

Универзитет „Св. Кирил и Методиј”- Скопје

Филозофски Факултет

Институт за безбедност, одбрана и мир

Последипломски студии од областа на безбедноста



Магистерски труд

Тема: “Специфичноста на лидерството во полицијата и армијата на Република Македонија“

**МЕНТОР:
ПРОФ. Д-Р ВАНЧО КЕНКОВ**

**ИЗРАБОТИЛ:
НИКОЛОВ ДАРКО**

Скопје, 2014 година

Содржина

ВОВЕД.....	7
I ГЛАВА СПЕЦИФИЧНОСТИТЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И ЛИДЕРОТ.....	9
1. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО.....	9
2. ПРИСТАП КОН ЛИДЕРСТВОТО.....	9
2.1 Модели на особини.....	11
2.2. Бихевиористички модели.....	13
2.3. Контингенциони теории за лидерство.....	20
3. ТЕОРЕТСКИ СОЗНАНИЈА ЗА ЛИДЕРСТВОТО И ЛИДЕРОТ.....	22
3.1 Теоретска дистинкција помеѓу поимот лидер и менаџер.....	24
3.2 Водачот и неговите способности.....	27
4. ОСОБИНИ НА ЛИЧНОСТА.....	30
4.1 Модел на личноста на лидерот од пет димензии.....	31
5. СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО.....	36
5.1 Современи лидерски стилови.....	38

II ГЛАВА КОМПОНЕНТИ НА БЕЗБЕДНОСНИТЕ СИСТЕМИ.....	41
1. УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА.....	50
1.1 Граѓанско одржување на редот.....	51
1.2 Политичко одржување на редот.....	52
1.3 Полициски држави.....	54
2. МЕСТО И УЛОГА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО Р.МАКЕДОНИЈА.....	56
2.1 Организациска поставеност на полициските сили во Република Македонија.....	58
3. УЛОГАТА НА ВОЈСКАТА ВО ОПШТЕСТВОТО.....	61
3.1 Инструмент на војната.....	62
3.2 Гаранција за домашен ред.....	64
3.3 Интересни групи.....	66
4. ВООРУЖЕНИТЕСИЛИ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	67
4.1 Организациска поставеност на систем за одбрана.....	68
III ГЛАВА СПЕЦИФИЧНОСТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПОЛИЦИЈАТА И АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	72
1. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ НА РАКОВОДЕЊЕТО И ЛИДЕРСТВОТО....	72
2. Фактори кои влијаат на управувањето, раководството и лидерството во полицијата и армијата.....	75

3. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАКОВОДЕЊЕТО ВО БЕЗБЕДНОСНИТЕ СИСТЕМИ.....	84
4. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАКОВОДЕЊЕ СО ПОЛИЦИЈАТА.....	85
4.1 Стилони на раководење со полицијата.....	87
4.2 Принципи на раководење со полицијата.....	90
4.3 Раководење со полицијата во РМ.....	94
5. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАКОВОДЕЊЕТО СО ВОЕНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА.....	97
5.1 Улогата на военото раководење.....	97
5.2 Нивоа на военото раководење.....	98
5.3 Видови командување и контрола.....	100
5.4 Стилони на командување и контрола.....	102
5.5 Раководење и командување со Армијата на Република Македонија.....	104
ЗАКЛУЧОК.....	106
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	110

ВОВЕД

Полицијата и одбраната како организациски систем не може да се замисли без раководењето. Раководењето како определен начин на насочување на задачите од повисоко ниво на пониско ниво и степен на сложеност и извршување го претставува дијалектичкото единство и заокружен процес во конечното постигнување на целите.

Денес, современиот пристап на раководење со полицијата и армијата сè повеќе инсистира на позиционираната моќ и авторитет како традиционален начин за влијание во системот. Со тоа се овозможува серија чекори или насочување на акциите во правец на остварување на дефинираната цел.

Трудот претставува критички осврт на раководењето со полицијата и армијата како една своевидна специфичност и посебна карактеристика во работењето на полициските и одбранбените сили. Истовремено, во трудот се прави обид покрај нивоата на раководење со полицијата и армијата да се прикажат состојбите во оваа област во Република Македонија.

Во овој труд се одлучивме да ги анализираме силите на полицијата и армијата, а целта ни е да можеме да направиме компаративни согледувања на лидерството во полицискиот состав и армијата на Р.М. За да можеме да ги постигнеме ваквите цели потребните податоци во ова истражување ќе се добијат од релевантни пишани материјали и со помош на интервју на експерти кои се занимаваат со оваа проблематика.

Лидерството игра централна улога во разбирање на групното однесување, бидејќи лидерот е тој што ги поставува насоките кон постигнувањето на целта. Затоа, оваа многу прецизна способност треба да биде драгоценa во подобрување на групната реализација.

Првичната потрага по збир на универзални лидерски особини не успеа. Најмногу што можеме да кажеме е дека индивидуалците кои се амбициозни,

имаат многу енергија, имаат желба да водат, имаат самодоверба, интелигенција, кои го имаат потребното работно знаење, кои ги сметаат за чесни и доверливи, и кои се флексибилни, имаат поголема можност да успеат како лидери од оние кои ги немаат овие особини. Главниот придонес на бихевиористичкиот приод беше во тоа што го сведе лидерството на ориентирање кон целта и кон луѓето, но ниту еден вид не е пронајден што би бил ефективен во сите ситуации. Голем пробив е направен во нашето разбирање на лидерството кога ја сфативме потребата да се развиваат теории на можности кои ги вклучува ситуационите фактори. Во моментов, фактите покажуваат дека значајни ситуациони варијабилни би ја вклучиле работната структура на работното место, ниво на ситуационен стрес, ниво на групна поддршка, интелигенцијата и искуството на лидерот, и да ги поседува следните карактеристики - личност, искуство, способност и мотивација.

Лидерство е процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел.

Според тоа раководењето со полициските и одбранбените 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 човечкиот фактор. Исто така, мора 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 убедување, а посебно култура на безбедносно однесување и дејствување во сложени безбедносни ситуации, коишто ќе бидат гаранција за хуман пристап во остварување 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 на целокупното општество.

Меѓутоа, за да можат организациите ефикасно да ги извршуваат своите општествени задачи, еден од значајните фактори кој влијае на севкупните активности се моралните вредности на раководните структури и на останатите припадници на безбедносниот сектор. Тоа значи дека почитта како релевантна вредносна и клучна компонента, а особено на раководниот профил има доминантно влијание, посебно кога е во прашање навременото и ефикасно решавање на негативните појави и однесувања. Значи, без почитта како вредносна димензија важна за раководење во структурите не може воопшто да зборуваме за нивно успешно обликување, развој и просперитет. Затоа е потребно и професионално совладување на широките подрачја на безбедносни сознанија. Професионалната филозофија доколку ја следи етички кодекс тоа ќе обезбеди одредени безбедносни правила и однесувања со одредени знаења кои ќе покријат одредено подрачје, што ќе доведе до осмислување на креативни решенија во обликување на хиерархиските проблеми при донесувањето одлуки во одредената специфична безбедносна проблематика. Освен тоа, треба да ги спомнеме авторитативноста, оперативноста, креативноста, анализирањето и синтетизирањето на безбедносните и други појави, однесувања и сл., а со цел институционално-организациско прилагодување на новите сестрани и сложени безбедносни барања на демократските општества.

Лидерот во полицијата и армијата технички се нарекува менаџер, тие во другите организации најразлично се именуваат, но сите ги вршат основните задачи: планирање, организирање, насочување и контрола на вработените, како и организацијата успешно да ги постигне своите цели кои се поставени од страна на долгорочните стратешки проекти.

Па според тоа предмет на овој труд е да ја видиме специфичноста на лидерството во управувањето со полицијата и армијата. Меѓутоа од самото лидерство може да дојде до опаѓање на мотивацијата кај колективот, па според тоа како предмет на овој труд исто така е да изнајдеме главните аргументи за

падот на мотивацијата и нови методи кои ќе помогнат да се подобрат односите, атмосферата и работната средина во колективот.

Општествената цел на овој труд е да го покажеме начинот на водство во организационата структура и процесот на менаџирање во рамките на полицијата и армијата, како и да се стекнат повеќе согледувања, искуства, сознанија за проблематиката со која се соочуваат лидерите во секојдневното работење. Посебни цели на истражувањето:

- Да се утврди кои фактори влијаат врз управувањето и постојниот модел на водство,
- Да се изнајдат предлози за подобрување на актуелниот модел на водство,
- Да се утврдат меѓусебните односи во колективот,
- Да се утврдат кои промени можат да влијаат врз мотивацијата на вработените.

І ГЛАВА СПЕЦИФИЧНОСТИТЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И ЛИДЕРОТ

1. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО

Лидерство е процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел.

Постојат речиси толку многу различни дефиниции за лидерството колку што постојат автори кои се обиделе да дефинираат концепт на лидерството. Како позначајни се издвојуваат следниве:

- Лидерството е процес и сопственост. Како процес, лидерството вклучува користење на влијание без принуда. Како сопственост, лидерството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени споменатото влијание.¹
- Лидерството е меѓуперсонално влијание кое се случува кога една личност е способна да добие согласност од друга во остварување на саканите цели на една организација.²
- Лидерството е динамичен процес на работа во група каде што поединецот, во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.³

2. ПРИСТАП КОН ЛИДЕРСТВОТО

Лидерството како вештина да се влијае врз однесувањето на луѓето може да се разгледува преку голем број на теоретски модели како симплификација на однесувањето на луѓето. Во практиката, однесувањето на луѓето е предизвикано од бескрајно голем број на видливи и невидливи фактори, така што не постои единствен стил на лидерство кој може да одговара на

¹ Bruner, Richard: "Tungstram's Leading Light", International Management, December 1992

² Burns, Paul, Jim Dewhurst: Small Business in Europe, Macmillan education Ltd. London 1986

³ Business failure record-1993, The Dun & Bradstreet, Inc., New York, 1994

сите лидери и во сите ситуации. Поточно, комплексноста на личноста на секој лидер е уникатна и единствена и секоја ситуација е единствена и неповторлива, така што и секој стил на лидерство кој во некој контекст ќе биде применет е уникатен. Со оглед на тоа дека постојат толку многу различни стилови на лидерство, во теоријата се среќаваат обиди за нивно групирање според слични карактеристики. Едно од тие групирања на пристапите кон лидерството е следново:⁴

I. Модели на особини:

1. теорија на големи луѓе;
2. почетен профил на особини;
3. современ профил на особини.

II. Бихевиористички модели:

1. модел на автократско- демократско лидерство;
 - α. теорија X и Y,
 - β. Likert - ови состави на лидерство,
 - γ. модел на континуум на стиловите на лидерство.
2. модели на лидерство кои произлегуваат од анализа на варијаблата задача- луѓе;
 - α. Michigan студија,
 - β. Ohio студија,
 - γ. Менаџерска решетка,
 - δ. Теорија 3- D,
 - ε. Harvard студија.

III. Контингенциони теории;

1. модел на Fiedler,
2. модел пат- цел на House- Mitchel,
3. модел на Stinson- Johnson,
4. модел на Vroom- Yetton-Yago,
5. модел на Hersey-Blanchard.

⁴ M. Buble, Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000, str. 525

Со цел да се објаснат најважните пристапи кон лидерството, во продолжение ќе бидат обработени некои карактеристични стилови на лидерство од сите споменати групи.

2.1 Модели на особини

Моделите на особини произлегуваат од најстарите теории за лидерство кои низ својот развој поминале низ три фази: теорија на големи луѓе, почетен профил на особини и современ профил на особини.

Централна точка на *теоријата на големи луѓе* е дека лидерите се раѓаат, а не дека може да се создадат по пат на учење и обука. Ова е почетна идеја во обидите да се анализира феноменот на лидерство и во рамките на неа се правени обиди за испитување на особините кои треба да ги поседува некоја личност за да има предиспозиции за лидер. Иако никогаш не е направена прецизна листа на сите особини кои формираат психо- физички профил на лидер, сепак во теоријата биле издвојувани и анализирани некои карактеристики кои лидерот треба да ги поседува како што се: интелигенција, карактер, физички особини, способност за управување, способност за комуницирање, способност за наметнување и сл. Суштината на оваа теорија е дека оние кои поседуваат доволен квантуум од овие особини имаат потенцијал да бидат лидери и според тоа тие се "големи луѓе" кои треба да се диференцираат од масата. Останатите можат само да ги следат оние кои низ практично делување ги актуелизирале своите лидерски предиспозиции.

Претставниците на *почетниот профил на особини* сметаат дека успешниот лидер поседува вродени особини кои му даваат можност да раководи или да води со група луѓе, а воедно му овозможува во исто време да ја подигне ефикасноста на организацијата со која тој раководи. Постојат најразлични ставови од различни теоретичари за тоа какви особини треба да поседува лидерот . Најприфатен е ставот на претставниците на почетниот

модел на особини кои сметаат дека лидерот треба да поседува комбинација на пет групи на особини и тоа:

1. физички особини;
2. општествена позадина;
3. лични карактеристики;
4. општествени карактеристики и
5. карактеристики во однос на задачата.

Лидерот според друг став мора да поседува пет клучни особини и тоа: знаење; интелигенција; активност и општествена партиципација; доверливост во обавувањето на работата и општествено-економски статус. Но, практиката покажала дека сите лидерите се различни индивидуи и е невозможно да се дефинира единствена комбинација која ќе биде еднаква за сите. Единствено заедничко што може да се каже е дека тие поседуваат персонална моќ и способност да повлечат истомисленици по себе, а на кој начин тоа ќе го направат и која способност ќе ја употребат зависи од лидерот. Може да се каже дека тие се интелигентни личности со голема енергичност и снаодливост, но сепак овие особини не се доволни за да се дефинира личноста на лидерот. Бидејќи има лица кои ги поседуваат сите овие особини но сепак не се лидери.

Моделот на *современ профил на особини* е најнов и најприфатен. Во рамките на овој модел се издвојуваат четири групи на особини кои ги поседуваат успешните менаџери и кои им даваат белег и на лидери во исто време и тоа: управување со значење, управување со внимание, управување со доверба и управување со себе. Лицата кои постапуваат на овој начин според моделот на современ профил на особини може да се идентификуваат како менаџери кои покажуваат аспирации за лидерство и кои најверојатно ќе се наметнат како способни лидери. Испитувањето на значењето и потребата на секоја нивна постапка, како и способноста да бидат умерени и коректни во односите со другите ќе им овозможат да создадат клима на работни услови во кои подредените ќе се чувствуваат значајни и потребни, а со тоа ќе се поттикнат на поголеми работни учиноци. Она што е најважно за лидерството, подредените задачите ќе ги остваруваат со задоволство и ќе ги

чувствуваат како лични желби, а не како притисок и принуда што може да создаде само негативни ефекти.

Меѓутоа во современите услови овие ставови до кои моделите на особини доаѓаат се валидни, но недоволни за да се разбере суштината на лидерството. Тие го објаснуваат водењето исклучиво врз основа на личните особини на лидерот, а таквиот пристап има неколку слабости. Прво, не постои и не може да се состави единствена листа на особини на сите успешни лидери како рецепта за тоа како се постанува лидер; второ, не може да се определи квантумот во кој треба да бидат застапени потребните особини; трето, можат да се набројат и голем број негативни особини кои некое лице може да ги поседува и кои ги лимитираат неговите лидерски способности или делуваат како сили со спротивно дејство во однос на претходните. Како такви можат да се наведат: себичност, ароганција, нефлексибилност, ариеризам, незаинтересираност, дрскост, строгост, крутост, пристрасност во кадровската политика, егоцентричност, необјективност, неспособност за тимска работа итн. и овој пристап не ги зема во предвид околностите во кои се работи и се одлучува, а ефикасноста на работењето многу зависи и од конкретната ситуација. Имено, ефикасните мерки и постапки не мора да бидат ефикасни и во друга ситуација и други околности. Овој недостаток на моделите на особини се надополнува со развојот на бихевиористичките модели.

2.2. Бихевиористички модели

Бихевиористичките модели на лидерство акцентот го ставаат врз начинот на однесувањето на лидерот и обидите за пронаоѓање на најдобар стил на водење и раководење. Тие посебно се развиваат за време на Втората светска војна и после неа, односно во периодот на 50-те години на минатиот век. При тоа развиени се три класични стила на лидерство и тоа автократски стил, демократски стил и Laissez-faire стил. Автократскиот и

Laissez-faire стилот се наоѓаат на двата краја на континуумот на раководење, а демократскиот стил е најумерен и се наоѓа помеѓу двете крајности.

Во рамките на *автократскиот стил* целокупната власт и моќ е сконцентрирана во рацете на лидерот и поради тоа тој носи полна одговорност за сите свои одлуки. При тоа целокупната власт е сконцентрирана во рацете на една личност која има неограничена моќ во донесувањето на одлуките и таа личност командува, наредува и работи со примена на казни и награди. На тој начин автократот делува надмоќно и доминира над луѓето. Тој може да применува различни казни, па се до испуштање од работа живеејќи во лажно убедување дека таквите негови мерки ќе го унапредат работењето. Овој стил на лидерство се карактеризира со давање на насоки од врвот кон дното без отвореност на командантот за примање на информации, сугестии и мислења од неговите подредени. Оваа лидерство може да биде позитивно доколку лидерот сепак покаже добра волја за повремено наградување на доброто извршување, инаку тоа создава задоволство само за лидерот, додека пак поголемиот број на вработени не го сакаат бидејќи предизвикува страв и фрустрации кај нив.

Со *демократски стил* на раководење лидерот доброволно се откажува од дел од неговиот авторитет кој го пренесува на неговите вработени, а тој во секој случај ја задржува конечната одговорност за донесените одлуки и за извршувањето. Сите одлуки се донесуваат со меѓусебна соработка со што се создава поголемо задоволство кај вработените. Лидерот и групата се социјалната целина во која се подигнува нивото на мотивираност за поголемо залагање во работата. Ваквиот стил на лидерство одговара на тимскиот пристап во работењето.

Со *Laissez-faire стилот* се настојува да се избегне одговорноста и моќта на една личност и во процесот на поставување на цели и донесување на одлуки постои голема зависност од групата со која се раководи. Членовите на групата меѓусебно се мотивираат, а лидерот има речиси споредна улога. Овој стил на лидерство има примена само во високо интелектуални средини, во средини со високо ниво на образование на членовите на групата и со хоризонтална организациона структура бидејќи во спротивно може да доведе до хаос. Неговата практична примена во средините каде тоа е

оправдано доведува до развивање на иновативноста и креативноста, доведува до подигање на моралот и пожртвуваноста во насока на заедничките цели, но се тоа се остварува само во услови на висок степен на специјализирано знаење и високо ниво на свест на членовите на групата.

Основните карактеристики на трите класични стилови на лидерство се претставени во следната табела.

**Табела 1. Основни карактеристики на класичните бихевиористички⁵
модел**

Автократски стил	Демократски стил	Laissez-faire стил
<i>Природата на стилот</i>		
Лидерот целокупната власт и одговорност ја задржува	Лидерот голем дел од овластувањата делегира, а ја задржува конечната одговорност	Лидерот се откажува од власта и се ослободува од дел на одговорноста
Лидерот ги распоредува луѓето на јасно дефинирани задачи	Постои поделба на работата и се применува партиципација во донесувањето на одлуките	Членовите на групата се упатуваат сами да ги бираат задачите и работите кои најдобро можат да ги обавуваат
Текот на комуникациите е пред се одозгора надолу	Текот на комуникации е двосмерен-одозгора надолу и одоздола нагоре	Текот на комуникации се остварува хоризонтално помеѓу равноправни членови на групата
<i>Примарна предност</i>		
Се вршат брзи притисоци и се остваруваат брзи резултати (учиноци)	Се зголемуваат личните обврски по пат на партиципација	Се овозможува самоиницијативност според сопствените видувања независно од влијанието на лидерот
<i>Примарен недостаток</i>		
Пристапот има тенденција да ја загуши индивидуалната иницијатива	Демократскиот стил дозволува трошење на време	Групата може беспцелно да луѓа во недостаток на лидер

⁵ R. Kreitner, Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, str. 472

Во рамките на сите бихевиористички модели на лидерство се настојува да се определи стил на лидерство кој би бил ефикасен во сите ситуации, а во неможноста да се пронајде таков развиени се голем број на модели чија наједноставна категоризација е на оние кои се однесуваат на т.н. *автократско- демократско лидерство и модели на водство ориентирани кон варијаблите задачи- луѓе*. Со оглед на тоа дека некои од моделите кои припаѓаат на овие две групи се претходно наброени, во продолжение ќе бидат обработени најкарактеристичните меѓу нив.

а) Модел на континуум на стиловите на лидерство (автократско- демократско лидерство)

Еден од првите и можеби најпознатиот труд во врска со автократско- демократското лидерство се поврзува со имињата на Robert Tannenbaum и H.Schmidt.⁶ Тие ни нагласуваат во кои ситуации лидерите ги носат своите одлуки. При тоа врз основа на нивната анализа доаѓаат до еден модел на лидерско однесување во различни ситуации на одлучување.

Овој модел ни ги претставува различните пристапи на лидерот или менаџерот при донесувањето и презентирањето на одлуките. На секој облик на одлучување и претставување на донесените одлуки му одговара одреден степен на авторитет кој го поседува менаџерот и одреден степен на слобода во размислувањето на подредените. Однесувањето на менаџерот претставено на крајниот лев дел на моделот карактеризира лидер кој задржува висок степен на авторитет и остава многу мал простор за слободно размислување и учество на во процесот на одлучување на подредените. Однесувањето на крајниот десен дел на моделот означува лидер кој многу малку го користи својот авторитет и дава голем простор на слобода во размислувањето на подредените. Овие примери ни покажуваат

⁶ Robert Tannenbaum и Warren H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, 1957, str. 95- 101

различни степени на користење на авторитетот и дозволување на слобода на подредените, односно различни степени на премин од автократско кон демократско лидерство. Менаџерите кои преферираат лидерско однесување кое е слично на она од десниот крај на моделот се подемократски и се наракуваат лидери фокусирани кон подредените (т.е. кон вработените). Менаџерите пак кои преферираат лидерско однесување кое се приближува по своите карактеристики кон она на левиот крај од моделот се поавтократски ориентирани и се нарекуваат лидери фокусирани кон шефовите. Според автократскиот и демократскиот стил на лидерско однесување, начинот на "однесување" на лидерот е тој кој ја определува успешноста на неговото делување, а не неговите персонални карактеристики. При тоа се смета дека секој лидер може да го прилагоди и корегира своето однесување со соодветен тренинг односно обука.

б) Студии за лидерство на Ohio универзитетот и на универзитетот во Michigan (модел на лидерство кои произлегуваат од анализа на варијаблата задача-луѓе)

Истражувачите на (Ohio државниот универзитет разгледале стотици лидерски однесувања низ студиите познати како Ohio State Studies и диференцирале две главни однесувања:

- ➔ *респектабилно однесување* (consideration behavior) на лидерот - се однесува на однесување во кое лидерот покажува сензитивност во однос на вработените, ги респектира нивните идеи и чувства, развива взаемна доверба. Таквите лидери се пријателски расположени, развиваат отворена комуникација, развиваат тимска работа и покажуваат интерес за благосостојбата на вработените.
- ➔ *цврсто (структурално) однесување* (structure behavior) на лидерот. Овој вид на однесување точно го опишува односот кој треба да се воспостави помеѓу лидерот и вработените или воспоставува точно дефинирани процедури кои вработените мора да ги почитуваат во текот на извршувањето на нивните задачи. Лидерот е ориентиран кон

задачата и им "наредува" на вработените кои работни активности треба да ги вршат за да се оствари задачата. Во однос на овој вид на однесување како позитивна страна се наведува тоа дека обезбедува цврстина, стабилност и сигурност на работењето, но од друга страна се обвинува дека е прилично груб и омаловажувачки начин на лидерско однесување.

На универзитетот во Мичиген биле вршени студии преку интервјуирање на лидерите и на подредените познати како Michigan studies, и биле означени два основни вида на лидерско однесување:

- *однесување центрирано кон работата*, каде што лидерот примарно го фокусира вниманието кон работата што подредените ја вршат.
- *однесување центрирано кон вработените*, каде што примарното внимание на лидерот е фокусирано кон вработените како личности. Ова однесување значи дека лидерот е многу внимателен во однос на личните потреби на вработените и се интересира за создавање на кооперативни работни тимови кои ќе ги задоволуваат потребите на нивните членови, а во исто време ќе придонесуваат и за успех на организацијата.

Резултатите од Ohio State University и University of Michigan се многу слични, и двата пристапи издвојуваат две примарни димензии на однесувањето на лидерите: работна димензија која одговара на цврсто (структурално) однесување и на однесување центрирано кон работата и човечка димензија која одговара на респектабилно однесување и на однесување центрирано кон вработените.

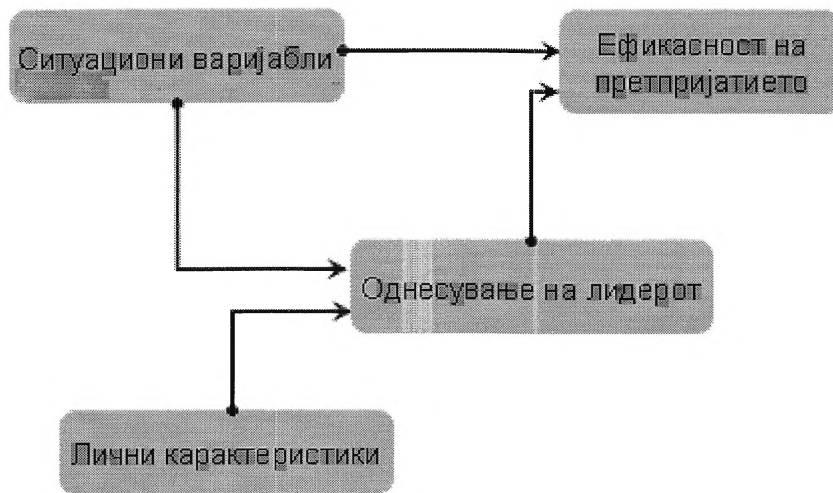
2.3. Контингенциони теории за лидерство

Во практиката искуствата покажале дека не постои единствен стил на лидерство кој ќе одговара и ќе биде успешен во сите ситуации. Бидејќи оној стил на лидерство кој бил сосема успешен во една ситуација, може да доживее комплетен колапс во некоја друга ситуација. Оттука произлегува потребата за поврзување на стиловите на лидерство со соодветната ситуација. Во оваа смисла се развиваат контингенционите теории за лидерство. Заедничка карактеристика на овие теории е дека лидерот е оној кој со неговата акција иницира соодветно делување кон групата и кон неговите наредени. Постојат повеќе контингенциони теории за лидерство ние ќе ја обработиме теоријата на Vroom- Yetton-Yago.

а). Модел на лидерство на Vroom- Yetton-Yago.

Vroom-Yetton-Yago моделот се темели на претпоставката дека варијаблите на некоја конкретна ситуација во интеракција со личните карактеристики на лидерот резултира во негово однесување кое може да влијае врз ефикасноста на претпријатието, а таквиот сооднос може да се прикаже на следниот начин:

Слика 1. Приказ на најважниите варијабли во Vroom- Yetton-Yago моделот⁷



Авторите разликуваат пет начини на однесување на лидерите кои резултираат во пет стила на одлучување:

1. A1 Лидерите одлуката ја носат самостојно.
2. A2 Лидерите собираат информации од подредените, но одлуките ги носат самостојно. Подредените можат, но не мора да бидат информирани за ситуацијата во која се наоѓа организацијата.
3. C1 Лидерите разговараат за ситуацијата со некои од подредените и при тоа прибираат информации и проценки. Но, подредените не се сретнуваат како група и менаџерите самостојно ја носат одлуката.
4. C2 Лидерот и подредените се сретнуваат во група за да дискутираат за ситуацијата, но лидерот ја носи одлуката.
5. G2 Лидерот и подредените се сретнуваат во група за да дискутираат за ситуацијата, но групата ја носи одлуката.

Кратенките кои се користат за различните стилови на одлучување произлегуваат од почетните букви на зборовите автократско (Autocratic) одлучување, консултативно (Consultative) одлучување и групно (Group) одлучување.

⁷ V. H. Vroom, W. P. Yetton, Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh, Pittsburgh, 1973, str. 46

3. ТЕОРЕТСКИ СОЗНАНИЈА ЗА ЛИДЕРСТВОТО И ЛИДЕРОТ

Водството е едно од најзначајните аспекти во управувањето. Способноста за успешното водство е една битна карактеристика која треба да ја поседува секој менаџер без разлика на тоа која организација ја води. Следбеништвото е суштината на водењето. Со други зборови спремноста на луѓето да следат некого е она што некоја личност ја прават водач. Обично луѓето ги следат оние кои им овозможуваат остварување на нивните сопствени желби и потреби. Но треба да се знае дека водењето е во тесна корелација со мотивирањето. Ако правилно се разбере мотивацијата, правилно ќе може да се процени што сакаат луѓето и зошто се однесуваат на одреден начин за кој сметаат дека е правилен.

Основни елементи на раководењето (водството) се водачот, групата, поединците и средината, а комуникацијата на водачот и групата или тимот мора да ги задоволи сите страни и да ги усклади сите елементи во делотворна целина.

Карактеристиките на раководењето (водството) се луѓето или групата и моќта, влијанието и авторитетот на водачот врз групата и поединецот. За успешно водење не се доволни само способности и мотивација туку и влијание, т.е. моќ. Поимот моќ е корисен за да се разбере влијанието кое луѓето во организацијата го имаат едни врз други. Моќта е составен дел на успешниот водач, т.е. особина да се има влијание врз однесувањето на членовите на групата. Влијанието е процес кој на водачот му овозможува управување на поединците во групата. Моќта е природно својство на успешниот водач кое може и треба да се користи исклучително според моралните норми⁸. Во врска со моќта е и авторитетот кој означува власт, углед. Од психолошки аспект авторитетот е способност на индивидуата да изнесе свој став на таков начин за другите да му веруваат без сомнеж во неговата вистинитост.

Авторитетот кој се темели не само на формални овластувања туку и на лични вредности како автентичност и почитување од другите е најпожелниот квалитет на водачот. Во современи услови, особено во образовниот менаџмент, изворите на моќ не потекнуваат од формалниот статус. Авторитетот на менаџерот зависи од

⁸ Pfeffer, J. (1999). The real keys to high performance. In F. Hesselbein & F. M. Cohen (Eds.), *Leader to leader* pp. 275-286 San Francisco: Jossey-Bass.

прифаќањето или неприфаќањето од страна на вработените и затоа од големо значење е личниот авторитет кој зависи од компетенциите на менаџерот.

Разлики и сличности во односот водач - менаџер можат да се истражуваат и низ видовите на моќ и влијание кои водачот и менаџерот ќе ги користат за да се постигнат одредени цели, а исто така тие се додатни фактори за утврдувањето на разликите и сличностите помеѓу водачот и менаџерот. Водачот моќта ја стекнува со организирање на работата на правилен начин, давање јасни упатства за одредена задача на подредените и покажување на интерес за нивниот статус. Моќ стекнува и менаџерот кој сфатил што очекуваат соработниците од него и тој така и се однесува.

Поаѓајќи од фактот дека секој водач има моќ и мора да знае како најдобро да ја употреби, тој мора да биде свесен и за својата сила, интуиција и за способноста да ја креира и реализира визијата. За успешно водење не се доволни само способности и мотивација, потребни се и моќ и влијание. Одредувањето на тоа која форма на моќ ја користи водачот во дадениот момент спаѓа во категоријата на умеење на водењето.

Според она што може да се пронајде во теориите на водењето, разликуваме повеќе форми на моќ и влијание. Следат накратко наведени основните карактеристики на формите на моќ:

- легитимна моќ е моќ која извира од положбата која ја има водачот во организациската хиерархија
- моќта за наградување се огледа во можноста на водачот да ги наградува следбениците
- моќта за притисок произлегува од стравот пред казна
- референтната моќ произлегува од идентификацијата на следбениците со водачот
- експертската моќ произлегува од стручното знаење на водачот.

Примената на формите на моќ зависи од самиот водач кој мора да го познава опкружувањето. Моќта на водачот расте во зависност од подготвеноста на следбениците да го поддржуваат водачот. Водачот користи референтна и експертска моќ. Всушност, водачот им оддава признание за постигнувањата на следбениците, така ги мотивира и поттикнува и тие му ја даваат моќта. Вистинската моќ произлегува од способноста на водачот да ги поттикнува следбениците кон остварување на задачите. Во менаџирањето, пак, се користи моќта која извира од

положбата што ја има водачот во организациската хиерархија, како и од моќта за наградување и од моќта за притисок. Менаџерот кој ја совладал улогата на водач применува суптилно и ненасилно влијание на своите соработници. Таквото влијание се потпира на моќта на односите, стручноста и наградувањето. Во овие видови на основни извори на моќ и влијание станува збор за знаењето и стручноста, како и за способностите и особините на личноста на менаџерот (интелигенција, иницијативност и др.).

Од тие карактеристики на личноста на менаџерот зависи изборот на видот на моќ и влијание кои тој ќе ги применува. „Подредените ќе се спротивставуваат кога ќе сфатат дека водачот од нив бара премногу или тоа го прави на непримерен начин”⁹.

3.1 Теоретска дистинкција помеѓу поимот лидер и менаџер

Основна задача на менаџерите е спроведување на визијата и стратегијата за да се максимизира работењето на фирмата. При остварување на своите задачи, менаџерот треба да организира, планира, да направи екипа, да насочува.

Лидерството и менаџментот се два поими кои често се поистоветуваат. Овие поими означуваат различни концепти, но и двата се витални за успех на фирмата. Лидер или водач е личноста која насочува. Тој има визија, мотивира и е пол со ентузијазам. Лидерот е личност која се почитува, тој се следи. Се концентрира на стратегијата, идентификува нови можности, ја движи фирмата во нови правци. Мора да има способност при усмерување на фирмата да стекне доверба, треба да има храброст да преземе акција и ризик, да ги инспирира вработените и да им влева верба за успех. За да биде лидерот делотворен треба да почитува неколку начела:

- со сопствен пример да ги увери следбениците во тоа за што се залага
- треба да биде оптимист и секогаш да размислува позитивно

⁹ Mojina, 1994

- треба да тежнее кон најдобрите решенија (ако си поставиш високи цели, ќе оствариш повеќе)
- треба да тежнее кон едноставни решенија во се што работи
- треба да се награди позитивниот резултат
- треба да комуницира, што значи внимателно да слуша и отворено да разговара.

Ако лидерот се придржува до наведените принципи, неговите следбеници ќе му бидат лојални и процесот на работа ќе се одвива многу полесно.

Лидерот може, но и не мора да биде менаџер. Лидерството е битна карактеристика за еден добар менаџер. Секој менаџер не е и лидер. Често лидерите делуваат неформално во фирмата, односно не се членови на формалната управувачка структура. Ако е така, менаџерите мораат да го увидат овој факт и да го искористат за доброто на фирмата. Тое е битно бидејќи вработените можат да ги доживуваат менаџерите како владетели, производители на правила, односно како личности чија моќ произлегува од нивните позиции, а не од знаењето. Тоа може да биде опасно за фирмата. Ако менаџерите не се лидери, треба да се препознаат вистинските лидери и да се искористи нивното влијание во фирмата.

Кога се зборува за менаџментот треба да се каже дека во него не се вклучува само лидерството, туку и формалниот авторитет за да се исполни задачата. Основната задача на менаџерот е да ја спроведе визијата и стратегијата за да се максимизира резултатот од работењето на фирмата. При остварување на своите задачи менаџерот треба да ги спроведе активностите на организирање, планирање, екипирање, усмерување (лидерство во потесна смисла) и контрола. За остварување на сето тоа менаџерот мора да има и формална моќ за напредување која произлегува од хиерахијата. Освен тоа, менаџерите мораат да имаат и вештини потребни за спроведување на наведените активности:

- информациски вештини, способност на собирање и дистрибуција на информации, способност за дефинирање и поседување на знаења кои и помагаат на фирмата, вработените и сопствениците.
- интерперсонални вештини - способност за лидерство.
- вештина на одлучување - способност за барање на нови и подобри можности за организација, способност за алоцирање на ресурси, преговарање и решавање на конфликти.

Менаџерот мора да ја ускладува работата на вработените, другите менаџери, оделите и ресурсите. Секојдневно треба да ја операционализира стратегијата, треба да им дава задачи на вработените кои се во склад со поставените цели, да ја унапредува комуникацијата, да ги охрабрува активностите како што се тренирање на вработените, нивно наградување или спроведување на дисциплински мерки. Менаџерите треба да ги алоцираат вработените и другите ресурси, да ја организираат внатрешната контрола и да го надгледува работниот процес. Тоа се само некои од активностите кои треба да ги поседува еден добар менаџер.

На крај, треба да се каже дека лидерот и менаџерот можат да бидат споени во една личност, но тоа не е неопходно. Битно е менаџерот да ги препознава лидерите и да го искористи нивното знаење и нивната харизма. Ако менаџерот е и лидер би требало да се занимава со стратешки менаџмент, што значи да ја донесува визијата и да ја дефинира стратегијата. За организацијата би било идеално покрај менаџери да има и лидери. Лидерите, имено знаат што треба да направат, а менаџерите знаат како тоа да се направи.

3.2 Водачот и неговите способности

Водачот или уште како што е наречен лидерот претставува лице кое што влијае врз индивидуите како членови на групата и ја поттикнува, планира и организира нивната акција, влијаејќи на нивното однесување за да се оствари целта на групата и претпријатието. Секој успешен лидер е пред сè визионер. Визионерство и ориентација кон промени се едни од основните карактеристики на лидерството. Покрај нив, карактеристики што треба да ги поседува секој успешен лидер се: да биде решителен како кон самиот себе, така и кон другите; смирен и самоуверен; храбар и спремен да се соочи со предизвиците од надворешните и внатрешните фактори; да биде морален; чесен; правичен; да ги разбира членовите во групата и да им помага во разрешувањето на пречките со кои можат да се сретнат во извршувањето на нивните задачи. Лидерот треба да развива добри меѓу човечки односи и позитивна организациска култура. Тој треба да развива култура на тимско работење, меѓусебна доверба и соработка меѓу членовите на тимот за ефикасно постигнување на поставените цели. Тој треба да биде мотиватор и да знае умешно да ги користи техниките на мотивација на начин што ќе придонесе да се зголемат перформансите на претпријатието. Добрите лидери ги примаат и ги користат информациите и идеите на другите во групата, а и на другите во претпријатието. Тие мора да бидат подготвени да примаат лични критики, да ги осознаваат своите способности но и слабости бидејќи тоа е клучниот чекор да се утврди што е најдобро што лидерот може да го понуди. Успешните лидери се флексибилни, креативни и иновативни. Тие секогаш треба да се прилагодуваат на променетите услови за работа и промените што ги наметнува окружувањето, па дури и да бараат нови начини како ќе влијаат и ќе ги придобиваат тие промени во корист на претпријатието. Затоа, ваквите лидери се насочени кон развој и водење на членовите на групата кон постигнување на поставената визија. Умешниот лидер мора да поседува и харизма, да им влее енергија на вработените и да го мобилизира и поттикне нивното однесување онака како што можеби тие никогаш и нема да го направат. Својата работа тие ја вршат имајќи ги во центарот на своето внимание индивидуите, нивните аспирации, емоции и мотивации. Лидерите мора да водат грижа за членовите на групата, да ги

застапува нивните интереси и да се борат за нивната кауза. Едноставно кажано, лидерот се карактеризира со неговата душа, за разлика од менаџерот кој се карактеризира со разумно размислување.

Слика 2 Карактеристики на лидерот и на менаџерот¹⁰

ЛИДЕР	МЕНАѢЕР
Душа	Разум
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Визионерство ➤ Стварност ➤ Креативност ➤ Флексибилност ➤ Инспиративност ➤ Иновативност ➤ Храброст ➤ Имагинативност ➤ Експерименталност ➤ Иницијатава за промени ➤ Персонална моќ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Рационалност ➤ Консултативност ➤ Упорност ➤ Решавање на проблеми ➤ Мисловност ➤ Аналитичност ➤ Структурабилност ➤ Авторитативност ➤ Стабилност ➤ Позиционска моќ

Лидерството е неисцрпна тема, а се опишува како процес кој може да биде имплементиран скоро во секоја интеракција меѓу луѓето. Лидерството е составено од водачот и неговото ангажирање, а ја подразбира позицијата од која се извлекува можност за поголемо влијание на поединци врз други луѓе. Раководењето ги претставува основните активности и функции на водачот кои се важни за функционирање, одржување и развој на групата. Водач е лицето кое има способност да влијае на другите за да се остварат целите на организацијата¹¹.

¹⁰ Симонческа Лидија, Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2007, стр.99

¹¹ Теодосиевиќ, Менаџмент, Нови Сад, Суботица., 1994

Лидерството има многу широк опсег, а неговиот акцент е на остварување на организациските цели. Менаџментот е процес во кој се постигнуваат организациските цели преку напорот на подредените. Лидерството е процес при кој личноста со визија е во состојба да влијае на однесувањето на другите на посакуваниот начин¹². Организациите бараат менаџери кои се лидери врз основа на нивните персонални карактеристики, способности, нивното искуство и сл.

Според Волкер, разликата меѓу менаџментот и лидерството можат да се илустрираат на следниот начин:

Менаџерот управува, одржува, се концентрира на методот и процесот. прашува како и кога, се потпира на контролата, има ограничен видик, прифаќа статус кво, ги прави работите на вистинскиот начин.

Лидерот перманентно воведува нови работи, а тоа значи дека е оригинален, развива и концентриран е на човечките ресурси, инспирира доверба, неговиот видик е на хоризонтот се соочува со предизвикот ги прави вистинските работи.

Некои автори постоечките разлики ги прикажуваат така што заземаат став дека: *"лидерите се луѓе кои ги прават вистинските работи, а менаџерите луѓе кои ги прават работите на вистинскиот начин"*¹³.

Најважните работи меѓу лидерството и менаџментот се следните¹⁴; менаџментот е поврзан со комплексноста, а лидерството со промените, управувањето со комплексноста се остварува преку процесот на донесување на различни одлуки, лидерството ги утврдува насоките за акција преку визијата.

во лидерството ориентацијата кон луѓето е повеќе изразена, додека во менаџментот тоа се изразува во активностите за управување со човечките ресурсите.

во менаџментот целите се остваруваат со решавања на проблемите и контрола, додека во лидерството се остваруваат со постигнување на визијата.

¹² Волкер, 1996, кај Ракичевик Габриела, Менаџмент, ФТУ, Охрид, 2002, стр.156

¹³ Антони, 1996, кај Ракичевик Габриела, Менаџмент, ФТУ, Охрид, 2002, стр.156

¹⁴ Котер, 1990, кај Ракичевик Габриела, Менаџмент, ФТУ, Охрид, 2002, стр.156-157

Лидерството започнува таму каде што завршува менаџментот. Може да се рече дека лидерскиот предизвик се однесува на водење на луѓето, а не само на управување со нив. Имајќи ги предвид турбулентните услови на стопанисување, секоја организација треба перманентно да се прилагодува кон променливите услови. Вистинскиот лидер има способност да ги предвиди тие промени, стратешки адаптирајќи го понатамошниот просперитет на организацијата.

4. ОСОБИНИ НА ЛИЧНОСТА

Сите луѓе, меѓу кои и менаџерите, имаат одредени трајни карактеристики кои влијаат како тие размислуваат, чувствуваат и се однесуваат на работа, и надвор од работата. Овие карактеристики се особености на личноста, посебни тенденции да чувствуваат, размислуваат и делуваат на определени начини, кои можат да бидат искористени за да ја опишат личноста на секој поединец. Разбирањето на личноста на менаџерите е важно, бидејќи нивните личности влијаат на нивното однесување и нивниот пристап во управувањето со луѓето и ресурсите.

Некои менаџери, слични на поранешниот претседател на Procter & Gamble, Edwin Artzt се личности кри мнргу бараат, тешко е да се согласувате со нив, и многу критични кон другите луѓе.¹⁵ Други менаџери, како поранешниот главен извршен директор на Southwest Airlines, Herb Kelleher, може да бидат исто толку загрижени за ефективноста и ефикасноста колку и критичките

¹⁵ C. Hymowitz and G. Stem, "At Procter & Gamble, Brands Face Pressure and So Do Executives," The Wall Street Journal, May 10, 1993, A1, A8; Z. Schiller, "Ed Artzt's Elbow Grease Has P&G Shining," BusinessWeek, October 10, 1994, 84-86.

менаџери, но со нив можете полесно да се согласувате, љубезни се, и често ги фалат луѓето околу нив. Овој стил на менаџмент може да произведе одлични резултати, но, нивните ефекти на вработените се сосема различни. Дали менаџерите промислено усвојуваат некој од овие пристапи за менаџментот? Иако делумно можат да го прават тоа, склоноста на нивните личности исто така ги објаснува различните пристапи. Всушност, истражувањата наведуваат, дека начинот на кој луѓето реагираат на различни услови, делумно зависи од нивните личности.¹⁶

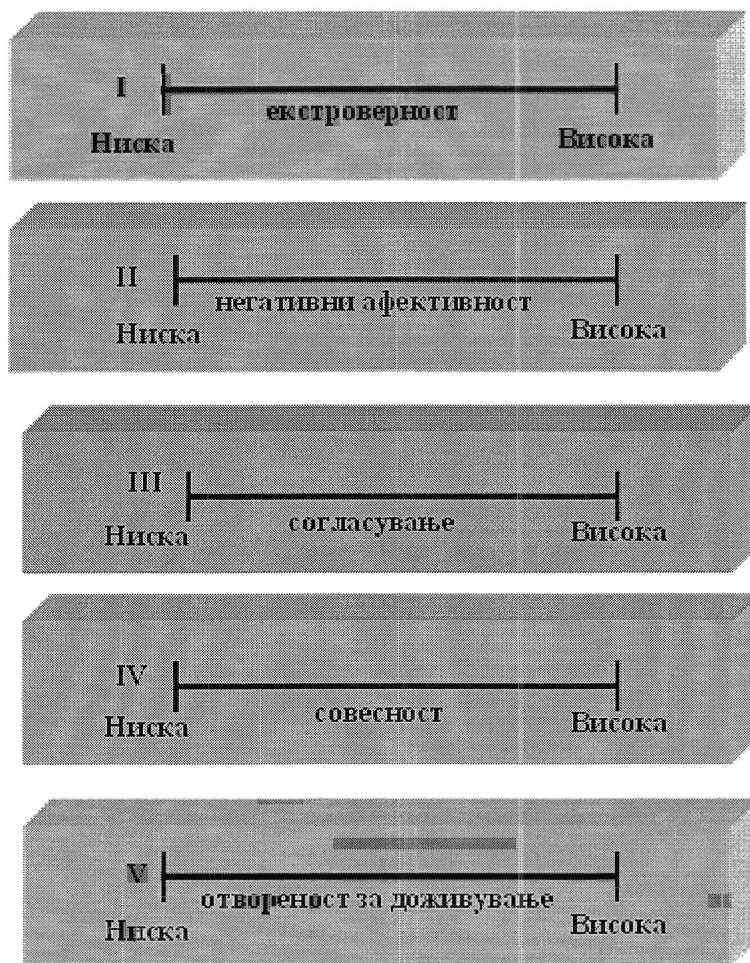
4.1 Модел на личноста на лидерот од пет димензии

За личноста на поединецот, а воедно и за лидерот можеме да размислуваме дека е составена од пет општи особености или карактеристики: екстрроверност, негативни афинитети, согласување, совесност и отвореност за доживување¹⁷. Истражувачите често ги земаат предвид овие пет големи особености на личноста.¹⁸ Секоја од нив, може да се смета како континуум, долж кој се наоѓа секоја индивидуа, или поспецифично, секој менаџер (слика 3).

¹⁶ S. Carpenter, "Different Dispositions, Different Brains," *Monitor on Psychology*, February 2001, 66-68.

¹⁷ J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model," *Annual Review of Psychology* 41 (1990), 417-40; R. R. McCrae and P. T. Costa, "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers," *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987), 81-90; R. R. McCrae and P. T. Costa, "Discriminant Validity of NEO-PIR Facet Scales," *Educational and Psychological Measurement* 52 (1992), 229-37.

¹⁸ Digman, "Personality Structure"; McCrae and Costa, "Validation of the Five Factor Model"; McCrae and Costa, "Discriminant Validity"; R. P. Tett and D. D. Burnett, "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003), 500-17; J. M. George, "Personality, Five-Factor Model," in S. Clegg and J. R. Bailey, eds., *International Innovations Encyclopedia of Organization Studies* (Thousand Oaks, CA: Sage, forthcoming in 2007).



Слика 3. Петте големи особености на личноста¹⁹

Личноста на менаџерот може да биде опишана преку одредување кое ниво на секоја од следните димензии, најдобро го карактеризира прашањето за менаџерот.

Некои менаџери можат да бидат на високиот крај на еден карактерен континуум, други на нискиот крај, трети, некаде помеѓу. Едноставен начин да се разбере како овие особености можат да влијаат на природот на личноста кон менаџментот, е да се опише какви се луѓето на високите и ниските краеве на секој карактерен континуум. Како што ќе стане евидентно кога ќе читате за секоја особеност, ниту една од нив не е правилна или погрешна, за да се биде ефективен менаџер. Наместо тоа, ефикасноста е одредена од комплексната интеракција меѓу карактеристиките на менаџерите (вклучително и особеностите на личноста), и од природата на работата и организацијата во која работат.

¹⁹ http://www.trizsigma.com/five_trait.html

Покрај тоа, особеностите на личноста кои ја зголемуваат менаџерската ефективност во една ситуација, во друга ситуација можат да ја намалат.

Екстроверност

Екстроверност е тенденција да доживува позитивни емоции и расположенија, и да има убаво чувство за себе и останатиот свет. Менаџерите кои се на високо ниво на екстроверност (често нарекувани екстроверти), тендираат да бидат дружељубиви, срдечни, отворени и пријателски. Менаџерите кои се на ниско ниво на екстроверност (често нарекувани интроверти), тендираат да бидат помалку наклонети кон социјалните интеракции и да имаат помалку позитивни погледи. Да се биде на високо ниво на екстроверност, може да биде корисно за менаџерите, чии работи бараат особено високи нивоа на социјална интеракција. Менаџерите кои се на ниско ниво на екстроверност, сепак можат да бидат високо ефективни и ефикасни, особено кога нивните работни задачи не бараат прекумерна социјална интеракција. Нивниот „потивок“ пристап може да ги поттикне да извршат голем дел од работата во ограничено време.

Негативна афективност

Негативна афективност е тенденција да доживува негативни емоции и расположенија, да се чувствува тажен, и да биде критичен за себеси и другите. Менаџерите кои се на високо ниво на оваа особеност, често можат да се чувствуваат огорчени и незадоволни, и да се жалат поради нивниот недостаток на напредок. Менаџерите кои се на ниско ниво на негативна афективност, не тендираат да доживуваат многу негативни емоции и расположенија, и се помали песимисти и критичари за себеси и за другите. На позитивната страна, критичкиот приод на менаџер на високо ниво на негативна афективност, понекогаш може да биде ефективен, доколку ги поттикнува и менаџерите и другите, да го унапредуваат нивното извршување. Сепак, веројатно е многу попријатно да се работи со менаџер кој е на ниско ниво на негативната

афективност, подобрите работни односи кои менаџерот сака да ги негува, исто така, можат да бидат од значителна корист.

Согласување

Согласување е тенденцијата добро да се согласува со другите луѓе. Менаџерите кои се на високо ниво на согласување, се љубезни, тендираат да бидат срдечни, и се грижат за другите луѓе. Менаџерите кои се на ниско ниво на согласување, можат да бидат сомничави кон другите, нељубезни, некооперативни, па дури повремено антагонисти. Да се биде на високо ниво на согласување, може да биде особено важно за менаџерите чии одговорности бараат тие да развиваат добри, блиски односи со другите.

Сепак, ниското ниво на согласување, може да биде корисно во менаџерските работни задачи кои, всушност бараат менаџерите да бидат антагонисти, како што се водници и некои други видови на воени менаџери.

Совесност

Совесност е тенденција да се биде внимателен, обзирен и истраен.²⁰ Менаџерите кои се високо во континуумот на совесноста се организирани и самодисциплинирани, оние кои се на ниско ниво на оваа особеност, понекогаш можат да имаат недостиг на насока и самодисциплина. Совесноста може да биде добро прогнозирање на извршувањето во многу видови работи, вклучително и менаџерските работи во разновидните организации.²¹ Главните извршни директори на големите компании, како што се Meg Whitman од eBay и Bill Greehey од Valero Energy, често покажуваат знаци на постоење на високо ниво на совесност, долгите часови на работа, нивното внимание кон деталите и

²⁰ L. A. Witt and G. R. Ferris, "Social Skills as Moderator of Conscientiousness Performance Relationship: Convergent Results Across Four Studies," *Journal of Applied Psychology* 88, no.5, (2003), 809-20; M.J. Simmering, J. A. Colquitte, R. A. Noe, and C. O. L. H. Porter, "Conscientiousness, Autonomy Fit, and Development: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), 954-63.

²¹ M. R. Barrick and M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology* 44 (1991), 1-26.

нивната способност да понесуваат многубројни одговорности, на организиран начин.

Отвореност за доживување

Отвореност за доживување е тенденција да биде оригинален, да има широки интереси, да биде отворен кон широка низа на стимулатори, да биде смел и да презема ризици.²² Менаџерите кои се на високо ниво на овој континуум на особини, можат да бидат собено погодни да преземаат ризици, и да бидат иновативни во планирањето и донесувањето на одлуките. Претприемачите кои започнуваат со сопствени бизниси како имаат голема склоност кон високо ниво на отвореност за доживување, што придонесува и за нивниот успех како претприемачи и менаџери. Менаџерите кои се на ниско ниво на отвореност за доживување, можат да бидат помалку наклонети кон преземање на „ризични“, и покonzервативни во нивното планирање и донесување на одлуките. Во одредени организации и позиции, оваа тенденција би можела да биде корисна. На пример, менаџерот од буџетска канцеларија во јавен универзитет, мора да обезбеди дека сите департмани и единици на универзитетот ги следат правилата и прописите на универзитетот, кои се однесуваат на буџетите, потрошувачките сметки и надоместоците на трошоците. Менаџерите кои покренуваат големи промени во нивните организации, често се на високо ниво на отвореност за доживување.

Успешните менаџери заземаат разновидни позиции во континуумот на петте големи особености на личноста. Еден високо ефективен менаџер може да биде на високо ниво на екстрoвертност и негативна афективност, друг подеднакво ефективен менаџер може да биде на ниско ниво на двете особини, а трет може да биде некаде помеѓу. Членовите на организацијата мора да ги разбираат овие разлики меѓу менаџерите, бидејќи тие можат да покажат како се однесуваат менаџерите, и каков е нивниот пристап кон планирањето, водењето, организирањето или контролирањето. Доколку подредените разберат дека нивниот менаџер е на ниско ниво на екстрoвертност, тие нема да се чувствуваат

²² Digman, "Personality Structure"; McCrae and Costa, "Validation of the Five Factor Model"; McCrae and Costa, "Discriminant Validity."

омаловажени кога нивниот менаџер се однесува резервирано, бидејќи ќе сватат дека тој или таа по својата природа едноставно не се дружељубиви.

Исто така, самите менаџери треба да бидат свесни за нивните сопствени особености на личноста и особеностите на другите, вклучувајќи ги и нивните подредени и менаџерите соработници. Менаџерот кој знае дека има тенденција да биде многу критичен за другите луѓе, би можел да се обиде да го ублажи неговиот пристап. Слично, менаџерот кој осознава дека подредените хронично се жалат, тендира да биде многу негативен, бидејќи неговата личност може да ги доживее сите поплаки како зрно сол, и да заклучи дека работите веројатно не се толку лоши како што велат подредените.

Со цел сите членови на организацијата да работат заедно и со луѓето надвор од организацијата како што се потрошувачите и добавувачите, тие мора меѓусебно да се разбираат. Таквото разбирање доаѓа делумно од разбирањето на основните начини по кои луѓето се разликуваат едни од други, а тоа е разбирањето на особеностите на личноста.

5. СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Лидер командант

Модел на лидерство кога менаџерот од врвот формулира стратегија и по хиерархија ја доставува на другите менаџери за нејзино извршување. За да се примени овој модел потребно е да бидат исполнети определени предуслови, како што се: лесно извршување на стратегијата; добра информираност; објективни планери; поделба на организацијата на оние кои размислуваат и на оние кои работат.²³

²³ Chester, Bernard I.: The Functions of the executive, Cambridge, Massachusetts, Harvard University press, 1938

Лидер на промени

Модел на лидерство кога менаџерот од врвот презема промени за извршување на стратегијата. Откако стратегијата е формулирана, лидерот овозможува таа да се оствари со преземање на определени чекори (промени) во: структурата на организацијата, системите на планирање, приспособување на нивната култура.²⁴

Лидер на соработка

Модел на лидерство кога менаџерот од врвот ги координира и ги вклучува другите менаџери во формулирањето и извршувањето на стратегијата. За разлика од првите два модела, моделот на соработка, поради своите карактеристики дава подобри ефекти во покомплексно и помалку стабилно окружување.²⁵

Лидер на култура

Модел на лидерство кога во формулирањето на стратегијата учествуваат менаџерите од средно и од пониско ниво на менаџмент. Ограничувања:

- претпоставката луѓето да се добро информирани и интеллигентни
- постоење конзистентност на одлуките на сите нивоа
- потребата подолго време да се воспостави овој модел.²⁶

²⁴ Churchill, Neil C., Virginia L. Lewis: "The five stages of small business growth", Harvard Business Review, May-June 1983

²⁵ Бобек Шуклев, Љубомир Дракулевски, Стратегиски менаџмент, Скопје 2001, стр.242

²⁶ Ibid

5.1 Современи лидерски стилови

Врз основа на научните набљудувања на односите во групите, се стигнало до низа сознанија за однесувањето на групата, односите меѓу раководителите и членовите на групата, како и односите меѓу самите членови, па со самото тоа и до заклучокот, дека целата динамика на групата во голема мера зависи од менаџерот како личност како и од стилот на раководење²⁷. Организациската култура во праксата се пренесува како резултат на активноста на менаџерите. Да се зборува за теориите на лидерство значи всушност да се зборува за раководење²⁸. Истражувањата и искуствата потврдуваат дека успешното раководење е една од најважните претпоставки за успех на претпријатието во денешните услови на стопанисување. Квалитетот и стилот на менаџерското лидерство е пресуден во обликувањето на културните вредности и организациската стратегија.

Еден од начините на класификација на лидерите е нивниот стил во донесувањето одлуки. Постојат луѓе со кои лесно е да се разговара во секое време, спроти нив постои група луѓе кај кои треба да се избере време за разговор, а помеѓу овие две категории луѓе се наоѓаат оние луѓе кои разговорот ќе го извршат само под услов ако имаат слободно време²⁹. Тоа значи дека менаџерите развиваат свој сопствен стил на раководење и мотивирање на подредените.

Постојат три категории стилови на раководење, кои најчесто се користат:³⁰

- *Автакратски стил на раководење*
- *Демакратски стил на раководење*
- *Раководт стил на индивидуални слободи ("Laissez-faire").*

²⁷ Ракичевиќ Габриела, Менаџмент, ФТУ, Охрид, 2002, стр.162

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

Според Стаменков " автократијата - е строга и безобзирна форма на владеење на еден човек. Менаџерот кој применува автократски стил на водење има апсолутна власт, а останатите работници имаат мал степен на слобода. Тоа значи дека лидерот сам донесува одлуки и им кажува на подредените што треба да направат. Сите членови на групата треба да се покоруваат на раководителот, а наредбите да ги извршуваат до крај поради стравот од казнување.

Задоволството од работата е минимално, а редот и дисциплината постојат затоа што работниците се плашат од претпоставените. Ваков стил на раководење може да се оправда само во ситуациите кога преземањето на целата организација од страна на едно лице е единствена алтернатива. Комуникацијата во овој стил на раководење е еднонасочна, а се одвива од страна на менаџерите кон другите членови на групата.

Демократски стил на раководење - Демократскиот лидер го дели својот авторитет со другите членови на групата. Значи тој активно ги вклучува подредените во процесот на донесување одлуки, ги дели проблемите и ги почитува мислењата од другите. Тоа значи дека демократскиот лидер ги почитува луѓето и се грижи за своите соработници. Заедничкото решавање на проблемите ги мотивира вработените да бидат поактивни. Демократскиот стил на раководење бара лидер со поголеми управувачки и организаторски способности и знаења, и поголема способност за комуникација, затоа што многу полесно е да им се наредува на другите отколку да се воспостави соработка врз демократски принцип³¹.

Раководен стил на индивидуални слободи ("Laissez-faire") - Овој француски термин американците слободно го преведуваат како остави го на мир. Тоа значи дека стадиумот на индивидуални слободи е на многу високо ниво.

Ваков стил на раководење може да се примени само во случаите кога сите членови на групата се навистина самостојни експерти за дејноста што ја извршуваат (на пр: во некоја научна институција на високо ниво). Во спротивно ваквиот стил се претвора во анархија и доведува до хаотична состојба во организацијата. И покрај тоа што раководителот со ваков стил на

³¹ Ibid

раководење приоѓа кон групата како нејзин соучесник, тој сепак ги дава основните насоки за работа.

Истражувањата за ефективноста на алтернативните стилови на раководење дадоа интересни резултати. Човечките ресурси кои биле под демократско лидерство биле позадоволни, нивниот морал бил на повисоко ниво, биле покреативни и имале подобри интерперсонални односи со своите раководители³². Меѓутоа, квантитетот на крајниот резултат бил најголем кај работниците кои биле под "диктатура" на изолираниот автократ, нешто помал кај демократското раководење, а најмал кај стилот на индивидуални слободи.

Во секој случај, денешните менаџери треба да раководат со убедување, а не со диктатура, треба да ги интегрираат поединечните цели со групните цели, а тоа да го покажат преку сопствен пример.

Повеќето истражувачи се сложуваат дека ниту еден стил поединечно не може да биде универзален и да придонесе за ефективност. Наместо тоа, се застапува мислењето дека ефективниот стил на раководење зависи од ситуацијата и околностите.

Неодамна Ликерт (1961) напишал: менаџментот секогаш е релативен процес. За да биде ефективен и за да комуницира како што треба, лидерот секогаш треба да го прилагодува своето однесување, имајќи ги во предвид очекувањата, вредностите и интерперсоналните способности на лицето со кое е во интеракција. Не постојат специфични правила за надгледување кои добро ќе функционираат во секоја ситуација. Принципите на раководење треба да се аплицираат зависно од карактеристиките на специфичната ситуација и карактеристиките на инволвираните луѓе³³.

³² Милкович, Бодро, 1991

³³ Милкович, Бодро, 1991

II ГЛАВА КОМПОНЕНТИ НА БЕЗБЕДНОСНИТЕ СИСТЕМИ

„Основна и долгорочна цел на политиката на националната безбедност е да ја заштити, одржува и унапредува безбедносната состојба на државата, создавајќи амбиент за остварување на националните интереси на Република Македонија. За остварување на оваа цел е неопходно да се преземат и постојано да се одржуваат и унапредуваат следниве мерки и активности: одржување и унапредување на ефикасноста и објективноста на средствата и методите за собирање на податоци и информации од значење за безбедноста, квалитетна и континуирана експертска анализа на безбедносното опкружување, заради активно учество во неговото креирање и превенција на ризиците и опасностите, одржување и унапредување на соодветни безбедносни капацитети и способности за превенција, минимизирање и елиминирање на безбедносните ризици и опасности, како и за разрешување на конфликтните и кризни ситуации, одржување и унапредување на нивото на подготвеност на органите на државната власт и усогласување на прописите, правилата и процедурите за навремена координација, менаџмент, како и заради ефикасен, навремен и соодветен одговор на безбедносните ризици и опасности, континуирана едукација на експерти кои со својата компетентност ќе придонесат за поефикасно остварување на политиката на националната безбедност, развој на граничната служба која ефикасно ќе ја контролира границата и граничната зона надвор од легалните гранични премини, ќе ги спречува сите видови на нелегална трговија, ќе изгради капацитети и единствени процедури за соработка и заемна помош со соседите, регионот и меѓународната заедница.

Граничната служба треба да обезбеди и постојано унапредување на односите на доверба и заемна соработка со локалното население, како и да води сметка за застапеноста на етничките заедници во својот состав и насочувањето на системот на безбедност кон постигнување на интероперабилност со други, слични системи во демократските држави во Европа.“ „Политиката на национална безбедност на Република Македонија се темели и треба да се води според следниве насоки: активно и реално вклучување во меѓународните напори за креирање и подобрување на мирот и

безбедноста, имајќи предвид дека безбедноста е неделива и не зависи само од една држава, суверено право на самоодбрана и гарантирање на својата безбедност со право на сопствено одлучување за приклучување кон Сојузи, право на неприфаќање на одделни обврски и договори за кои ќе се процени дека можат да ја загорзат безбедноста на Република Македонија или негативно да влијаат врз безбедноста на други држави, компатибилност на националната безбедност во согласност со уставните и законските решенија, како и со меѓународните стандарди и ратификуваните меѓународни договори, вградување во националното законодавство и дипломатска активност тоа да го направат сите соседи врз основа на општоприфатените норми и стандарди во сите области на меѓународното право и нивна доследна примена во практиката, посебните институции задолжени за безбедност иако и натаму имаат клучно место и улога во современото сфаќање на безбедноста, не се повеќе единствено надлежни за заштита, одржување и изградба на безбедносното опкружување и состојба.

Затоа, оцената, мерките и активностите за заштита, одржување и унапредување треба да се гледаат како систем на сложени и меѓузависни фактори, како што се политичките, економските, одбранбените, внатрешно - безбедносните, социјалните, еколошките и други; постојана демократска и цивилна контрола и надзор врз институциите и силите чија дејност е безбедност и одбрана на државата, превенција, односно мерки и активности кои овозможуваат превенција на ризиците, опасностите и кризите, нивна навремена идентификација и отстранување, координација на мерките, активностите и безбедносните капацитети со примена на навремена и целесобразна употреба на способностите и ресурсите за справување со кризи, како и можност за давање, односно примање на помош и соработка и перманентна одговорност на органите на државната власт, како и учество во остварувањето на политиката на национална безбедност на локалната самоуправа, политичките партии и другите правни и економски субјекти, невладиниот сектор и другите асоцијации, како и сите граѓани, согласно со нивната положба и улога во општеството.“

Според нашите стратегиски определби, безбедносната политика на Република Македонија е базирана на принципот на неделивост на безбедноста, односно безбедноста на нашата држава е неделива од безбедноста во

Евроатлантскиот регион и од глобалната безбедност. Поаѓајќи од овие значајни принципи, Република Македонија, во рамките на своите капацитети и можности, значајно учествува во напорите на меѓународната заедница за зачувување на светскиот мир и безбедност. „Системот на национална безбедност на Република Македонија во практиката функционира како безбедносна политика која се имплементира преку спроведување на надворешната, внатрешната, одбранбената, економско - социјалната политика и политиката на заштита и развој на животната средина“³⁴, но и на другите политики.

Во најголем број држави во светот трите основни елементи на системот за безбедност најчесто се заеднички, односно егзистираат паралелно. (Под)системот за национална одбрана првенствено е наменет за осигурување на националната безбедност од сите надворешни воени облици на загрозување на безбедноста - меѓудржавни војни, вооружена агресија, воени и хуманитарни интервенции и пограничен вооружен судир. Националната одбрана е насочена кон целосно елиминирање на надворешните воени закани насочени против слободата на државата, нејзината независност, самостојност и територијална целокупност. Република Македонија националната одбрана треба да ја организира и изградува како ефикасен систем кој ќе овозможи оптимално обезбедување и заштита на нејзиниот траен интерес – зачувување и унапредување на нејзиниот државен идентитет со слободно изразување на етничкиот идентитет на сите нејзини граѓани, како и заштита на независноста и територијалниот интегритет.

Исто така, (под) системот за национална одбрана треба да располага со ефективни сили и средства неопходни за учество и помош во остварувањето на заштитата на нејзините витални интереси со кои се унапредува безбедносната состојба и со кои се создаваат услови за подобар живот на граѓаните и функционирање на државата и општеството³⁵.

Националната одбрана на Република Македонија се организира како систем за одбрана и заштита кој претставува клучен инструмент за заштита и промоција на трајните, виталните и важните интереси на нашата држава.

³⁴ Стратегија за национална безбедност на Р. Македонија (интерно), 2008. стр..3.

³⁵ Виталните интереси на Р. Македонија целосно се дефинирани во Националната концепција за безбедност и одбрана, (2003), Стратегијата за национална безбедност на Р. Македонија (2008) и Стратегија за одбрана на Р. Македонија (2010)

Неговите функции се остваруваат со ангажирање на граѓаните, органите на државната власт, другите државни и општествени субјекти и преку соработката со системите на колективната безбедност и одбрана.

Со цел успешно да одговори на многубројните и комплексни барања за одбраната на земјата, како и одбраната на другите земји - членки на НАТО и да може успешно да одговори на сите идни национални и меѓународни обврски, (под)системот за национална одбрана на Република Македонија, континуирано се гради и се развива врз основа на процените за современите безбедносни закани, ризици и предизвици на национално, на регионално и на глобално ниво, барањата кои произлегуваат од стратегиските мисии, националните ресурси и проектираните економски можности, научените лекции од учеството во меѓународните операции.³⁶

(Под)системот за национална одбрана се засновува врз изградбата на вооружените сили способни да водат вооружена борба како и цивилна одбрана, изградена во оптимален сооднос, која ќе обезбеди континуитет на функционирањето на државата и нејзиниот политички и економски систем, ќе ја подржи вооружената борба и вооружените сили и согласно со можностите, ќе учествува во заштитата на населението. „Одбранбената политика на Република Македонија е насочена кон континуиран развој на одбранбените сили и способности и развојот на системот за одбрана со што се обезбедува нејзината улога во заштитата на националните интереси согласно стандардите на НАТО, и се овозможува придонесот на земјата во заштитата на регионалната и глобалната безбедност преку учеството на Република Македонија во меѓународните операции за поддршка на мирот и безбедноста“³⁷.

За таа цел неопходно ќе биде идниот развој на националните вооружени сили - АРМ и одбраната во целина да се конципира според стандардите на НАТО за распоредување на воените капацитети во операции надвор од земјата, како и нивната употреба за поддршка на Полицијата (МВР) и цивилните власти преку Системот за управување со кризи. Во тој контекст неопходно е да се потенцира дека нашите вооружени сили треба да ги изградуваат своите капацитети и за успешен одговор на регионалните и глобалните безбедносни

³⁶ Стратегија за одбрана на Р. Македонија, Службен весник на Република Македонија, бр.30 од 01.03.2010 год. став IV, точка 2. стр.6.

³⁷ Стратегија за национална безбедност на Р. Македонија (интерно), 2008. став 83, стр.16

предизвици во соработка и содејство со силите на НАТО. За остварување на овие сериозни функции, нашата држава треба да овозможи солиден развој и одржување на интероперативни вооружени сили кои лесно ќе може да се интегрираат во воената структура на НАТО и да дадат придонес во остварување на целиот спектар на мисии на НАТО (операции за одговор на кризи) и колективната одбрана. За успешна реализација на целите на одбраната на земјата од суштинска важност е да се изградат вооружени сили за заштита на независноста и територијалниот интегритет во мир, кризи и кризни ситуации, вонредна и воена состојба. Суштинската цел и логиката на нивното постоење е да овозможат гарантирање на националната одбрана и внатрешната безбедност на земјата (националната безбедност) како и овозможување воена помош на цивилните власти, институции и општеството во целост (на сите нивоа и во сите сфери).

Според стратегиските определби на Република Македонија, силите на националната одбрана може да бидат вклучени во операциите за поддршка на мирот и хуманитарна помош, во регионалните конфликти и кризи како и во заштитата и промоцијата на нејзините пошироки интереси и унапредување на мирот и благосостојбата во регионот и на глобален план. За исполнување на стратегиските одбранбени мисии, одбранбената политика е насочена кон: „развивање на способноста за одбрана на земјата; унапредување на механизмите на демократската и цивилната контрола врз АРМ и нејзината употреба во функција на целите на надворешната политика; развој на капацитетите на Министерството за одбрана за ефикасно управување со одбранбените ресурси и процеси; доизградување, развој и одржување на воените способности на АРМ; интеграција во политичката, во одбранбената и во воената структура на НАТО; вклучување и придонес во Европската безбедносна и одбранбена политика; континуиран придонес во меѓународните операции за поддршка на мирот и безбедноста“³⁸.

Со цел да се избегнат недоразбирањата кои произлегуваат од основните премиси на нашата одбранбена политика, во „Националната концепција за безбедност и одбрана во ставот 59 мошне јасно и недвосмислено е истакната нашата суштинска уставна и законска определба: „Одбраната на Република Македонија не е насочена против ниедна друга земја, туку во својата основа, е

³⁸ Ibid, 6-7

одбранбена и насочена кон одвраќање од агресија, но и одбрана на Република Македонија во случај на агресија од било каков вид и со било каква цел.“³⁹

Одбранбената политика е насочена кон одбрана и заштита на трајниот интерес на нашата земја и креирање на потенцијали за учество, помош и соработка во заштита на државните и национални витални интереси. Исто така, одбранбената политика ќе се стреми кон соодветна изградба, усогласеност и координација на (под)системот за национална одбрана со другите делови на национална безбедност. Нашата одбранбена политика е насочена кон целосно интензивирање на севкупните обврски од сферата на одбраната (национални и меѓународни) во функција на континуирано зајакнување на безбедноста на државата и подобрување на надворешното, безбедносно опкружување во регионот и Европа. „Воените закани го окупираат традиционалното срце на националната безбедност. Воените акции можат да ги доведат во опасност сите компоненти на државата. Ја подlegнуваат физичката основа на напор, штети и распарчување.

Може да резултираат со изобличување или уништување на институциите и може да ја потиснат, да ја соборат или да ја избришат идејата за државата. Воените акции не само што удираат во самата суштина на државните основни заштитни функции, туку и се закануваат со штети длабоко под слоевите на општествениот и индивидуалниот интерес на кои се засноваат, а се потрајни од државните суперструктури“⁴⁰.

За реализација на овие мошне сложени цели Република Македонија формира вооружени сили – АРМ која се трансформира во мала, ефикасна и модерна армија која континуирано ги развива воените способности за одбрана на земјата, распоредливи способности за одбрана на земјата, распоредливи способности за придонес на колективната самоверба на НАТО и придонес во операциите предводени од ЕУ. Цивилната одбрана како комплексен сегмент на системот за национална одбрана неопходно е да ги опфати сите мерки за одбрана и заштита, односно сите дејности кои со примена на невоени средства ќе го потпомага и надополнува воениот отпор кон агресорот и треба да биде конципирана целосно да го интензивира и зајакнува невоениот отпор против силите на агресорот (економска одбрана, одбранбените мерки на државните и

³⁹ Национална концепција за безбедност и одбрана, Собрание на Р. Македонија, 11 јуни 2003 год, глава IV/59, стр.13.

⁴⁰ Бузан, Бери. (2010). Луѓе, Држави и страв. Скопје. Академски печат. Стр. 96.

другите органи и институции, психолошка одбрана, како и сите други видови и облици на невооружено спротивставување и цивилен отпор).

(Под)системот за внатрешна безбедност претставува еден од најзначајните столбови на системот за национална безбедност на Република Македонија. Неговата основна функција е заштита на сите витални општествени и државни вредности од сите внатрешни извори на загрозување на националната безбедност на сите нивоа и во сите сфери на општествениот живот. Структурните елементи на (под)системот за внатрешна безбедност ги сочинуваат: Министерство за внатрешни работи, разузнавачките и безбедносните служби (воени и цивилни), Министерство за финансии, Министерство за правда, Дирекција за безбедност на класифицирани информации, ЦУК, Националниот координативен центар за интегрирано гранично управување, како и надзорните и инспекциските органи и други посебни органи. Како основни приоритети на (под)системот на внатрешната безбедност можеме да ги потенцираме превентивните и репресивните мерки во борбата против организираниот криминал во сите негови форми, борбата против тероризмот на национално ниво (но и пошироко на глобално ниво), во спречувањето на нелегалната миграција и трговија со луѓе, борбата против трговијата и злоупотребата на дрогата и психотропните супстанции, активностите против пролиферацијата на оружјата за масовно уништување и трансфер на технологиите кои можат да бидат употребени во развој на тие оружја, борба против корупцијата и економскиот криминал, попречување на нелегалното поминување на границата, заштита на информатичкиот систем и критичната инфраструктура итн.

Според определбите на Националната концепција за безбедност и одбрана, политиката за внатрешна безбедност е насочена кон заштита, одржување и унапредување на интересите на Република Македонија кои се однесуваат на разрешување на ризиците и опасностите во врска со заштитата на демографскиот поредок утврден со уставот, човековите права и слободи и другите уставно- правни норми и гаранции од значење за безбедноста на Република Македонија. Функционирањето на политиката за внатрешна безбедност се спроведува преку примената на законски пропишаните принципи врзани за заштитата на демократските вредности на државата, обезбедување на внатрешната безбедност и јавниот ред и мир во нашата држава. Со оглед на

фактот дека политиката за внатрешна безбедност е поставена врз основите на општоприфатените цивилизациско - демократски принципи и начела кои во центарот на вниманието го поставуваат човекот (индивидуалната безбедност, основните човекови слободи и права), како и легалитетот и легитимитетот во постапувањето на сите државни органи, вклучувајќи ја и полицијата. Во овој контекст, неопходно е усогласено и координирано дејствување на законодавната и извршната власт во функција на остварување на политиката на внатрешна безбедност, континуиран напредок на демократските процеси, изградба на правната држава и владеењето на правото, со цел зголемување и унапредување на нивото на доверба и поддршка на граѓаните кон институциите на државата.

Во сите држави, посебно за нашата држава (особено после конфликтот од 2001 година) од приоритетно значење е да обезбеди владеење на правото на целата нејзина територија како основен елемент и гаранција за нејзиниот суверенитет. Исто така, неопходно е и спречување и отстранување на сите закани и други пречки кои го нарушуваат правото на непречено располагање и користење на сопствениот имот и сопствениот дом на граѓаните. Оваа суштинска определба има посебно значење за онаа категорија на привремено раселени лица кои ги напуштија своите домови и својот имот како резултат на процесот на етничкото чистење, интензивираан во 2001 година од страна на албанските радикални и екстремистички структури. Развојот на политиката за внатрешна безбедност во целост се одвива врз основите на европските и евроатланските стандарди. Во нејзиниот фокус на интерес и имплементација на стандардите се наоѓаат реформите на Полицијата, Интегрираното гранично управување, Кризниот менаџмент, Царинската служба и сите други релевантни институции кои директно или индиректно се вклучени во остварување на целите на (под)системот за внатрешна безбедност.

Со новиот современ пристап во оваа сфера ќе се овозможи воспоставување на стабилна долгорочна инфраструктура за непречено функционирање на политиката за внатрешна безбедност. Непреченото и ефикасното функционирање на политиката и (под)системот за внатрешна безбедност ќе овозможат подеднакво гарантирање на безбедносните права и обврски на сите граѓани без разлика на нивната верска, национална, полова или било каква друга припадност. Исто така, со политиката за внатрешна

безбедност се овозможува целосно активирање на сите елементи на системот за национална безбедност и нивно активно учество во остварувањето и обезбедувањето на целите на внатрешната безбедност. За успешно и ефикасно остварување на сите поставени цели и задачи „од големо значење е и создавањето на систем на усогласени активности и меѓу разузнавачките и контраразузнавачките служби, што ќе обезбеди навремено предупредување од ризици и опасности, предлагање и преземање мерки и активности за заштита, намалување и елиминирање на ризиците и опасностите по безбедноста на Република Македонија“⁴¹.

Во областа на борбата против тероризмот и граничното обезбедување, од круцијално значење е подобрувањето на координацијата и развојот на заеднички оперативни процедури помеѓу МВР и вооружените сили. Во остварувањето на големиот број активности од областа на внатрешната безбедност – клучна улога има ресорот за внатрешни работи во содејство и координација со судските и другите органи на власта, органите на управата, царинската управа, инспекциските органи и другите служби.

(Под)системот за заштита и спасување претставува посебен сегмент – (под)систем надвор од (под)системот за цивилна одбрана), наменет за „брзо откривање и спречување на настанувањето и отстранувањето на последиците од настанувањето на природни непогоди, епидемии, епизоотии, епифитотии и други несреќи во мир и во војна и од воени дејства со кои се загрозуваат животите на луѓето, природните богатства, животинскиот и растителниот свет, добрата во општа употреба и предметите и објектите од особено културно и историско значење.“⁴² За намалувањето и елиминирањето на штетните дејства и последици од овие закани нашата држава остварува блиска соработка и содејства со државите во регионот и на субрегионално ниво преку размена на информации за природните несреќи и преку ангажирањето на силите за заштита и спасување за помош на други држави. Структурните елементи на (под)системот за заштита и спасување ги сочинуваат: Дирекцијата за заштита и спасување и Центарот за управување со кризи со неговиот единствен комуникациски систем со единствен број на повикување (Е-112) и системот за известување и тревожење.

⁴¹ Национална концепција за безбедност и одбрана, Собрание на Р. Македонија, (2003год.)т.46. стр.11.

⁴² „Стратегија за национална безбедност на Р. Македонија“. (интерно). 2008. Стр. 16.

1. УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА

Постојат три спротивставени пристапи кон природата на одржувањето на редот и улогата што тоа ја има во општеството: либерални, конзервативни и радикални перспективи.⁴³

Либералниот пристап ја смета полицијата првично како неутрално тело чија цел е да одржува домашен ред преку заштитата на правата и на слободите на поединците. Според ова, полицијата оперира со широк консензус и ужива во високо ниво на легитимност, засновано на перцепцијата дека одржувањето на редот промовира општествена стабилност и лична безбедност. Примарната грижа на полицијата е да ги заштити граѓаните едни од други. Поради тоа што полицијата е стриктно преокупирана со спроведување на законот, таа нема некои пошироки политички функции.

Конзервативната перспектива ја нагласува улогата на полицијата во зачувувањето на авторитетот на државата и во осигурувањето дека судството се проширува низ целата заедница. Овој поглед, што е вкоренет во оптимистичкото гледиште за човековата природа, ја истакнува важноста на полицијата како „агенција за присила“ што е способна да ги контролира општествениот немир и граѓанскиот неред. Според ова, полициските сили неизбежно се сметаат за механизам на политичката контрола.

Радикалната перспектива има многу покритички поглед врз полициската моќ. Овој поглед ја претставува полицијата како алатка за опресија што дејствува во интерес на државата, наместо на народот, и им служи на елитите, а не на народните маси. Според марксистичката теорија полицијата е бранител на имотот „чувар“ на интересите на капиталистичката класа.

Улогата на полицијата, исто така, е оформена од природата на политичкиот систем во кој таа оперира и од начините на кои владата ја користи. Граѓанското одржување на редот има тенденција да се разликува од политичкото одржување на редот, а поделби исто така обично има помеѓу либералните држави и таканаречените полициски држави.

⁴³ Хејвуд Ендрју, Политика трета едиција, Академски печат, Скопје, 2009, стр.440

1.1 Граѓанско одржување на редот

Граѓанското одржување на редот се однесува на улогата на полицијата во спроведувањето на криминалниот закон. Ова е аспектот на полициската работа со кој општата јавност е запознаена и кој доминира во јавниот имиџ на полицијата, полицијата постои за да се бори „со криминалот“. Овој процес се повеќе добива меѓународен карактер поради појавата на големи транснационални криминални организации особено поврзани со трговија со дрога и луѓе. Меѓутоа, рутинскиот процес за одржување на граѓански ред во, на пример, рурална Индија е многу поразличен од тој во модерните градови како Њујорк, Парис и Санкт-Петербург. Општо е прифатено дека иако малите и релативно хомогени општества се карактеризираат со значајно ниво на самоодржување на редот, ова се менува како што општеството станува пофрагментирано (социјално и културно) и како што големите организации ги деперсонализираат врските и интеракциите. Раширувањето на индустријализацијата во дваесеттиот век донесе извесна конвергенција во полициското организирање и тактики во различни делови од светот. Полициските сили насекаде се соочуваат со слични проблеми во форма на: шверц, кражба на автомобили, крајби, уличен криминал и организиран криминал.

Меѓутоа, прифатени се различни стилови на полициско дејствување. Од една страна, постои идејата за општинско одржување на редот. Ова се потпира на константно полициско присуство во општеството за да се осигури соработката и поддршката на јавноста во криминалните истраги и да се охрабри развојот на вредностите и на ставовите што помагаат, воопшто, да не дојде до кршење на законот. Овој систем традиционално беше илустриран во концептот на Обединетото Кралство, а особено беше развиен во Јапонија. Од јапонските полицајци се очекува да ги знаат и да ги посетуваат различните семејства и работни места што во нивниот реон, оперирајќи или од полициските кутии или од резидентните полициски станици.. Сепак, успехот на оваа метода зависи од тоа дали полицајците се почитувани членови на локалната заедница и од тоа дали граѓаните ќе прифатат дека нивните животи ќе бидат одблизу надгледувани. Притисокот за ефикасност и за намалување на трошоците доведе

до укинување на полицијата во Обединетото Кралство во 60-тите и во 1970-тите, иако подоцна повторно беше вратена во ограничена форма по урбаните немири на почетокот на 80-тите години на 20 век.

Од друга страна постои таканареченото „пожарникарско“ одржување на редот. Ова го нагласува капацитетот на полицијата да реагира на прекршувања на законот кога тие се појавуваат, со надеж дека криминалот ќе биде спречен со ефективноста на полициската реакција. Реактивното одржување на редот бара усвојување на потешки, па дури и паравоени тактики и поголема емфаза на технологијата и на оружјето. Овој пристап очигледно беше прифатен во авторитарните и тоталитарните држави, но исто така, до некој степен се среќава и во либералните демократии. Во обид да се влее страв кај потенцијалните престапници, полицијците во Њујорк носат револвери од голем калибар и пендреци. Париските полицајци носат полуавтоматски пиштоли од помал калибар, пендреци и кожни наметки, а полицијата во Каиро носи автоматски пиштоли и автоматски пушки.

1.2 Политичко одржување на редот

Одржувањето на редот може да биде политичко во два случаја.

Прво, одржувањето на редот може да биде спроведено во согласност со политичките тенденции или со општествените предрасуди што фаворизираат одредена група или интерес.

Второ полицијата може да се прошири над граѓанската материја и да има влијание врз специфични политички спорови. Првата грижа традиционално беше произлезена од радикалите и од социјалистите, кои ја отфрлаат идејата дека полициските сили (или кое било друго државно тело) дејствуваат неутрално и непристрасно. Од оваа перспектива, тренирањето и дисциплината на полициските сили и природата на самата полициска работа имаат тенденција да „вметнат“ култура што е општествено авторитарна и политички конзервативна. Па така, работничката класа, штрајкувачите, жените и расните малцинства се меѓу групите што се третираат со помало сожалување од страна на полицијата.

Покрај механизмите на јавна одговорност и уверувањата за непристрасност, постојат цврсти докази за да се потврдат овие обвинувања, барем во одредени случаи. На пример, американската Национална советодавна комисија за граѓанските немири формирана од страна на Линдон Џонсон за да ги истражува урбаните немири што се појавија во САД во текот на „долгото топло лето“ во 1967 год., откри дека многу од немирите беа поврзани со неправдите во „црнечките гета“ предизвикани од дискриминирачки и малтретирачки дејства. Нападот врз Родни Кинг од страна на четворица бели полицајци во Лос Анџелес, чие што правдање предизвика дводневни немири во 1992 год. Слично на тоа, во Обединетото Кралство, во Извешајот на Мекферсон за убиството на Стивен Лоренс беше заклучено дека Метрополитанската полиција е виновна за институционален расизам.⁴⁴

Нивото на политичко одржување на редот, што значи користењето на полицијата како политички, а не како, граѓански инструмент, се зголеми како што општеството стана покомплексно и пофрагментирано. Некои набљудувачи ја преиспитуваат самата дистинкција меѓу граѓанскиот и политичкиот домен на полицијата, тврдејќи дека секој криминал е „политички“ и во таа смисла, води потекло од распределбата на богатството, на моќта и на останатите ресурси во општеството, секое одржување на редот е „политичко“ затоа што го брани распространувањето на распределбата на ресурсите. Оваа неутралност на полицијата пред јавноста особено се користи за контролирање на штрајкови, на демонстрации и на граѓански немири што потекнуваат од длабоките поделби во општеството. Заканата од тероризмот, особено по 11 септември 2001 год., ја вовлече полицијата во особено тешки сфери. Не само што многу држави ја зајакнаа националната безбедносна легислатива, и во тој процес ја зголемија моќта на полицијата, туку во САД, во Обединетото Кралство и на други места, беа усвоени такви полициски стратегии кои посериозно ги земаат во предвид терористичките закани. Најдраматично, ова доведе до убиството на Жан де Менез од страна на Метрополитанската полиција, ден по терористичките напади во Лондон на 7 јули 2005 година. Таквите инциденти предизвикаа критики кон

⁴⁴ www.civitas.org.uk/pdf/cs06.pdf

полицијата дека е премногу милитаризирана и нечувствителна за интересите на малцинските етнички (обично Муслимански) заедници.

Во многу случаи, специјално тренирани паравоени полициски единици беа поставени за да извршуваат политички осетливи операции. Класичен пример за ова е широкоприфатената Републичка организација за безбедност во Франција која е организирана од редовите на војската и чии членови живеат во касарните. Во Обединетото Кралство, Специјалната патролна група беше креирана поради тие причини. Речиси сите држави имаат безбедносни агенции или агенции за разузнавање кои обично се тајни. Нивната улога е политичка поради тоа што вклучува набљудување, а понекогаш и дестабилизација на групите класифицирани како закана за државата или како опоненти на постојните општествени системи. Во агенциите за внатрешна безбедност спаѓаат: Специјалните оддели и МИ5 во Обединетото Кралство, ФБИ и ЦИА во САД и КГБ во Русија.

1.3 Полициски држави

Терминот „полициска држава“ се однесува на форма на владеење во која либералниот баланс меѓу полициската моќ и граѓанските слободи е тотално отфрлен, со што се дозволува да се развие систем на арбитрарност и на индискриминаторска политика. Па така, полицијата оперира надвор од законска рамка и не е одговорна пред ниту еден суд ниту, пак, пред општата јавност. Политичките држави имаат тоталитарни карактеристики и во нив екцесивната и нерегулирана моќ што е дадена на полицијата е дизајнирана за да креира клима на страв и заплашување во која сите аспекти на општественото постоење се под политичка контрола. Меѓутоа, полициската држава не е под водство на полициските сили на истиот начин на кој воениот режим е контролиран од страна на војската. Полицијата дејствува како приватна војска што е под контрола на елитите и работи во интерес на истите.

Ова очигледно беше случајот во нацистичка Германија во која беше создаден огромен апарат на политичко заплашување и тајно одржување на редот. SA оперираа како политички насилници и улични тепачи, Гестапо беше тајна

полиција, SD служба за безбедност што извршуваше разузнавачки и безбедносни операции, а SS, под водство на Хитлер, прерасна во држава во држава. СССР, исто така, зависеше од активностите на тајната полиција. Ленин ја формираше „Нека“ во 1917 год. за да ги „саботира“ своите политички опоненти, а таа „мутираше“ во ОГУР (која што меѓу останатите работи, беше одговорна и за насилната колективизација), а подоцна во МКУВ (личниот инструмент за терор на Сталин) и КГБ во 1953 година. Во прилог на политичкото одржување на редот, КГБ ја презеде контролата врз граничната и врз општата безбедност и на системот за принудна работа. Други примери на комунистички тајни полициски агенции беа Штази во Источна Германија и Секуритате во Романија. Обете оперираа со алатките на политичка репресија, градејќи пространа мрежа на граѓански информатори, инфилтрирајќи се во сите делови од општеството и кога беше потребно, го „неутрализираа“ режимот на опонентите.

Меѓутоа, системите на одржување на редот може да оперираат заедно со „поортодоксни“ полициски методи и машинерии. На пример, во текот на нацистичкиот период во Германија, една конвенционална локално организирана полициска сила преживеа, иако можеби неудобно, и ја презеде одговорноста за посекојдневните помалку политичките аспекти на спроведувањето на законот. Во СССР милицијата која беше одвоена од КГБ и беше одговорна пред министерството за внатрешни работи имаше одговорност да обвинува за криминалот, да го нагледува внатрешниот систем за пасоши и да го одржува јавниот ред.

Во исто време, некои држави што обично беа класифицирани како „либерални“ исто така, најдоа улога за тајната полиција. ЦИА во САД дефинитивно беше вклучена во голем број на надворешни тајни операции, вклучувајќи го воениот удар на Пиноче во Чиле, обидот за атентат врз кубанскиот лидер Фидел Кастро и обезбедувањето на оружје за контрабунтовниците во Ел Салвадор. Исто така, ЦИА беше обвинувана за мешање во внатрешните работи - најмалку во форма на недокажани тврдења - дека играше некаква улога во атентатот врз претседателот Кенеди во 1962 година. Терористичкото одржување на редот беше употребувано во Северна Ирска кон крајот на 60-тите во форма на Б-специјалци. Ова беше споредна единица за Кралските алстерски полициски сили што беше формирана за да ги

контролира граѓанските демонстрации и да се бори против ИРА. Б-специјалците се впуштија во рутинско заплашување на католичката заедница и беа расформирани во 1969 год., но само откако британската армија заведе поактивна улога во одржувањето на редот.

2. МЕСТО И УЛОГА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во Република Македонија полицијата дејствува и им служи на интересите на граѓаните и на општеството преку обезбедување на јавната безбедност и почитување на човековите слободи и права, односно таа ги штити поединците и општеството од можни злоупотреби, насилство и корупција.

За ефикасно извршување на поставените задачи потребна е добра организираност на полицијата. Начинот на организирање и вршење одделни задачи во полицијата не зависи само од условите на извршување, туку и од законското уредување на прашањата кои се врзуваат за самата организација на полицијата.

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

1. Детална подготовка која обезбедува оптимална организациска структура и структура на раководење во пресрет на претстојните задачи, со што ќе се избегне импровизација и ќе се обезбеди концентрација на сили и средства за извршување на задачите и ќе се направи нивна деконцентрација по извршувањето на задачата.
2. Навремено дистрибуирање на потребните податоци на пониските нивоа на раководење (со помош на информациските системи) за да може побрзо да отпочнат подготовките на сите нивоа на раководење.
3. 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.
4. Работење брзо, но сталожено, со избегнување нервоза и брзање како и обезбедување докази за се што се работи. Нервозата и брзањето го удвојуваат времето потребно за подготовка и извршување на задачите. Тие

стануваат синоним за неподготвеност и за неспособност за да може организацијата да се подготви за задачата што и претстои.⁴⁵

Процесот на организирање на полицијата води кон креирање организациска структура која дефинира како е поделена задачата, како остваруваат соработка секторите, одделенијата, како се користат ресурсите итн. Според ваквата концептуализација на дадениот пристап во делот на дефинирањето на организационата структура во полицијата, самата структура посочува на: поединци кои извршуваат одредени задачи, односи на формално известување, одговорност за одлуките, хиерархиските подредености на нивоата, планирање на активностите што треба да ја обезбеди потребната координација и соработка итн. Субјектите на организационата структура се во меѓусебна интеракција во која се одвива постојаната функција на полициската организација. Заемните односи меѓу вработените во самата организација што во нејзината структура заземаат определени места и имаат определени улоги, повеќе или помалку се формализирани и регулирани со соодветни прописи.⁴⁶

Генерално, организационата структура на полицијата е составена од збир на односи меѓу различни позиции и меѓу различни личности кои се на одредени позиции. Основните компоненти на организационата структура во полицијата се хоризонтални и вертикални димензии. Вертикалната димензија е изразена преку нивоата на авторитет, додека хоризонталните нивоа се дадени во облик на департаманизацијата. Во вертикалната димензија нивоата на авторитет се подредени во форма на хиерархија (од врвот надолу, односно од министерот кој се наоѓа на самиот врв на пирамидата на нивото на полициските службеници кои се наоѓаат во нејзината основа). Самите односи произлегуваат од делегиран авторитет од едно до друго ниво, а меѓу нивоата постои постојана комуникација со кој авторитетот е пренесен меѓу нивоата. Ова е стандарден пристап за да се разберат некои од односите на авторитетот во полицијата. Сепак, за 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.⁴⁷

⁴⁵ Стевановиќ О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999, стр. 109.

⁴⁶ Бакрески О., *Безбедносниот сектор како специфичен облик на организација*, во списанието „Безбедносни дијалози“, Филозофски факултет, година I, број 1, април 2010, стр. 90-91.

⁴⁷ Исто., стр. 91

Досегашните искуства упатуваат дека најдобрата варијанта во организационата структура во полицијата е да има департаманизација (формирање дополнителен и потребен број одделенија и служби), со нив да раководат стручни и компетентни лица кои ќе донесуваат стручни и оперативни планови и во организационата единица треба секогаш да се има помошни служби за извршување дополнителни работи.

Организацијата во полицијата секаде во светот па и во нашата држава е заснована на строги законски правила и прописи, односно врз дефинирана организациона шема (шема 1). Организационата шема на полицијата претставува еден вид органограм, кој ги прикажува односите меѓу организационите единици. Во основа, тој ја покажува организацијата на сите организациони единици според делокругот на работата. За да се обезбеди добра и ефикасна тимска работа меѓу организационите единици, треба да има соодветна поделба на работата меѓу нив, треба да има избалансирана ангажираност на поедниците со прецизно утврдени задачи, треба да постојат добри услови за работа и добри внатрешни односи меѓу организационите единици, а треба функционалните односи да бидат строго дефинирани. Организационата единица треба да биде одговорна за својот делокруг на работа, а да дава и придонес за остварување на поставените цели и задачи на министерството во целина. Во органограмот јасно се дефинирани нивоата и позициите на надредените и нивните подредени и односите меѓу нив.⁴⁸

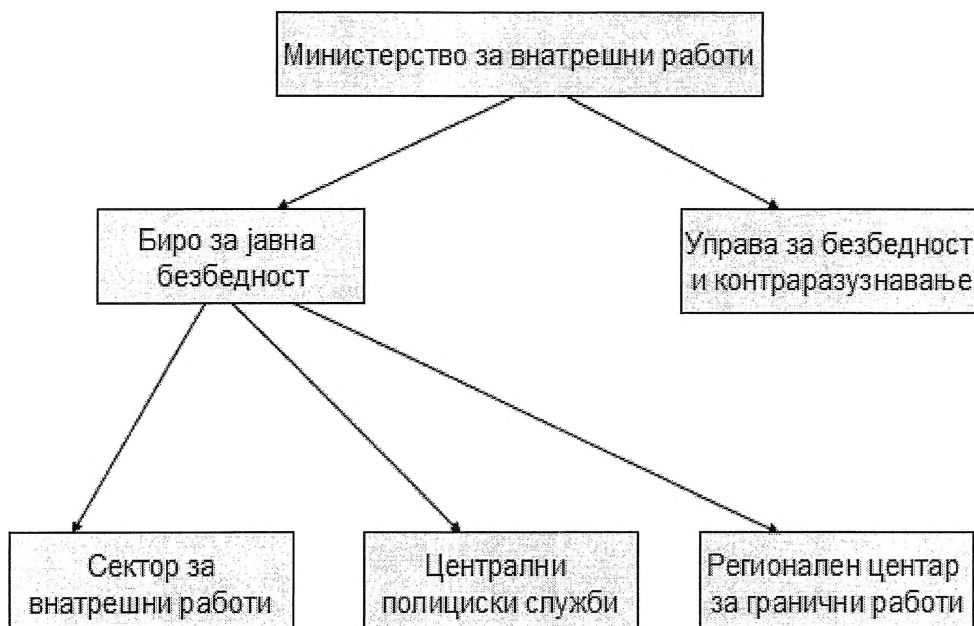
2.1 Организацииска поставеност на полициските сили во Република Македонија

Полицијата во Република Македонија е дел на Министерството за внатрешни работи во која се вршат полициски работи. Според Законот за полиција основна функција на полицијата во Република Македонија е заштита и почитување на основните слободи и права на човекот и граѓанинот гарантирани со Уставот на

⁴⁸ Организационата структура на полицијата ја сочинуваат разни сектори и одделенија. Поделбата продолжува и во специјализирани оддели, во кои работат стручни и специјализирани тимови. Ваквата поделба придонесува за брзо решавање на настанатите состојби кои можат да имаат големи безбедносни импликации.

Република Македонија, законите и ратификуваните меѓународни договори, заштита на правниот поредок, спречување и откривање казниви дела, преземање мерки за гонење на сторителите на тие дела, како и одржување на јавниот ред и мир во државата.

Шема бр.1 Организациона поставеност на МВР⁴⁹



Организацијата во полицијата секаде во светот па и во Република Македонија е заснована на строги законски правила и прописи. За да се обезбеди ефикасна координирана тимска работа меѓу организационите единици, поделбата на работата меѓу нив треба да биде прецизно дефинирана, како и меѓусебните односи на организационите единици, односно поставена, а функционалните односи треба да бидат дефинирани. Организационата единица треба да биде одговорна за својот делокруг на работа, а дава и придонес за остварување на поставените цели и задачи на Министерството во целина.

Во Република Македонија организациската поставеност на полицијата оди по следниот редослед: Биро за јавна безбедност кое ги врши полициските и криминалистичките работи во рамките на Министерството за внатрешни работи. Неговата внатрешната организациска поставеност се заснова на линиски и

⁴⁹ Спасески Јордан, Николовски Марјан и Герасимоски Саше, Безбедносни системи, Факултет за безбедност, Скопје, 2011, стр.234

територијален принцип и е уредена со Законот за полиција. Во надлежност на Бирото е концептуалното планирање, гледање и анализирање на безбедносната состојба и причините за појава на криминалитет и загрозување на јавната безбедност, усогласување, насочување, генерален и стручен надзор и контрола на работата на организационите единици на полицијата, едукација на полициските службеници, собирање, обработка, анализа, користење, оценување, пренос, чување и бришење на податоци од делокругот на полицијата (учество во извршувањето на одредени сложени работи од делокругот на работа на организационите единици на полицијата); предлагање стандарди за опрема и материјално-технички средства за организационите единици на полицијата итн.⁵⁰

Следното ниво во организациската структура му припаѓа на Централните полициски служби. Тие се формирани за вршење на полициско-криминалистички работи за кои е потребно висок степен на специјализираност, како и заради ефикасно и економично извршување на одредени специфични и сложени задачи, самостојно, како и работи во содејство со секторите за внатрешни работи и регионалните центри за гранични работи, по принципот на централизирано работење. Централните полициски служби работите ги вршат на целата територија на Република Македонија, а тоа се работи од областа на спречување на организираниот криминал, криминалистичко-технички истражувања и вештачења, работите на давање поддршка во извршувањето на одредени специфични и сложени работи на подрачјето на секторите за внатрешни работи и регионалните центри за гранични работи од страна на посебните (специјалните) единици на полицијата, како и други работи и задачи. Во рамките на Централните полициски служби функционира Оддел за организиран криминал⁵¹ за спречување и откривање кривична дела за кои гонењето се презема по службена должност, извршени од организирана група од најмалку три лица, која дејствува во одреден период со цел да оствари непосредна или посредна финансиска корист или друг вид материјална корист и која ќе изврши едно или повеќе кривични дела, како и други кривични дела за кои со закон е пропишана казна затвор во траење од најмалку четири години. Со Централните полициски служби раководи началник.

Заради поефикасно извршување на полициските работи на територијата на Република Македонија формирани се сектори за внатрешни работи. Во рамките на

⁵⁰ Закон за полиција (Службен весник на РМ, бр.114/06) Член 15, 16 и 17.

⁵¹ Ibid, член 18.

секторите формирани се полициски станици за вршење полициски работи од општа надлежност и за сообраќајни работи на одредено подрачје. Работата на Секторите за внатрешни работи се уредува со Законот за полиција. Тие ја следат и ја анализираат безбедносната состојба, ја организираат, усогласуваат, насочуваат и вршат контрола на работата на полициските станици, вршат криминалистички работи и работи на превенција и спречување на криминалитетот итн,⁵² додека полициските станици ја организираат позорната и патролната и набљудувачката дејност, контролата и регулирањето на сообраќајот. Тоа се основни дејности што се организираат во рамките на секторската работа, како видови превентивно и репресивно дејствување на секторското подрачје.

Полициските службеници во одделните сектори за својата работа одговараат пред нивниот претпоставен. Началникот на секторот ја планира и ја организира работата на својот сектор. За добро следење на безбедносната состојба, ефикасно планирање и извршување на работата, за секој сектор се изготвува годишен план на мерки и активности како и планови на мерки и активности посебно за секоја безбедносна појава која е актуелна на подрачјето кое го покрива секторот. Важноста на секторската работа за полицијата е голема, а тоа значи: добро познавање и следење на безбедносната состојба и ефикасно работење, со што се обезбедува приспособливост на полициските службеници во подрачјето што го опфаќаат, зголемена одговорност на секторските раководители за безбедносната состојба во својот делокруг на работа, воспоставување добри и долготрајни односи со граѓаните, со што се при-донесува за добар углед на полицијата меѓу месното население и негова подобра безбедносна заштита.

3. УЛОГАТА НА ВОЈСКАТА ВО ОПШТЕСТВОТО

Карактерот на одделните армиски сили е обликуван од внатрешни и надворешни фактори. Во нив спаѓаат: историјата и традицијата на армијата и специфичните воени формации и единици, како и природата на поширокиот политички систем, политичката култура и вредноста на самиот режим.. Тешко е да се генерализира природата и за значајноста на војската поради различните улоги што војската ги има. Најважни од овие улоги се:

- инструментот на војна;

⁵² Ibid, член 21

- гарант за политичкиот ред и стабилност и
- интересна група.

3.1 Инструмент на војната

Централната улога на армијата е да служи како инструмент на војната што може да биде насочен против други политички општества, доколку тоа потребно.⁵³ Тоа е причината поради која развојот на армијата како посебна и перманентна институција која е едновремен со појавата на државниот систем во модерна Европа. Но, круцијално, армиските сили може да бидат користени во одбранбени и во офанзивни цели. Капацитетот на армијата да ја брани државата од надворешна агресија е тоа што осигурува дека сите земји имаат вооружени сили, војската е помалку есенцијална за модерната држава отколку полициските сили, судството или поштенските услуги. Сепак, оваа одбранбена улога има конфликтни импликации за големината и за природата на вооружените сили.

Од една страна, вооружените сили мора да бидат доволно силни за да можат барем да им парираат на агресорите или, подобро, да ги одвратат напаѓачите. Неретко, таквите калкулации предизвикуваа трки во вооружување и резултираа со војна, како што воените „надградувања“ креираа меѓународна тензија, а соседните држави се чувствуваа загрозени. Ова дефинитивно беше случајот со трката во вооружување меѓу морнариците на Обединетото Кралство и на империјалистичка Германија во предвечерието на Првата светска војна. Меѓутоа, трката во вооружување што одржува ефективен баланс на моќ, може, исто така, да ја обесхрабри воената агресија, како што беше демонстрирано во Студената војна. Од друга страна, ако војската има ексклузивна одбранбена улога, ова може да ја ограничи на долги периоди на неактивност, во кои мора да се одржи состојбата на готовност. Освен тоа, успехот во одвраќањето на агресијата може да ја ослаби јавната поддршка за воените буџети, затоа што таквата поддршка обично е поврзана со постоењето на реална, непосредна закана.

⁵³ <http://www.palgrave.com/foundations/heywood/students/chapter/ch18.html>

Кога армиските сили се користат за да се остварат офанзивни или експанзионистички цели, војската станува значајно поважна. За да се објави војна против други држави треба војската да биде силна и способна да дејствува како агент на агресија, и нејзините офанзивни акции треба да имаат значајна јавна поддршка. Па така, експанзионистичките држави имаат значајно ниво на воен буџет, регрутирањето на воени лидери во процесот на креирањето на политики и растот на милитаризмот, во смисла дека идеите и вредностите обично асоцирани со војската се раширени низ граѓанското општество. Класичен пример на милитаристички режим беше хитлеровиот Трет Рајх во Германија. Нацистичкиот тоталитаризам функционираше делумно благодарение на исчезнувањето на разликите меѓу воените и цивилните институции, воведувајќи го милитаризмот во политичкиот живот. Меѓутоа, милитаризмот не треба да биде поистоветен со приоритетот на воените интереси и со доминацијата на воените лидери врз граѓанските. Донекаде, германскиот милитаризам во 30-тите беше причина за субординација на војската и ја претвори во инструмент за постигнување на нацистичките идеолошки цели.

Сепак, улогата на војската беше редефинирана во периодот по Студената војна со тоа што се смени целата природата на војната и на војувањето. Крајот на Студената војна, иницијално, водеше до „мировна дивиденда“ во форма на трансфер на ресурси, од воени, за домашни цели, и во поранешните комунистички држави и во капиталистичкиот Запад. Но ова затскри една значајна промена, односно, намалувањето на тензиите и на војните меѓу државите беше проследено со појавата, од 90-тите, па наваму, на етничките конфликти и на граѓанските немири, понекогаш манифестирани како граѓански војни. Во одредени случаи, ова резултираше со употреба на воен персонал и ресурси во хуманитарни интервенции и со нивна поширока вклученост во мировни операции, често извршувани под покровителство на Обединетите нации. Уште едно големо влијание врз природата на модерното војување беше воведувањето на напредната воена технологија, како што се сателитската навигација и системите за надгледување кои за прв пат беа употребени во текот на Заливската војна во 1991 година. Напредната технологија го потврди напуштањето на концептот на регрутирани армии, засновани на полуобучени граѓани, за сметка на целосно професионализираните армии.

Конечно, појавата на глобалниот тероризам по 11 септември 2001 година и развојот на контрабунтовничките војни кои се водеа против закоравените идеолошки непријатели во Авганистан и во Ирак, како дел од „војната против тероризмот“ во некои случаи креираа комплетно нов стил на војување. Задачите за справување со недржавните актери, особено транснационалните терористички групи, како и со герилците што употребуваат тактики како самоубиствени бомбашки напади, претставуваат не само нови од историска перспектива, туку и особено тешки предизвици за армиските сили во се поголем број на држави.

3.2 Гаранција за домашен ред

Нема потреба да се каже дека силата на принуда на воената моќ и операционата ефикасност не се значен фактор само во меѓународната политика. Иако воената сила е обично насочена против други политички општества, исто така, може да биде одлучувачки фактор и во домашната политика. Меѓутоа, условите во кои се распоредуваат вооружените сили и начините на кои се користат варираат од систем до систем и од држава до држава. Една од најмалку контроверзните невоени задачи што војската може да ги има е таа да биде повикана да помогне во случај на природни или други видови на катастрофи. Овој вид на мешање во домашните прашања е значен и обично е лишен од политичко значење. Но истото не може да биде кажано за условите во кои армиските сили се користат за да одржуваат ред при граѓански немири и спорови. На пример, американските трупи беа искористени за да имплементираат расна десегрегација за време на немирите во врска со граѓанските права во текот на 50-тите и на 60-тите години на 20 век. Слично на тоа, во Обединетото Кралство во 70-тите и во 80-тите, во текот на индустријските конфликти војската беше донесена за да помогне во овозможувањето на пожарникарски и на болничарски услуги. Таквите акции провоцираат критика, не само поради тоа што војската е употребувана така што навлегува во полето на одговорностите кои обично и припаѓаат на полицијата туку, исто така, и затоа што тие ја доведуваат во прашање традиционалната

неутралност на армиските сили. Ова ја нагласува тешкотијата при разликувањето на домашната употреба на војската како „јавен“ инструмент што им служи на националните интереси и нејзиното користење како „политичко“ оружје што всушност ги продолжува субјективните цели на „актуелната влада“ Оваа дистинкција станува се поголема кога војската се употребува да ги задуши граѓанските немири или да се справи со граѓанските вооружени бунтови.

Одредени држави се соочуваат со такви нивоа на политичка тензија и немири со коишто полицијата едноставно нема капацитет да се справи. Ова е честа појава во сериозните религиозни, етнички или национални конфликти. Во такви услови, војската може да стане единствениот гарант за интегритетот на државата и дури може да биде вовлечена во нешто што може да прерасне во граѓанска војна. Во 1969 год., трупите на Обединетото Кралство беа распоредени во Северна Ирска првично за да ја одбраната обиколната католичка малцинска заедница, но тие повеќе беа таму за да го спречат секташкиот терор наметнат од Ирската Републиканска Армија (ИРА) и од ривалските „лојалистички“ групи.

Индиската армија во многупати беше користена за да се смират граѓанските немири и повторно го воспоставување политичкиот ред. Во тие акции се вбројуваа и истерувањето на Сики сепаратистите од златниот храм во Армитсар во 1984 год. по цена на 1000 животи и апсењето на Ајодја од хинду фундаменталистите во 1992 год., кое следеше по уништувањето на старата џамија Бабри Масид. Руските трупи беа испратени во Чеченија во 1994 год. за да го спречат обидот за стекнување на независност, во операција што се претвори во вистинска војна, а подоцна стана герилска војна.

Доколку целосно ја изгуби политичката легитимност, војската може да се претвори во единствен стожер на режимот, заштитувајќи го од народен бунт или од револуција. Сепак, кога ова ќе се случи, сета целесообразност со конституционализмот и со консензусот исчезнува, а владата станува отворено диктаторска. На пример, во мај 1989 год., опстанокот на кинескиот комунистички режим беше осигуран од војската која интервенираше на плоштадот Тјанамен и ефективно го задуши младото демократско движење. Ваквите настани наметнуваат огромен притисок во однос на лојалноста на армиските офицери и на послушноста и покорноста на воените единици на кои им е наредено насилно да ги разбијат цивилните демонстранти. Неволјите во

Пекинг беа решени со распоредување на единици на кинеската армија од руралните региони, чија политичка лојалност никогаш не беше доведена во прашање. Спротивно на ова, во Романија во декември 1989 год., војниците на кои им беше наредено да го задушат народниот бунт, дадоа голем придонес за колапсот на режимот на Чаушеску.

3.3 Интересни групи

Војската се сметаше како инструмент на политиката, поконкретно, како направа преку која владата може да ги постигне своите надвошени и домашни политики. Меѓутоа, армиските сили не се неутрални тела што немаат никаков интерес во однос на стратегиите што ги исполнуваат. Како бирократите, и војската може да дејствува како интересна група што сака да ја оформи политиката или да влијае врз содржината на истата. Во оваа смисла, војската има бројни предности. Прво, поседува значајно техничко и експертско знаење. Иако армиските сили се ограничени од формална субординација на цивилните политичари и од барањата за политичка неутралност, владите тешко можат да не ги слушаат и да им обрнат внимание на советите од воените офицерите со повисоки чинови во врска со стратешки одбранбени и поопшти меѓународни политички прашања.

Второ, војската е инсајдерска група затоа што е претставена во клучните тела што ги креират политиките, па така, поседува институционална база на моќ. Американската војска, на пример, е во можност да влијае преку Департманот за одбрана (Пентагон) и преку Националниот совет за безбедност, како и преку излагања пред конгресниот комитет за вооружени услуги. Трето, војската бенефицира од својот статус затоа што гарантира национална безбедност и државен интегритет, и поради таа важност, јавноста се приврзува кон неа во однос на одбранбените прашања. Па така, владите можат да калкулираат дека ќе добијат нови гласови на следните избори доколку го зајакнат воениот капацитет и го зголемат воениот буџет.

Исто како што „теоретичарите на јавниот избор“ тврдат дека државните службеници се примарно загрижени за нивните кариери, тогаш можно е да се тврди дека старешините со повисоки чинови најверојатно ќе ги „протуркаат“ политиките што ги зголемуваат големината и статусот на вооружените сили или ја гарантираат нивната независност. Овие ставови ја претставуваат војската како лоби група која се залага за зголемување на воениот буџет, или како збир од спротивставени единици што се борат за најголемо можно парче од одбранбениот колач. Вооружените сили се поддржани во ова од голем број на моќни соработници во форма на како што претседателот Ајзенхауер во неговото обраќање пред заминување во 1961 година кажа, воено-индустриски комплекси.⁵⁴

4. ВООРУЖЕНИТЕ СИЛИ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Армијата на Република Македонија е организирана за да може да ги исполни основните барања, а тоа се во прв ред зачувување на територијалниот интегритет и независноста на земјата. Задачите или функционалната димензија на армијата се тие кои ја определуваат нејзината структура.⁵⁵

Организацијата на Армијата на Република Македонија го опфаќа составот, големината, начинот на пополнување, раководењето и командувањето итн.

Денес Армијата на Република Македонија е целосно заокружена и во организациска и во структурна смисла на зборот. Таа е целосно професионализирана и како вооружена сила на граѓаните на Република Македонија првенствено е насочена кон остварување на својата уставна улога.

Според новата организациско-формациска структура усвоена на крајот на декември 2010 година предвидено е Армијата на Република Македонија да биде организирана на три нивоа, и тоа: стратегиско, оперативно и тактичко.

На *стратегиско ниво* се врши стратегиско планирање во одбраната од страна на Генералштабот на АРМ како орган за извршување на оперативно-

⁵⁴ www.history.com/.../eisenhower-warns-of-the-milita...

⁵⁵ Бакрески О, Контрола на безбедносниот сектор, Аутопринт ТА, Скопје, 2012, стр.52

планските работи во областа на планирањето, организирањето, подготвувањето и командувањето со АРМ во согласност со воено-политичките цели кои ги дефинирала највисоката цивилна власт во државата.

На *оперативно ниво* во рамките на двете команди (Команда на сили и Команда за обука и доктрини), предвидено е да се остварува највисокото ниво (оперативно ниво) на командување со единиците од нивниот формациски состав. Во Командата на силите се групирани сите оперативни сили во Армијата освен Полкот за специјални операции кој е под директна команда на ГШ на АРМ заедно со Баталјонот за почести. Командата за обука и доктрини има основна задача да ја организира индивидуалната обука на сите нивоа на персоналот во Армијата, како и изработка на доктринарни документи за потребите на АРМ, односно таа ќе биде најповикана, а со тоа и најодговорна за спроведување на обуката и подготвеноста на единиците за спроведување на соодветните мисии и задачи.

На *тактичко ниво* за извршување тактички задачи планирано е нив да ги остварува една механизирани пешадиска бригада со четири механизирани-пешадиски баталјони, инженериски баталјон, артилериски баталјон, баталјон за врски и други тактички единици. Исто така, предвидено е да има бригада за воздухопловна поддршка и ПВО во која треба да влезе и единицата за контрола на воздушниот простор.

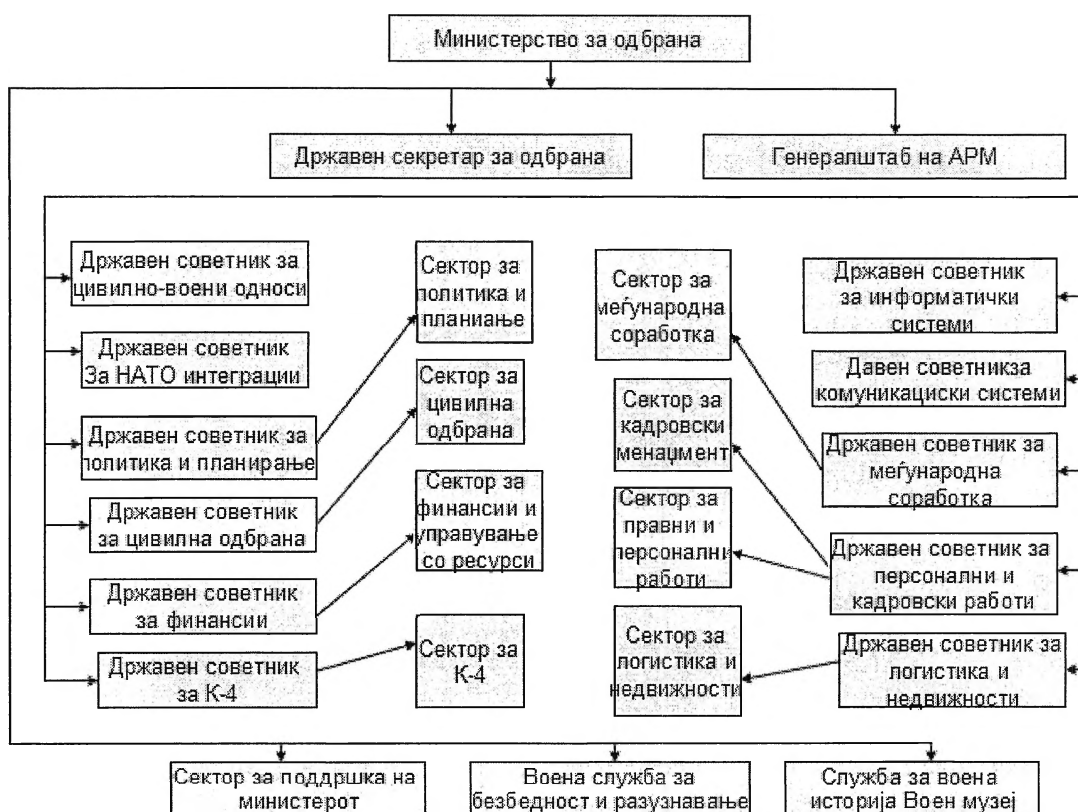
4.1 Организациона поставеност на системот за одбрана

Основна задача на системот за одбрана е одбраната на независноста и територијалниот интегритет на Република Македонија. Конкретни законски нормативи кои најдиректно се однесуваат на овој сегмент на безбедносниот систем на нашата држава се Законот за одбрана и Законот за служба во Армијата на Република Македонија.

Во согласност со Законот за одбрана, потребно е одбраната да даде помош и да соработува со другите субјекти од безбедносниот систем, пред се со полицијата, во отстранување на ризиците и опасностите по безбедноста

на Република Македонија, имено во борбата против тероризмот, граничното обезбедување заради спречување на илегалната миграција, илегалната трговија со оружје, дрога, луѓе, отстранувањето на последиците од елементарни непогоди и други катастрофи по населението на Република Македонија.

Шема бр.2. Организациона поставеност на системот за одбрана⁵⁶



Во Законот за одбрана се наведени повеќе субјекти кои се јавуваат или би можеле да се јават како носители т.е. извршители на одредени задачи и функции од областа на одбраната на државата. Така на пример, во чл.1 ст.2 од Законот за одбрана се наведува дека одбраната на државата ја остваруваат граѓаните, органите на државната власт и вооружените сили како што е Армијата

⁵⁶ Спасески Јордан, Николовски Марјан и Герасимоски Саше, Безбедносни системи, Факултет за безбедност, Скопје, 2011, стр.230

на Република Македонија (Закон за одбрана, 42/01). Но исто така Законот предвидува дека одредени задачи од областа на одбраната можат да бидат извршувани и од страна на трговски друштва, јавни претпријатија, установи, служби и единиците на локалната самоуправа и градот Скопје. Покрај ова, Законот допушта функцијата на одбрана на државата да "може да се остварува и преку соработка со колективните системи за безбедност и одбрана" во кои партиципира нашата земја.

Од аспект на тоа кој раководи со одбраната, треба да се наведе дека оваа функција е поделена и взаемно координирана помеѓу Собранието на Република Македонија, претседателот на Република Македонија, Владата и министерот за одбрана. Надлежностите и овластувањата во областа на одбраната и безбедноста на сите овие државни институции се наведени во Законот за одбрана, а дел од нив се наведени и во законите кои се однесуваат конкретно на овие институции поединечно.

1. Министерството за одбрана како еден од органите кои раководат со одбраната претставува главен стожер на системот на одбрана, коешто извршува голем број на значајни и специфични задачи и задолженија.
2. Друг значаен чинител на функцијата на одбрана е Армијата на Република Македонија, којашто претставува вооружена сила на сите граѓани и која располага со постојан и резервен состав. Во суштина, за да може да ја остварува функцијата на одбрана, Армијата постојано и целесообразно се организира, подготвува и оспособува за вооружена борба и борбени и други дејствија. Од организациски аспект Армијата се состои од единици, команди, штабови и установи чијашто големина, структура, број, состав и намена се определуваат во зависност од организацијата и формацијата на самата армија. Значајно е да се спомене и тоа дека таа се состои од видови (копнена војска и противвоздушна одбрана и воено воздухопловство), родови и служби.

Со Армијата командува претседателот на државата кој е нејзин врховен командант. Меѓутоа, претседателот командувањето со Армијата го остварува преку министерот за одбрана. Со тоа, од една страна, се овозможува еден вид контрола над управувањето над Армијата помеѓу овие две институции на извршната власт, но, од друга страна, доколку не постои добра соработка и координација помеѓу нив, може да дојде до одредени проблеми поврзани со

нефикасно и неефективно командување и функционирање на организационите единици на Армијата. Исто така, кога говориме за командувањето со Армијата, треба да споменеме дека со нејзините единици и установи најнепосредно командува началникот на Генералштабот на Армијата.

Началникот на Генералштабот на Армијата го поставува и разрешува претседателот на државата, така што началникот за својата работа одговара пред претседателот и министерот за одбрана. Мандатот на началникот трае 4 год. и едно лице може да биде само два пати едно по друго именувано за началник. Ова сепак не значи дека началникот не може да биде разрешен од својата функција пред истекот на неговиот мандат, доколку ги прекрши законските и подзаконските акти при извршувањето на своите овластувања и надлежности. Генералштабот на Армијата претставува највисоко стручно тело во состав на Министерството за одбрана за прашања кои се однесуваат на оперативните и стручните работи за организирање, подготвување и командување со Армијата.

III ГЛАВА СПЕЦИФИЧНОСТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПОЛИЦИЈАТА И АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ НА РАКОВОДЕЊЕТО И ЛИДЕРСТВОТО

Вилијам Коен во својата книга „Новото искуство на лидерите, како да раководам со достоинство и чест“, издиференцирал осум универзални закони на военото раководење коишто се важечки за сите ситуации. Главното прашање на авторот е насочено кон тоа дали овие закони или принципи, кои се среќаваат во военото раководење можат да се применуваат и во организации надвор од војската.

Тој образложува и тврди дека овие принципи се важни, затоа што тие се основата на сите постапки и техники кои треба да ги применува еден раководител за да биде успешен. Меѓутоа, заклучува дека примената на овие принципи се од субјективна природа. Тие принципи или „закони“ се следни:⁵⁷

1. чесност;
2. добро познавање на работата;
3. изразување на очекувањата;
4. покажување повеќе желба;
5. очекување на задоволителни резултати;
6. грижа за луѓето;
7. поставување на работата пред се;
8. да се биде прв.

За чесноста, Коен наведува дека таа означува нешто повеќе отколку раководителот да ја каже вистината, односно таа означува дека тој ќе постапува правилно. Некои организации постигнуваат големи успеси токму поради тоа што нивните раководители постапувале чесно. Но, дури и апсолутната чесност не може да го гарантира успехот и „среќниот крај“. Кога раководителот ќе ја загуби „битката“, поради тоа што останал премногу чесен, тој го задржува правото да раководи се додека не го прекрши законот на честа, а кога еднаш ќе го направи тоа, раководителот никогаш не ќе може да ја стекне повторно довербата.

⁵⁷ Коен, Новото искуство на лидера, как да раководим с достоинство и чест, стр24.

Дејствата мора да бидат поврзани со полна вистина, ако промената не е поврзана со таквата внатрешна вистина, резултатите ќе бидат лоши и не се постигнува успех. И на крај луѓето ги поддржуваат само оние начини, кои инстинктивно ги восприемаат како праведни⁵⁸.

Луѓето најчесто не се заинтересирани за тоа колку раководителот ја знае административната работа и колкава е неговата способност да раководи со нивната кариера со цел да постигне повисоки резултати. Тие сакаат да знаат дали раководителот ги познава барањата на таа работа. Некои луѓе се обидуваат да постигнат успех, но кога тоа не можат да го остварат, вината ја префрлаат на канцелариската политика на организацијата. Најчесто се жалат дека на повисоки позиции се поставуваат млади и неискусни луѓе кои немаат доволно знаење и искуство, но постигнале успех благодарение на канцелариската политика, врски или просто имале среќа. Некои луѓе не мора да имаат завршено факултети или да поседуваат научни звања за да бидат успешни раководители.

Изразувањето на очекувањата го вклучува планирањето, поставување на цели и комуницирање. Раководителот треба добро да ја има испланирано работата пред да почне да ја извршува и треба да ги охрабри луѓето и да им објасни во што се состои целта на работата⁵⁹. Треба добро да комуницира и низ комуникацијата да му влее самоувереност на потчинетиот, во смисла дека од него зависи целата работа, и дека за добро завршената задача ќе добие признание.

Раководителот мора да верува во успехот, односно дека може да го направи невозможното и дека во одредени ситуации треба да се ризикува за да се постигне целта. За тоа да се направи потребно е многу желба и храброст. Поради тоа, раководителот мора да ги убеди и претпоставените дека може да постигне успех и со поголеми организации од неговата. Тоа е можно само ако се има желба за успех⁶⁰.

Проучувањата покажуваат дека колку повисоки цели човекот си поставува толку повисоки цели ќе постигне⁶¹. Едноставно, раководителите се најголемата надеж за луѓето и од нив се очекуваат задоволителни резултати.

⁵⁸ Sherman Stratford, How Tommorrow's Best Leaders Are Leading Their Stuff, Fortune, (November 27, 1995), 92.

⁵⁹ William A. Cohen. „Secrets of Motivation (Excerpts).“ Chapter 11 in The New Art of the Leader. Prentice Hall Press, (2000), 201-222.

⁶⁰ Коен, Новото искуство па лидера, как да рководим с достоинство и чест, 30.

⁶¹ Cohen. Secrets of Motivation, 201-222.

Важно е раководителот да научи да ја користи мислата за да може да ги отстрани негативните влијанија. Оние кои очекуваат подобри резултати се трудат и да постигнат подобри резултати. Без разлика каде се наоѓаат во хиерархијата на организацијата, нивната цел може успешно да се оствари ако се има желба за тоа. „Преку позитивното размислување раководителот може побрзо да ги оствари поставените цели и задачи, но не треба да се заборави и физиолошкото влијание на ензимите и хормоните кои се наоѓаат во организмот на човекот“⁶².

Во армијата има една стара поговорка, која вели дека ако се грижиш за луѓето и тие ќе се погрижат за тебе. Тоа значи дека верноста е двонасочен процес и раководителот не може да очекува од луѓето да ги прифатат и исполнат неговите интереси, ако истиот не може да ги разбере нивните интереси⁶³.

Во скоро секоја легислатива грижата за безбедноста на луѓето во работата е на прво место, а потоа се друго. Меѓутоа, во модерните организации, каде борбата за профит и престиж е немилосрдна, задачите се на прво место, а потоа грижата за луѓето. Отстапување од овој принцип постои најчесто во воената организација кога воените командири или команданти го забораваат тоа и ги жртвуваат животите на своите војници. Тие забораваат дека без нив една мисија никогаш нема да биде успешно завршена. Како и да е, без разлика дали луѓето или задачите во даден случај се на прво место, тоа задолжение треба да стои над интересите на раководителот. Во цивилниот живот раководителите не си го ризикуваат животот кога ги поставуваат задолженијата. Впрочем, сите раководители треба да го запазат принципот дека треба да ги постават интересите на мисијата над сопствените⁶⁴.

Постои еден вистински начин како раководителот да раководи, а тој е секогаш да биде напред. Односно, раководителот треба да раководи со „влечење на луѓето, а не да ги турка“⁶⁵ Во оваа смисла генерал Патон вели дека „раководењето е како конец - лесно можеш да го движиш кога го влечеш, но не и кога го туркаш.

⁶² Коен, Новото изкуство на лидера, как да ръководим с достоинство и чест, 42.

⁶³ Colin Powell, My American Journey, (New York: Random House, 1995), 319.

⁶⁴ Коен, Новото изкуство на лидера, как да ръководим с достоинство и чест, 46

⁶⁵ Ibid, 47

Раководителот мора да ја постави целта и да биде напред. Ако го направи тоа, секој пат ќе биде каде што треба...всушност еден чекор напред пред другите"⁶⁶.

Интересен момент во примената на овој принцип изнесува поранешниот градоначалник на Њујорк, Рудолф В. Џулијани. Тој во својата книга „Лидерство" многу сликовито ги опишува 11 септември 2001 година кога беа урнати кулите - близначки во Њујорк. Имено од преголема желба да биде во првите редови на настанот и директно да раководи со спасувачката акција, целата градска управа се нашла во безизлезна ситуација заглавена во тунелите под земја и без изгледи за излез. Нив ги спасува еден службеник од градската управа, кој претходно имал искуство со подземниот систем на канали и тунели на Њујорк, а кој случајно се нашол во нивната група и ги извел на површина точно пред местото на нападите⁶⁷.

2. Фактори кои влијаат на управувањето, раководството и лидерството во полицијата и армијата

Како најзначајни фактори кои влијаат врз успешното управување и раководење со една организација, посебно во одбраната и во армијата се сметаат: целите, авторитетот, одговорноста, довербата, дисциплината, моралот, прописите, времето и мотивацијата.

Секоја организација бара одредена доза на посветеност во реализацијата на целите и активностите. За да се остварат целите луѓето треба да соработуваат. Затоа што организацијата може да опстане и да функционира ефикасно само кога целите се држат во рамнотежа со потребите на поединците кои работат во неа⁶⁸. Во цивилните организации целите се определуваат како состојба која организацијата сака да ја постигне. Военотеоретската мисла целите ги дефинира како вредности кои треба да се создадат, остварат, стекнат и да се сочуваат. Основата на концепцијата за функционирањето на одбраната и на воената организација е во дефинирањето на целите заради кои одбраната, а во согласност со тоа и воената организација, постои. Односно, „без јасно

⁶⁶ Акселрод, ПАТЪН за лидерството, стратегически уроци за корпоратив на воина, 48.

⁶⁷ Рудолф В Џулијани, Лидерство,(Скопје: Академски печат, 2009).

⁶⁸ Masic, Menadzment, principi. koncepti ipmcesi, 86.

дефинирани цели не може да се очекува успешно функционирање на воената организација⁶⁹.

Организациските цели имаат две важни функции. Како прво, целите дејствуваат на начинот како организацијата се однесува кон околината, разјаснувајќи ја поврзаноста помеѓу активностите на организацијата и другите организациски поединци од околината. Втората, многу важна функција на целите, е управувањето со внатрешните активности на организацијата. Со други зборови, не информираат за намерата, мисијата и легитимитетот на организациските активности⁷⁰.

Целите се делат на општи, посебни и конкретни. Општите цели во одбраната⁷¹ се постојани и не подлежат на ревизија и измени. Посебни и конкретните цели се остваруваат со поделба на задачите. Организацијата се приспособува кои поставените цели, а нивното остварување започнува со расчленување на подрачјата, односно конкретните содржини на дејностите кои се именуваат како задачи. Задачите обично се делат на етапи кои просторно и временски се ограничени. Тие понатаму се сведуваат на конкретни, а потоа се делат на поблиски и наредни. Односно „резултатот е квалитативно и квантитативно изразена вредност на некоја работа во одредено време врз основа на дефинираната цел и планираната задача⁷². Значењето на целите е повеќекратно и се огледа во нивната сила за мотивирање. Оној којшто раководи, треба да ги дефинира целите во согласност со реалните можности кои се понудени во опкружувањето. Тие треба да бидат јасни и да не се конфликтни, затоа што мотивацијата е поголема кога истите се појасни. „Целите на организацијата се примарни плански одлуки со кои се насочува функционирањето на организацијата⁷³. Тие се водич кон акција на подредените во целиот процес на управување, создаваат насока за нивно остварување и со нив се определува идната состојба или посакуваниот резултат. Целите се стандард за контрола на ефикасноста во работењето на организацијата⁷⁴.

⁶⁹ Николовски, Воено раководење, организација на штабови и штабни операции, 54

⁷⁰ Тодор Кралев, „Основи на менаџментот“, (Скопје: ЦИМ I центар за интернационален менаџмент, 1996,2007), 156-167

⁷¹ Општите цели на одбраната се определени со уставот на Република Македонија

⁷² Николовски, Воено раководење, организација на штабови и штабни операции, 55.

⁷³ Loncarevic, Menadzment, 81

⁷⁴ Тасевски, Лидерство во раководењето со Ар.мијата на Република Македонија, 81.

Одговорноста⁷⁵ е чувство на обврска, на должност што секоја личност ја има за извршување на работата. Одговорност е обврска на личноста на која и се дадени функциите или должностите, кои треба да ги извршува правилно, најдобро што може, во согласност со насоките на лидерот на кого му е одговорен. „Одговорноста е обврска која е создадена со вработувањето - приклучувањето во воената организација, а особено со прифаќањето на раководна должност⁷⁶.

За оние кои раководат со големи организации од суштинско значење е да бидат подготвени и способни да им веруваат на потчинетите. Бездоверба и меѓусебно почитување помеѓу раководителите и потчинетите раководители, големите организации ќе страдаат од комбинација на слаби перформанси и низок морал. Кажано со зборовите на Франк Крејн: „Можеби ќе бидете измамани ако премногу верувате, но доколку не верувате ќе живеете во мака.⁷⁷

Во воената организација, поставувањето на луѓето во раководната организација на функционални должности, со наредба или со друг акт, или нивно распоредување врз основа на договор, претставува доверба во нивната компетентност - способност за дадената должност, но истовремено и прифаќање на одговорноста и довербата дадени со тој акт. „Имено за оној што поставува - распределува, доделува должност или делегира авторитет, тоа е доверба, а за оној кој тоа го прифаќа и должност и доверба. Од доделената, односно прифатената доверба произлегува и личното и општественото чувство за одговорност⁷⁸.

Дисциплината е термин кој означува: стега, ред, поредок. Дисциплината претставува свесно извршување на задачите и наредбите на претпоставените т.е. придржување на пропишаниот ред, обичајните норми, организациските и законските прописи. Тоа, во суштина, е однесување на поединците во организацијата соодветно со добиената задача и постојните норми⁷⁹. Таа влијае, како на односите меѓу луѓето, така и на организацијата. Одделни автори на дисциплината гледаат како на „однос на претпоставен - потчинет“, што не е сосема исправно. Таа треба да се сфати и гледа, сепак, покомплексно. Во сите воени

⁷⁵ Пери М Смит, „Преземање на одговорност“, практичен водич за раководители, (Вашингтон: Универзитет за национална одбрана, 1986).

⁷⁶ Николовски, Воено раководење, организација на штабови и штабни операции 57.

⁷⁷ Пери М Смит, „Преземање на одговорност“, практичен водич за раководители, (Вашингтон: Универзитет за национална одбрана, 1986), 8

⁷⁸ Николовски, Воено раководење, организација на штабови и штабни операции 58

⁷⁹ Обрад Стевановиќ, „Руководење и командовање“, (Београд: Полицијска академија, 1999), 74

организации, добрата дисциплина е основ за успехот и функционирањето на истата во сите услови⁸⁰.

Морал е термин кој означува збир на обичаи, душевно расположение, дух, храброст. Остварувањето на поставените цели зависи од луѓето, нивната совест, цврстата волја и организираноста. Моралот е таа кохезивна сила која ги поврзува тие елементи во една целина. Моралот е еден од најзначајните елементи во раководењето - лидерството, бидејќи го опфаќа системот на норми, правила и практично морално постапување и однесување, рационално проценување и емотивно доживување на вредностите на сопствените и на туѓите постапки како позитивни или негативни, добри или лоши, како и правила на заедничкиот живот со кој се определува како луѓето треба да се однесуваат еден кон друг и кон заедницата. Моралот се изразува во конкретниот и активен однос на човекот кон општеството, кон потесната заедница и во односот на заедницата кон него, во односот на поединецот кон другите луѓе и кон самиот себе. Општествената функција на моралот е во тоа што тој се изразува како регулатор на односот помеѓу луѓето со тоа што вредносно ги проценува нивните постапки како добри и лоши⁸¹.

Прописите во раководењето практично се трансформираат во постапки. Секоја организација сака да ја пропише технологијата - постапките и содржините на активностите со кои ја остваруваат својата функција, а сите нејзини членови треба да знаат како треба да се работи, кои ограничувања и критериуми постојат и како да се однесуваат во секоја ситуација. Овој генерален заклучок уште повеќе може да се однесува на одбраната и на воената организација поради нејзините специфичности. Секоја организација има свои законски и подзаконски акти, а раководителите се должни да ги почитуваат тие прописи при донесувањето на одлуките и при извршувањето на задачите.

Времето за управување и раководење е многу значаен фактор, бидејќи со него се мери оперативноста - брзината и способноста на поединците, органите или командите - управите и другите структури на организацијата. „Поспособни и пооперативни се оние, кои за пократко време ги донесуваат одлуките и ги пренесуваат на потчинетите органи и единици“⁸². Со развојот и воведувањето на новата техника и технологија времето добива се поголемо значење. Потребата за

⁸⁰ Димишковски, Основи на националната одбрана на Република Македонија- воено-политички аспекти, 36-37.

⁸¹ Бакрески, Основи на безбедносниот менаџмент, 154.

⁸² The Army Leadership - Be, Know, Do: FM22-100, U.S. Army, *chap. 3*.

скратување на времето во донесувањето на квалитетна одлука, на раководењето му создава поголеми тешкотии. За таа цел, еден од начините за решавање на овие проблеми е во автоматизацијата и користењето на современите методологии во военото раководење и техничко-технолошките системи.⁸³

Поимот **мотивација** потекнува од латинскиот збор *movere* со значење да се движи. Мотивирањето, често се изразува со зборовите желба, сакање, цел, потреба, поттикнување, движење, иницијатива и слично⁸⁴. Зошто луѓето се мотивирани да прават разни работи за лидерот или организацијата? Не постои еден единствен фактор кој ќе ги мотивира сите луѓе во секое време. Односно, во секој еден момент различните луѓе се мотивираат од различни работи. Најголемата грешка која ја прават лидерите во однос на мотивацијата е дека во поголемиот дел од времето тие дури и не знаат како да ги мотивираат луѓето⁸⁵. Најлошо е да се мисли дека потчинетите се мотивирани од една, а всушност тие да се мотивирани од друга, сосема различна работа.

Некои автори мотивирањето го сметаат за една од функциите на менаџментот или пак дека тоа е самостојна функција или пак спаѓа во функциите што тие ги нарекуваат „влијание“, „directing“, „influencing“ или нешто слично⁸⁶.

Мотивацијата се дефинира и како она што ги поттикнува луѓето да дејствуваат⁸⁷ или мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнуто, активирано и канализирано кон остварувањето на целите⁸⁸. Причината за некое однесување на човекот е од внатрешните психолошки мотиви кои имплицитно го тераат човекот на некоја активност.

За мотивацијата кај луѓето спроведени се голем број на истражувања во различните сфери на живеење. Вилијам Коен наведува тринаесет фактори кои имаат различен степен на влијание врз мотивирањето на луѓето во одделни ситуации. Според него, тие фактори подредени според важноста се следните:⁸⁹

1. работа со луѓе кои знаат да почитуваат;
2. интересна работа;
3. признание за добро завршната работа;

⁸³ Бакрески, Основи на безбедносниот менаџмент, 154.

⁸⁴ Бобек Шуклев, Менаџмент, (Скопје: Економски факултет, 2004), 237.

⁸⁵ Cohen, *Secrets of Motivation*, 201-222

⁸⁶ Тодор Кралев, „Основи на менаџментот“, (Скопје: Центар за интернационален менаџмент, 2007), 274.

⁸⁷ "123 Help me", <http://www.123helpme.com/preview.asp?icN77809>.

⁸⁸ Бобек Шуклев, Менаџмент, (Скопје: Економски факултет, 2004), 238

⁸⁹ *Cohen. Secrets of Motivation, 201-222.*

4. шанса за развој на способностите;
 5. работа со луѓе кои ги слушаат идеите;
 6. можноста за самостојно мислење, а не исполнување на инструкции;
 7. крајниот резултат од работата;
 8. работење за ефективни менаџери;
 9. лесна работа;
1. информираноста;
 2. сигурноста во работата;
 3. висока плата;
 4. добро осигурување.

Повеќето сметаат дека платата, сигурноста и доброто осигурување се најбитни фактори за мотивацијата. Тие се важни, но другите фактори се поважни. Имено, почитувањето кон луѓето ја добива битката во срцата на луѓето. Секој човек сака кон него да се однесуваат со почит⁹⁰.

Лидерот и раководителот можат да пронајдат многу начини како да ја зголемат мотивацијата на луѓето и да им ја направат работата интересна. Како пример, може да се посочи начинот како тоа го направил англискиот фелдмаршал Монтгомери, кој пред битката за Ел Аламејн во Втората светска војна им се обратил на војниците со следните зборови: „Битката која ќе започне сега е една од најрешителните битки во историјата. Таа ќе го промени текот на војната⁹¹“.

Работата што еден човек ќе ја извршува не треба да биде монотона и рутинска, затоа што интересот кон работата ќе се намали. Таа треба да се направи интересна. Секој човек сака да добие признание за добро завршената работа. Тоа ќе му влијае мотивирачки за подобро да ги изврши доверените задачи. Човекот има желба, сака и копнее по признание за она што го направил, постигнал за доброто на организацијата. Обврска на лидерите и раководителите е да изнајдат начин како да ги пофалат работниците и да им оддадат признание за нивната работа.⁹²

Од раководителот се бара да дејствува како учител, да биде подготвен да ги поучува потчинетите на разни вештини, да ги споделува искуствата и да биде

⁹⁰ Коен, Новото изкуство на лидера, как да ръководим с достоинство и чест 224.

⁹¹ Cohen. Secrets of Motivation, 201-222.

⁹² Ibid, 201 - 222

многу близок со луѓето за да им помага да бидат креативни⁹³. Тие треба да создадат услови луѓето да ги развиваат своите способности во организацијата преку спроведување на различни курсеви во организацијата или на друг начин. Лидерот треба да има способност да слуша, тоа е дури и критичен фактор на лидерството. Луѓето се расадник на идеи во една организација, ако лидерот ги сослуша, организацијата може да има само корист од тоа⁹⁴.

Луѓето треба сами да мислат. Раководителот треба да го потпомага решавањето на проблемите, да им каже што да направат, но треба да ги остават сами да ги решаваат најголемиот дел од проблемите⁹⁵. Тој може да им помага, ако му побараат помош, затоа што секој има свој ум, искуство и можности, секој од нив има своја вредност. Познато е дека продуктот од неколку одделни „мозоци“ кои работат заедно е поголем, отколку резултатот од многу работници поодделно. Генералот Џорџ Патон советува „Никогаш не им кажувајте на луѓето како да ги вршат работите. Кажете им што да направат и тие ќе ве изненадат со нивната досетливост.“⁹⁶

Платата и сигурноста се важни, но не и доминантни. Постојат организации кои немаат плати, осигурување и сигурност во работата. Но и покрај тоа, луѓето кои работат таму даваат се од себе (доброволните болничари, скаутските организации, волонтери при археолошки ископувања и друго).

Според теоријата на Абрахам Маслов⁹⁷, која ја нарекол „хиерархија на потребите“, сите мотивации се поврзани меѓу себе. Тој потенцира дека луѓето се мотивираат од различните човечки потреби сместени на одделни нивоа. Кога едно ниво е задоволено, луѓето повеќе не се мотивираат од нив и започнуваат да бараат начини како да го задоволат следното ниво на потреби. Првото ниво се состои од физиолошки потреби, како јадење или дишење. Кога човекот ќе ги задоволи овие потреби, тој преминува на следното повисоко ниво. Следното ниво е потребата од сигурност и безбедност, а тука се вклучени платата и сигурноста во работата. На следното ниво се социјалните потреби и припадноста. Потоа доаѓа нивото на почитување и признание. Додека највисокото ниво, според

⁹³ Смит, Преземање одговорност, практичен водич за раководители, 8.

⁹⁴ William A. Cohen., *How to Attract Fellowship (Excerpts)*". Chapter 3 in *The Art of the Leader*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, (2000), 51-68.

⁹⁵ Смит, Преземање одговорност, практичен водич за раководители, 8.

⁹⁶ Ibid, 9

⁹⁷ Abraham Maslov, „*Psihologija u menadzmentu*“, (Novi Sad: Adizes - Grafika i Style, 2004).

Маслов, е самоактуелизацијата, т.е. човекот да се приклучува кон сето за што е способен.

Шематски хиерархија на потребите според Маслов изгледа вака:⁹⁸



Теоријата на Маслов ни покажува дека луѓето кога ќе достигнат определено ниво, веќе не се мотивираат од пониските нивоа. Ако еден службеник има плата и сигурност во работата до степен кој го задоволува, тие фактори повеќе нема да го мотивираат. Се разбира доколку се појави опасност да се загубат тие фактори повторно можат да станат мотивирачки.

Психологот Абрахам Маслов вели дека луѓето бараат начин да ги задоволат петте основни вида на потреби: психолошките потреби, потребите од безбедност, потребата за припадност, за почитување, и потребите на само-реализирање. Тој вели дека овие потреби градат една хиерархија на потреби, со најосновни или најпрвичните потреби - психолошки и безбедни потреби - на дното. Маслов нагласува дека овие потреби на најниското ниво мора да бидат задоволени пред човекот да почне да ги задоволува потребите кои се хиерархиски погоре, како на пример потребите од самопочит. Штом еднаш е

⁹⁸ Abraham Maslov, „Psihologija u menadzmentu“, (Novi Sad: Adizes - Grafika i Style, 2004),str.27

задоволена потребата, тој вели дека таа престанува да работи како извор на мотивација. Најниското ниво на незадоволените потреби во хиерархијата е главниот мотиватор на однесувањето, кога и ако ова ниво е задоволено, потребите на следното највисоко ниво во хиерархијата го мотивираат однесувањето.

Иако оваа теорија ги идентификува потребите, кои изгледа дека се важни извори на мотивација за многу луѓе, истражувањето не ја поддржува расправата на Маслов дека има хиерархија на потреби или нејзин знак, дека само едно ниво на потребите е мотивирано во дадено време. Како и да е, главниот заклучок може да се добие од Масловата теорија: Луѓето се разликуваат во потребите што тие се обидуваат да ги задоволат на работното место. За да се има мотивирана работна сила, менаџерите мора да одредат кои потреби вработените се обидуваат да ги задоволат во организациите и тогаш да проверат дали поединците добиваат резултати кои ќе ги задоволат нивните потреби кога тие работат на високо ниво и придонесуваат за ефикасноста на организацијата. Со ова, менаџерите интересите на некои членови ги ставаат во ред со интересите на целата организацијата. Со правење она што е добро за организацијата (т.е. работење на високо ниво), вработените добиваат резултати кои ги задоволуваат нивните потреби.

Како додаток на тоа, во една растечка глобална економија, важно е за менаџерите да сфатат дека жителите од различни земји може да се разликуваат во потребите што ги бараат за да бидат задоволени преку работата. Некои истражувања покажуваат, на пример, дека луѓето во Грција и Јапонија се особено мотивирани од потребите за безбедност, а дека луѓето во Шведска, Норвешка и Данска се мотивирани од потребите на припадност. Во сиромашните земји, со низок стандард на живеење, психолошките потреби и потребите од безбедност изгледа дека се примарни мотиватори на однесувањето. Како што земјите стануваат побогати и имаат повисоки стандарди на живеење, изгледа дека потребите се врзуваат со личниот пораст на успехот (на пример почитта и самореализирањето) постануваат главни мотиватори во однесувањето.

3. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАКОВОДЕЊЕТО ВО БЕЗБЕДНОСНИТЕ СИСТЕМИ

Професор Д-р. Бакрески истакнува дека⁹⁹: раководењето со безбедносните 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 искусствени премиси. Меѓутоа за да може ефикасно да се имплементираат сите активности потребно е целосно ангажирање на човечкиот фактор. Исто така, мора да се усвојат оние претпоставки кои се неопходни за успешно извршување на специфичните задачи.

Одговорноста на раководните лица во безбедносните структури опфаќа внимателно и ефикасно следење на сите општествени промени, за да можат навремено на сите хиерархиски нивоа да создадат клима за прифаќање и организирање на новите состојби. Тука неопходно е да се развијат ставови и убедување, а особено култура на безбедносно однесување и дејствување во сложени безбедносни ситуации, кои што ќе бидат гаранција за хуман пристап во остварување на задачите. Кога ќе се постигне тој корелативен однос меѓу сфаќањата и значењето на безбедносниот 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 на целокупното општество.

Меѓутоа, за да можат безбедносните институции ефикасно да ги извршуваат своите општествени задачи, еден од значајните фактори кој влијае на севкупните активности се моралните вредности на раководните структури и на другите припадници на безбедносниот сектор. Тоа значи дека почитта како релевантна вредносна и клучна компонента, а особено на раководниот профил има доминантно влијание, особено кога е во прашање навременото и ефикасно решавање на негативните појави и однесувања. Значи, без почитта

⁹⁹ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Веб – Принт, Скопје, 2011, 159

како вредносна димензија важна за раководење во безбедносните структури не може воопшто да зборуваме за нивно успешно обликување, развој и просперитет. Затоа е потребно и професионално совладување на широките подрачја на безбедносни сознанија. Ако професионалната филозофија ја следи етички кодекс, тоа ќе обезбеди одредени безбедносни правила и однесувања со одредени знаења кои ќе покријат одредено подрачје, што ќе доведе до осмислување креативни решенија во обликување на хиерархиските проблеми при донесувањето одлуки во одредената специфична безбедносна проблематика. Освен тоа, треба да ги спомнеме авторитативноста, оперативноста, креативноста, анализирањето и синтетизирањето на безбедносните и други појави, однесувања и сл., а се со цел институционално-организациско приспособување на новите сестрани и сложени безбедносните барања на демократските општества.¹⁰⁰

4. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАКОВОДЕЊЕТО СО ПОЛИЦИЈАТА

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. Во полицијата, раководењето има пресудна улога во употребата на единиците при извршување сложени задачи. Исто така, досегашните икуства укажуваат на тоа дека добар раководител е оној што создава атмосфера за работа, оној што создава поттикнувачка и мотивирачка клима и го наградува секој придонес што води кон успех, оној што знае како да реагира во сложена безбедносна ситуација, оној што знае да донесе правилна и навремена одлука за употреба на силите и средствата и оној што брзо го етаблира организациониот систем за извршување на задачите. Успешното раководење со полицијата е одлучувачко во остварување одредени задачи и е ориентирано кон намалување на безбедносните предизвици и решавање на конкретни безбедносни проблеми.

¹⁰⁰ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Веб – Принт, Скопје, 2011, 160

Раководењето со полицијата се разликува од раководењето со војската. Разликите се резултат на специфичните задачи кои ги остварува полицијата и на постојаната динамичност на полицискиот систем.

Полицискиот систем е специфичен општествен систем, а неговата специфичност се однесува на:

- општествените цели кои произлегуваат од широкиот спектар на задачи. Тоа значи дека полицискиот систем сам по себе не е цел, туку систем кои ги остварува општите општествени цели;
- екстремно спротиставување на неговите цели со оние коишто ја загрозуваат безбедноста на државата, на граѓаните и на имотот;
- единство во спротивставените поединечни начела (јавност/отвореност и тајност/затвореност во неговото функционирање);
- дејствување (функционирање) во различни услови, со висок степен на неизвесност, појава и развој на безбедносните случувања;
- посебност на организацијата, начелата, принципите и методите на функционирање и работа.¹⁰¹

Полицискиот систем во својата работа се карактеризира не само со неговата специфичност, туку и со одредена динамичност. Начелно таа динамичност произлегува од:

- високиот степен на настанување на непредвидливите безбедносни појави и случувања (загрозувањата не избираат облик, место и време), што бара од безбедносниот систем соодветно реагирање во услови на изненадување;
- тешко предвидување и функционирање во различни услови за остварување на функцијата што од системот бара секојдневна подготовка за ефикасно остварување на функцијата и во најтешки услови;
- нагласена различност, односно неповторување на задачите, што бара честа промена на организациските елементи на системот и нивно приспособување во зависност од задачите;

¹⁰¹ Ibid, 160

- ✦ територијална сеопфатност и временски континуитет во остварување на функцијата, што бара секојдневна подготовка за извршување на задачите на целата територија и во секое време;
- ✦ потребен секојдневен аналитички пристап од претходните случувања, што би значело стекнување искуство и изградба на нови методи во работата и раководењето.¹⁰²

4.1 Стили на раководење со полицијата

Расправата поврзана за успешен раководител се сведува на прашањата: „Кој стил да се избере?“, и „Кој начин на управување и раководење да се примени?“. Тоа се прашања лесни за поставување, но воопшто немаат лесен одговор. При проучување на литературата би можело да се каже дека тоа се сосема погрешни прашања. Најнапред, постои расположлив список на стиловите на раководење, дури ги има и повеќе од досега познатите. Сепак, стилот на раководење зависи: од личности-раководители, од квалитетот и потребата на соработниците, од организацијата и реалното опкружување, и од целта која треба да се постигне.¹⁰³

Анализата на природата на личноста покажала дека има луѓе кои едноставно не можат да бидат поразлични од тоа што се. Соработниците се исто такви какви што се. Ограничувањата и реалноста на опкружувањето дадени се сами по себе во одредени временски периоди, додека целта која раководителот или организацијата ја поставила можеби е под влијание на опкружувањето и знаењето на раководителите. Што треба да се направи во таква ситуација?¹⁰⁴ Одговорот е едноставен. Доброто раководење со полицијата подразбира примена на соодветен стил на раководење.

¹⁰² Ibid, 161

¹⁰³ Ibid, 162

¹⁰⁴ Ibid, 162

Првиот теоретичар кој ги истражувал стиловите на раководење, бил Левин К. Тој дефинирал три стилови на раководење, и тоа: авторитарен, демократски и либерален.

Авторитарниот стил е директивен, суров и наредбодавен за потчинување на потчинетите. Раководителот има целосна прегледност во работата, има голема доминација и не го прифаќа мислењето на потчинетите, а доколку се направат одредени консултации тие не се од суштинска, туку само од формална природа.

Демократскиот стил е сосема спротивен од авторитарниот и тој се остварува со заемна двонасочна комуникација, со висок изразен степен на заедничко размислување и со заедничко одлучување и е соработнички. Со овој стил преку договор се бара најдобро решение кое ќе биде прифатливо за сите. Одлуките кои се носат на демократски начин се смета дека им припаѓаат на сите и дека се заеднички за сите, бидејќи произлегуваат од сите извршители и се наменети за сите извршители.

Либералниот стил на раководење најчесто се нарекува и „слободно раководење“. Се карактеризира со тоа што тој дава целосна автономија на соработниците, односно тој се темели на слободата на размислувањето на поединците, без обезбедена одредена структурна одговорност. Тоа значи дека овој стил се базира на индивидуалниот пристап, на совеста и на слободата во извршувањето на задачите. Со други зборови, се е препуштено на совеста на луѓето и на нивното убедување,

Генерално, не може да се каже кој стил од трите наведени е најдобар. Тоа е индивидуално и зависи од повеќе фактори и оттука секоја сугестија би била неумесна. Ситуациите во практика говорат дека најголемите авторитарци прогласуваат демократија, додека некогаш вистинските демократи посегат по авторитарните методи.

Покрај наведената поделба теоретски е значајна и поделбата која во зависност од варијаблите кои се набљудуваат идентификува пет различни стилови со по две варијанти и тоа:

1. Авторитарни (раководител кој сам одлучува и го наредува извршувањето и раководител кој сам одлучува и го осигурува извршувањето).
2. Влијателни (раководител кој сам одлучува, модификува врз основа на сугестии, а подоцна ги дава на извршување и раководител кој одлучува тентативно-незадолжително).
3. Конструктивни (раководител кој се консултира со своите соработници индивидуално, па потоа одлучува и ги објавува одлуките и раководител кој се консултира со група соработници, одлучува и потоа ги објавува одлуките).
4. Партиципативни (раководители кои истражуваат и одлучуваат како група во којашто сите се рамноправни и раководители кои дозволуваат влијание на соработниците кои со значајни аргументи изнесуваат и други мислења).
5. Изоставувачки (раководител кој ги дефинира ограничувањата - лимитите, а потоа дозволува соработниците да одлучуваат без него и раководител кој потполно се иззема себеси од процесот на одлучување, а соработниците сами одлучуваат и дејствуваат).¹⁰⁵

Во оваа скала на стиловите на раководење се гледа дека првата група се врзува за индивидуалното размислување и авторитетот на претпоставениот, додека од втората група почнуваат разните видови кои го претпочитаат демократскиот стил, а пак, последниот стил на раководење е исто што е и *Laissez-faire*. Тука недостасуваат стилови на раководење, како што се бирократските, кои во наши услови се многу присутни и корисни за проучување.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Ibid, 163

¹⁰⁶ Ibid, 163

4.2 Принципи на раководење со полицијата

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 организирано и ефикасно функционирање на полицијата како систем. Тие принципи се: субординација и едностарешинство; законитост во работата; единство и континуитет; ефикасност и ефективност; еластичност и постапки; тајност, навременост и оперативност; како и принципот на систематичност, точност и темелност.¹⁰⁷

Принцип на субординација и едностарешинство. Секоја организација има своја структура која се базира на вертикалната и на хоризонталната димензија. Сите интегративни процеси започнуваат од некоја точка над нултото ниво и продолжуваат до највисокото ниво на организацијата. Системот на активности е заснован на поделба на работата, односно на организациските потсистеми кои треба да ги остварат поставените цели. Тоа всушност се раководителите во организацијата кои се вертикално распоредени и структурно поврзани и во суштина ја претставуваат хиерархиската структура или субординационите односи. Сите тие односи го карактеризираат постоењето на односот на субординација. Субординацијата не е право на одлучување, туку точно и задолжително исполнување на должностите кои ги поставува повисокиот орган, односно субординацијата значи целосно право и одговорност на претпоставениот да донесува одлуки. Тоа подразбира обврска и одговорност на органот кој ја спроведува донесената одлука да ја оживотвори на начинот како што определил органот на управување. Одлуките на органот на раководење на пониското ниво во хиерархиската структура поврзани се со одлуките на органот на раководење на повисокото ниво. Секое

¹⁰⁷ Стевановиќ О., *Руковођење и командовање*, Полицијска академија, Београд, 1999, стр. 59, Бакрески О., *Основи на безбедносниот менаџмент*, Веб – Принт, Скопје, 2011, 164

извршување на наредбите поинаку од нареденото подлежи на санкција од повисокиот орган на раководење.¹⁰⁸

Принципот на едностарешинство е компатибилен со претходниот принцип и подразбира дека со раководењето на секој потчинет се појавува само еден претпоставен кој наредува и на кој потчинетиот му одговара, што важи и во случај кога раководителот пренесува некои свои права и обврски на некој потчинет. Пренесувањето на правата и обврските на потчинетиот раководител, значи пренесување на својата објективна одговорност за состојбата и работата на својата организациска единица.¹⁰⁹

Принцип на единство и континуитет. Со оглед на карактерот, улогата и специфичностите на полицискиот систем неминовно се поставува прашањето за неговото единство. Единството е еден од неопходните предуслови за реализирање на основната функција на полицијата, а тоа е осигурување на безбедноста на државата од секаков вид загрозување. Единството на полицијата се остварува преку единствените цели кои треба да ги реализираат организациските единици на полицијата. Од друга страна, континуитетот подразбира секојдневно остварување на раководењето, што се постигнува со непречено следење на сите извори и облици на загрозување на безбедноста, како и континуирано насочување на полициските задачи во насока на спречување или елиминирање на опасноста. Континуираното раководење обезбедува добра организациска работа во системот на раководење и континуирана работа на вработените во текот на 24 часа што подразбира:

1. постојан прием, обработка, доставување и користење релевантни информации за безбедноста, вклучувајќи и постојано одржување врски со сите нивоа на раководење;
2. навремено преземање мерки предвидени за решавање на повеќе варијанти;
3. обезбедување постојани контакти меѓу азлични нивоа на раководење;
4. оспособување на пониските нивоа да примаат задачи од повисокото ниво на раководење.¹¹⁰

¹⁰⁸ Ѓорески И., Менаџмент, раководење и лидерство во раководењето со одбраната на Република Македонија, магистерски труд, јуни 2006, стр. 12-13., Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Веб – Принт, Скопје, 2011, стр. 164

¹⁰⁹ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Веб – Принт, Скопје, 2011, 164

¹¹⁰ Ibid, 165

Принцип на ефикасност и ефективност. Ефикасноста е мерка за тоа како системот ги прави работите на „вистински“ начин. Таа е внатрешен индикатор на оптимализација на користење на ресурсите во постигнување на целите. Ефикасност е квалитетот да се биде способен за успешно извршување на задачата без губење време или енергија, или ефикасноста претставува квалитет да се направи нешто добро и ефикасно без губење време, пари или енергија. 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. Економската теорија дефинирала три вида ефикасности, и тоа: деловна, алокативна и дистрибутивна. Деловната ефикасност бара задачите да се извршуваат со што е можно пониски трошоци, а алокативната ефикасност е барање расположливите ресурси адекватно да се алоцираат на оние сегменти на кои му е неопходно оптималното функционирање затоа што во некои сегменти се алоцираат непотребни ресурси, додека во другите сегменти има недостаток од ресурси, додека дистрибутивната ефикасност е барање крајниот производ да се дистрибуира во државата во согласност со потребите и со економската сила на општеството.¹¹¹

Во основа треба да се прави разлика меѓу ефикасноста од една страна и ефективноста од друга страна. Помеѓу овие два поима постои одредена меѓузависност, но начелно овие два поима се користат како две основни мерила за успешност на секоја организација. Тоа значи дека безбедносниот систем мора да биде и ефикасен и ефективен.¹¹² Во полицискиот систем, критериумот на ефикасноста се изразува преку општата аксиома за постигнатото спрема вложеното. Кај полицискиот систем поимите постигнато и вложено не се гледаат преку економските законитости и не се изразува квантификувано преку бројки, туку како квалитет изразен преку одреден степен на гаранција за безбедноста.

Принцип на еластичност и постапки. Осигурувањето на безбедноста во државата претставува доста сложено и комплексно прашање, па затоа ефикасноста на полицијата е детерминирана од еластичноста, изразена како можност за приспособување во изменети услови. Мноштвото субјекти кои ја

¹¹¹ Гоцевски Т. и Бакрески О., *Политичкиот и економскиот систем и одбраната на Македонија*, Филозофски факултет, Скопје, 2005, стр. 73.

¹¹² Ibid, 73

остваруваат безбедносната дејност бара поголема еластичност која ќе придонесе не само за ефикасноста на безбедносниот систем, туку и за надоградување на креативните способности на сите сегменти кои се вклучени во работата на полицијата. Од друга страна, преку принципот на постапки се согледува самата постапка за употреба на силите и средствата за принуда. Во основа, значењето на овој принцип е во тоа што ако дојде до злоупотреба на овластувањата и ако се употреби несразмерна полициска сила, одговорноста им се препишува на раководните структури.

Принцип на законитост и тајност. Принципот на законитост се остварува преку почитување на законите и прописите од страна на секој полициски службеник. Ова придонесува за зголемување на моралот и угледот на полицијата во општеството, за јакнење на довербата на полицијата кон граѓаните итн., додека принципот на тајност е значаен за полицијата во целина, а особено за системот за раководење со полицијата, затоа што тој овозможува со одредени доверливи информации да бидат запознаени само оние лица кои се повикани да раководат со полицијата. Ако не се почитува овој принцип тогаш задачите кои треба да бидат извршувани можат да се доведат во прашање. Принципот на тајност е важен и поради фактот што под велот на тајноста за моќта и способноста на безбедносниот систем може да се спречи изненадување на тој субјект кој има намера да го направи истото.

Принцип на навременост и оперативност. Под принципот на навременост и оперативност се подразбира дека сите одлуки мора да се донесат на време и да им се даде доволно време на потчинетите да ги извршат. Одлуката која е донесена на време, но е пренесена подоцна, не им остава доволно време на потчинетите да ја извршат и најчесто доведува до штетни последици. Од друга страна основен критериум при оценувањето на оперативноста е потребното време кое ќе се потроши за донесување на одлуката. Оперативноста треба да обезбеди одлуката да се донесе навремено со што би се искористиле предностите на полицијата. Оперативноста се постигнува со непрекинатата работа, точни процени за ситуацијата, навремено и точно пренесување на одлуките, издавање кратки и јасни наредби и благовремено реагирање на новите ситуации.¹¹³

Принцип на систематичност, точност и темелност. Принципот на систематичност подразбира логичен редослед во процесот на раководење, со кои

¹¹³ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Веб – Принт, Скопје, 2011, 166

се обезбедува точно, економично и добро раководење. Важен услов за остварување на овој принцип е добро познавање на работата и професионалност на работата. Позната е теоријата која вели дека „само со системска и планска работа можат да се откријат појавите кој ја загрозуваат безбедноста". Од друга страна, принципот на точност подразбира секоја задача во полицијата дека треба точно и прецизно да се изврши, додека темелноста како принцип подразбира дека секој извршител треба да знае која задача треба да ја изврши, како ќе ја изврши и кога ќе ја изврши.¹¹⁴

4.3. Раководење со полицијата во РМ

Полицијата на Република Македонија претставува единствен хиерархиски систем со повеќе функционални подсистеми кои треба да овозможи корелативно-функционално дејствување и извршување на различни безбедносни задачи утврдени со закон.

Полицијата, безбедносните проблеми може успешно да ги решава само со постоење на добра, јасна и конзистентна организациска и функционална поставеност на хиерархиските нивоа на раководење со полицијата. Исто така, хиерархиските нивоа и односи на полицијата треба да се засноваат на соодветна законска и подзаконска регулатива (законот за внатрешни работи, законот за полиција, како и подзаконски акти), како и на потребниот авторитет, професионалност, знаење, компетентност, стручност, доследност, темелност итн., како основни елементи претпознатливи за сите нивоа на раководење. Ваквите претпоставки ќе овозможат да се обезбеди потребната флексибилност и приспособливост на полициската организација, а прецизните овластувања и одговорности на полициските службеници во остварување на конкретните безбедносни задачи.

Дејствувањето на полицијата воопшто и на сите потсистеми (организациони единици) треба да се одвива во согласност со определбата за гарантирање на правата и слободата на граѓаните и демократските вредности во државата, и уставниот поредок на државата, како и врз начелата на одме-

¹¹⁴ Ibid, 167

реност, сразмерност, толеранција и слично. Ова овозможува активностите да бидат насочени кон остварување на општата заедничка цел.

За правилното разбирање на полициската организација потребно е да се знае нејзината структура и на начинот на нејзиното функционирање и раководење преку нивното дијалектичко единство. При тоа 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. Тоа најнапред подразбира систематичност и системско препознавање и идентификување на проблемот, до што 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 знаење во справување со конкретна безбедносна ситуација. Основна претпоставка за тоа секако е постоење аналитичко-синтетизиран научен и стручен пристап со критичка опсервација на состојбата, односно целосен пристап кој овозможува согледување на состојбата, предвидувања и прогнози, планирање, подготовка за дејствување (превенирање или преземање репресивни мерки) итн.

Нивоата на раководење со полицијата во Република Македонија се базираат на хиерархиската поставеност на самата полициска организација и на субординацијата. Највисокото ниво на раководење со Министерството за внатрешни работи на Република Македонија му е доверено на министерот за внатрешни работи кој е политичка личност и е член на Владата на Република Македонија. Веднаш по него хиерархиски се поставени заменик-министерот за внатрешни работи и државниот секретар со нивните кабинети. Како најважни органи во состав на Министерството за внатрешни работи се позиционирани и Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање.

На чело на Бирото за јавна безбедност и на Управата за безбедност и контраразузнавање стојат директори со нивни заменици и помошници. Во согласност со актуелната организациската поставеност на Министерството за внатрешни работи, Бирото за јавна безбедност опфаќа повеќе сектори на чие чело стојат помошници на директорот кои се стратегиски тела во донесувањето одлуки во Министерството за внатрешни работи. Во рамките на Бирото за јавна безбедност се наоѓаат Централните полициски служби на

чело со началник, во чии рамки се систематизирани повеќе оддели и сектори на чело со началници.

Во согласност со организациската поставеност на Министерството за внатрешни работи и како резултат на спроведените реформи, се систематизирани осум сектори за внатрешни работи кои ги предводат началници, во чии рамки егзистираат полициски станици со кои раководат командири и надворешни канцеларии за криминалистички работи со кои раководат главни инспектори-раководители. Во рамките на Министерството егзистираат и четири Регионални центри за гранични работи, и тоа: Регионален центар за гранични работи - Север, Регионален центар за гранични работи - Исток, Регионален Центар за гранични работи - Југ и Регионален центар за гранични работи - Запад. Сите овие сектори и регионални центри за својата работа одговараат пред Директорот на Бирото за јавна безбедност.

Поделбата на нивоата на раководење на полицијата во Република Македонија е направена според основната теорија на системот врз чијашто основа се формираат три нивоа (елементи) на раководење, и тоа: стратегиско, координативно-тактичко ниво и оперативно ниво.

Стратегиското ниво се однесува на главното или на генералното ниво на раководење преку кое треба да се поставуваат и извршуваат стратегиските 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. Оперативното ниво на раководење е она ниво на коешто се спроведуваат и се извршуваат поставените задачи. Тоа се однесува на блиската соработка помеѓу наредениот и извршителот, а тоа значи дека оперативното ниво непосредно е во комуникација со извршителите заради сериозноста и специфичноста на проблемите што треба да се решаваат.

Во Министерството за внатрешни работи на стратегиско ниво раководат министерот, неговиот заменик, директорите со своите заменици и помошници. На средно координативно-тактичко ниво раководи началникот на Централните полициски служби со своите најблиски соработници (началниците на специјализираните единици во рамките на централните полициски сили, како и началниците на Секторите за внатрешни работи на Републиката. На оперативно ниво раководат командирите на полициски станици, раководителите на

криминалистичката полиција на СВР низ републиката, како и раководителите во одделот за посебни единици (како, на пример, специјалната единица, единицата за брзо распоредување, хеликоптерската единица, единицата за службени кучиња, автопатна-сообраќајна единица и други кои се во состав на Централните полициски сили).

5. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА РАКОВОДЕЊЕТО СО ВОЕНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

5.1 Улогата на военото раководење

Во модерното функционирање на воената организација нема ниту еден фактор така важен како што е раководењето со неа или во неа. Воената организација може да се набљудува како структура - организациски систем, кој информациите - влијанијата од окружувањето, на влезот ги трансформира во корисни излезни информации - влијанија, за општеството. Военото раководење го набљудува излезот и го корегира доколку отстапува од програмираниот пат. Како што веќе е речено, военото раководење во основа е процес на планирање (предвидување, одлучување и изработка на планови), организирање, координирање, командување, мотивирање и контролирање на активностите, кои водат кон поефикасно функционирање, извршување (остварување) на целите на постоењето на воената организација.

За полесно дефинирање на улогата на оваа функција на воената организација, терминот воено раководење во понатаму ќе го употребуваме:¹¹⁵

1. Прво, за дефинирање на широки подрачја на активности на современата воена организација.
2. Второ, да ги опишеме нивоата на авторитет во рамки на воената организација, да ги поделиме нивоата на военото раководење на стратегиско (врвно), оперативно (средно) и на тактичко (основно - пониско) воено раководење, според нивниот авторитет.
3. Трето, да го означиме функционалниот приод со кој ќе ги опфатиме планирањето, организирањето, координирањето, командувањето, мотивирањето и контролирањето.

¹¹⁵ Николовски Борко, Основи на военото раководење, Воена академија, Скопје, 1998, Стр.51

4. Четврто, да ги опфатиме припадниците на воената организација (вработените), материјалните и другите ресурси на воената организација, содржините на воените активности, методите, постапките и окружувањето во кое таа функционира.

Целта, да се постигне најдобро функционирање на воената организација во сите услови, унапредување на вкупните стандарди и остварување на најефикасно водење на истата, е предизвик за секоја современа воено - раководителска функција. Военото раководење обезбедува користење на напорот на припадниците во раководената воена организација. Тоа помага да се оствари извршувањето на сите активности, искористување на ресурсите и воспоставување правилни меѓучовечки односи. Општо е познато дека военото раководење има важна улога за вкупниот раст на одбранбената способност на земјата.

5.2 Нивоа на военото раководење

Мислењата за нивоата на военото раководење во литературата од оваа област се дивергентни. Постојат гледишта според кои военото раководење постои на две нивоа и тоа, административно и оперативно (извршувачко) воено раководење. Административното воено раководење одговара на највисокото ниво на воено раководење, (на ниво на државата), а на пониските нивоа одговара оперативното воено раководење.

Поприфатлива класификација на нивоата на воено раководење во наши услови е следната: военото раководење го сочинуваат стратегиско - врвно воено раководење, оперативно - средно ниво на воено раководење и тактичко - воено раководење на пониско ниво.

Значењето што му се придава на првото, второто или третото ниво е различно од еден до друг теоретичар. Нивоата на военото раководење се разликуваат според овластувањата при формулирањето на карактерот на целите и мерењето на извршувањето - резултатите од функционирањето на воената организација.

Стратегиското воено раководење одговара за подготвување на функционалната политика, за насочување и за успех на сите активности на воената организација во државата. Ова ниво на раководење го остваруваат: Председателот на Републиката - врховниот командант, законодавната и извршната власт во Републиката, МО и ГШ на АРМ. Стратегиското воено раководење е одговорно за извршување на целите на ниво на земјата. На ова ниво се донесуваат одлуки од важност за целата земја. Тоа е заинтересирано за долгорочен успех на воената организација на ниво на Републиката (ВС на РМ). Исто така, тоа е одговорно за дефинирање на климата на меѓучовечките односи во ВС на РМ.

Военото раководење на оперативно - средно ниво го остваруваат командите на армиските корпуси (АК) и на другите постојани или привремени организациски структури од тоа ниво. Ова ниво на воено раководење е одговорно за интерпретација и спроведување на определбите на стратегиското раководење, за успешно функционирање на воените организации кои овие нивоа ги раководат, но ова ниво има и висок степен на одговорност за развивање на сопствена иницијатива и обмислување, дејствувајќи во рамките на функционалната политика и директивите утврдени од страна на стратегиското воено раководење. Ова ниво на воено раководење има право и одговорност да предлага нови и ревизија на постојните определби за функционирање на воената организација.¹¹⁶

Военото раководење на тактичко - пониско ниво, е одговорно за конкретно извршување на определбите, и остварување на целите на организациските единици преку активности и постапки (процедури) дефинирани или одобрени од страна на оперативното или стратегиското воено раководење. Военото раководење на ова ниво го остваруваат командите на тактичките и здружените тактички единици и постојаните или привремените состави од ист ранг.¹¹⁷

¹¹⁶ Целите на раководењето на ова ниво се остваруваат со помош на надзор и контрола врз военото раководење на пониското - тактичкото ниво.

¹¹⁷ Воените раководители на ова ниво, на воено раководење се одговорни за извршувањето на определбите, плановите и постапките утврдени од оперативното и стратегиското воено раководење. На ова ниво на воено раководење станува збор пред се за меѓучовечки односи. Ова ниво најчесто е одговорно за остварување и на нераководни функции и се интересира за примена на правила и прописи за остварување на ефикасно извршување на задачите и остварување на целите на функционирањето на воените организации на ова ниво. Временскиот хоризонт за кој се интересира ова ниво на военото раководство, е краток, а акцентот се става на остварување на секојдневните цели.

5.3 Видови командување и контрола

Низ процесот на раководење треба да се создаваат услови за кооперативност помеѓу извршителите на задачите и окружување на доверба и респект меѓу потчинетите и претпоставените, а командувањето како негова процесна функција да го реализира доделувањето на задачите на потчинетите единици и органи.

Командувањето е процесна функција на раководењето со која се доделуваат задачите на потчинетите единици и органи. Со издавањето на наредбите се остваруваат плановите, односно одлуките. Командувањето не е независна функција на раководењето, туку произлегува од плановите и со него потчинетите органи и единиците се ангажират (обврзуваат) да постапуваат според донесената одлука. Основни карактеристики на командувањето се:¹¹⁸

1. **Командувањето е функција на раководењето.** Планирањето и организирањето, како функции на раководењето, не би имале смисла ако задачите не би се доделувале на извршителите, односно ако активностите не се насочуваат кон остварувањето на планот. Командувањето се остварува од највисокото ниво до извршителите со акти на командување.
2. **Едностарешинство.** Заради специфичноста на извршувањето на задачите и природата на воената дејност применлив е единствено односот на едно старешинството, односно претпоставениот може да биде само едно физичко лице. Системот на функционални врски е применлив само како начин на усогласување (координација) на активностите, но не е применлив за издавање на наредби за употреба на единиците. Емпириските истражувања покажуваат, дека во раководењето со воената организација единствено прифатлив, е линискиот(командниот) однос.

¹¹⁸ Николовски Борко, Основи на военото раководење, Програма за ДДС на Воена Академија, Скопје, 1998, стр.143

3. **Субординација.** Наредбите на претпоставените старешини потчинетите мора да ги извршуваат ако не сакаат да бидат казнети. Тоа е пропис во сите армии на светот. Покрај прописите на безусловната послушност на потчинетиот му се пропишуваат и случаи кога наредбите не треба да ги извршува (злочин, предавство итн.).

Субординацијата е карактеристика на командувањето низ која се изразува односот меѓу претпоставениот и потчинетиот во доделувањето и извршувањето на задачите. Тука мора да се разликува донесувањето на одлуката (методи и права) од издавањето на наредбите за спроведување на одлуката. Тоа често не е јасно па командувањето се поистоветува со правото на одлучување. Некој може да има право на командување (органи на родовите, извршно командување од оперативниот центар) но да нема право на донесување на одлуки за употреба на единиците.

4. **Нормативност на процесот на командувањето.** Долгиот историски развој на воената организација ги создал основните стандардни видови на командување. Така за поедини активности кои треба да се извршат не е потребно посебно да се објаснуваат, но со едноставни команди или сигнали се дава на знаење дека треба одредената активност да се изврши. Ваквите видови на командување се наметнати од потребите на воената организација. Сите наредби се кратки и јасни и по однапред утврден редослед. Наредбите во пишана форма се стандардизирани и се дополнуваат во зависност од промените на условите или од промените во техничката опременост на командата.
5. **Диспозитивност во задачите.** Сите задачи добиени од претпоставените старешини, усно или во пишана форма, задолжително содржат диспозитивност. Сите акти на командувањето содржат задачи во кои се потенцира одлуката, како на пример, "изврши", "нападни" и слично. Ако задачата се дефинира, и нејзиното извршување се нареди, не е се едно како тоа ќе се каже или формулира.

Од аспект на сиситемската теорија контролата, во однос на времето на нејзина реализација, може да биде **ретроактивна и проактивна**¹¹⁹. Ретроактивната контрола се применува откако се случило несогласување помеѓу стандардната (планираната, проектираната или очекуваната) вредност и вистинското остварување. Информациите наведуваат разлика помеѓу стандардните вредности и вистинското остварување, а тоа е сигнал за промени во влезовите во системот кои ги предизвикале овие разлики. Повратната информација од излезот влијае на влезот.

На пример, ако претходно спомената пешадиска чета, во текот на оценувањето на нејзината оспособеност за огнено дејство во ноќни услови добие слаба оценка, ретроактивната контрола ќе биде единствениот пат кој ќе овозможи да се утврдат вистинските причини за слабиот резултат и ќе пронајде начин и методи како тие да се отстранат.

Проактивната контрола содржи поголема суптилност во однос на ретроактивната. Промените во вредностите на варијаблите (променливите) на окружувањето се набљудуваат, а корекциите се применуваат пред системот значително да е нападнат. Проактивната контрола обезбедува можна заштита на системот од силни удари предизвикани од промените во окружувањето. Ако се вратиме на претходниот пример, тогаш проактивната контрола би имала задача, уште во процесот на обучувањето на четата за ноќни дејства да ги открие сите слабости и да определи мерки кои ќе обезбедат нејзино потполно оспособување.

5.4 Стили на командување и контрола

Прашањата што се поврзани со стиловите коишто ги применуваат овластените команданти/командири се од исклучително значење и од изборот на соодветниот стил во голема мера зависи какво ќе биде управувањето на самата организација.

¹¹⁹ Николовски Борко, Основи на военото раководење, Програма за ДДС на Воена Академија, Скопје, 1998, стр.173

Во литературата постојат повеќе класификации на стиловите за командување и контрола. Најопштата поделба се фокусира на односот меѓу претпоставените и потчинетите. Врз основа на оваа организациска подреденост и надреденост разликуваме автократски, демократски (партиципативен) и либерален стил на командување и контрола со војската.¹²⁰

Автократскиот стил се карактеризира со супериорна и изразена доминација на претпоставениот односно, тој има улога на автократ која му овозможува самиот без да го уважува мислењето на потчинетите да ги утврдува целите, плановите, динамиката на работа итн. Овој стил во кој претпоставениот има доминантна улога треба да се одбегнува, затоа што има недостаток во разменување мислења и разменување идеи и предлози од страна на потчинетите.

Демократскиот стил е спротивен на претходниот и тој го уважува мислењето на потчинетите односно, се темели на одредена меѓузависност како облик на соработка меѓу претпо-ставениот и потчинетите. Во основа претпоставениот е демократ и при донесување одредени решенија и одлуки задолжително ги консултира неговите потчинети. Односот претпоставен-потчинет е на високо ниво со голем степен на уважување и изразена доверба. За разлика од демократскиот стил, *партиципативниот* се карактеризира со повисок степен на доверба и поголем степен на задоволство на подредените. Имено, подредените на партиципативниот лидер го изразуваат нивното поголемо идентификување со организацијата, отколку подредените на демократскиот лидер. Сепак, голем број истражувања кои ги проучуваат овие два стила покажале дека не постои некоја покарактеристична разлика меѓу нив.¹²¹

Либералниот стил се карактеризира преку слободата, самостојноста и одговорноста во спроведување на одлуките од страна на потчинетите, а дадени од претпоставениот. Овој стил се заснова на договор.¹²²

¹²⁰ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Веб – Принт, Скопје, 2011, стр. 172

¹²¹ Ibid

¹²² Ibid

5.4 Раководење и командување со Армијата на Република Македонија

Според одредбите на Уставот на Република Македонија и во Законот за одбрана прашањата врзани со командувањето на Армијата на Република Македонија му се доверени на претседателот на Републиката кој воедно е и врховен командант на вооружените сили. Претседателот на Републиката командувањето со армијата го остварува преку началникот на Генерал штабот на Армијата на Република Македонија, додека Министерството за одбрана се јавува во улога на обезбедување на потребните услови за извршување на борбените дејства. Командувањето во Армијата се заснова врз принципот на едно старешинство, субординација и единство во командувањето при употреба на силите и средствата (член 28 од законот за одбрана). Тоа значи дека, командантите во процесот на командувањето имаат концентрација на овластувања за извршување на целите на воената организација. Командантите на единиците се најодговорни за борбената готовност на единиците со кои командуваат. Оттука, произлегува и неприкосновеноста за извршување на донесените одлуки од страна на командантите.¹²³

Во основа, право на командување имаат само лица кои се овластени со закон или со други важечки прописи. Така, во член 79 од Уставот се вели дека „претседателот на Републиката го остварува командувањето со вооружените сили на Македонија во улога на врховен командант на армијата во согласност со Уставот и законите“. Одредени работи од раководењето им припаѓаат на министерот за одбрана и на началникот на Генералштабот, додека одреден број старешини и организациони единици на Армијата на Република Македонија извршуваат одредени работи на раководењето само ако се во составот на Министерството за одбрана. Значи, во процесот на раководење учествува и министерот за одбрана. Иако неговото однесување може да се дефинира како крајно политичко, од политичко-административна гледна точка на кабинетската дихотомија во одредени околности и кога има изразити недоречености во правната регулатива тоа може да предизвика одредени

¹²³ Ibid, 173

дилеми. На пример, недореченостите на Законот за одбрана посебно во член 28 во кој е потенцирано дека „командувањето со Армијата, претседателот на Републиката го спроведува преку министерот за одбрана, а со единиците на Армијата непосредно командува началникот на Генералштабот на Армијата и командантите на воените единици и установи, во согласност со прописите за командување донесени од претседателот на Републиката остава простор за различно толкување на улогата на министерот за одбрана во ланецот на командување, односно прашањето дали тој е дел на синџирот на командување или не.¹²⁴

¹²⁴ Ibid

ЗАКЛУЧОК

Лидерство е процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел. Лидерството како вештина да се влијае врз однесувањето на луѓето може да се разгледува преку голем број на теоретски модели како симплификација на однесувањето на луѓето. Во практиката, однесувањето на луѓето е предизвикано од бескрајно голем број на видливи и невидливи фактори, така што не постои единствен стил на лидерство кој може да одговара на сите лидери и во сите ситуации

Со оглед на тоа дека постојат толку многу различни стилови на лидерство, во теоријата се среќаваат обиди за нивно групирање според слични карактеристики. Едно од тие групирања на пристапите кон лидерството е следнов: **модели на особини, бихевиористички модели и контингентни теории.**

Водачот или уште како што е наречен лидерот претставува лице кое што влијае врз индивидуите како членови на групата и ја поттикнува, планира и организира нивната акција, влијаејќи на нивното однесување за да се оствари целта на групата и претпријатието. За успешно да ги извршува сите наведени активности, лидерот треба да има *способности, да биде мотивиран и да поседува моќ*. Бидејќи за моќта на лидерот веќе стана збор, ќе се осврнеме на неговата мотивираност и основните способности што треба да ги има. Лидерот се мотивира преку различни мотивациски техники од материјален карактер, како што се платите, бонусите, подароците и сл., но, него го мотивираат и развојот на кариерата, самопотврдувањето, општествениот статус и сл.

За личноста на поединецот, а воедно и за лидерот можеме да размислуваме дека е составена од пет општи особености или карактеристики: екстроверност, негативни афинитети, согласување, совесност и отвореност за доживување. Модел на лидерство кога менаџерот од врвот формулира стратегија и по хиерархија ја доставува на другите менаџери за нејзино извршување. За да се примени овој модел потребно е да бидат исполнети

определени предуслови, како што се: лесно извршување на стратегијата; добра информираност; објективни планери; поделба на организацијата на оние кои размислуваат и на оние кои работат. Во модерното живеење се разликуваат неколку современи лидерски стилови и тоа: *транзакционен лидер*, *харизматичен лидер*, *трансформационен лидер*, *интерактивен лидер* и *услужен лидер*.

Националната одбрана на Република Македонија се организира како систем за одбрана и заштита кој претставува клучен инструмент за заштита и промоција на трајните, виталните и важните интереси на нашата држава. Неговите функции се остваруваат со ангажирање на граѓаните, органите на државната власт, другите државни и општествени субјекти и преку соработката со системите на колективната безбедност и одбрана.

Полицијата во Република Македонија дејствува и им служи на интересите на граѓаните и на општеството преку обезбедување на јавната безбедност и почитување на човековите слободи и права, односно таа ги штити поединците и општеството од можни злоупотреби, насилство и корупција. Процесот на организирање на полицијата води кон креирање организациска структура која дефинира како е поделена задачата, како остваруваат соработка секторите, одделенијата, како се користат ресурсите итн.

Според ваквата концептуализација на дадениот пристап во делот на дефинирањето на организационата структура во полицијата, самата структура посочува на: поединци кои извршуваат одредени задачи, односи на формално известување, одговорност за одлуките, хиерархиските подреденост и на нивоата, планирање на активностите што треба да ја обезбеди потребната координација и соработка итн.

Генерално, организационата структура на полицијата е составена од збир на односи меѓу различни позиции и меѓу различни личности кои се на одредени позиции. Организацијата во полицијата секаде во светот па и во нашата држава е заснована на строги законски правила и прописи, односно врз дефинирана организациона шема. Во Република Македонија организациската поставеност на полицијата оди по следниот редослед: Биро за јавна безбедност кое ги врши полициските и криминалистичките работи во рамките на Министерството за внатрешни работи. Следното ниво во организациската структура му припаѓа на Централните полициски служби. Полициските службеници во одделните сектори

за својата работа одговараат пред нивниот претпоставен. Началникот на секторот ја планира и ја организира работата на својот сектор. За добро следење на безбедносната состојба, ефикасно планирање и извршување на работата, за секој сектор се изготвува годишен план на мерки и активности како и планови на мерки и активности посебно за секоја безбедносна појава која е актуелна на подрачјето кое го покрива секторот.

Армијата на Република Македонија е организирана за да може да ги исполни основните барања, а тоа се во прв ред зачувување на територијалниот интегритет и независноста на земјата. Задачите или функционалната димензија на армијата се тие кои ја определуваат нејзината структура. Основна задача на системот за одбрана е одбраната на независноста и територијалниот интегритет на Република Македонија. Конкретни законски нормативи кои најдиректно се однесуваат на овој сегмент на безбедносниот систем на нашата држава се Законот за одбрана и Законот за служба во Армијата на Република Македонија.

Раководителот мора да верува во успехот, односно дека може да го направи невозможното и дека во одредени ситуации треба да се ризикува за да се постигне целта. За тоа да се направи потребно е многу желба и храброст. Поради тоа, раководителот мора да ги убеди и претпоставените дека може да постигне успех и со поголеми организации од неговата. Тоа е можно само ако се има желба за успех. Како најзначајни фактори кои влијаат врз успешното управување и раководење со една организација, посебно во одбраната и во армијата се сметаат: целите, авторитетот, одговорноста, довербата, дисциплината, моралот, прописите, времето и мотивацијата.

Раководењето со безбедносните 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.

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. Во полицијата, раководењето има пресудна улога во употребата на единиците при извршување сложени задачи.

Полицијата на Република Македонија претставува единствен хиерархиски систем со повеќе функционални подсистеми кои треба да овозможи корелативно-функционално дејствување и извршување на различни безбедносни задачи утврдени со закон. Дејствувањето на полицијата воопшто и на сите потсистеми (организациони единици) треба да се одвива во согласност со определбата за гарантирање на правата и слободата на граѓаните и демократските вредности во државата, и уставниот поредок на државата, како и врз начелата на одмереност, сразмерност, толеранција и слично.

Командувањето и контролата претставуваат употреба на власт од страна на командантите/командирите над потчинетите при извршувањето на мисијата на нивните единици. Во фокусот на командувањето и контролата е командантот/командирот. Значи, целта на командувањето и контролата е извршување на мисијата, додека објект на командувањето и контролата се воените единици.

Според одредбите на Уставот на Република Македонија и во Законот за одбрана прашањата врзани со командувањето на Армијата на Република Македонија му се доверени на претседателот на Републиката кој воедно е и врховен командант на вооружените сили.

Користена литература:

1. The Army Leadership - Be, Know, Do: FM22-100, U.S. Army, chap.3.
2. Акселрод, ПАТЪН за лидерството, стратегически уроци за корпоративна воина, 48.
3. Бузан, Бери. (2010). Луѓе, Држави и страв. Скопје. Академски печат. Стр. 96.
4. Barrick M. R. and M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," Personnel Psychology 44 (1991), 1-26.
5. Бакрески О., Безбедносниот сектор како специфичен облик на организација, во списанието „Безбедносни дијалози“, Филозофски факултет, година I, број 1, април 2010, стр. 90-91.
6. Бакрески О., Контрола на безбедносниот сектор, Аутопринт, Скопје: Филозофски факултет, 2012, стр.42.
7. Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, ВЕБ Принт, Скопје 2011.
8. Bayley D. H., Patterns of Policing: A Comparative International Analysis, New Brunswick, Rutgers University Press, 1990, str. 3-103 преземено од Контрола полиције и попицијски омбудсман, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2008, стр.. 21.
9. Bothwel L., The Art of Leadership, Prentice Hall Press, New York,1983, p. 215.
10. Bruner,Richard:”Tungstram’s Leading Light”,International Management,December 1992.
11. Burns,Paul,Jim Dewhurst:Small Business in Europe,Macmillan education Ltd.London 1986.
12. Business failure record-1993,The Dun & Bradstreet,Inc.,New York, 1994
13. M. Buble, Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000, sir. 525.
14. Chester,Bernard I,:The Functions of the executive, Cambridge, Massachusetts, Harvard University press,1938.
15. Churchill,Neil C.,Virginia L.Lewis:”The five stages of small business growth”,Harvard Business Review,May-June 1983.

16. Carpenter S., "Different Dispositions, Different Brains," *Monitor on Psychology*, February 2001, 66-68.
17. Cohen William A. „Secrets of Motivation (Excerpts)." Chapter 11 in *The New Art of the Leader*. Prentice Hall Press, (2000)), 201-222.
18. Colin Powell, *My American Journey*, (New York: Random House, 1995), 319.
19. Cox S. M., *Pofce: Practices, Perspectives, Problems*, Boston: Allyn and Bacon, 1996, str. 63 преземено од *Контрола полиције и полицијски омбудсман*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2008, стр. 22.
20. Даскаловски С., *Вооружените сили на Македонија*, НИП „Студентски збор", Скопје, 1998, стр. 21 и Тодорович С., *Цивилно-војни односи*, Војно издавачки завод, Београд, 2004, стр. 107.
21. Димишковски, *Основи на националната одбрана на Република Македонија-воено-политички аспекти*, 36-37.
22. Digman, "Personality Structure"; McCrae and Costa, "Validation of the Five Factor Model"; McCrae and Costa, "Discriminat Validity"; R. P. Tett and D. D. Burnett, "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003), 500-17; J. M. George, "Personality, Five-Factor Model," in S. Clegg and J. R. Bailey, eds., *International Innovations Encyclopedia of Organization Studies* (Thousand Oaks, CA: Sage, forthcoming in 2007).
23. J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model," *Annual Review of Psychology* 41 (1990), 417-40; R. R. McCrae and P. T. Costa, "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers," *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987), 81-90; R. R. McCrae and P. T. Costa, "Discriminant Validity of NEO-PIR Facet Scales," *Educational and Psychological Measurement* 52 (1992), 229-37.
24. Дапчевић Марковић Љ., *Контрола полиције и полицијски омбудсман*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2008.
25. Гарет Џоунс, Џенифер Џорџ, Чарлс Хил, *Современ менаџмент*, Глобал Комуникации, Скопје, 2008.
26. Гоцевски Т. и Бакрески О., *Помитичкиот и економскиот систем и одбраната на Македонија*, Филозофски факултет, Скопје, 2005, стр. 73.
27. *Hardvard Business Review*, 1957, str. 95- 101.

28. Hymowitz C. and G. Stem, "At Procter & Gamble, Brands Face Pressure and So Do Executives," *The Wall Street Journal*, May 10, 1993, A1, A8; Z. Schiller, "Ed Artzfs Elbow Grease Has P&G Shining," *BusinessWeek*, October 10, 1994, 84-86.
29. Heidenheimer A.J., *Politics, Policy and Police as Concepts in English and Continental Languages*, *The Review of Politics* vol.48. No.4, Winter, 1986, pp. 11-45,
bo *Teorija i sistemi sigurnosti*, Magistrat, Sarajevo, 2001, str. 173.
30. Heywood, A., *Politics*, Palgrave Macmillan Ltd, 2002, pp. 719-720.
31. Fosdick R., *European Police System*, New York, 1915, p. 4, bo Milosavljevic B., „*Nauka opolicijr*“, Beograd, Prosveta, 1985, str. 11.
32. Интерпарламентарна унија и Центар за демократска контрола на вооружените сили (ОСАР), *Гораграф*, Белград, 2003, стр. 53.
33. Jones, I, Newburn, I & Smith, T.J., *Policing and the Idea of Democracy*, in *British Journal of Criminology*, 36, 2, 1996, pp. 182-195.
34. Кековић, З, *Системи безбедности*, Хрестоматија, Факултет безбедности и заштите, Београд, стр. 81.
35. “Капитал” – магазин за бизнис и политика, ТД Економист, Скопје. -www.kapital.mk.
36. Коен, *Новото искуство на лидера, как да рководим с достоинство и чест*, 30.
37. Masleša R., *Teorija i sistemi sigurnosti*, Magistrat, Sarajevo, 2001, str. 173-174.
38. Mawby R.I., *Comparative Policing Issues: The British and American System in International Perspective*, London, Unwin Hyman, 1990, p. 2, bo *Teorija I sistemi sigurnosti*, Magistrat, Sarajevo, 2001, str. 173.
39. Maslesa R., *Teorija i sistemi sigurnosti*, Magistrat, Sarajevo, 2001, str. 173-175.
40. Maslov Abraham, „*Psihologija u menadzmentu*“, (Novi Sad: Adizes - Grafika i Style, 2004).
41. Milosavljević B., „*Nauka o policiji*“, Beograd, Presveta, 1985, str. 7.
42. Masic, *Menadz'ment, principi. koncepti ipmcesi*, 86.

43. Pfefer, J. (1999). The real keys to high performance. In F. Hesselbein & F. M. Cohen (Eds.), *Leader to leader* pp. 275-286 San Francisco: Jossey-Bass.
44. Национална концепција за безбедност и одбрана, Собрание на Р. Македонија, (2003год.)т.46. стр.11.
45. Nacionalna i globalna bezbednost, Zbirka radova specijalizanta Fakulteta političkih nauka - generacija 2004, Beograd, april 2005, str. 237.
46. Нацев Зоран и Нанчевски Р., Безбедноста и националната одбрана, Македонска Ризница, Куманово , 2001.
47. Нацев Зоран, Теориски основи на доктрината и стратегијата на националната одбрана, НИП Ѓурѓа, Скопје, 1999.
48. Николовски. Воено раководење, организација на штабови и штабни операции,стр. 54.
49. Parliamentary Oversight of the Security Sector, Inter-Parliamentary Union and DCAF, Geneva/Belgrade, 2003, p. 61.
50. Парламентарен надзор на секторот за безбедност, Интерпарламентарна унија (ИПУ) и центар за демократска контрола на вооружените сили (DCAF), Гораграф, Белград, 2003, стр.53-56.
51. Рудолф В Џулијани, *Лидерство*,(Скопје: Академски печат, 2009).
52. Стратегија за одбрана на Р. Македонија, Службен весник на Република Македонија, бр.30 од 01.03.2010 год. став IV, точка 2. стр.6.
53. Стратегија на национална безбедност на Р. Македонија (интерно), 2008. став 83, стр.16.
54. Стојановски Т., *Полицијата во демократското општество*, 2 август С-Штип и Астор ДОО-Скопје, 1997, стр. 157.
55. Shearing C., *Reinventing policing: Policing as Governance*. In Marenin, O. (ed.) *Policing Change: Changing Police: International Perspectives*, New York: Garland, 1996, pp. 309-330.
56. Sourcebook on Security Sector Reform, Fluri P., Hadzic M. (eds.) Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces/Centre for Civil-Military Relations, Belgrade, Geneva/Belgrade, 2004, pp. 236-237.
57. Stone, S.E. and Ward H., *Democratic Policing: A Framework for Action*, in *Policinig and Society*, 2000, pp. 11-45.

58. Стевановић О., Руковођење и командовање, Полицијска академија, Београд, 1999.
59. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1959, p. 466.
60. Симонческа Лидија, Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2007, стр.99/100.
61. Стаменковски А., Менаџмент со одбраната, ТНИД Ѓурѓа, Скопје, 2004, стр.269-270.
62. Ракичевиќ Габриела, Менаџмент, ФТУ-Охрид, 2002, стр. 156-157.
63. Sherman Stratford, *How Tommorow's Best Leaders Are Leading Their Stuff*, Fortune, (November 27, 1995), 92.
64. Смит, Преземање одговорност, практичен водич за раководители, стр. 8.
65. Sarkesian, S. C., *U.S. National Security - Policymakers, Processes and Politics*, Second edition. Lynne Rienner Publishers, 1995; *Management of Defence, Including Integration of Security Sector*, 2003; Maslesa R., *Teorije i sistemi sigurnosti*, MAGISTRAT, Sarajevo, 2001.
66. Тодор Кралев, „Основи на менаџментот“, (Скопје: ЦИМ I центар на интернационален менаџмент, 1996,2007), стр. 156-167.
67. Тасевски, Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија, 81.
68. Вујаклија М., Лексикон страних речи и изрази, ИРО, Просвета, Београд, 1980, стр. 726.
69. L. A. Witt and G. R. Ferris, "Social Skills as Moderator of Conscientiousness Performance Relationship: Convergent Results Across Four Studies," *Journal of Applied Psychology* 88, no.5, (2003), 809-20; M.J. Simmering, J. A. Colquitte, R. A. Noe, and C. O. L. H. Porter, "Conscientiousness, Autonomy Fit, and Development: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), 954-63.
70. Закон за полиција (Службен весник на РМ, бр.114/06) Член 15, 16 и 17.
71. *Vojna enciklopedija*, drugo izdanje, br.6, VIZ, Beograd, 1973, str.448
72. Ванковска-Цветковска Б., Војската и демократијата, Детска радост, Скопје, 1995, стр. 7-8.
73. Ѓорески В., Сите војни на светот, НИП, Ѓурѓа, Скопје, 1995, стр.32.

74. Ѓорески И., Менаџмент, раководење и лидерство во раководењето со одбраната на Република Македонија, магистерски труд, јуни 2006, стр. 12-13.
75. Шуклев Бобек, Љубомир Дракулевски, Стратегиски менаџмент, Скопје 2001, стр.242.
76. Шуклев Бобек, Менаџмент, (Скопје: Економски факултет, 2004), 237.
77. www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/conti.html.
78. <http://www.123helpme.com/preview.asp7icN77809>.
79. <http://www.mvr.gov.mk/Uploads/makedonska%20brosura.indd.pdf>.
80. <http://www.nato.int/docu/sec-partnership/sec-partner-mac.pdf>.
81. www.dcaf.ch/.../bg_intelligence_challenges_mcd.pdf.
82. <http://www.osce.org/mk/odihr/30709?download=true>.
83. arhiva.vlada.mk/.../Vladina_koncepcija_za_bezbe...
84. www.morm.gov.mk.