата на кандидатите да се дојде до работници кои ветуваат успех, треба да се постават основни и специфични фактори кои придонесуваат за успешно извршување на работата. Доколку кандидатот не ги поседуваат основните услови, тоа е

<sup>171</sup> Bahtijarević-Šiber.F., Menagement ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр.332.

<sup>172</sup> Radovanović.T., Menadžment malog preduzeća., Novi Sad., 2001.,стр.122.

<sup>173</sup> Milikić-Bogičević.B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2014, стр.98.

контраиндикација за избор за конкретна работа, но дали навистина ќе биде кандидатот успешен за работата зависи и од низа други специфични фактори. Во литературата најзастапена е теоријата според која се определени трите вида на критериуми за селекција:

- 1) *организациски критериуми* – карактеристиките на кандидатот кои ги вреднува организацијата
- 2) *одделенски или функционални критериуми* – подразбира, на пример: дефинирање на соодветни интерперсонални способности на сите членови на одделението за човечки ресурси
- 3) *критериуми на индивидуалното работно место* – содржани во описот на самата работа и спецификациите, изведени врз база на анализата на работното место.<sup>174</sup>

### 4.3. Методи за селекција на кадри

При селекција на кандидати за одредено работно место можно е да се користат повеќе методи на селекција, а изборот зависи од повеќе фактори:

- критериумите за селекција за работното место кое треба да се пополни;
- прифатливост и адекватност на методите;
- способноста на вклучените во процесот на селекција;
- административните олеснувања;
- факторите на време;
- прецизноста и
- трошоците.<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> Lewis.C., Employee Selection – Personnel Management, Stanley Thornes, 1991, стр.325.

<sup>175</sup> Torrington.D., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2004, стр.674.

При тоа методите за селекција можат да бидат конвенционални (стандардни) и неконвенционални (алтернативни). Конвенционални методи за селекција се:

- пријава за работно место;
- биографија;
- препораки;
- тестирање и
- интервју.

Пријавата за работно место содржи информации за кое работно место се пријавува кандидатот, името и презимето на кандидатот, од каде ја добил информацијата за конкурсот, како и знаењата и вештините кои ги поседува, а кои се важни за работното место. Таа треба да е јасна и концизна. Често пријавата за работа претставува стандардизиран прашалник кој го дава организацијата.<sup>176</sup>

Биографијата претставува краток и прецизно напишан текст со кој, освен личните податоци, се опишуваат и личните достигнувања од претходното работно искуство, образовен план, специфичните знаења и вештини, важни за пријавата за работа. Важноста на биографијата се гледа во тоа што, најчесто, врз основа на неа, се изведува предселекција, односно првичен избор на кандидати кои ги исполнуваат формалните услови за наведеното работно место. Од таа причина многу е важно квалитетно да се напише биографијата. При тоа е пожелно да се води сметка за следните правила:

- редоследот на информации во биографијата кои се однесуваат на образовното и работно искуство треба да бидат по хронолошки редослед при што најновите податоци ќе бидат на врвот на одредената целина;
- биографијата треба да биде прегледна, чиста и едноставна;
- информациите кои се наоѓаат во биографијата треба да бидат внимателно одбрани и релевантни за работата за која се конкурира;
- не треба да биде предолга ;

---

<sup>176</sup> Мицевски.Т., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Штип, 2009, стр.52.

- насловите на целините можат да се истакнат (пример со задебелени букви) при што е важно да се следи истиот стил (фонт и формат на текстот).<sup>177</sup>

Писмо со препорака е документ во облик на допис кој му се издава на кандидатот од страна на поранешен или сегашен работодавец. Основна цел на препораката е да се потврдат знаењата, вештините, способностите и личните карактеристики на кандидатот, односно препорака на кандидатот преку оценка на неговите професионални и лични способности за одредено работно место. Добро напишана препорака може значително да ги зголеми шансите за вработување. Препораката треба да ги истакне не само општите квалитети, туку и оние вештини, квалитети и знаења кои се барани на работното место за кое се конкурира.<sup>178</sup>

Тестирањето има за цел на што е можно пообјективен начин да ги утврди способностите на кандидатот според барањата на одредено работно место. Тестот, претставува подготвена задача која кандидатот треба да ја изврши, за одредено време и под точно определени услови. За да одговорни на својата намена тестот треба да исполни неколку услови:

- да е реално утврден, претходно проверен во однос на поголем број лица;
- да е објективен, секој оценувач мора да добие иста вредност за еднакви резултати;
- да биде постојанен, при повеќе сукцесивни тестирања да дава исти резултати, доколку субјектите не се променети;
- да биде економичен, што се цени според односот на трошоците на тестирање и ефектот кој се остварува со тестирањето.<sup>179</sup>

Тестовите според видот можат да бидат: тестови на способност, тестови на личноста, тестови на знаења и вештини и тестови на интерес.<sup>180</sup>

---

<sup>177</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечките ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.134-140.

<sup>178</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.143.

<sup>179</sup> Петковски.К., Стоилковска.А., Менаџмент на човечките ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.153.

Со тестовите на способност се мерат особините кои претставуваат предуслов за изведување на одредена работа, а најчесто се применуваат тестови за:

- интелигенција;
- тестови за специфични способности;
- тестови за креативност;
- тестови за механички способности и
- тестови за психомоторни способности.<sup>181</sup>

Тестовите за личноста ги мерат флуидните и сложени особини и тенденцијата на луѓето за одредени облици на реагирање и однесување, додека тестовите на знаења и вештини го утврдуваат степенот до кој кандидатот или групата кандидати усвоиле одредени знаења и вештини, а тестовите на интерес ги испитуваат професионалните интереси и вредности на кандидатите.<sup>182</sup>

Интервјето претставува структурирана конверзација со одредена цел. Во споредба со вообичаената конверзација, во интервјето за пократко време се разменуваат многу повеќе посакувани информации.<sup>183</sup>

Целта на интервјето при селекцијата е:

- да се соберат информации со цел предвидување на мерата во која кандидатот ќе ги оствари резултатите за работата за која се пријавува
- пружање на кандидатот целокупни податоци за работата и организацијата како би му се помогнало во донесувањето одлука.<sup>184</sup>

*Во однос на обликот*, интервјето може да биде:

- неструктурирано – нема однапред одредена содржина и структура;

---

<sup>180</sup> Carrell.M, Elbert.N.,Hatfield.R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995, стр.319-320.

<sup>181</sup> Dunnette.M.D., Personnel Selection and Placement, Monterey,CA Brooks/Cole Publishing, 1966, стр.47-49.

<sup>182</sup> Бојациоски.Д., Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.141.

<sup>183</sup> Амицић.Г., Селекција пријављених кандидата за пријем у полицију, Безбеднос, полиција, граѓани, год.VI, бр.3-4/10, Бања Лука, МУП – Р.Српске, 2010, стр.508.

<sup>184</sup> Исто, стр.509.

- структурирано - однапред одредена содржина и структура;
- полуструктурирано – однапред планирани и одредени области за кои ќе се говори, останатото препуштено на оној кој го спроведува интервјуто.<sup>185</sup>

*Во однос на бројот на учесници, интервјуто може да биде:*

- индивидуално – непосреден разговор на двајца учесници;
- секвенцијално – две или повеќе индивидуални интервјуа едно по друго;
- панел - интервју – разговор на повеќе испитувачи (3-5) со еден кандидат;
- групно интервју – разговор на еден или повеќе испитувачи со група кандидати истовремено.<sup>186</sup>

*Во однос на улогата, интервјуто може да биде:*

- прелиминарно – на почетокот на селекцијата;
- дијагностичко – детален разговор со кандидатот со цел утврдување на неговите главни стручни и други знаења, ускладеност со барањата за работното место, социјалните односи и културата на организацијата;
- приемно интервју – завршен чин на процесот на селекција при што се разговара со кандидатите кои ги минале сите фази и се покажале соодветни за работата.<sup>187</sup>

*Врз основа на доминантната стратегија, интервјуто може да биде:*

- стандардно (традиционално) – се собираат што поголем број информации за кандидатот;
- ситуациско – преку различни случаи или ситуации се утврдува идното работно однесување;

<sup>185</sup> Бојациоски, Д., Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр. 136-137.

<sup>186</sup> Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002, стр. 172-173.

<sup>187</sup> Armstrong, M., Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Page, London, 1992, стр. 170.

- стресно интервју – со симулирање и потенцирање на стресната димензија на ситуацијата се настојува да се предвиди идното однесување во состојба на стрес;
- мултимодално – комбинација на ситуациска стратегија и стратегија на однесување.<sup>188</sup>

Предуслови за подобрување на интервјуто се:

- структурирање на интервјуто – се зголемува неговата објективност;
- обучување на луѓето кои го водат интервјуто – унапредување на техниките за интервјуирање, запознавање со можните грешки во проценката кои можат битно да влијаат на практичната примена и исправност на интервјуто;
- поголем број на интервјуа и лица кои го вршат интервјуто – со вклучување на повеќе лица во едно или повеќе поединечни интервјуа се зголемува објективноста при одлучувањето;
- стандардна евалуација на кандидатите – добар интервју содржи и скала за оценување на кандидатите со која се оценува секој кандидат по завршувањето на интервјуто;
- проценка на лицето кое го води интервјуто – потребно е да се следат и оценуваат и лицата кои го водат интервјуто, а најдобра метода за тоа е следење на успешноста во работата на оние кои интервјуистот ги оценил високо. Лицата кои го водат интервјуто мора да бидат свесни за сопствените склоности, предрасуди и останати лични карактеристики кои би можеле да влијаат на нивното мислење за кандидатите.<sup>189</sup>

---

<sup>188</sup> Исто, стр.172.

<sup>189</sup> Бојациоски.Д., Менаџирање на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.136-137.

Начинот на оценување за да биде ефикасен, лицето кое го врши интервјуто треба да ги исполнува следните услови:

- ❖ да ги познава работните задачи за работното место за кое се бараат извршители;
- ❖ соодветно на целта на оценувањето да постави план и да утврди постапка за разговор со кандидатот;
- ❖ да носи објективни оценки, без влијание на личните предубедувања
- ❖ да располага со одредени податоци за кандидатот, заради нивно користење при поставувањето прашања;
- ❖ да располага со потребни лични особини за оценување, како што се соодветен степен на интелигенција, брзина на реагирање, моќ на брзо воочување, да има коректен став во однесувањето итн.<sup>190</sup>

Организациите често користат и специфичен облик на проверка на способностите на кандидатите за извршување на одредена работа – тестови за примерок од работата. Овие тестови се насочени кон специфичноста на работата, односно направени се поединечно за секоја различна работа во секоја организација. Овие тестови се посебно корисни кога се вработуваат лица за кои е тешко да се добијат податоци. Ваквиот вид на тестови е насочен кон проверка на вештините и способностите на кандидатот за успешно извршување на одредени работни задачи. Содржат активности кои претставуваат делови од идната работа на кандидатите и тргнуваат од претпоставката дека ако кандидатот не може да изврши еден сегмент од својата идна работа нема да може успешно да се занимава со таа работа.<sup>191</sup>

Со тестовите за способност за стекнување вештини се проверува можноста за усвојување на одредени вештини и знаења, односно можноста за обучување. Преку нив се проценува дали кандидатите без работно искуство се погодни за обучување. Наједноставен и најчест начин за да се утврди подготвеноста на кандидатот за работа во конкретна работна ситуација, на конкретно работно место е пробната работа по која се носи одлука за вработување. На конкретното работно место и во конкретни

---

<sup>190</sup> Исто, стр.134.

<sup>191</sup> Noe.R.A., Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o, Zagreb, 2006, стр.197.



ситуации кандидатот покажува што може и што знае врз основа на што може да се изведе заклучок за неговите способности. Целта на пробната работа е да се следи интересот и да се оценуваат можностите на кандидатот, како и кандидатот да се воведи во работата.<sup>192</sup>

Неконвенционалните методи за селекција не ја исклучува можноста за примена на традиционалните и другите селекциски методи и инструменти. Многу организации се решаваат за нивна комбинирана примена, иако има и организации кои се потпираат исклучиво на неконвенционалните селективни методи, се со цел да се дојде до најдобрите кандидати, односно до кандидати кои ќе овозможат опстанок и понатамошен успешен развој на организацијата.<sup>193</sup>

За најзначајни неконвенционални методи за селекција на кандидати, заинтересирани за засновање на работен однос, се сметаат:

- полиграфското испитување;
- тестовите за чесност;
- тестирањето за употреба на дроги;
- графологијата.<sup>194</sup>

Полиграфското испитување се врши со помош на полиграф, односно со детектор за лаги. Во прашање е специјален инструмент кој врз основа на физиолошки реакции, како што се: чукање на срцето, крвиот притисок, брзината и длабочината на дишење, реакцијата на кожата и слично, настојува да ја утврди вистинитоста односно невивистинитоста на изјавата која ја дава одредено лице.<sup>195</sup> За употребата на полиграфот во селекциски цели придонесува потребата да се елиминираат или барем ублажат факторите кои доведуваат до штетни последици предизвикани со кражби, проневера, злоупотреби, перење пари, оддавање деловни тајни на конкурентски организации,

---

<sup>192</sup> Бојациоски.Д., Менаџирање на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.139-142.

<sup>193</sup> Cvetković.N., Tasić.Z., Stamenković.S., Kulić.S., Nekonvencionalni metodi selekcije kandidata za posao, Pravno-Ekonomski Pogledi, br.1/2013, Beograd, стр.2-3.

<sup>194</sup> Јовановић-Божинов.М., Кулић.Ж., Цветковски.Т., Менаџмент људских ресурса, Београд, 2004, стр.155.

<sup>195</sup> Kulić.Ž., Nekonvencionalni metodi odabira kandidata za upražnjena radna mesta, Megatrend revija, vol.2, br.1, 2005, Beograd, стр.169.

индустриска шпиунажа и слично, а кои се многу важни за полициската работа. Употребата на полиграф организациите го оправдуваат со нивото на настојување да дојдат до чесни и верни кандидати, односно до кандидати на кои можат да им веруваат и на кои ќе можат да им доверат одговорни и чувствителни работни задачи. Американската пракса покажала дека кон полиграфски испитувања се прибегнува дури и кога тоа се коси со законските прописи. Имено и покрај забраните во поедини американски држави, не прекинала употребата на полиграфот во селекциски намени. Расположливите податоци од деведесетите години на XX век, укажуваат дека ваквиот начин на испитување на кандидатите за работа бил користен во повеќе од два милиона случаи, од кои 98% во приватни претпријатија.<sup>196</sup>

Основна намена на тестовите за чесност е да придонесат кон идентификација на кандидатите кои се склони кон кражби, измами и други видови нечесно, недозволиво и неодговорно однесување. Во секојдневната пракса се користат различни видови тестови за чесност:

- насочени кон утврдување на ставови на кандидатите за облици на нечесно и недолично однесување;
- насочени кон проверување на пошироки особини, односно карактеристики на личноста на кандидатот;
- насочени на утврдување на ставови на кандидатот во односот кон работата, работното однесување, работниот морал, работната дисциплина и слично.<sup>197</sup>

Постојат и тестови кои се посветени кон проверувањето на ставовите и односите на вработените кон употребата на дрога, пушење, оддавање службани тајни, професионална етика, изостанување од работа, меѓучовечки односи, тимски концепт на работа и слично. И покрај тоа што на тестовите за чесност и полиграфските испитувања, во некои организации им се дава големо внимание, најголем недостаток е

---

<sup>196</sup> Cascio.W., *Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill Education, 2014, стр. 205.

<sup>197</sup> Kulić.Ž., *Nekonvencionalni metodi odabira kandidata za upražnjena radna mesta*, Megatrend revija, vol.2, br.1, 2005, Beograd, стр.169-170.

нивната мала прогностичка валидност. Се верува дека со употребата на тестовите за чесност се остваруваат повеќекратни ефекти:

- се намалува ризикот од прием на погрешни и нечесни кандидати;
- им се дава на знаење на кандидатите дека од нив се очекува со својата работа и идно однесување да ги потврдат моралните квалитети;
- на вработените, на посреден начин им се упатува порака дека неискреноста и нечесноста нема да се толерираат и слично.<sup>198</sup>

Противниците на користењето на тестовите за чесност во селекциски намени истакнуваат неколку причини против нивно користење:

- со нивна примена во процесот на избор на кандидат се преминува во области кои често ги надминуваат компетенциите на претпријатието;
- нивната прогностичка исправност не е доволна за елиминација на кандидати за кои се проценува дека се склони кон девијантно однесување;
- нивната употреба, од морална и психолошка точка на гледање е недопуслива без согласност на лицето кое се тестира;
- без валидни докази и конкретни дела не може да се окарактеризира едно лице какао нечесно, а со тоа и непожелно;
- употребата на тестовите за чесност е во спротивност со правото за работа, како едно универзално човечко право, бидејќи со негова примена, одредени кандидати, на дискутабилен начин, се елиминираат од постапката и се оневозможени да го остварат тоа право.<sup>199</sup>

Поради употребата на дрога и нејзините штетни последици како за индивидуалната така и за организациската успешност, многу организации во процесот на селекција ги вклучуваат и тестовите за нејзина употреба. Одредени организации се

---

<sup>198</sup> Cvetković.N., Tasić.Z., Stamenković.S., Kulić.S., Nekonvencionalni metodi selekcije kandidata za posao, Pravno-Ekonomski Pogledi, br.1/2013, Beograd, стр.12-14.

<sup>199</sup> Carrell.M., Ellbert.N., Hartfield.R., Human Resource Management, Prentis Hall, 1995, стр.321.

дополнително заинтересирани за претходна проверка на кандидатите за употреба на дрога. Станува збор за организации чие работење се врзува за превоз на патници и стока, пружање здравствени услуги, производство, воспитување и образование и слично на друга страна, за тестирање на кандидатите од дрога, помалку се заинтересирани организации кои се занимаваат со деловни и финансиски услуги. Иако се смета дека со овој селекциски метод можат да се препознаат кандидати чија идна работа и идно однесување ќе се карактеризира со: слаби резултати, недисциплинирано однесување, неодговорност, запустеност, недоразбирања и конфликти, злоупотреби и слично. При примената на тестовите за дрога најчесто се инсистира на претходно одобрување на кандидатот кој се тестира.<sup>200</sup>

Графологија претставува специфична и по многу што единствена постапка на анализа и идентификација на ракописот. Се темели на фактот што човечкиот ракопис е релативно стабилен, личен и препознатлив. Употребата на графологијата во селекциски намени се темели на уверувањето дека ракописот открива одредени карактеристики на личноста и врз основа на тоа можат да се даваат проценки за однесувањето на човекот. Графолозите истакнуваат дека врз основа на специфични карактеристики на ракописот можат да го утврдат психолошкиот профил на личноста, вредносните ставови, мотиви, интереси, амбиции, заинтересираноста за работа и други особини на личноста.<sup>201</sup>

Графологијата како средство во процесот на селекција, во средината на деведесеттите години од XX век го користеле повеќе од 80% западноевропски компании. Според расположливите податоци, во Франција, 75-80% од малите и средни претпријатија користеле графолог во процесот на селекција за пополнување на менаџерските позиции.<sup>202</sup>

Процесот на селекција мора да се прилагоди на големиот број на нови трендови кои стануваат се повлијателни. Интернетот допринесе за голем број на промени и во процесот на селекција. Всушност, употребата на интернет во процесот на селекција ја прави организацијата поефикасна. Ефикасноста се огледува во испраќањето на

---

<sup>200</sup> Исто, стр.322.

<sup>201</sup> Kulić.Ž., Nekonvencionalni metodi odabira kandidata za upražnjena radna mesta, Megatrend revija, vol.2, br.1, 2005, Beograd, стр.176-177.

<sup>202</sup> Harris.M., Human Resource, Management: A Practical Approach, ed.2, Cengage Learning, 1980, стр.152.

заштитени текстови по пат на електронска пошта, што претставува голема заштеда со оглед на тоа што работодавецот и апликантот не мораат да бидат присутни во исто време и на исто место. Видео конференции, телефонски повици, конференциски повици и останати комуникациски средства штедат голема количина на време и го скратуваат траењето на процесот на селекција што многу значи како за организацијата така и за апликантите. Во процесот на селекција сè повеќе се зема во предвид и емоционалната интелигенција на апликантот, односно неговата способност да ги контролира и употребува емоциите во конструктивни и продуктивни цели.

#### 4.4. Процесни фази на селекција

Селекцијата на кандидати за прием во полиција е процес кој се одвива во повеќе фази. Основни фази се:

1. анализа на доспеаните апликации или административна селекција;
2. писмено тестирање;
3. психолошко тестирање;
4. интервју и
5. здравствени прегледи.<sup>203</sup>

Анализата на доспеаните апликации или административна селекција се спроведува за утврдување на навременоста и потполноста на поднесена документација, како и исполнетоста на пропишаните услови, а ја спроведуваат стручни лица кои се во комисијата за избор на кандидат за прием во полиција.<sup>204</sup>

Пријавите кои не ги исполнуваат општите услови се враќаат на кандидатите и воопшто не се земаат предвид за разгледување.

---

<sup>203</sup> член 74 од Закон за внатрешни работи, достапно на : <https://mvr.gov.mk/zakon/1>.

<sup>204</sup> член 14 од 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, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија Службен весник на РМ, бр.8, од 16.01.2015 година.

Процесот на тестирање подразбира решавање на тестови од општо знаење, психотестови, пишување есеј и полагање на тестови за физичко-моторичка подготвеност на кандидатот.<sup>205</sup>

Дијагностичко интервју<sup>206</sup> е првото интервју кое се спроведува со кандидатот, а потребно е да го спроведува лице кое е посебо обучено за тоа или го спроведуваат експерти, линиски менаџери - раководители и членови на работната група или комисија. Ова интервју се спроведува заради откривање на степенот на знаење и можноста за прилагодување кон доминантниот начин на работа во полициската организација.<sup>207</sup>

На здравствени прегледи се повикуваат кандидатите кои ги исполнуваат општите и посебните услови. Во оваа фаза комисијата за спроведување на селекција има законски основ да упати за 10% поголем број на лица сметано од бројот на извршители утврдени во огласот. Здравствените и психофизички способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во министерството се утврдени согласно посебен правилник во форма на подзакон акт кој го донесува министерот, каде исто така е опфатен и начинот на нивното утврдување и контролирање, како и работата на здравствената комисија.<sup>208</sup>

Доколку кандидатот не го помине лекарскиот преглед, се исклучува од понатамошниот процес на селекција, бидејќи таквиот кандидат не може да биде примен во полиција, без оглед на тоа што ги поседува останатите потребни квалитети,

---

<sup>205</sup> Поопширно 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, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија Службен весник на РМ, бр.8, од 16.01.2015година, член 15,16,17,18,19,20,21и 22.

<sup>206</sup> член 21 од 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, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија Службен весник на РМ, бр.8, од 16.01.2015година.

<sup>207</sup> член 22 од 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, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија Службен весник на РМ, бр.8, од 16.01.2015година.

<sup>208</sup> Поопширно во: Правилник за здравствените и психофизичките способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во министерството за внатрешни работи, начинот на нивно утврдување, начинот на контрола на здравствените и психофизичките способности на работниците со статус на овластени лица за вршење стручни работи и на работниците со статус на овластени службени лица за безбедност и контраразузнавање како и начинот на работа на здравствената комисија, Службен весник на РМ бр.98 од 15.06.2015година.

по што комисијата дополнително вклучува следно лице од последната изготвена листа на кандидати со највисоки потребни резултати.<sup>209</sup>

По завршување на наведените фази на селекција се собираат освоените бодови за секој кандидат и се изготвува ранг-листа на успешни кандидати, но според наведената законска рамка може со одлука министерот, во вид на подзаконски акт, да бидат опфатени и други фази за селекција на пријавените кандидати. Но во текот на овој процес согласно цитираниот правен акт за начинот на селекција и избор на кандидати, од страна на министерството се врши безбедносна проверка на пријавените кандидати заради утврдување на безбедносниот ризик, врз основа на писмена изјава од пријавените лица.<sup>210</sup>

Последната фаза е понудата за работа, односно засновање на работен однос со кандидатите кои ги задоволите сите барани услови, вклучувајќи ги физичките и здравствените, под услов да ја прифатат понудената работа, како и да го завршат предвидениот модул за основна обука кој важи особено за униформираната полиција, а додека пак лицата кандидати кои не се избрани писмено се известуваат.<sup>211</sup>

---

<sup>209</sup> член 25 од 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, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија Службен весник на РМ, бр.8, од 16.01.2015година.

<sup>210</sup> член 24 од 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, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија Службен весник на РМ, бр.8, од 16.01.2015година.

<sup>211</sup> член 29 од 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, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија Службен весник на РМ, бр.8, од 16.01.2015година.

## 5. ЗАКЛУЧОК

Менаџирањето на човечки ресурси во безбедносниот сектор, а особено во полициската организација, не претставува само прашање од организациска природа, ниту пак од економски карактер. Оваа област всушност ја дефинира функционалноста на самата држава. Преку правилното и функционлано извршување на менаџмент на поставените задачи кои ја третираат оваа област, но и со дополнувањето со одредени активности во смисла на нови постапки, иновации, мерки итн., може да претставува фактор за понатамошниот економски и политички живот во државата, како и кон целокупната состојба во општеството.

Како во секоја организација, така и во полициската, најважна улога за ефикасност во работата ја има квалитетот на човечките ресурси.

Во однос на организациската поставеност на службите за менаџирање со човечки ресурси, кои според сегашаната организациска поставеност во Министерството за внатрешни работи на Република Северна Македонија, може да се каже дека сегашната структура претставува т.н. триплификација на иста работата, односно непотребно повторување или администрирање за остварување на иста функција. Во идните реформски чекори неопходо е да се определи единствена служба која ќе се грижи за определување на потребите за човечки ресурси, нивна селекција и регрутација, како и за натамошен развој на веќе вработените полициски службеници и останатите службеници во министерството, се со цел да се постигне остварувањето на стратешката определба за долгорочна ефикасност и ефективност на полициската дејност преку управувањето со човечките ресурси.

Систематизирањето на активностите за севкупните човечки потенцијали на полициската организација е зависно од потребата за усвојување на нова соодветна стратегија за менаџирање со човечките ресурси во полицијата, која ќе ги хармонизира организациските цели со развојот и делувањето на човечките ресурси.

Планирањето на човечките ресурси во полицијата потребно е да се изведува врз база на претходна анализа на работата, а потоа да се организираат и спроведат регрутацијата и селекцијата.



Мора да се напомене дека селекцијата се изведува врз база на конвенционални методи на селекција, според добро организиран редослед, но селекцијата значително би се подобрила доколку се вклучат и неконвенционалните методи, како што е полиграфското тестирање и мерењето на емоционалната интелигенција.

Полиграфското тестирање е важно како за прием на квалитетни регрути, така и за селекција на внатрешни кандидати за унапредување, но и емоционалната интелигенција исто така е пожелно да се мери особено за лица на кои им се доверува менаџерска позиција или т.н. раководна функција.

Секако, селекцијата е една од најважните функции на менаџерот на човечки ресурси во полицијата бидејќи грешките кои се прават во процесот на селекцијата, може да придонесат кон долгорочни последици, со оглед на фактот дека поголемиот број на полициските службеници својот работен однос го поминуваат само во рамките на министерството. Од тоа произлегува веројатноста дека селективните пропусти при примањето на нововработени во полициската организација, ќе придонесат да има неквалитетни работници на подолг рок и ќе бидат предизвикани последици кои ќе имаат влијание за намалената ефикасност на работата, но понекогаш овие пропусти може да предизвикаат и фатални последици.

Потребата за селекција како и нејзината голема важност за севкупното управување со човечките ресурси произлегува од едноставната причина дека луѓето меѓусебно се разликуваат, па затоа основата на селекцијата и проценката на човечките ресурси е да се спроведе мерење на психолошките и другите разлики помеѓу луѓето, кои се важни за определување на вредноста на потребните луѓе во полициската работа. Тоа е воедно и областа на управување на човечките ресурси, а е поврзано со психологијата на поединецот. Многу теоретски и емпириски истражувања се насочени кон развивање на инструменти кои прецизно ќе ги измерат психичките особини на луѓето со цел да се утврдат разликите кои ги прават едните поуспешни од другите во полициската работа. Без таквите инструменти невозможно е да се спроведе успешен процес на селекција.

Суштината на квалитетната селекција на човечките ресурси за потребите на полицијата е да се постигне максимална усогласеност меѓу полициската работа и индивидуалните карактеристики на кандидатот, односно, да се откријат кандидатите кои со своите потенцијали и особини во целост одговарат на потребите на полициската работа и полициската организација.

Од аспект на развојот и кариерата на вработените во полициската организацијата, според изнесените научни и релеватни извори, може да заклучиме дека човекот претставува значаен елемент за развој не само на оваа организација, туку и за целокупниот безбедносен сектор и затоа менаџирањето со човечки ресурси во оваа област, потребно е да посвети поголемо внимание за допринос кон интересите на безбедносниот сектор, како и кон индивидуалните интереси на неговите припадници.

Денес главен проблем на организациите, особено оние што се дел од безбедносниот сектор, претставува пронаоѓањето, привлекувањето и задржувањето на квалитетни човечки ресурси, па оттука и произлегува потребата за поттикнување на знаења, способности и мотивација на своите вработени, од страна на службите за менаџирање со човечки ресурси, се со цел одржување ефикасноста и ефективноста при вршење на дејноста.

## 6. Користена литература

- Амиџић.Г., Награђивање и мотивација запослених у полицији, Бања Лука, 2010;
- Амиџић.Г., Планирање људских ресурса у полицији, Бања Лука, 2009;
- Амиџић.Г., Развој људских ресурса у полицији, Бања Лука, 2009;
- Амиџић.Г., Селекција пријављених кандидата за пријем у полицију, Бања Лука, 2010;
- Амиџић, Г., Специфичности управљања људских ресурсима у полицији Р.Српске, Бања Лука, 2009;
- Aldag.R.J. and Stearns.T.M., Management, Ohio, 1991;
- Armstrong.M., Human Resource Management Strategy and Action, London, 1992;
- Armstrong.M., A Handbook of Human Resource Management Practice, London, 2006;
- Bakić-Tomić.Lj., Komunikološko – menadžerski profil rukovoditelja u Hrvatskoj Policiji, Zagreb, 2003;
- Бакрески.О, Основи на безбедносниот менаџмент, Скопје, 2011;
- Бакрески.О., Контрола на безбедносниот сектор, Скопје, 2008;
- Бакрески.О., Современи безбедносни системи, Скопје, 2010;
- Бакрески.О., Безбедносниот сектор како специфичен облик на организација, Скопје, 2010;
- Бакрески.О., Миласиновиќ.С., Специфичноста на раководењето со полицијата, 2010, Скопје, 2010;
- Bahtijarević-Šiber.F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999;
- Bayley.D., Demokratizacija policije u inostranstvo, Vašington, 2001;
- Bayley.D.H., Shearing.C.D., The New Structure of Policing: Description, Conceptualization, and Research Agenda, Washington, 2001;

- Bernardin.J., Human Resource Management, USA, 2006;
- Bogićević, B. Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004;
- Бојациоски.Д., Менаџмент на човечки ресурси, Скопје, 2009;
- Boljanović-Đorđević.J., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2018;
- Boljanović.J., Pavič.Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2011;
- Божин.М., Радојић.М., Организација и управљање, Чачак, 1997;
- Ванчоски.А., Полиција водена од систем на заслуги и на квалификации или партиски интереси, Скопје, 2018;
- Vesić.D., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2006;
- Vitez.D, Balgač.I., Menadžment u javnoj upravi –modeli rada i izazovi upravljanja policijom, Zagreb, 2016;
- Carrell.M., Ellbert.N., Hartfield.,R., Human Resource Management, USA, 1995;
- Cascio.W., Applied Psychology in Personal Management, 3<sup>rd</sup> ed., USA, 1987;
- Cascio.W., Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits, USA, 1995;
- Cvetković.D., Organizacioni dizajn kao jedan od faktora efikasnosti policije, Novi Sad,2010;
- Cvetković.N., Tasić.Z., Stamenković.S., Kulić.S., Nekonvencionalni metodi selekcije kandidata za posao, Beograd, 2013;
- Daniel.A.Wren, Authur.G.Bedein and John.D.Breeze, Management Decision, London, 2002;
- Даничић.М., Безбједносни менаџмент, Бања Лука, 2010;
- Daft. R..L.,Management, Chicago, 1988;
- Де Ровер.К., Во служба за заштита, Женева, 1998;
- Dessler.G. Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2007;

- Драгишић.З., Безбедносни менаџмент, Београд, 2007;
- Dunnette.M.D., Personnel Selection and Placement, USA,1966;
- Džeremi.T., Rad policije u tranziciji, Budimpešta, 1998;
- Икач,N., Menadžment ljudskih resursa,Beograd, 2001;
- Ivancevich, M. J., Human Resources Management, NY, 2007;
- Јовановић - Божинов М., Кулић, Ж., Цветковски, Т., Менаџмент људских ресурса, Београд, 2004;
- Jurina.M., Elementi organizacije policije, Zagreb, 1999;
- Кековић.З., Безбедносни менаџмент и заштита од тероризам, Бања Лука, 2003;
- Kirkpatrick.D.L., The Training and Development Handbook, NY, 1996;
- Kulić.Ž., Nekonvencionalni metodi odabira kandidata za upražnjena radna mesta, Beograd, 2005;
- Kulić.Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Beograd, 2005;
- Kulić.Ž., Vasić.M., Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka, 2007;
- Kulić.Ž., Milošević.G., Planiranje kao deo aktivnosti u oblasti upravljanja ljudkim resursima, Beograd, 2012;
- Лабовиќ.М., Деполитизација и(ли) Департизација на државната управа во Република Македонија, Скопје, 1999;
- Lanham.E., Job Evaluation, N.Y.,1994;
- Lewis.C., Employee Selection-PersonnelManagement, USA, 1991;
- Лончаревић.Р., Менаџмент, Београд, 2007;
- Martinović.M., Tanasković.Z., Menadžment ljudskih resursa, Užice, 2014;
- Miller.F.B., Coghill.M.A., Sex and the personnel manager, Industrial and Labor Relations Review, California,1964;

- Milikić-Bogičević.B., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2014;
- Милосављевић.Б., Наука о полицији, Београд, 1997;
- Milosavljević.B., Uvod u policijske nauke, Beograd, 1994;
- Milosavljević.B., Prilog definisanju dugoročnih ciljeva reforme policije u Srbiji, Beograd, 2007;
- Мицески.Т., Менаџмент на човечки ресурси, Штип, 2009;
- Мицески.Т., Стефанова.С., Квалитетно селектирање на кадрите како предуслов за успешно работење на организациите, Битола, 2007;
- Мицески.Т., Стефанова.С., Квалитетно регрутирање на кадрите како предуслов за успешно работење на организациите, Штип, 2014;
- Mraović-Cajner.I., Faber.V., Volarević.G., Strategija djelovanje policija u zajednici, Zagreb, 2003;
- МЦМС, Менаџмент со човечки ресурси – Прирачник, Скопје, 2008;
- Ное.Р.А., Menadžment ljudskih potencijala, ed.3, Zagreb, 2006;
- Obradović.S., Planiranje, Regrutovanje i Selekcija kadra u MUP RS, Beograd, 2011;
- ОБСЕ, Прирачник за демократско полицико работење, Виена, 2008;
- ОЕБС, Reforma policije u Srbiji ka stvaranju savremene i odgovorne policijske sluzbe, Beograd, 2004,
- Петковски.К., Стоилковска. А., Менаџмент на човечки ресурси, Скопје, 2010;
- Pržulj.Ž., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2007;
- Pržulj.Ž., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2002;
- Radovanović.T., Menadžment malog preduzeća, Novi Sad, 2001;
- Ристовић.С., Полицијски менаџмент у сузбијању криминалитета, Београд, 2006;
- Роберт.Л.Матис., Џон.Х.Џексон, Управување со човечки ресурси, Скопје, 2010;

Robbins.S., Essentials of Organizational Behavior, New Jersey, 2005;

Rogers.L.S., 21<sup>st</sup> Century Policing: Community Policing: A Guide for Police Officers and Citizens, USA, 1998;

Seka.N., Transition to democracy and military reform: Possible framework., Beograd, 2007;

Стевановић.О., Руководење и командовање, Београд, 1999;

Стевановић.О., Субошић.Д., Кекић.Д., Политика управљавања људским ресурсима као фактор система полицијског образовања, Београд, 2018;

Стојановски.Т., Полицијата во демократското општество, Скопје, 1997;

Talijan.M., Planiranje kadrova policije, Beograd, 2000;

Тодоровић.Ј., Џуричин.Д., Јаношевич.С., Стратегијски менаџмент, Београд, 2003;

Torrington.D., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004;

Tyson.S., York A., Human resource management, 3rd. Ed., UK,1996;

Ćamilović.S., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2007;

Ćamilović, S. i Vujić, V. Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2006;

Ćerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Beograd, 2011;

Фрауновић.Д., Пушељич.М., Магушич.Ф., Организацијски модели полицијских система, Загреб, 2011;

Fritzhelmer.H., Organizacijske i rukovoditeljske structure vezane za Policiju u zajednici, Bern, 2007;

Handerson.R., Compensation Management : Rewarding Performance, USA, 1994;

Harris.M., Human Resource, Management: A Practical Approach, ed.2, USA, 1980;

Хелдић-Смаилагић.Е., Димензије радног понашања и компетенцијски приступ у управљању људских ресурсима у полицији, Бања Лука, 2013;

Weihrich.H. I Koontz.H.: Menadžment, 11. izdanje, Zagreb, 1998;

Џонс.Г.Р. и Џорџ.Ц., Современ менаџмент (превод), Скопје, 2008;

Dorđević Boljanović J., Pavić S. Z., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2011;

Шуклев.Б., Менаџмент, Економски факултет, Скопје, 2004;

### **Правни акти:**

1. Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.42/2014, бр.115/2014, бр.33/2015, бр.5/2016, бр.120/2016, бр.127/2016, бр.142/2016, бр.190/2016, бр.21/2018, бр.135/2018 и подзаконските акти кои произлегуваат согласно овој закон:

- Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.38/2015;

- Правилник за начинот на спроведување на селекција и избор на кандидат за полицаец и начинот на работата на комисијата за избор на кандидат за полицаец, Службен весник на РМ бр.8/2015 и бр.130/2016.

- Правилник за начинот на селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.13/2015.

- Правилник за здравствените и психофизичките способности што треба да ги исполнува лицето кое заснова работен однос во Министерството за внатрешни работи, начинот и нивно утврдување, начинот на контрола на здравствените и психофизичките способности на работниците со статус на овластени службени лица за вршење стручни работи и работниците со статус на овластени службени лица за безбедност и контраразузнавање како и начинот на работа на здравствената комисија, Службен весник на РМ бр.98/2015.

- Правилник за формата и содржината на безбедносниот прашалник за спроведување на безбедносна проверка на лицето кое заснова работен однос во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.3/2015.

- Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.42/2015 и бр.14/2017.



- Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.183/2014.

- Правилник за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во министерството, Службен весник на РМ бр.32/2015.

- Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на оставрување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.44/2015.

2.Закон за полиција, Службен весник на РМ бр.114/2006, бр.6/2009, бр.145/2012, бр.41/2014, бр.33/2015, бр.31/2016, бр.106/2016, бр.120/2016, бр.21/2016, бр.21/2018, бр.64/2018 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија, Службен весник на РМ бр.148/2008 и подзаконски акт кој произлегува согласно овој закон:

- Упатство за начинот на однесување и меѓусебните односи на полициските службеници, Службен весник на РМ бр.65/2007 и бр.133/2016.

3. Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.69/2015, бр.227/2015, бр.177/2016 и бр.197/2016.

Прирачник за оценување на работниците во Министерството за внатрешни работи, Скопје 2016година;

Стратегија за управување со човечки ресурси на Министерството за внатрешни работи 2014-2018, Скопје, 2014;

Стратегија за развој на центарот за обука на МВР 2014-2019, Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Скопје, 2014;

Стратегија за развој на полицијата 2016-2020, Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, Скопје, 2016;

Стратегија за обука на вработените во Министерството за внатрешни работи, Скопје, 2011;

### **Меѓународни декларации**

- UN, Kodeks ponašanja za policijske zvaničnike, 1979;
- Совет на Европа, Декларација за полиција, 1979;
- Совет на Европа, Европски кодекс за полициска етика, 2001;

### **Интернет извори**

<http://www.osce.org/>

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

<http://www.mup.gov.rs>

<http://www.mup.hr>

[www.stabilitypact.org](http://www.stabilitypact.org)