

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ИНСТИТУТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ, ОДБРАНА И МИР



ДОКТОРСКИ ТРУД:

**МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ И НИВНА ПРИМЕНА ВО ПОЛИЦИЈАТА НА
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Кандидат:
м-р Сашо Митевски

Декември, 2016
Скопје

СОДРЖИНА

ВОВЕД	8
ГЛАВА 1 ОПШТО ЗА ОДЛУЧУВАЊЕТО	11
1. ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА ОДЛУЧУВАЊЕТО	12
2. ПРИСТАПИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	16
3. СТИЛОВИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	19
3.1. Директен стил на одлучување	20
3.2. Аналитички стил на одлучување	21
3.3. Концептуален стил на одлучување	21
3.4. Бихевиористички стил на одлучување	22
4. ФАЗИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	23
4.1. Дефинирање на проблемот	23
4.2. Анализа на проблемот.....	24
4.3. Креирање алтернативни решенија	26
4.4. Фаза на донесување одлуки.....	27
4.5. Спроведување на одлуката	28
5. ПРОЦЕС НА ОДЛУЧУВАЊЕ	30
6. ОДЛУЧУВАЊЕТО КАКО МЕХАНИЗАМ ЗА РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМИ	31
7. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ПРОБЛЕМИТЕ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	33
8. ОДЛУКАТА КАКО ПРОИЗВОД НА ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ.....	34
8.1. Видови одлуки што ги донесуваат менаџерите	38
ГЛАВА 2 ТЕОРИИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	48
1. ОПШТО ЗА ТЕОРИИТЕ ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ.....	49
2. ТЕОРИЈА НА ИГРИ.....	51
3. НОРМАТИВНА ТЕОРИЈА	53
4. ДЕСКРИПТИВНА ТЕОРИЈА	53
5. ТЕОРИЈА НА КОРИСТ	54
6. МУЛТИ КРИТЕРИУМСКА ТЕОРИЈА	55
7. СОВРЕМЕНИТЕ ТЕОРИИ ВО РАМКИТЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	56
7.1. Одлучување при извесност	57
7.2. Одлучување во услови на ризик.....	59
7.3. Одлучување при неизвесност	61
7.4. Одлучување во конфликтна ситуација	63

7.5.	Одлучување при сложени безбедносни ситуации	65
------	---	----

ГЛАВА 3 МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ..... 67

1.	ОСНОВНИ МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	68
1.1.	Модел на рационални актери	72
1.2.	Инкрементален модел	73
1.3.	Модел на примена на аналитичко хиерархиски процес.....	75
1.4.	Модел на бирократска организација.....	76
1.5.	Модел на систем на доверба.....	77

ГЛАВА 4 ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОДЛУЧУВАЊЕТО И ДОНЕСУВАЊЕТО ОДЛУКИ ВО ОБЛАСТА НА БЕЗБЕДНОСТА..... 79

1.	ОСНОВЕН ПРИСТАП НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ОБЛАСТА НА БЕЗБЕДНОСТА	80
2.	ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ	84
2.1.	Дефинирање на целите.....	85
2.2.	Дефинирање на критериумите	86
2.3.	Принципите како конституенци на основните замисли.....	88
2.4.	Вреднување на резултатите	89
2.5.	Избор на варијанти	90
3.	ПРОЦЕС НА ОДЛУЧУВАЊЕ И РЕШАВАЊЕ СЛОЖЕНИ БЕЗБЕДНОСНИ ПРОБЛЕМИ.....	92
3.1.	Основни карактеристики на безбедносните задачи	93
3.2.	Објаснување на безбедносните задачи	98
3.3.	Процес на донесување одлуки.....	103
3.4.	Процедура на донесување и спроведување на одлуките	105
3.5.	Структура на процесот на донесување и спроведување одлуки	106
3.5.1.	Формулирање	108
3.5.2.	Вреднување.....	109
3.5.3.	Предлагање	110
3.5.4.	Избор на варијанти.....	111
4.	ОБЈАСНУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ЗАВИСНОСТ ОД ПРИМЕНАТА НА АЛГОРИТАМСКА КОНЦЕПЦИЈА НА СЛОЖЕНОСТ	113
4.1.	Посредна и непосредна фаза на одлучување	114
4.2.	Одлучување со штабен метод на работа	115
5.	ОДЛУЧУВАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР ВО СИТУАЦИИ СО РИЗИК	116
6.	ОДЛУЧУВАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР ВО СИТУАЦИИ НА НЕИЗВЕСНОСТ	118

7. МОЖНИ ГРЕШКИ ПРИ ОДЛУЧУВАЊЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР	119
--	-----

ГЛАВА 5 ОДЛУЧУВАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР 123

1. АНАЛИЗА НА ВОЕНООРГАНИЗАЦИОНИОТ СИСТЕМ.....	124
1.1. Воената организација како систем за донесување одлуки	124
1.2. Специфични карактеристики на военото одлучување	130
1.3. Процес на донесување воени одлуки.....	134
1.4. Степени во процесот на донесување воени одлуки.....	136
1.5. Структура на процесот на одлучување.....	141
1.6. Елементи на процесот на донесување одлуки во воената организација ...	142
1.6.1. Цели.....	143
1.6.2. Информации	145
1.6.3. Варијанти на дејство на носителите на одлуки и противници	147
1.6.4. Критериуми.....	149
1.6.5. Модели	150
1.6.6. Донесување одлуки	152
1.6.7. Спроведување одлуки	153
1.7. Методологија за донесување на одлуки	155
2. АНАЛИЗА НА ПОЛИЦИСКИОТ ОРГАНИЗАЦИОНИОТ СИСТЕМ	157
2.1. Поим и специфичности на одлучувањето во полицијата	161
2.2. Структура на процесот на одлучување.....	164
2.3. Елементи на процес на донесување одлуки во полициската организација.....	165
2.3.1. Дефинирање на проблемот.....	167
2.3.2. Информации	170
2.3.3. Пресметување варијанти и барање алтернативи	172
2.3.4. Очекувана вредност на информацијата.....	175
2.3.5. Анализа на процесот на донесување одлуки	176
2.3.6. Донесување и спроведување одлуки	179
2.4. Фактори коишто влијаат на одлучувањето	181
2.4.1. Несигурност.....	183
2.4.2. Притисок	184
2.4.3. Неодлучност	185
2.4.4. Одложување.....	186
2.4.5. Префрлување на одговорност	188
2.5. Фази во процесот на одлучување	189
2.5.1. Дефинирање на проблемот	190
2.5.2. Идентификација на проблемот.....	191

2.5.3.	Определување на целите	192
2.5.4.	Собирање информации	192
2.5.5.	Формирање на алтернативи	193
2.5.6.	Избор на најдобрата алтернатива	194
2.5.7.	Спроведување одлуки	195
2.6.	Предуслови за одлучување	196
2.6.1.	Организациони правила	197
2.6.2.	Разбирање и поддршка на поединците	199
2.6.3.	Брзина на реагирање	201
2.6.4.	Вклученост и посветеност	201
2.7.	Функции на процесот на одлучување во полицијата	202
2.7.1.	Следење и проценување на безбедносната состојба	203
2.7.2.	Одлучувањето како решавање на проблем	205
2.7.3.	Природа на донесување одлуки	207
2.7.4.	Одлучување во полицијата	208
2.8.	Методологија за донесување одлуки во полицијата	209

ГЛАВА 6 СПЕЦИФИЧНОСТА НА ОДЛУЧУВАЊЕТО ВО ПОЛИЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 213

1.	ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОДЛУЧУВАЊЕТО ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	214
2.	ОДЛУЧУВАЊЕТО ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРИ ИЗВРШУВАЊЕ СЛОЖЕНИ БЕЗБЕДНОСНИ ЗАДАЧИ	219
2.1.	Видови безбедносни задачи	222
2.2.	Создавање услови за извршување сложени безбедносни задачи	223
2.3.	Специфични методи на работа на полицијата при извршување сложени безбедносни задачи	224
2.4.	Специфичноста на одлучувањето на полицијата при извршување сложени безбедносни задачи	226
3.	ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА ПРИ ИЗВРШУВАЊЕ ПОСЕБНИ БЕЗБЕДНОСНИ ЗАДАЧИ	227
3.1.	Посебни безбедносни задачи на полицијата	228
3.2.	Услови за извршување на посебни безбедносни задачи	229
3.3.	Специфични методи на полицијата при извршување посебни безбедносни задачи	232
3.4.	Специфичноста на одлучувањето при извршувањето посебни безбедносни задачи	234
3.4.1.	Проучување на задачата	236
3.4.2.	Преземање мерки	238

3.4.3. Процена на времето и ситуацијата	239
3.4.4. Донесување одлуки	241
3.4.5. Пренесување на одлуките	242
4. ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА ПРИ ИЗВРШУВАЊЕ ОДРЕДЕНИ БЕЗБЕДНОСНИ ЗАДАЧИ.....	244
4.1. Поединечни безбедносни задачи на полицијата	245
4.2. Услови за извршување поединечни безбедносни задачи	247
4.3. Специфичност на одлучувањето при извршување безбедносни задачи ...	249
4.4. Специфични методи на полицијата при извршување одделни безбедносни задачи.....	251
ГЛАВА 7 ПРИМЕНА НА МОДЕЛИ ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	253
1. МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ И НИВНА ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА	254
2. ОПШТА ПРИМЕНА НА МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ	262
3. ОПРАВДАНОСТ НА ПРИМЕНАТА НА МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	265
ГЛАВА 8 ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ И НИВНА ПРИМЕНА ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	269
1. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА И ОПФАТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	270
2. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	277
2.1. Специфични карактеристики на полициското одлучување во Република Македонија.....	278
2.2. Адекватност на моделите за одлучување во полицијата на Република Македонија.....	280
2.3. Модели на одлучување	282
2.4. Влијанија врз процесот на донесување на одлуки	284
2.5. Сличности и разлики помеѓу военото и полициското одлучување	286
2.6. Меѓузависност на функциите одлучување и раководење во полицијата..	290
2.7. Влијание на субјективниот фактор во процесот на одлучување.....	292
2.8. Фактори од кои зависи процесот на донесување на одлуките	294
2.9. Ланец на командување и раководење во полициската организација во Република Македонија	297
2.10. Мерки за подобрување на одлучувањето во полицијата во Република Македонија.....	300

3. ТЕОРЕТСКИ И АПЛИКАТИВНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО..... 303

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА: 308

РАБОТНА БИБЛИОГРАФИЈА: 312

ИНТЕРНЕТ АДРЕСИ:..... 318

ВОВЕД

Секоја организација во рамките на своите надлежности се потпира на внатрешна, на надворешна и на внатрешна-надворешна интеракција. Процесот на донесување одлуки или помалку децизионистички процес, е еден од неопходните процеси што се одвива во рамките на организациите, оставајќи далекусежни ефекти врз својата позиција во однос на други сродни организации. Овој процес во исто време го дефинира и животот на една организација, но и групите и поединците што дејствуваат во нејзините рамки. Процесот на донесување одлуки е неразделно поврзан со текот на процесите, решението и нивната контрола. Тоа е особено важно за постоењето одредени етички принципи, вредности и норми што треба да се следат. Овие норми, вредности и принципи не може секогаш да бидат јасно дефинирани во етичките кодекси на секоја организација и затоа најчесто е многу тешко да се утврди дали тие се повредени или не, а во исто време не е лесно да се постави јасна линија помеѓу прагматизмот за целите на ефикасност, од една страна и Кодексот на етика честопати може да го забави процесот сам по себе, од друга страна станува збор за одлуки од кои во суштина недвосмислено зависи остварувањето на стратешките цели на самата организација.

Процесот на донесување одлука претставува збирен процес што се темели на изборот меѓу две или повеќе потенцијални акции и имплементација на избраните дејства, со цел постигнување на однапред поставените цели, најчесто од страна на социјална група или донесувач на одлуката.

Кога зборуваме за процесот на донесување одлуки веднаш добиваме впечаток за еден сложен, динамичен и секвенцијален процес, не се темели на унифициран модел на избор на достапни опции што би се засновал на одредена шема или шаблон.

Одлуката всушност е еден момент во процесот на одлучување во кој очекувањата се насочени кон дефиниран курс на дејствување, а сето тоа произлегува од оценката и споредбата на варијантите, кои го мотивираат донесувачот на одлуката да избере конкретна акција што ќе резултира со донесување одлука во правец на остварување на целта.

Потребата од донесување одлука се генерира од конкретната потреба на одредена целна група од конкретна одлука со која ќе се постигне одредена цел во самата група. Сепак изборот на таа одлука ќе ја направи поединец што ќе има мандат на одлучувач. Потребата за одлука може да се појави и надвор од постоењето на

проблемот: ако постојат цели што треба да се остварат, ако се појават ненадејни можности, ако мора да се избере и да спроведе некоја активност по однапред определена методологија и сл.

Врз основа на предметот на истражување акцентот ќе биде ставен на одлучувањето и донесувањето одлуки во рамките на полициската организација во Република Македонија. Акцент во процесот на истражување ќе биде ставен на разработката на моделите на одлучување и прифатливоста на можен модел на одлучување и негова примена во работата на полицијата во Република Македонија.

Поставената цел што ќе биде предмет на одлучување не треба да биде само апстракција, туку треба да биде сублимат на одредени стандарди што се користат во создавањето варијанти на потенцијални одлуки, нивно проценување при спроведувањето на одлуката и во контролата на ефектите од спроведувањето на одлуката. Одлуката мора да се одликува со прецизност и разбирливост и да се однесува за конкретно дадена ситуација. Главна карактеристика на целта треба да биде и нејзината мерливост, што би му овозможило на донесувачот на одлуката да прави споредба помеѓу реализираното и планираното. Мерливоста на целта како таква, претставува крајна точка во која целната група го насочува своето одлучување.

Целта на истражувањето содржи изразени атрибути на сложеност и комплексност од причина што истражувањето се фокусира првенствено на специфичните карактеристики на одлучувањето со научен осврт на посебните аспекти на ефикасното управување на работата на полицијата на ниво на целата полициска организација и во рамките на поширокиот контекст на организирање и управување на безбедноста во Република Македонија.

Изнаоѓањето најкомпатибилен модел на одлучување во полицијата на Република Македонија ќе биде фокусот на внимание каде што ќе се вклучат сите механизми за обработка и анализа на повеќе модели на одлучување, при што преку компаративна анализа, односно спроведено интервју ќе се направи потребната селекција. Методолошките пристапи во истражувањето само ќе го поедностават сиот истражувачки процес, кој на крајот ќе даде научно објаснување за примената на модели за одлучување во рамките на полициската организација кои ќе ја оправдаат нивната примена.

Преку примената на соодветни модели за одлучување во полицијата на Република Македонија се очекува да се утврдат:

- потенцијалните начини на кои се донесуваат одлуки во полицијата во Република

Македонија во функција на осигурување на безбедноста;

- основните модели на одлучување и можноста од нивна примена во работата на полицијата на Република Македонија;
- дефинирање ефикасен модел на одлучување во полицијата во Република Македонија;
- влијание на одлуката во ефикасноста на полицискиот систем;
- зависност на одлуката од стручноста и компетентноста на одлучувачот;
- потребните предуслови за подобрување на квалитетот на донесените одлуки.

Врз основа на поставените цели ќе се примени соодветна методолошката рамка со примена на соодветни методи и техники на истражување со коишто се опфаќа одлучувањето како една од примарните функции на безбедносниот менаџмент која овозможува ефикасно управување со самата институција. Методолошката рамка ќе биде поставена врз основа на општо поставените научни и методолошки принципи кои вообичаено се користат и се применуваат во истражувањата.

Во контекст на наведеното, ќе бидат направени теоретски разработки на моделите и моделирањето. Моделирањето е суштинско во обликувањето на процесите затоа што со моделирањето се симулираат настаните во полицискиот систем, се откриваат појавите и се дефинираат законите. Конкретно детаљно ќе се анализираат моделите на одлучување како своевидна основа за етаблирање конкретен модел на одлучување во полицијата на Република Македонија. Значи целта е да се претстават моделите на одлучување, односно со помош на анализа на понудените модели на одлучување да се докаже кои се најприменливи во работата на полицијата во Македонија.

Прашањата што ќе бидат предмет на анализа се однесуваат на основите на одлучувањето. Конкретно тематските целини ќе се однесуваат на општите претпоставки на одлучувањето, потребата од одлучување, поимот и значењето на одлучувањето, процесот на одлучување, стиловите на одлучување, одлуката како своевидна разработка на процесот на одлучување или резултат на процесот на одлучување, видовите одлуки, влијанието на човечкиот фактор во процесот на одлучување, субјективниот фактор во одлучувањето итн.

ГЛАВА 1
ОПШТО ЗА ОДЛУЧУВАЊЕТО

1. ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА ОДЛУЧУВАЊЕТО

Секој проблем што постои во една организација раководителот на таа организација настојува да го реши на начин на кој би се постигнало најадекватно решение за актуелната проблематика. Самиот процес на одлучување претставува обид за изнаоѓање најсоодветно решение за актуелниот проблем. Ниту едно алтернативно решение нема целосно да ја оправда вложената енергија за надминување на проблемот. Само правилна одлука за решение на постојан проблем, донесена од врвен и добро подготвен менаџер, претставува правилна и најсоодветна одлука за настанатата проблематика. Во тој контекст ќе споменеме дека одлучувањето постои многу одамна и се развивало паралелно со еволутивниот развој на човештвото, односно уште кога свеста на човекот и не била доволно развиена се практикувале одредени форми на одлучување.

Кога станува збор за настанување на теоријата за процесот на одлучување се навраќаме во средината на XX век кога практично се појавува теоријата за одлучувањето. Во тој период таа се оформува како посебна научна дисциплина и се усовршува врз основа на стекнати искуства, односно се оформува како процес што може да трае многу долго или пак сосема кратко. Самиот процес на одлучување се перцепира како процес што се темели на многу научни методи и техники за донесување одлуки.

Одлучувањето е процес што се состои од извршување одредени постапки или активности што ни укажуваат одреден проблем, причината за појавата на проблемот и начинот на кој е потребно тој да се реши. Многумина автори сметаат дека одлучувањето, исто и како управувањето, претставува две страни на ист и широк управувачки процес. Во организациона смисла одлучувањето е најтесно поврзано со управувањето и претставува една од најважните управувачки функции што ги содржи сите аспекти на управувањето. Питер Дракер вели дека управувањето секогаш е процес што донесува одлуки. Херберт Сајмон, кој е добитник на Нобелова награда за остварен Придонес во теоријата за одлучувањето, наведува дека управувањето и одлучувањето се синоними. Самиот процес на управување во менаџментот опфаќа планирање, организирање, водење и контрола. Во сите тие фази раководителите,

односно менаџерите донесуваат одлуки.¹

Во сферата на истражувањата што се спроведуваат во делот на наведената проблематика врвни светски менаџери и теоретичари на менаџментот во сопствените трудови пишуваат дека одлучувањето е една од најчестите и најважните менаџерски задачи во секој облик на организациона единица. Како примарен и исклучително актуелен феномен, во споредба со другите менаџерски функции постои ставот дека одлучувањето ја одредува суштината и целокупниот процес на менаџментот во самата организација.

Ако ги анализираме ставовите на Дракер и Сајмон, добиени како резултат на истражувањето на оваа проблематика, ќе заклучиме дека управување и донесувања одлуки се синоними.

За една група автори одлучувањето претставува две менаџерски функции, донесувањето и спроведувањето одлуки, додека за други претставува непрекинат процес и постојан предизвик за менаџерите.

Во теоријата и практиката на менаџментот, терминот одлучување се користи во многу други случаи и се набљудува од многу аспекти. Во таа насока, освен како фаза во процесот на планирање, одлучувањето може да се третира и како:

- право и должност на менаџерот;
- информациско-интеракциски процес;
- активност со која се поврзуваат минатото и иднината преку сегашноста;
- Процес на решавање на организационите проблеми.²

Одлучувањето како комплексен процес претставува основно право и должност на сите менаџери и на вкупната менаџерска фела во организацијата. За правилна функција на организацијата, како значајни ќе ги споменеме и останатите менаџерски функции но правото и должноста за одлучување имаат посебно и примарно значење.

Одлучувањето е една од најважните и ако не и најважна активност на менаџерите. Тоа е процес кој трае подолго или пократко, во кој се врши избор на две или на повеќе алтернативи за да се реши одреден проблем. Потребата од одлучување постои на сите нивоа на управување во самата организација. Ефикасноста на раководителите и ефикасноста на самата организација директно зависат од квалитетот на донесените одлуки. Со појавата од потребата за донесување одлука, раководителот

¹ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 240.

² Стевановиќ О., Безбедносни менаџмент, Криминалистичко полицијска академија, Београд, 2012, стр. 90.

собира податоци, создава алтернативи за решавање проблеми, ја избира најдобрата алтернатива, ја спроведува одлуката и го контролира ефектот од самата одлука. Постојат случаи кога поединци влијаат врз менаџерот да донесе одлуки за кои и тој самиот не е сигурен дали тие би биле исправни. Со вршењето на таков притисок поединците сакаат да постигнат одредена цел или да избегнат некоја материјална одговорност.³

Одлучувањето е избор на алтернативи, од две или повеќе алтернативи, со кои се насочува текот на акцијата и се решава проблемот. Процесот на одлучување е рационален обид на менаџерот да ги оствари целите на организационата единица. Процесот на одлучување почнува и завршува со целите. Помеѓу нив е потребна креативност, способност и искуство.⁴

Одлучувањето може да се третира и како врска помеѓу минатото и иднината, преку сегашноста. Од минатото се црпат информации, знаење и искуство потребни за одлука, во сегашноста одлуката се донесува врз основа на претходно собрани информации и примена на стекнатото знаење и искуство, а во иднината се очекува примена на одлуки и нејзините ефекти. Одлучувањето, исто така, може да се третира и како информационо-интеракциски процес во кој влезните вредности се во вид на: информации, известувања, извештаи, енергија, материја и тие се трансформираат во излезни вредности, по систематски принцип (влегува-поминува-излегува). Во процесот на одлучување, безбедносните информации претставуваат влезни вредности (влез), самиот процес на одлучување во кој влезните информации се трансформираат во соодветни одлуки претставува (премин), додека одлуките, плановите или наредбите, како резултат на одлучување, претставуваат излезни вредности (излез).⁵

Според Фишер Г., одлучувањето е најзначајна активност во процесот на управување во кој било систем, што значи и во управувањето и со воената и со полициската организација. Тоа е разбирливо со оглед на фактот дека секоја одлука всушност го определува менаџерот кој ја донел во делот на начинот на постигнување на дефинираната цел и видот на активноста. Од таа определба зависи обемот, квалитетот и времето на постигнување на дефинираната цел, бидејќи целите не се

³ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 240-241.

⁴ Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 1993, стр. 417.

⁵ Стевановиќ О., Безбедносни менаџмент, Криминалистичко полициска академија, Београд, 2012, стр. 91.

секогаш потполно јасни, и што е интересно, секогаш постојат многу алтернативни решенија за постигнување на саканата цел.⁶

Од достапните толкувања поимот одлучување најчесто се подразбира и се анализира како решавање одредени организациони проблеми. Во литературата се наведени повеќе специфични ситуации што ги потсетуваат менаџерите за постоењето на проблемот. Факторите што ги иницираат менаџерите да го препознаат проблемот може да бидат од екстерна или од интерна природа. Проблем може да постои и кога постојаната состојба се разликува од планираната и очекуваната состојба, кога не се совпаѓаат претходните искуства или кога постои потреба за промена на актуелните случувања. Како проблем може да се третира и случајот што води во ситуација што не може да биде прифатена од повеќе причини, што бара изнаоѓање на решение кое би ја променило актуелната ситуација.

Од самото дефинирање на проблемот како фактор што ја загрозува организацијата во постигнување на сопствените цели, прилики и можности, постои можност целите да се промашат. Користењето на приликите и можностите се користи во ситуации каде постои голема веројатност за остварување успех доколку се преземат соодветни активности. Најчесто менаџерите одлучуваат во ситуација кога треба да се реши проблем или кога се во можност да искористат згодна прилика. Ова се ситуации што најчесто се во меѓусебна интеракција и се меѓусебно интегрирани, па нивното разделување е практично невозможно.⁷

Своите одлуки менаџерите ги донесуваат врз основа на сопствените должности обврски и права, овластувања за одлучување, но и врз основа на одлуката, плановите, наредбите, налозите или делегираните овластувања од претпоставениот менаџер. Некои одлуки менаџерите ги донесуваат самостојно, а некои со помош од штабови, претпоставениот менаџер, помошник, советник или друга стручна личност. Независно од тоа, одлуките на менаџерот претставуваат нивни субјективни акти и се резултат на авторитативни изразувања на нивната волја. И полициските службеници и менаџерите во полицијата поретко одлучуваат и постапуваат врз основа на наредување од претпоставениот менаџер, а почесто врз основа на сопствените должности и овластувања да одлучуваат и да постапуваат во рамките на своите надлежности и

⁶ Cupara M., *Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju*, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, 1989, str.122.

⁷ Лојић Р., *Организационо понашање*, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 240-241.

одговорности.⁸

Во достапната литература фигурира и мислењето што се темели врз менаџерската практика, каде се вели дека од одлуката зависи квалитетот на менаџирањето и таа е клучен услов за успех како на менаџерот така и на самата организација во која се донесува одредена одлука. Овие податоци укажуваат на фактот дека без квалитетно одлучување практично нема услови за добар менаџмент, па затоа одредени автори на наведената проблематика ѝ посветуваат посебно внимание.

Во тој контекст, правото и должноста на менаџерот се ограничени во зависност од надлежностите во организацијата, а се реализираат преку личниот авторитет на менаџерот. Како резултат на правата и должностите, менаџерите можат да одлучуваат во исклучителни ситуации, без разлика дали се вонредни или редовни.

2. ПРИСТАПИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Во зависност од видот и од сложеноста на проблемите што се дел од современите облици на организации, ситуацијата во која се наоѓа самата организација и нивото на одлучување, менаџерите најчесто користат два пристапа во одлучувањето, и тоа: традиционален и современ пристап при процесот на донесување одлуки.

Рационалното одлучување се темели врз најпознатиот традиционален пристап во процесот на донесување одлуки. Многу автори кои се занимаваат со изучувањето на пристапите за донесување одлуки акцент ставаат на Дракеровиот аналитички модел на решавање на проблемите што се состои од пет фази, од кои секоја фаза е комплексна и сложена, а исто така вклучува и серија аналитички постапки.

Современиот пристап на донесување одлуки наместо аналитички постапки застапува интуитивно одлучување. Тоа е донесување одлуки на основа на искуство, чувства и акумулирани способности за расудување. И тоа не мора да биде во спротивност со рационалната анализа на проблемот, и најчесто елементите се дополнуваат. Луѓето најчесто користат интуиција при донесување одлуки во следните ситуации:

- кога немаат претходно искуство на кое можат да се потпрат;
- во ситуација на висока несигурност;

⁸ Стевановић О., Безбедносни менаџмент, Криминалистичко полициска академија, Београд, 2012, стр. 90.

- кога фактите со кои располагаат се ограничени и тешко е да се предвиди низата настани;
- кога врз основа на фактите не може да се заклучи по кој пат треба да се тргне;
- кога аналитичките податоци се од мала корист;
- кога постојат неколку алтернативи помеѓу кои треба да се одлучи, а секоја има подеднакво добри и лоши страни;
- кога времето за одлука е ограничено и многу кратко.⁹

Во основа, современиот пристап на одлучување во достапната литература е познат како теорија на имиџот на Бич и Мичел. Оваа теорија ги третира разликите што се појавуваат помеѓу поединецот, организацијата и културата. Менаџерите кои го применуваат овој пристап не ја користат најдобрата алтернатива, туку се потпираат врз алтернативата што се вклопува во нивните лични планови и цели. Многу реален е фактот дека најдобрата одлука за еден менаџер не мора да биде најдобра и за друг менаџер, односно поинаку кажано различни луѓе ист проблем го перцепираат на различен начин, па следствено на тоа и нивните автоматски, интуитивни одлуки ќе бидат различни.

Генерално донесувањето одлуки е врз основа на теоријата на имиџот и таа се состои од два сегмента. Првиот сегмент врши анализа на компатибилност на актуелната фаза на имиџот. Имиџот најчесто се состои од индивидуални принципи и планови за донесување одлуки. Ако извршената анализа покаже дека не постои корелација помеѓу компатибилноста на решението и имиџот, се донесува одлука за неприфаќање на актуелното решение.

Следниот сегмент претставува анализа на профитабилноста на која се преминува ако постои усогласеност помеѓу решението и личниот имиџ. Анализата на профитабилноста треба да покаже која опција најмногу одговара со личните принципи, цели и планови. Овој современ пристап на одлучување се темели на искуството што е стекнато во минатото во насока на одлучување за иднината и најчесто се јавува врз основа на интуиција и врз основа на стекнато искуство. Во случаи кога се одлучува за едноставни проблеми кои се повторуваат и кои не се структурирани, најчесто се користи теоријата на имиџот. Во случаи кога се работи за сложени и за неструктурирани проблеми и стратегиски одлуки најверодостојна е примената на аналитичкиот пристап.

⁹ Исто, стр. 248.

Покрај наведените пристапи, постојат и други различни пристапи во одлучувањето кои не мора да се исклучуваат. Напротив, често пати овие пристапи се комплементарни:

1. Одлучување кое се засновува на факти. За донесување одлуки е потребно собирање податоци и различни показатели. Откако ќе се соберат и ќе се средат фактите, одлуката се донесува речиси автоматски, односно таа непосредно произлегува од расположливите информации. Проблем може да се појави околу тоа што треба да се смета за нужни факти што треба да обезбедат рационално одлучување.
2. Одлучување засновано на искуство. Стекнатите знаења, преживевани ситуации, утврдени судови и оформени мислења во голема мера помагаат во слични ситуации ефикасно и ефективно да се реши проблем што настанува кога се проширува кругот на фактите и субјектите со што се отежнува контролирањето на потенцијалните опции.
3. Одлучување засновано на интуиција. Овој вид одлучување се засновува на непосредно запазување, инстинктивно знаење и способност на непосредно реагирање без темелно расудување, уважување на фактите и постојното искуство. Интуитивното однесување претпоставува натрупано искуство, но е повеќе од тоа. Во прашање е способност во која многумина веруваат, но не се помалку и оние што ја оспоруваат, сметајќи дека треба да се минимализира.
4. Одлучување засновано на причинско-последичен пристап. Овој вид одлучување претпоставува оформување рационални основи на сите битни елементи на процесот на одлучување. Се вреднува секој елемент, се одмерува доверливоста на изворите, се врши нивно селектирање, се проценува степенот на ефикасноста, ефективноста и економичноста на сите активности кои потенцијално можат да се појават, се настојува да се утврдат законитоста и објективните околности кои не оставаат простор и можност за субјективистичко и волунтаристичко однесување.
5. Одлучување врз основа на примена на системска анализа. Тоа е еден од облиците на т.н. квантитативно одлучување чија објективност со користење на компјутеризирани системи би требало да обезбеди поголем авторитет и максимална ефикасност на донесените одлуки. Честопати квантитативните

пристапи се долги и сложени, па не обезбедуваат најсоодветни решенија. Вредноста на овие пристапи доаѓа до израз кај рутинските одлуки.¹⁰

3. СТИЛОВИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Во поново време, а особено во последните години од XX век, сè поголем акцент се става на стиловите на одлучување. Сето тоа наметнува неопходност бидејќи токму од стилот на донесување на одлуката зависи и резултатот од самиот процес на одлучување.

Во текот на процесот на донесување одлуки, раководителите го бранат своето хеуристичко видување. Под хеуристика се подразбираат практични правила што раководителите ги користат за донесувањето одлуки да го направат поедноставно. Практичните правила може да доведат до грешки и предрасуди во текот на обработката и процената на информациите. Кога раководителите, или оние што одлучуваат мислат дека знаат повеќе од она што навистина го знаат, се темелат на сопствената самодоверба и самобендисаност. Ови типови менаџери донесуваат одлуки врз основа на брза ефективност и желба да бидат наградени. Ваков ефект се јавува тогаш кога раководителите ги земаат предвид почетните информации како појдовна основа, а еднаш утврдените одлуки не покажуваат соодветна способност за приспособување на информациите што се јавуваат дополнително.¹¹

Извесен период авторите од оваа сфера го практикуваа ставот дека менаџерите при донесувањето на своите одлуки користат стил кој е иманентен во однос на нивните знаења и искуства што до израз ја доведува изграденоста на нивната личност, емоциите и стручната подготовка што ја поседуваат. Во таа насока, најчесто размислување кај овие автори е и фактот дека менаџерите не се секогаш подготвени за промена на сопствениот став и стил при одлучувањето, но сепак во делот на водење полемика во однос на тоа, секогаш се подготвени да прифатат такво нешто. Следствено на тоа произлегува и тезата дека подобро е да го смениме самиот менаџер отколку неговиот стил на одлучување. Сето тоа е спротивно на основните теории на стиловите на одлучување кои велат дека стилот и начинот на одлучување кај еден менаџер можат да се променат во зависност од многу фактори во кои тој работи и функционира.

Ако се промени стилот и начинот кај менаџерот, потребно е да се посвети

¹⁰ Кралев Т., Основи на менаџментот, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 1996, стр.112.

¹¹ Исто, стр. 265.

огромно влијание на модалитетот и на квалитетот на донесената одлука. Практиката покажува дека сепак е подобро да се смени одреден стил на одлучување отколку еден изграден и функционален врвен менаџер во кој се вложени многу финансиски и едукативни ресурси. За да се избегне сето тоа, менаџерите неопходно мора да ги познаваат перформансите и ефектите од примената на сите стилови на одлучување или најадекватната комбинација од различни стилови на одлучување кои најчесто се користат во практика.

Во насока на дефинирање на стиловите на одлучување, повеќето автори имаат различни мислења и ставови, но сепак заеднички став за сите е тоа што од самиот стил на одлучување зависи и квалитетот на одлуката што ќе се донесе. Повеќето истражувачи од областа на менаџментот ја имаат во целост прифатено дефиницијата за стиловите на одлучување што ја има дадено Алан Џ. Роу (Alan J Rowe). Дефиницијата на овој автор ги опфаќа следните стилови на менаџерско одлучување:

1. Директен стил на одлучување
2. Аналитички стил на одлучување
3. Концептуален стил на одлучување
4. Бихевиористички стил на одлучување.¹²

3.1. Директен стил на одлучување

Директниот стил на одлучување е карактеристичен по тоа што станува збор за рационално одлучување, и тоа е стил што преферира донесување едноставни одлуки за решавање на идентификуваниот проблем. Директниот стил на одлучување се применува во различни ситуации кога е потребно да се донесе одлука. Менаџерите го користат овој стил на одлучување кога донесуваат таканаречена рутинска одлука (бидејќи овој стил понекогаш бара и рутинско одлучување). Овој стил се користи во ситуации кога се донесуваат одлуки со однапред предвидени процедури и правила. Конечно, директниот стил на донесување одлуки, менаџерите мора да го користат кога кога немаат време за употреба на другите стилови на одлучување. Поинаку кажано, директниот стил на одлучување е корисно употреблив во ситуациите кога е потребно да се донесе брза одлука, ситуација што не дозволува можност за навремено собирање на потребните информации и спроведување на сите постапки на процесот на одлучување

¹² <http://www.scribd.com/doc/83996010/72/STILOVI-ODLU%C4%8CIVANJA>, преземено на: 01/06/13.

кои е потребно да се употребат за да се донесе квалитетна одлука.¹³

3.2. Аналитички стил на одлучување

Во процесот на одлучување, менаџерите многу често се среќаваат со проблеми со различен интензитет и степен на сложеност. Решавање на вакви проблеми, односно донесување одлука што ќе третира сложени и комплексни проблеми бара примена исклучиво на аналитички стил на одлучување. Овој стил на одлучување се карактеризира со широката сеопфатност и принципот чекор по чекор, што значи примена, собирање и анализа на многубројни информации поврзани со проблемот што треба да се реши. Сето тоа директно влијае на перформансите на проблемот и ги детектира неговите причинители, што овозможува примена на многубројни алтернативи и широк спектар на решенија (одлуки) како одговор на детектираниот проблем. Употребата на овој стил на одлучување е реална само ако за тоа постојат одредени услови.

Сето тоа се должи на фактот што овој стил на одлучување бара соодветни експертски познавања на природата на проблемот како и добро истрениран тим кој располага со широк спектар на релевантни податоци во однос на детектираниот проблем.

3.3. Концептуален стил на одлучување

Концептуалниот стил на одлучување го практикуваат менаџерите кои своите одлуки ги темелат врз многубројни информации и што поголем број алтернативи при процесот на донесување. За овој стил на одлучување битно е да се спомене податокот дека менаџерите посебен акцент ставаат врз дискусијата со соработниците во врска со алтернативите што постојат и процената на ефектите од евентуалната примена на алтернативите. Сето ова е доволна причина менаџерот кој применува ваков стил на одлучување при донесувањето конечна одлука во голема мера да ги зема предвид и информациите што ги добива од своите соработници (вработените) како и информациите што ги добива од разните средства за информирање, како што се медиумите весниците, научните публикации и слично.

¹³ Lončarević R., Mašić B., Đorđević B. J., Menadžment – Principi, Koncepti i Procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 177.

Во принцип, концептуалниот стил на одлучување не е спротивен на аналитичкиот стил на одлучување. Овој стил во целост го прифаќа аналитичкиот стил на одлучување, дури им придава посебно значење на социјалните елементи во процесот на донесување на одлуката. Концептуалниот стил на донесување одлуки најчесто се применува при донесување одлука кај неструктурираните проблеми за кои обично се донесуваат непрограмирани одлуки.

3.4. Бихевиористички стил на одлучување

Бихевиористичкиот стил на одлучување е специфичен и е комплексен стил на одлучување. Самата специфика на овој стил на одлучување произлегува од карактеристиките на менаџерите чие однесување е акцентирано кон човечките ресурси а не кон работните обврски што произлегуваат од самата организација. Главна карактеристика на бихевиористичкиот стил на одлучување е тоа што менаџерите ја користат буквално секоја прилика да наметнат што поблиска комуникација со секој вработен во организацијата. Низ оваа комуникација, менаџерите добиваат комплетна претстава за нивниот однос кон детектираниот проблем и кон очекувањата што произлегуваат, и се поврзани со начинот на решавање на постојниот проблем. Но покрај наведеното, главна карактеристика на овој стил е и прибирањето информации и сознанија за долгорочните проблеми што им ја отежнуваат работата на вработените во работната организација.

Сето ова претставува важна карактеристика и главна одлика на бихевиористичкиот стил на одлучување. Според тоа, се преземаат сите активности што се неопходни за донесување одлуки, неопходни за исполнување на целите и побарувањата на секој вработен. Крајниот исход на овој стил е донесување одлука која има перформанси и става акцент на поединечните потреби на вработените отколку на групните, односно интересот за вработениот е пред интересот за самата организација.

Сето ова еднострано и краткорочно анализирано дава претстава дека бихевиористичкиот пристап дејствува како стил чии резултати одат на штета на економските резултати и на целта на организацијата. Меѓутоа, ако се анализира од повеќе аспекти и долгорочно (вклучувајќи го и мотивирачкиот аспект), овој стил на менаџерско одлучување може да даде значајно поволни резултати во однос на другите стилови на одлучување. Тоа е изводливо и ако земеме предвид дека на тој начин се добива мотивирачки ефект кај секој вработен (или сите заедно), кои во конечниот

резултат го зголемуваат нивното залагање над стандардот што се бара и што очекува од нив.¹⁴

4. ФАЗИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Веќе споменавме дека одлучувањето претставува сложен и суптилен процес во кој се извршуваат низа активности со различна фреквенција во насока на решавање на одреден проблем. Ако овие активности ги подредиме во одредени групи според нивната сродност, фактички ќе ги одредиме фазите низ кои се спроведува одлучувањето. Во достапната светска и домашна литература, можат да се сретнат различни класификации на фазите на одлучување. Во согласност со ставот на авторот во секој труд одделно, тој го брани својот став, но заеднички елемент за сите е тоа што одлучувањето започнува со фазата дефинирање на проблемот, а завршува со донесување на одлуката. Суштинската разлика во дефинирањето на фазите од страна на различни автори е во терминолошката дивергенција на поимот фази на одлучување, додека суштината и акцентот на теоријата е практично идентичен. Бројот на фазите може да изнесува четири, пет, шест, седум или осум.

4.1. Дефинирање на проблемот

При донесувањето одлуки во многу организации, постојат случаи кога е донесена одлука за која сите верувале дека ќе ги даде очекуваните резултати, но резултатите сепак изостанале. Откако ќе се изврши ревизија на донесената одлука и ќе се утврди фактот зошто изостанале очекуваните резултати, ќе се утврди вина кај менаџерите, бидејќи тие во суштина не се обиделе да ги разјаснат причините за нејзиното донесување. Ако го направеле спротивното, менаџерите ќе ја постигнале целта, односно ќе ги добиеле очекуваните резултати што ги предвиделе на почетокот од процесот на одлучување. Многу често, бидејќи менаџерите не навлегуваат во суштината на проблемот туку ги користат само идентификуваните информации базирани на симптомите што произлегуваат од проблемот, имаат лажна претстава за проблемската ситуација што е потребно да ја решат.

¹⁴ Lončarević R., Mašić B., Đorđević B. J., Menadžment – Principi, Koncepti i Procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 178.

Донесувањето добра одлука изворно се поврзува со правилно дефинирање на скриените проблеми. Во таа насока постојат три видови на размислување:

1. Детаљно да се испита постојната ситуација преку наизменична употреба на прашалните зборови: „кој и што“, „зошто и како“, „кога“ и „каде“. Овие прашања треба да се поставуваат и за најдобрите претпоставки и процедури.
2. Континуирано развивање на способноста за контекстуално распознавање на проблемите. Тоа значи дека треба да се има предвид општиот контекст, но и специфичностите кои ситуацијата ја прават единствена и неповторлива.
3. Гледање кон иднината и развивање на способноста за забележување на проблемите пред тие да станат кризи, односно тешки за решавање или воопшто нерешливи. Решавањето на проблемите во почетните фази на нивното настанување го смалува отпорот и трошоците што настануваат при самиот процес на одлучување.¹⁵

Оваа фаза треба да го потенцира проблемот што создава пречки во остварувањето на целите на организацијата. Во одредувањето на проблемот, раководителите мора да се фокусираат на предизвикувачите на проблемот, а не на симптомите што укажуваат дека постои проблем. Потребно е да се открие „критичниот фактор“ што ќе укаже на причинителот на проблемот, односно на тоа што треба да се промени пред било што друго да се промени. Со добро дефинирање на проблемот целите на неговото решавање стануваат очигледни. Решавањето на проблемот подразбира преиспитување и промена во поставените правила на однесување.¹⁶

Позитивните аспекти на оваа фаза на одлучување се во тоа што со зголемување на бројот на прашањата се јавуваат голем број одговори, а со тоа се зголемува и приливиот на информации во однос на дадениот проблем. Со тоа фактички имаме поголем број алтернативи за решавање на проблемот, и одлуката што е донесена врз база на повеќе алтернативи е поконкретна и попрецизна.

4.2. Анализа на проблемот

Дијагностиката на проблемот директно зависи од способноста на менаџерот да ја препознае користа што ќе се добие откако ќе се реши проблемот.

¹⁵ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр. 99.

¹⁶ Лојиќ Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 246.

Најчесто менаџерските одлуки се условени од случувањата во организацијата и нејзината околина што ги означуваме како несакани настани групирани на следниов начин:

1. Негативни тенденции во постојната ситуација - менаџерите одлучуваат за најдобриот пат за решавање на проблемите, приоритетите и несекојдневните настани.
2. Можности и прилики – менаџерите одлучуваат кои нови шанси да бидат користени и како.
3. Алокација на ресурсите – менаџерите одлучуваат за насочување на парите, вработените или материјалните инпути.
4. Преговарање – менаџерите ги донесуваат одлуките како претставници на организацијата или на нејзините организациски групи.¹⁷

Веќе ова фаза треба да го анализира проблемот од аспект на неговата важност кон последиците за организацијата. Раководителите мора од големиот број информации што го имаат да ги издвојат оние што помагаат да се установаат фактите што се релевантни за донесување одлука. Често недостигаат информации до кои не може да се дојде или се недостапни. Недостапните информации ќе се надоместат со процена, но тогаш одлуките не може да бидат прецизни. Способноста на раководителите за воочување на причината е различна. Едни забележуваат повеќе, други помалку. Меѓутоа, заклучоци и донесувањето одлуки на основа на очевидни факти може да доведе до погрешна одлука. Потребна е длабинска анализа на причинителот, со што ќе се откријат скриени причини кои најчесто не се видливи и на тој начин доаѓа до рedefинирање на проблемот.¹⁸

Преку анализата на проблематиката што ја загрозува организацијата потребно е менаџерите да дојдат до основните цели на одлуката што е потребно да се донесе и прецизно да се утврди интензитетот на проблемот. Значи прецизната анализа е од суштинско значење за донесување правилни одлуки од страна на менаџерите кои создаваат услови за надминување на неповолната ситуација во која се наоѓа организацијата. Како услов се наметнува потребата од максимално владеење со ситуацијата во која се наоѓа организацијата, за што постои правилото што повеќе информации толку поквалитетна одлука.

¹⁷ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.104.

¹⁸ Лојиќ Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 247.

4.3. Креирање алтернативни решенија

Во оваа фаза од процесот на одлучување се формираат алтернативите. Информациската основа создадена во претходната фаза на менаџерот или на аналитичарите им овозможува да формираат две или поголем број алтернативи. Решението на проблемот се наоѓа помеѓу алтернативите и затоа оваа фаза како дел од процесот на одлучување е доста значајна. Треба да се потенцира фактот дека многу ретко за сложените организациски проблеми постои само едно решение. Најчесто на располагање имаме поголем број решенија. Нивното идентификување е задача на менаџерот. Кога зборуваме за идентификување на алтернативите, треба да се фокусираме на алтернативи што на задоволителен начин претставуваат решение на проблемот. Постои ситуација кога менаџерот е оптоварен со многубројни проблеми па најчесто формирањето на алтернативи го смета за некорисна работа и губење време. Наместо вложување дополнителен напор за откривање на спецификите на проблемот, тој се одлучува да дејствува на познат и испробан начин и настојува автоматски да го реши проблемот или се приклонува кон првата достапна алтернатива, не земајќи ги предвид другите алтернативи.¹⁹

Фазата креирање алтернативни решенија предвидува за секој проблем да се понудат повеќе алтернативни решенија преку користење квалитативни и квантитативни методи и техники. За решавање на проблемите може да се користи Беринсторминговата техника или наметнување идеи. Со спонтаното наметнување идеи се зголемува веројатноста дека понудените идеи ќе бидат корисни. Во услови на неизвесен резултат на одлука, се сугерира примена на теоријата на игри како техника на одлучување. За објаснување на решението може да се користат методи на статистичка и математичка анализа, модели на симулација и екстраполација.²⁰

Менаџерот, врз основа на вреднувањето на алтернативите, треба да има претстава дали одредена алтернатива е драстично подобра од другите или сите имаат приближно исти вредности. Одредувањето се темели и на чувството на интуиција која понекогаш ги има предвид најскриените димензии на проблемот. Изборот е навистина сложена задача. Пред да го изврши изборот, менаџерот поставува бројни прашања што треба да се одговорат за да се зголеми извесноста на изборот и да се направи правилен

¹⁹ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.121.

²⁰ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 247.

избор. Изборот на правилната алтернатива се темели врз големиот број прашања, од кои особено доминираат:

1. Дали можеме да бидеме сигурни што е тоа оптимум во дадените услови?
2. Дали е јасно утврден контекстот на проблемот?
3. Дали имаме можност за јасно разграничување на вредностите на одделните алтернативи?
4. Дали однапред извршените вреднувања на алтернативите се направени врз основа на некои објективни параметри или сè е препуштено на објективниот суд?²¹

4.4. Фаза на донесување одлуки

Претпоследната фаза во процесот на одлучување е фазата на донесување одлуки. Во оваа фаза е потребно да се одбере решение што во тој момент станува одлука. Сигурно е дека од сите можни решенија менаџерот ќе го избере најдоброто. Со изборот на најдоброто решение и неговата имплементација завршува процесот на одлучување. Но и покрај тоа останува дилемата: Што е најдобро? Некои автори ова го нарекуваат оптимално решение. За одредено решение да биде прогласено за оптимално потребно е да бидат определени:

1. критериумот на оптималноста;
2. условите и ограничувањата.²²

Ако не се определени овие предуслови или детерминанти на оптималноста, тогаш менаџерот нема право одлуките, односно решенијата да ги прогласува за оптимални. Во таква состојба одлуките може да се нарекуваат најдобри и притоа мора да му се верува на човекот што ги подготвува тие одлуки дека се најдобри. Во тој случај се работи за субјективна процена дека одлуките се најдобри. Ако е определен критериумот на оптимализација, ако се дадени условите и органичувањата и ако решението е добиено по математички пат, тогаш станува збор за оптимално решение. Оперативските истражувања и некои други методи на оптимализација се единствената можност да се дојде до оптимално решение. Менувајќи ги критериумите за оптимализација и условите на ограничувања, може да се добијат различни оптимални решенија за еден проблем. Сето тоа треба да се подготви, а оној што одлучува треба од

²¹ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.130-131.

²² Кралев Т., Основи на менаџментот, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 1996, стр.117-118.

понудените решенија да избере едно и тоа да биде одлука. Значи до оптимално решение може да се дојде со математичко моделирање и операциски истражувања, а за реален проблем со многу променливи, услови и ограничувања и задолжителна примена на информатичка технологија.²³

Пред донесувањето одлука потребно е да се дефинираат критериуми за избор на најдобра алтернатива што се нуди и потоа споредување на очекуваните резултати со целите што сакат да се постигнат. Процена на понудените алтернативи се врши на основа на три клучни прашања: Дали е можна алтернатива? Дали алтернативата е задоволителна? и; Дали алтернативата ќе има позитивни или неутрални последици? Во одговорот на можностите на алтернативите треба да се вклучат можностите на организацијата, нејзините расположливи ресурси, подготвеноста на раководството да ја прифати одговорноста и подготвеноста на вработените да ја поддржат одлуката. Алтернативата ќе биде задоволувачка доколку овозможува постигнување на целта, успешно водење на организацијата и контабилноста со организацијата.²⁴

Во зависност од целите и очекувањата од донесените одлуки, досегашното искуство вели дека донесените одлуки во голем процент се наменски и прецизно донесени. Ефектот од донесената одлука многу зависи од начинот на нејзината имплементација и субјектите коишто се надлежни да ја имплементираат. Не мора да значи дека перфектно донесена одлука ќе даде перфектни резултати за решавање на одреден проблем. Тоа зависи уште од начинот на нејзината имплементација, бидејќи низ патеките на имплементирање можно е да се изгуби нејзиното значење или да се задоцни со нејзината имплементација, што секако му оди во прилог на актуелниот проблем што постои.

4.5. Спроведување на одлуката

Од донесувањето на одлуката па сè до нејзината имплементација, најчесто поминува извесен временски интервал, при што се јавува дилема околу евентуален неуспех на донесената одлука. Најчесто во литературата таа појава се нарекува неодлучност и со неа се соочуваат менаџерите кои ја донеле одлуката или пак колективно, сиот тим кој работел на донесување на наведената одлука.

²³ Исто. стр.118.

²⁴ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 247.

Во две димензии на процесот на одлучување се наоѓаат изворите на неодлучноста. Првиот извор е поврзан со настојувањето успешно да се совладаат сите фази на процесот на одлучувањето и слабостите што притоа се појавуваат. Колку повеќе слабости и проблеми има во одлучувањето, толку поголеми сомневања постојат во квалитетот на донесената одлука. Вториот извор на сомневањето е во верувањето дека поединците кои не учествувале во процесот на одлучувањето не се целосно убедени дека донесената одлука е најдобра. Колку е поголем бројот на луѓето кои не учествувале во одлучувањето, толку се поголеми сомневањата за успехот на одлуката. Сомневањата во успехот на одлучувањето се јавуваат од самиот почеток на процесот и траат сето време, сè до непосредното спроведување на одлуката.²⁵

Последната фаза во процесот на одлучување е спроведување на донесената одлука. Раководителите мора да се ангажират на имплементација на донесената одлука, затоа што одлуката сама од себе нема да се реализира. Одлуката е добра во она мера во која е реализирана. За реализација на одлуката, раководителите треба да ги преземат следните чекори: запознавање на вработените со одлуката, оспособување на вработените да ја разберат промената и да ги прифатат новите правила на однесување, мотивирање на вработените за постигање цели, подготовка на мерки за евентуална корекција на решението и отстранување грешки во процесот на реализација на одлуката.²⁶

Донесувањето одлуки, односно изборот на одредено решение не е основна цел на менаџерот. Негова цел, како што веќе кажавме е решавање одреден проблем, а за да се реши тој проблем потребно е да се имплементира донесената одлука. Одлуките може да ги имплементираат менаџерите и нивните потесни соработници. Најчесто имплементацијата на донесената одлука менаџерот ја делегира на неговите соработници. Поради тоа е потребно менаџерот да ги повика своите соработници и да ги информира: за донесената одлука, причината за нејзиното донесување и целта што се очекува од нејзината имплементација, да им укаже на најзначајните перформанси при имплементацијата на одлуката, што ја вклучува самата одлука: место начин и време на имплементација на одлуката и.т.н.²⁷

²⁵ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.145.

²⁶ Dracker P., *Managing for Results*, Harper and Row, New York, 1964, p. 359.

²⁷ Lončarević R., Mašić B., Đorđević B. J., *Menadžment – Principi, Koncepti i Procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 192.

5. ПРОЦЕС НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Процесот на одлучување е сложен, динамичен и секвенцијален процес, што не може да се темели само на избор на расположливи опции. Како почеток на секое одлучување ќе се третираат причината и потребата на одреден субјект за донесување одлука. Потреба за донесување одлука може да се појави и ако постојат следните егзеистенцијални проблеми:

- цел што е потребно да се постигне;
- појава на неочекувана потреба;
- избор на одредена активност со претходно договорена методологија.

Интересен е и фактот што се заснова на системската анализа, при што самата иницијатива за одлучување се заснова на постоење посебна класа на проблеми наречени проблем на девијација, каде девијацијата се дефинира како несовпаѓање помеѓу функцијата на составот и негови утврдени компоненти. Самата потреба за одлучување може да биде иницирана од два фактора:

- желба и интерес на менаџерот за усогласување на актуелната со посакуваната ситуација;
- притисок за одлучување од страна на некои авторитети;
- при подготовка за донесување одлука мора да се запазат следните меѓусебно поврзани чекори:
 - дефинирање цел за одлучување;
 - прибирање на релевантни информации;
 - развој и креирање на одлуката;
 - идентификација на условите во кои се одлучува.

Целите што се суштината на самиот процес на одлучување не смеат да бидат апстракција, туку е потребно тие да претставуваат посебни стандарди што би се употребиле при создавање основна верзија на одлуката, а воедно треба да претставуваат и механизам за контрола при спроведување на одлуката и контрола на позитивниот ефект од спроведената одлука. Целите треба да бидат јасни, конкретни и разбирливи и соодветни за дадена ситуација во која ќе се одвива процесот на одлучување. Главна специфика на целите треба да биде и нивната предвидливост и можноста за компарација на постигнатата во однос на зададена цел. Во тој случај целите ќе претставуваат линија на движење во чија насока менаџерите ќе го насочуваат своето одлучување.

Херберт Симон, прв ја нагласил хиерархиската карактеристика на организациските цели кои што во пониските организациски слоеви почиваат на утврдената цел на повисокиот слој. Хиерархијата на цели во формалната организација има форма на синцир (средства на крајни цели или means-and chain) каде еден вид организациски цели се користи како „средство“, со кое би се оствариле другите цели на повисоките нивоа на одлучување. Зависно од аспектот на набљудување, сите организациски цели се и „средства“ и „крајни цели“, освен организациската цел на највисоко ниво („основна цел“) што немаат улога на „средства“. Како такви ќе ги наброиме:

1. Важност;
2. Практичност;
3. Предизвик;
4. Мерливост;
5. Временски распоред;
6. Рамнотежа;
7. Флексибилност;
8. Навременост;
9. Современост;
10. Ориентираност кон растот;
11. Финансиски импликации;
12. Одговорност;²⁸

6. ОДЛУЧУВАЊЕТО КАКО МЕХАНИЗАМ ЗА РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМИ

Решавањето на проблемите како резултат на настанати промени не е случаен избор на одредено решение, туку цел комплекс на мерки и активности што водат кон донесување единствено решение на проблемот, односно соодветна одлука. Процесот на одлучување е од посебно значење за организациите од причина што процесот на донесувањето на одлуки е инкорпориран во сите сегменти на управувањето како еден од комплементарните процеси што се одвиваат во истите. Според тоа, некои автори

²⁸<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Odlu%C4%8Divanje%20kao%20proces%20%20zabilje%C5%A1ke%20u%20predavanje%20-%202010.pdf>, преземено на: 04/06/13.

наведуваат два вида одлуки, и тоа: дескриптивни и прескриптивни. Притоа разбирливо е дека од аспект на теоријата на организацијата важни се и двата вида.²⁹

Човекот секојдневно донесува поголем број различни одлуки, а често не е ниту свесен за тие факти.³⁰

За решавање на проблемот, односно во самиот процес на одлучување, потребно е да се избере една од понудените алтернативи што понатаму ќе се насочува во текот на решавањето на проблемот. За менаџерот ова е еден рационален процес насочен кон остварувањето на поставените цели. Процесот започнува со оценка на разните фактори кои имаат свое влијание врз проблемот и тие може да бидат интерни или екстерни. Самите фактори имаат свое релативно влијание врз проблемот, што подразбира утврдување на отстапувањето меѓу остварувањата и стандардите.

Рационалниот избор при одлучување во случај се употребува кога постојат повеќе понудени варијанти, при што секоја од нив може да предизвика одреден ризик и несакани последици и е предмет на теоријата на одлучување. Оваа теорија во основа тргнува од претпоставката дека варијантите се утврдени и познати и дека се анализирани нивните предности и недостатоци.

Според Стоилковиќ М., оној што ја носи самата одлука треба да се одлучи за една од понудените варијанти. Ова би било многу полесно доколку се знае во која состојба би бил самиот систем во оној момент кога одлуката би се реализирала. Тргувајќи од познатиот критериум за реализација на максимална корист при изборот на најдобрата варијанта треба да ја одбере најдобрата опција или варијанта. Ова не е предмет на теоријата на одлучување.³¹

Во својот научен труд „Процес на донесување на одлуки“, Стоилковиќ М., наведува дека ако оној што ја носи одлуката во ситуација која манифестира одредена мера на ризик или ако со направениот избор може да предизвика негативни последици по самиот систем, мора да се консултира со теориите на одлучување. Поголемиот дел на стратегиски одлуки се проследени од голем степен на неизвесност и ризик па токму заради тоа при одлучувањето донесувачот на одлуките мора да ги познава теориите и методите на одлучување. Степенот на познавање на методите и на теориите треба да биде пропорционален со нивото на носењето на одлуките.

²⁹ Damjanović, M., Menadžerska revolucija, Zavod za Udžbenike i Nastavna sredstva, Beograd 1990, стр. 98.

³⁰ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 239.

³¹ Stoilković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, стр. 117.

Самата теорија на одлучување не може да ја предочи најоптималната варијанта, ниту пак да доведе до исклучување на ризикот, но со нејзино добро познавање донесувачот на одлуките може да направи селекција на оние одлуки што не соодветствуваат со проблемот и што со себе носат висок ризик и можат да предизвикаат штетни последици. Доброто познавање на оваа теорија во голема мера ќе му помогне на донесувачот на одлуките при самиот избор на утврдените варијанти за решавање на поставениот проблем.

7. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ПРОБЛЕМИТЕ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Ситуациите во кои донесувачот на одлуки одлучува се толку различни колку што е различна и човечката дејност. Сепак тоа не значи дека проблемите на одлучување, а со тоа и одлуките, не може да се класификуваат според некои заеднички својства. Иако секоја ситуација на донесување одлуки е случај за себе, сепак постојат одредени тенденции за групирање на проблемите на одлучување, со што се прави обид да се направи една систематизација на самите техники и модели за нивно решавање. Но со оглед на тоа дека секоја ситуација е случај за себе, секоја носи одредени специфичности и различни елементи, а во зависност од тоа на кое својство при самата класификација му се дава поголема тежина се предлагаат и разни видови класификации.

Пред да се премине на подетаљна обработка на ситуациите на одлучување според поделбата која изгледа дека е најприфатлива за воени ситуации, ќе биде даден краток приказ на можните класификации на проблемите на одлучување:

1) Според влијанието на времето врз променливите вредности, проблемите на одлучување може да се поделат на два основни вида: статички и динамички. Во статичката ситуација одлуката се избира еднаш и се остварува непосредно, додека одлуката во динамичката ситуација е сложена функција на добиени информации и одлуки донесени во претходни чекори. Поделбата на статички и на динамички ситуации, иако изгледа едноставна, не е секогаш јасно изразена. Многу статички ситуации претставуваат всушност само фаза на рамнотежа на динамичкиот процес, а динамичката ситуација, пак, може со соодветно одредување на стратегиите да се сведе на статичка. Динамичката ситуација се сведува на статистичка на тој начин што исти променливи во наредниот временски интервал ќе се третираат како нови променливи. Статичките модели ги решаваат проблемите за изнаоѓање оптимални вредности на

функциите на критериумите при различни ограничувања на променливите големини, не земајќи го предвид факторот време. Динамичките модели се со понов датум, а најпознати се Валдовото секвенцијално одлучување и Балмановото динамичко програмирање. Таканаречените позицски игри, претставуваат развој и примена на теоријата на игра во динамички ситуации.

2) Од аспект на присуството на случајните фактори се разликуваат детерминистички (без случајни фактори) и стохастички ситуации (со случајни фактори) на одлучување.

3) Проблемите на одлучување, односно одлуките, може да се поделат според можностите за математичко моделирање на две основни групи, и тоа: програмирани и непрограмирани.³²

Програмирани одлуки секој ден среќаваме сè повеќе и повеќе, но областа на непрограмираните одлуки е сè уште многу поголема од програмираните. Покрај структурираните (програмирани) одлуки што се користат за донесување одлуки, често се користат и таканаречените рутински (програмирани) и иновативни (непрограмирани) одлуки. Како техники за истражување што помагаат во процесот на донесување на структурните одлуки може да се наведат мрежното анализирање и линеарното програмирање. Утврдување на минималната цена на одреден производ, при што истата треба да биде иста со неговата маргинална вредност претставува структурна одлука.³³

За неструктурните одлуки многу често се вели дека се носат субјективно. Тоа може да се види на пример при одбирање за вработување нов кандидат, односно при процената дали и како тој би се вклопил во процесот на производство, при утврдувањето на цената на одреден производ итн. Одредени делови од процесот на донесување одлуки се програмирани, како што е примерот за носење одлука за количина на одреден производ.

8. ОДЛУКАТА КАКО ПРОИЗВОД НА ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

При донесување одредени одлуки можни се акции со кои менаџерот може да манипулира во насока на остварување на целите на одлучување. Прецизно поставените

³² Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 119.

³³ Watson, S. R., Buede, D. M., Decision synthesis: The principles and practice of decision analysis, Cambridge Univer - sity Press, Cambridge, 1987, str. 104.

цели и утврдување на редоследот на нивната важност помага во полесниот процес на генерирање на видот на одлуката.

При ситуација на рационално донесување одлука, менаџерите не би смееле да го форсираат развојот на видот на одлуката. Во тој случај дејството и акцијата се одредуваат во насока што би овозможила нивна ефикасна споредба. Креирање повеќе акции во процесот на одлучување временски и економски е неизводливо, па големиот број видови одлуки најчесто е инкомпатибилен со ефикасноста што се очекува од донесената одлука. Пронаоѓањето соодветни одлуки не претставува активност на случајна потрага по можни решенија на проблемите што настапуваат. Менаџерот мора внимателно, систематски и стрпливо да го пронајде соодветниот вид на одлуките што ги задоволуваат основните критериуми на одлучување што се содржат во поставените цели. Таква потрага не смее да резултира во преголем број варијанти и не смее да прерасне во активност за преземање на сè подобра акција.

Донесената одлука претставува свесна и контролирана активност на менаџерот, додека другите околности влијаат како неконтролирани варијабли врз процесот на одлучување. Во контекст на наведеното, ќе потенцираме неколку генерични висови на околности на одлучување, и тоа: сигурност, ризик и неизвесност. Ако на менаџерот му е познато која околност кога точно ќе настапи, станува збор за одлучување во сигурни услови, но сепак тој нема влијание врз споредните околности. Ако менаџерот располага со сознанија за околностите што може да произлезат и објективно ја познава веројатноста на нивното можно произлегување, тогаш тој одлучува со ризик. Ако менаџерот не го познава во целост делот на реалноста што му е под контрола, од којшто ќе следи исходот на акцијата, станува збор за одлучување во несигурни услови.

Несигурноста во поширока смисла или како што нагласува Баракаи „ситуација на проценет ризик“ е оној вид неизвесност кога донесувачот на одлуката нема сигурни информации за настапување на некои од околностите т.е. релевантни состојби на околината. Веројатноста на настапување околност не е позната ниту може да се утврди објективно. Донесувачот на одлуката мора искусствено или интуитивно да ја проценува веројатноста на настапување на субјективната веројатност на околностите. Несигурност во потесна смисла или потполна неизвесност постои кога донесувачот на одлуката нема никаква информација за околностите. Тоа се ситуации кога: поради обележја на околината, не е воопшто можно да се препознаат релевантни околности што може да влијаат на процесот на одлучување или во нешто поблага форма, не е можно да се изврши субјективна процена на настапување на препознативи околности.

Покрај веќе споменатото, Горупиќ (Gopurić) нагласува дека несигурноста може да биде објективна и субјективна. Објективна несигурност произлегува кога реалните промени во околината се многу сложени и динамични, а за тоа воопшто нема валидни сознанија и информации. Субјективна несигурност во одлучувањето е предизвикана со тоа што донесувачот на одлуката: не ги следи важните појави во околината и нема информации кои инаку постојат, поседува информации за околностите, но не знае да ги интерпретира, затоа што нема доволно знаење и искуство, нема јасни мотиви и цели, и нема способност за прогнозирање, операционализација и спроведување на одлуката.³⁴

Одлуките донесени во услови на безбедност и ризик ги категоризираме како програмирани одлуки. Програмираните одлуки опфаќаат:

1. рутински и повторувачки одлуки;
2. дефинитивна одлука што не подлежи на промени за нивното донесување;
3. одлуки што не предизвикуваат никакви дилеми за нивно повторно донесување;
4. одлуки со процедурална и предвидлива структура.

Непрограмирани одлуки најчесто се донесуваат во услови на несигурност.

Непрограмирани одлуки постојат кога постои отсуство на готови и веќе испробани методи за пристап при одлучувањето од причини што:

1. многу рано се појавила ситуација за одлучување;
2. проблемот е со многу сложена природа и структура, а околностите несигурни.

Одлучувањето во несигурни услови најчесто не се повторува и е засновано на процена, интуиција и креативност. Во процесот на одлучување варијантите најчесто меѓусебно се разликуваат, од аспект на анализата на процесот на одлучување, и очекуваните последици произлезени од нивната примена. Во самиот тој процес се прави анализа колку одредени варијанти ги исполнуваат поставените цели и се врши компарација која од нив е поуспешна во остварување на однапред зададените цели што се очекуваат од одлуката што ќе се донесе.

Кога станува збор за организациско одлучување, а истото се однесува на бизнис сферата, процената и компаративната анализа на можните варијанти мора да ги земе предвид:

- финансиските импликации и човечките ресурси, степенот на прифатливост на акцијата, врската на ризиците со варијантите;

³⁴<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Odlu%C4%8Divanje%20kao%20proces%20%20zabilje%C5%A1ke%20uz%20predavanje%20-%202010.pdf>, преземено на: 04/06/15.

- можни проблеми што може да се појават при примена на варијантите;
- влијанието на варијантите врз останатите делови и аспекти на организацијата.

Критериумите, што се основата во изборот претставуваат рамка која е утврдена со очекуваните цели што подоцна ќе произлезат со одлуката и со кои што ќе се овозможи компаративна анализа на расположливите акции, што на крај ќе резултира со изборот на една варијанта и таа на најдобар начин ќе ги оправда и ќе ги постигне поставените цели. Поинаку кажано, сето тоа би претставувало избор на една од варијантите од сите расположливи варијанти што биле присутни додека траел процесот на одлучување.

Акцијата што можеме да ја карактеризираме како потенцијална одлука т.е. варијанта на одлука мора да поседува основни елементи карактеристични за донесување конечна одлука и таа практично претставува работна верзија од решението на проблемот за кој е потребно да се донесе одлука. Со други зборови, можеме да кажеме дека таа одлука е ниво на аспирација кон остварување на поставената цел. При тековниот избор на варијантите, носителот на одлуката мора да се соочи со своите когнитивни ограничувања, нецелосните и непроверени информации во рамките на околностите како и временските и трошковни ограничувања.

Изборот на потенцијална акција е активност на менаџерот што зависи од неговата личност и карактерот на носителот на одлуката. Во тој случај рационалноста на личноста мора да се набљудува условно или може да се из земе. Дилемите околу изборот на потенцијална одлука се темелат на неизвесноста што владее, како и околности во кои се одвива одлучувањето. Најчесто донесувачите на одлуки не знаат што ќе се случи ако се имплементира некоја друга варијанта.

Дополнителни потешкотии во процесот на одлучување се обезбедувањето на свежи информации, намалување на трошоците и налување на временската рамка. Продлабочување на проблемот се јавува бидејќи при изборот на потенцијална варијанта донесувачите на одлуки секогаш тежнеат да спроведат едноставни стратегии дури и во комплексни состојби на одлучување со што ќе ги постигнат посакуваните решенија.

Во услови кога е потребно да се донесе непрограмирана одлука најчесто се наидува на потешкотии како резултат на непостоење готови правила и процедури. Во тој случај донесувањето на одлуката директно зависи од: знаењето, искуството, надлежноста, интелигенцијата и други лични вештини што ги поседува донесувачот на одлуката. Мотивираноста на донесувачот на одлуката исто така влијае на воопштено

несогласување на вистинскиот и посакуваниот резултат во насока на остварување на поставените цели на одлучување. Во зависност од сложеноста на ситуацијата зависи и временскиот интервал на одлучување, потребно е да се употреби повеќе време во намалување на грешките и недоследностите, па оттука самиот избор е потешок и скап.

За да добие статус одлука, потенцијалната варијанта на одлуката мора да ги исполни очекувањата на донесувачот на одлуката во делот со сегментите што ги има забележано донесувачот на одлука а коишто не ги исполнуваат неговите критериуми. Постои случај во кој донесувачот на одлуката и покрај тоа што од множеството варијанти ја избрал конечната одлука, сепак таа одлука да не биде задоволувачка, особено ако со неа се постигнува некоја важна цел за одлучувањето. Во тој случај таа претставува најмалото лошо решение од сите други расположливи можни акции. Во случај кога не постои правопрпорционален однос помеѓу нивото на аспирацијата на донесувачот на одлуката и целта на одлуката, потребно е повторно навраќање во фазата на подготовка на одлуката, со повторен обид да се обезбеди акција и да се донесе нова одлука што ќе има задоволувачки ефекти. Тоа најчесто се постигнува со комбинација и компромитирање на постојните можни варијанти и со воведување на нови варијанти во самиот процес на одлучувањето.

Во процесот на одлучување донесувачите на одлуки најчесто спроведуваат едноставен шематски процес за елиминација на варијантите. Најпрвин се зема една од поставените цели што се предмет на одлучување, со утврден редослед, а потоа следи фаза на разгледување, понатаму се елиминира секоја варијанта што не може да го задоволи нивото на аспирација во врска со разгледуваната цел.

Овој процес на елиминирање трае сè додека во фазата на разгледување не се елиминираат сите варијанти освен една конечна. Понатаму акцијата што ќе се спроведе станува одлука.

8.1. Видови одлуки што ги донесуваат менаџерите

Како што веќе споменавме, основна задача на менаџерите е да вршат подготовки врз основа на сопственото искуство, итноста на задачите, стратегиите и функционирањето на организацијата и да донесуваат конкретни одлуки. Во зависност од хиерархиското ниво на кое се наоѓа менаџерот и кој дел од организацијата е под негова надлежност, зависат и одлуките што ќе ги донесува. Значењето на одлуките во однос на организацијата, што се донесуваат од страна на менаџерите со различните

нивоа не е исто, па според тоа и последиците од нивната имплементација се различни.

Во повеќето случаи одлуки што се донесени од страна на менаџерите се рутински или се повторуваат на повеќе начини. Тоа најчесто се случува кога менаџерот има претстава за ситуациите што ги генерираат проблемите бидејќи тие веќе подолг период биле актуелни. Во тој случај се јавува потреба од одлучување и менаџерот го применува познатиот и веќе испробан начин на одлучување. Во случај кога има несекојдневни ситуации или проблеми што досега не се појавиле, тој мора да донесе одлука без да може да го искористи поранешното искуство, што претставува нов и посебен начин на одлучување. Ако се јави потреба одлуката да биде брзо донесена, тоа претставува голем напор и потреба од целосно ангажирање на менаџерот сè со цел на најадекватен начин да ја реши новонастанатата ситуација.

При донесувањето одлуки, некои од нив создаваат потреба од стратешки избор начинот и целта при одлучувањето, што наметнува потреба од сериозно планирање на процесот на одлучувањето или повторување на некои претходно донесени одлуки пред да се донесе конечна и правилна одлука. Ваквиот начин на донесување одлуки и одлуките што се донесени за решавањето на некои организациски проблеми, претставуваат вистински одлуки.

Во процесот на донесување значајни одлуки суштинско влијание има потребата од планирањето на одлуките што е потребно да се донесат во иднина. Интензитетот на одлуката влијае на донесувањето на идната одлука или го отежнува процесот на донесување на идна одлука, може да се третира како важен фактор за донесување на одлуките. Во процесот на донесување на одлуките потребно е да се запази континуитетот на донесување на одлуки.

Според тоа, одлуките може да се класифицираат врз основа на различни критериуми. Од многубројните начини на класифицирање, се одлучивме да се задржиме само на некои од најзначајните што отвораат перспектива за подобро разбирање на самиот процес на одлучување. Всушност ќе стане збор за толкување на одлуките од неколку аспекти:

1. Според тоа колкав дел од организацијата е опфатен со одлуката, т.е. дали одлуката е стратешка или оперативна?
2. Колку добро е дефинирана одлуката, т.е. дали одлуката е структурирана или неструктурирана!
3. Колку одлуката е поврзана со други одлуки, т.е. дали одлуката е зависна или

независна!

4. Какви последици може да предизвикаат одредени типови одлуки?
5. Да видиме за што станува збор?³⁵

Кога зборуваме за одлуките и за процесот на одлучување, мора да се направи дистинкција помеѓу терминот одлука и одлучување, бидејќи одлуката е производ на процесот на одлучување, или, со други зборови кажано, одлучувањето е процес во кој мора да се донесе одлука. Главната цел на одлучувањето е да се донесе одлука што ќе ги земе предвид сите релевантни теоретски и практични фактори.³⁶

Како инструмент што го регулира функционирањето на организацијата процесот на одлучување мора да ја земе предвид состојбата на системот во претходниот период за да може со одлуката да се дефинира состојбата кон која се стреми системот во наредниот период. Ваквото согледување на одлуката и процесот на одлучување иницира одредување две основни обележја на одлуките:

- настојување на донесувачот на одлуката да ја оптимализира одлуката и да го доведе системот во состојба што ќе го овозможува функционирањето на системот со намалено дејство на девијациите, што беше повод за одлучување;
- ограничувања што стојат на овој пат, а коишто произлегуваат од интеракцијата на системот и околината.³⁷

Во зависност од начинот на кој е дефинирана одлуката и од карактеристиките на одлуката, можеме да заклучиме дека процесот на одлучување е инкорпориран во сите сфери на организационите единици на секоја организација. Во секоја организација одлуките се донесуваат секогаш и секаде во кој било оддел или сектор, а самата поделба на одлуките зависи од нивната намена и значење.

Бидејќи со одлуките се регулира функционирањето на организацијата, од оваа точка на гледање одлуките може да се поделат на:

1. регулативни одлуки со кои во организацијата се регулира поставувањето на системот, потсистемите, нивните меѓусебни врски и допуштените девијации;
2. корективни одлуки со кои се интервенира за да се коригираат девијациите и функционирањето.³⁸

Исто така, одлуките можеме да ги групираме во три пошироки категории, и тоа:

³⁵ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр. 43.

³⁶ Кралев Т., Основи на менаџментот, Второ издание, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 1996, стр. 106.

³⁷ Исто, стр. 107.

³⁸ Исто, стр. 108.

- политички одлуки, каде што одлуките ја дефинираат политичката цел и ги распоредуваат ресурсите, па според тоа ја одредуваат границата на автономија на оперативниот лидер;
- управувачки одлуки, каде што одлуките ги третираат прашањата на организацијата, управувањето со проектите, финансиските прашања и прашањата поврзани со човечките ресурси;
- оперативни одлуки, каде што одлуките го дефинираат распоредувањето на човечките, материјалните, финансиските и други ресурси.³⁹

Во зависност од ставовите на авторот кој ја истражува дадената проблематика, во достапната литература можеме да сретнеме многу други поделби на одлуките во, зависност од усвоениот критериум, но сепак суштински тие обично се совпаѓаат во однос на категоријата на која ѝ припаѓаат.

Во таа насока ќе ги споменеме:

1. Според целта што треба да се постигне со извршувањето, одлуките можат да бидат: инвестициски, кадровски, комерцијални, финансиски и др.
2. Според доносителите: индивидуални, колегијални и хиерархиски.
3. Според функциите во организацијата: управувачки, организациски, раководни, извршни, контролни и др.
4. Според начинот на извршување: стратегиски, оперативни, неструктурирани и структурирани, зависни и независни.⁴⁰

Исто така, според некои истражувања одлуките што се донесуваат од страна на менаџерите може да се класифицираат како: организациски, персонални, основни, рутински, програмирани и непрограмирани.⁴¹

Според други автори, одлуките се класифицираат според различни критериуми. Според тоа тие се делат на:

1. поврзани и слободни одлуки;
2. рутински адаптивни и иновативни одлуки;
3. тактички оперативни и стратегиски;
4. програмирани и непрограмирани;
5. индивидуални и колективни одлуки;

³⁹ Epli P., Ribo O., Samerfeld E., Proces donošenja odluka u policiji, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2012, str.12.

⁴⁰ Кралев Т., Основи на менаџментот, Второ издание, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 1996, стр. 108.

⁴¹ Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 1993, стр. 408.

6. Долгорочни, среднорочни, краткорочни и тековни одлуки;
7. Управувачки, раководни и извршни.⁴²

Поврзаните и слободните одлуки зависат од околностите на донесувањето одлуки. Не постои можност поврзаните одлуки да се донесуваат независно од другите одлуки и се во директна зависност со претходните или одлуките кои ќе се донесат во иднина. Тие најчесто претставуваат интегрален систем со другите видови одлуки и зависат од предметот на проблематиката за која ќе се одлучува. Во достапната литература речиси сите автори го имаат заземено ставот дека поврзаните одлуки никогаш не можат да се донесат независно од друг вид одлука. Слободните одлуки по природа се автономни одлуки што се донесуваат за секој случај посебно и не зависат од одлуките што се донесени или од одлуките што ќе се донесат во иднина. Тие се донесуваат инцидентно без многу рамислување на менаџерот. Обично овие слободни одлуки се користат за одлучување проблематика која нема суштинско значење во врска со предметот за кој се одлучува.

Рутински, адаптивни и иновативни одлуки се одлуки што се во постојана интеракција со самиот процес на одлучување и во ниту еден случај не можат да бидат независни од процесот на одлучување. Рутинските одлуки се донесуваат најчесто со користење строго утврдени критериуми на одлучување, независно од постапката за проценување, донесување и спроведување. При донесувањето на овој вид одлуки менаџерот најчесто се потпира на сопственото искуство или на искуството од претходни случаи. Повторувањето на едни исти одлуки следствено неколку пати кај менаџерот предизвикува момент на навика и тоа може да биде од суштинско значење во донесувањето на овој вид одлуки. Адаптивните одлуки се однесуваат на решавање проблеми што во процесот на решавање мора да ги почитуваат околностите во кои се донесени. Овој вид одлуки се донесуваат како резултат на условите што ги наметнува проблематиката и тие мора да се усогласат со природата на проблемот. Иновативните одлуки се најсложени и се со интенција да извршат промена на целите на организацијата. Овие одлуки се стремат кон нешто ново, нешто досега невидено и не многу употребувано. Овие одлуки се карактеристични бидејќи условите и начинот на кој тие се донесуваат најчесто се уникатни, а очекувањата од имплементацијата на одлуката секако се екстремно големи.

⁴² Лојиќ Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 241.

Оперативните, стратегиските и тактичките одлуки ја детерминираат важноста и нивото во организацијата во која се донесени. Во достапната литература како размислување на голем број автори е дека оперативните одлуки се донесуваат рутински и се карактеристични за пониското ниво на организациските структури и најчесто се однесуваат на актуелниот проблем во моментот на одлучување. Тие решаваат проблеми што имаат структурен карактер и често рецидивираат. Времето за нивно донесување е многу кратко и најчесто се донесуваат врз основа на интерни информации. Влијанието на одлуката се однесува само за една организациска единица од пониските организациски нивоа. Оперативните одлуки можат да бидат: стратегиски и тактички одлуки.

Ако направиме компаративна анализа помеѓу стратегиските и оперативните одлуки ќе констатираме дека оперативните одлуки се помногубројни и најчесто се донесуваат од страна на менаџерите од пониските нивоа на менаџментот. Тие најчесто го опфаќаат процесот на одвивањето на одделните активности во рамките на деловните процеси и се донесуваат рутински и моментално. Обично нивното донесување и извршување од страна на менаџерите е базирано на технички знаења и искуство во водење на работењето.

Кај организациите со сложена организациска структура се јавува потребата за брзо решавање на надворешните предизвици и влијанија што предизвикуваат децентрализација на одлучувањето и наметнуваат потреба од поголеми овластувања на менаџерите на пониските нивоа на менаџментот. Во тој случај некои стратешки одлуки во интерес на организацијата може да бидат донесени од страна на менаџери од пониските нивоа на менаџментот. Тоа укажува дека секогаш не е важно нивото на менаџерот при донесувањето на стратешка одлука, многу побитно е донесување правилна и навремена одлука во интерес на самата организација.

Со стратегиските одлуки, менаџерите исполнуваат неколку заеднички долгорочни задачи:

1. креирање заедничка визија за тоа каде се движи организацијата;
2. развивање на можностите и ресурсите на организацијата, вклучувајќи ги вработените;
3. обезбедување на извршување на вистинската работа на вистински начин на долг рок;

4. Подобрување на квалитетот на стратешкото мислење во организацијата.⁴³

Според Питер Лоренс (Peter Lawrence) и Кен Елиот (Ken Elliott) стратешките одлуки се од посебна важност за организацијата на долг рок. На долг рок успехот на организацијата не е условен од ефикасен систем на сметководство, од добрите човечки односи, од организационата структура, од видот на контролата, од зголемениот напор на референтите за продажба, од хуманизацијата за условите за работа. Секако дека сето тоа е важно, но долгорочниот успех е резултат на прифатени стратегии. Оттука се поставуваат следните прашања: Каков е карактерот на стратешките одлуки? Што ги разликува од другите видови одлуки?⁴⁴

Ако го земеме предвид горенаведеното ќе заклучиме дека карактеристиките на стратешките одлуки се:

1. Стратешките одлуки се однесуваат на делокругот на активноста на организацијата, што ја наметнува дилемата дали треба организацијата да се концентрира само на активноста во едно или на повеќе подрачја.
2. Стратешките одлуки вклучуваат усогласување на активностите на организацијата со опкружувањето во кое таа дејствува.
3. Стратешките одлуки, исто така, вклучуваат усогласување на активностите на организацијата со расположливите ресурси.
4. Стратешките одлуки обично имаат пресудно влијание врз ресурсите.
5. Стратешките одлуки обично влијаат врз долгорочното насочување на организацијата.
6. Стратешките одлуки по својата природа обично се комплексни бидејќи вклучуваат многу внатрешни и надворешни фактори.⁴⁵

Тактичките одлуки се донесуваат за цели што имаат краток рок, и претставуваат основа за реализација на стратешките одлуки. Нивото на донесување во организациската хиерархија е средно а се карактеризира со помало значење и влијание за иднината на организацијата во однос на стратешките одлуки. Тоа е така бидејќи со тактичките одлуки не се донесуваат суштински одлуки за опстанокот и начинот на функционирање на самата организација. Овие одлуки обично претставуваат стратегија на некој потсистем во самиот систем на организацијата во која се донесуваат.

⁴³ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр. 44.

⁴⁴ Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 1993, стр. 409.

⁴⁵ Исто, стр. 409.

Програмираните и непрограмираните одлуки се класифицирани врз база на начинот на нивното донесување. Кај овие одлуки суштинските елементи што го карактеризираат проблемот и нивната заемна интеракција му се познати на менаџерот. Програмираните одлуки најчесто се донесуваат рутински. Со помош на овие одлуки се решаваат секојдневните и рутинските проблеми и проблемите што многу често рецидивираат и се во кореспонденција со оперативните одлуки. Во нив се влијае врз секојдневните процедури, практика или искуство и одредени постапки. Во тој контекст со одлучувањето е потребно да се обезбеди реална перцепција на ситуацијата во која треба да се имплементираат претходно донесени решенија. Овие одлуки најчесто се донесуваат од страна на менаџерите од пониските нивоа на раководење.

Непрограмираните одлуки се применуваат при решавање на новонастанати проблеми и ситуации за кои немаме искуство и досега воопшто не се сретнати ниту пак е донесено решение за некои слични на нив. Менаџерите што донесуваат вакви одлуки не располагаат со конкретни информации за актуелниот проблем проблем ниту пак за последиците коишто можат да произлезат од него. Најчесто тоа се неструктурирани проблеми што генерираат разни нејаснотии и неизвесности. За решавањето на вакви проблеми потребно е да се донесат одлуки што претставуваат автономен процес и случај. Во тој случај е неопходно да се дефинираат суштината и природата на проблемот, да се откријат причините за настанување на проблемот и да се утврди нивната меѓусебна интеракција за на крајот да се пронајде соодветно решение. За решавањето на овој вид проблеми, потребно е креативност и интуицијата од страна на менаџерот, наместо претходното искуство.

Индивидуални и колективни одлуки се донесуваат од страна на субјект надлежен за нивно донесување. Индивидуалните одлуки ги донесува менаџерот кој е одговорен за крајниот исход од нивното донесување. Во самиот процес на одлучување не учествуваат други субјекти, туку целата одлука се донесува од страна на одговорниот менаџер. Карактеристично кај овие видови одлуки е тоа што процесот за донесување на овие одлуки не ги третира ставовите и мислењата на останатите туку тие се засновани единствено на ставот и процената на менаџерот, кој секогаш и не мора да биде во право. За разлика од индивидуалните, во процесот на донесување на колективна одлука мора да се вклучат сè поголем број менаџери со различни знаења, нивоа на раководење, искуства и информации.

Тековните, краткорочните, среднорочните и долгорочните одлуки ја детерминираат временската рамка и рокот на важноста на одлуката од моментот на

нејзиното донесување. Тековните одлуки се донесуваат постојано и тие се делегираат на потчинетите извршители во вид на работни задачи. Тие се одлуките што ние секојдневно ги добиваме од страна на нашите претпоставени и постапуваме по истите. За разлика од тековните, краткорочните одлуки најчесто се донесуваат месечно или годишно и претставуваат разработка и дополна на среднорочните одлуки, и се однесуваат на тековното работење и функционирање на организацијата, додека среднорочните одлуки се донесуваат од страна на управувачките субјекти на организацијата и најчесто важат до пет години.

Управувачките, раководните и извршните одлуки имаат низа специфики што ќе ги наведеме во продолжение на текстот. Имено управувачките одлуки имаат стратешко глобално и политичко значење и со нив се одредува целта, стратегијата и политиката на самата организацијата. Нив најчесто ги донесуваат управните одбори, собранието и слично. Овие одлуки претставуваат основни одлуки на организацијата во момент кога се донесуваат сите други одлуки во организацијата. Овие одлуки ги третираат барањата и интересите на организацијата или на средината пошироко. За разлика од нив, раководните одлуки ги одредуваат задачите на организациските единици, раководители и извршители. Се базираат на внатрешна хиерархија, редослед на донесување и извршување со кои се регулира начинот на нивното извршување. Со нив се дефинираат целите и задачите на организационите единици. Овие одлуки се генерираат од управувачките одлуки и со нив се врши конкретна разработка на оперативните и на извршните одлуки.

Извршните одлуки се форма на извршување задачи и конкретизирање на работни обврски. Овие одлуки ги претставуваат резултатите од функционирањето на извршителите на работните задачи согласно делокругот на надлежности што ги има самото работно место на кое е распореден извршителот на работната задача.

Структурираните и неструктурираните одлуки исто така имаат свои специфики, при што структурираните одлуки се добро и прецизно дефинирани одлуки. Менаџерот при донесување на одлуката најчесто го познава значењето на одлуката и има јасни и прецизни елементи, односно знае што треба да направи. Тоа произлегува од фактот дека и во изминатиот период се донесувале слични одлуки, па затоа процената во одлучувањето е претходно осмислена, експлицитна и прецизна. Менаџерот во тој случај, има јасна и прецизна претстава што треба да направи за донесување на правилна одлука. За разлика од структурираните, неструктурираните одлуки се непрецизни, докрај недефинирани одлуки. Кај нив не е познато кој е вклучен во процесот на одлучување, како и целите што

ќе произлезат од донесувањето на самите одлуки. Елементите врз чијашто основа е потребно да се донесе одлуката не се целосно јасни и познати и затоа постои мала веројатност да се донесе одлуката во предвидениот облик. Заради недостатокот на информации што се потребни за донесување на одлуката, и за нејзино спроведување, менаџерот нема јасна претстава како ќе се реализира донесената одлука. При донесување вакви одлуки, различни менаџери ќе имаат различни ставови за истата одлука и за нејзината понатамошна имплементација.

Зависните и независните одлуки произлегуваат од класификација според степенот на меѓузависност на една одлука во однос на други одлуки. Во достапната литература постојат две појдовни основи, и тоа:

1. меѓузависноста на веќе донесените одлуки и идните одлуки што е потребно да се донесат;
2. Степенот на влијанието на одлуките донесени во еден дел од организацијата врз одлуките кои е потребно да се донесат во другите делови на организацијата.

Ако го земеме предвид фактот дека одлучувањето се извршува непрекинато, ќе утврдиме дека постои корелација помеѓу последиците од веќе донесените одлуки и одлуките што треба да се донесат во иднина. Научно е докажано дека одлуките што е потребно да се донесат претставуваат база за константност на резултатите од одлуките што се веќе донесени и претставуваат т.н. позитивна зависност или служат за дополнување и корекција на поранешните одлуки или се нарекуваат негативна зависност. Со одлуките што се веќе донесени се влијае на сегашноста, а со одлуките што е потребно да се донесат ја дефинираме иднината.

Во таа насока ќе истакнеме дека искуството што менаџерот го стекнува во одлучувањето произлегува од одлуките што се веќе донесени, па затоа тоа искуство во најголема мера го дефинира однесувањето на менаџерот во процесот на донесување одлуки во иднина.

ГЛАВА 2
ТЕОРИИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

1. ОПШТО ЗА ТЕОРИИТЕ ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ

Одлучувањето како процес што датира со постанокот на човекот еволуирало паралелно со развојот на свеста кај човекот и неговото усовршување. Во достапната литература може да се сретнат најразлични теории што го третираат одлучувањето преку најразлични математички и теоретски пристапи.

Теоријата на игра претставува математички модел што се користи за решавање ситуации на неизвесност и конфликтни ситуации. Во оваа теорија за разлика од статистичката неизвесност се користи стратегиската неизвесност, каде што се тргнува од претпоставката дека донесувачот на одлуките во доволна мера не ја познава приоритетната веројатност на состојбата на опкружувањето (противникот).

Со помош на теоријата на математичко програмирање се решаваат одредени проблеми на функцијата на критериуми на повеќе променливи, нивна оптимизација но преку дадени одредени ограничувања. Пред сè тука се мисли на двата основни методи на математичко програмирање: линеарно и нелинеарно.

Преку динамичкото програмирање се решаваат оние проблеми и ситуации кога треба да биде донесена повеќестепена одлука, а кога секоја е условена од претходните и идните одлуки.

Со барање оптимални одлуки при постоење статистичка неизвесност за состојбата во природата со која и самиот донесувач на одлука не е во спротивставени односи, се занимава статистичката теорија на одлуките. Базичните проблеми на статистиката А Валд (A. Wald), ги формулирал како проблеми на акцијата и ја развил општата теорија на статистички функции на одлучување. Авторот Раифа. Х (Raiffa. H), за самите можности за користење на статистичките функции на одлучување во практичен избор на одлуки тргнува од фактот Валдовата надареност била навистина импресивна, статистичарите, практичари, биле доведени во неприлика бидејќи Валдовата теорија на одлучување не давала поединечна најдобра стратегија, туку фамилија на допустливи стратегии и многу статистички проблеми, таа фамилија е дури и збунувачки богата во можностите - Како практичарот да избере курс на акцијата помеѓу допустливи? - Тие чувствуваат дека овде не постои научно објективен пат за тој конечен избор: Тоа е работа на процена. Ова се напоменува поради тоа што во овој дел,

пред сè нè интересира можноста на поединечните техники на одлучување во конкретни ситуации на донесувањето на воените одлуки.⁴⁶

Во воениот систем поделбата на чија што основа се потпира класифицирањето на ситуации на одлучување се базира на вредноста на оние информации со кои располага донесувачот на одлуката и врз основа на тоа се детектираат различни проблеми при одлучувањето, и тоа:

- одлучување при неодредени услови;
- одлучување при конфликтни услови;
- одлучување во сигурни услови.

Одлуките во воениот систем со оглед на самата природа на системот се во согласност со самата дефиниција на конфликтни ситуации. Со овие одлуки се настојува да се достигнат цели што се спротивставени на оние на противникот. Одлуките се донесуваат во услови на неможност за точно осознавање на состојбите на опкружувањето и можните варијанти на дејствување на противникот. Следствено на ова во самите теории на игра посебно внимание им се посветува на конфликтните ситуации во одлучувањето.

При донесување одлуки во самите воени системи честопати има отсуство на директен противник.

Од оптимизирањето на функцијата на корисност, способноста на донесувачот на одлука да ги определи релевантните фактори и неговата умешност да ги обработи преку математичкиот модел во голема мера зависи од самиот квалитет на донесената одлука.

Одредени типични конфликтни ситуации, особено ако се работи за помали воени единици, со парцијални задачи може да се анализираат како игра против природата, при што оној што ја носи одлуката може да влијае при донесување на самата одлука како при одлучување при неизвесност или во услови на ризик, а како состојба на природата да ги согледува противничките можни варијанти, притоа давајќи им сопствена субјективна процена за веројатност за можно настанување на одредени состојби.

Оваа класификација на ситуациите на одлучување овозможува да се опфатат најголем број одлуки во воените системи и да се укаже на значењето на нивното

⁴⁶ Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 121.

моделирање. Потребно е да се има предвид дека во практиката се можни и комбинирани ситуации на одлучување.⁴⁷

2. ТЕОРИЈА НА ИГРИ

Теориите на игри (англ. game theory) ги проучуваат одлуките чии исходи делумно зависат од тоа што работат другите лица. Станува збор за игри на стратегии помеѓу двајца или повеќе играчи (како шах) кои донесуваат одлуки врз чија основа можат да добијат или да загубат, во зависност од одлуките што ги донеле другите играчи.⁴⁸

Секој од играчите одлучува рационално и во согласност со своите желби, но притоа мора да се обиде да процени кои одлуки ќе ги донесат останатите играчи. Тоа значи дека во текот на одлучувањето во одредена мера постои несигурност, бидејќи играчите не знаат точно што ќе направат нивните противници, па од исклучителна важност е добро да ги проценат можните потези на другите, односно на останатите играчи.⁴⁹

Оваа теоретска насока интензивно започнала да се развива по 1944 година и по книгите кои ги објавиле Џ. Вон Нојман (J. Von Neumann) и О. Моргенштер (O. Morgenstern).⁵⁰

Тие со анализа на проблемите на симултано повеќеагентско одлучување, ги поставиле темелите на развојот на модерните теории на игра. Покрај нив, фундаментален придонес во развојот и за популацијата на теориите на игра дал и американскиот математичар и нобеловец Џ. Ф. Наш (J. F. Nash). Тој го развил концептот на Нашова рамнотежа (англ. Nash equilibrium) која се јавува кога секој играч врз основа на дејствувањето на своите противници ќе оствари најдобар можен резултат.⁵¹

⁴⁷ Stoilković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 122.

⁴⁸ Miles, J. A., Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader, Jossey-Bass, San Francisco, 2012, pp. 13.

⁴⁹ Miles, J. A., Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader, Jossey-Bass, San Francisco, 2012, pp. 121.

⁵⁰ Von Neumann, J., Morgenstern, O., Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press, Princeton, 1944, pp. 44.

⁵¹ Miles, J. A., Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader, Jossey-Bass, San Francisco, 2012, pp. 122.

Со други зборови, во состојба на рамнотежа, ниту една страна во стратешката интеракција нема интерес да отстапи од својата сопствена стратегија ако сите останати се придржуваат кон своите најдобри стратегии.

Денес постојат поголем број различни видови на статички и на динамични игри што може да се разликуваат врз база на следните критериуми:

1. симетрични или несиметрични;
2. со два или повеќе играчи;
3. повторувачки или неповторувачки (еднопотезни);
4. со потполни или со непотполни информации;
5. симултани (стратегиски) или секвенцијални;
6. со добивка или со загуба;
7. кооперативни или некооперативни.⁵²

Независно за кој вид игра станува збор, теориите на игри претставуваат корисна нормативна алатка за донесување одлука за општественото опкружување.⁵³

Иако тие се базираат на математички модели со чија помош се прикажуваат стратешките однесувања на играчите, освен силниот придонес во подрачјето на економијата и менаџментот, видлив белег оставиле и во подрачјето на сметководството, биологијата, правото, финансиите, маркетингот и политичките науки.⁵⁴

Сепак постојат мислења кои не говорат во прилог на теориите на игри. Одредени автори, мислат дека теориите на игри не можат на соодветен начин да се носат со идеализацијата на стварните проблеми, како ниту со идеализациите кои несоодветно го прикажуваат реалниот свет.⁵⁵

Исто така, и Џ. А. Мајлс (J. A. Miles), повикувајќи се на Г. Рој (G. Roy), истакнува дека теоријата на игра не се покажала како корисна алатка за генерирање прецизни совети за менаџерско однесување, односно дека останала само добар начин за опишување на она што се случило во конкретна ситуација.⁵⁶

⁵² Peterson, M., *An Introduction to Decision Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009, str. 221

⁵³ Watson, S. R., Buede, D. M., *Decision synthesis: The principles and practice of decision analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1987, str. 111.

⁵⁴ Miles, J. A., *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012, pp. 121.

⁵⁵ Watson, S. R., Buede, D. M., *Decision synthesis: The principles and practice of decision analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1987, str. 111.

⁵⁶ Miles, J. A., *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012, pp. 123.

3. НОРМАТИВНА ТЕОРИЈА

Помеѓу нормативните теории на одлучување се вбројуваат и теориите на корист (англ. utility theory) што се формирани врз основа на концептот на корисност, односно на индикаторот на посакуваност со евентуалните можни последици од можната варијанта на одлуката. Притоа, е потребно да се потенцира дека корисноста не означува само добивка, заработка, среќа или исходи кои на донесувачите на одлуките им се корисни за нешто друго. Во економска смисла, корисноста претставува субјективна вредност што ја генерира збирот на преференците на донесувачот на одлуките, но во безбедносниот сектор, а одобено во воените организации тоа не е така.

Нормативните теории на одлучување честопати се карактеризирани и критицирани како ограничувачки и како теории во кои премногу се застапени рационалното однесување и математичките методи. Одредени теоретичари ја застапуваат тезата дека натамошниот развој на овие теории е непотребен со оглед на фактот дека обичните луѓе со оглед на просечните когнитивни способности не можат во доволна мера да ги разберат и да ги применат. Токму поради тоа од нивна страна се предлага акцентот да биде ставен на дескриптивниот пристап на одлучување.⁵⁷

4. ДЕСКРИПТИВНА ТЕОРИЈА

Дескриптивната теорија ќе ја анализираме преку разликата меѓу нормативните и дескриптивните теории за донесување одлуки, што во принцип е многу едноставна. Нормативната теорија поаѓа од фактот како треба да се донесуваат одлуки, а дескриптивната теорија покажува како всушност се донесени одлуките. Без да се толкуваат наведените поими кај авторите што ја третираат оваа проблематика едногласно постои став дека и двете теории генерираат предуслови за рационално одлучување. Во процесот на донесување одлуки донесувачите на одлуки најчесто се наоѓаат во ситуација да не можат во целост да ги испочитуваат предвидените норми за донесување на одлуката. Тоа значи дека одлуката што ќе биде донесена врз норми што во целост не се испочитувани, односно се видоизменети од страна на донесувачот на одлуката, станува збор за фалсификувана нормативна теорија. Во суштина секоја

⁵⁷ Hoch, S. J., Kunreuther, H. C., Gunther, R. E. (ur.), Wharton on making decisions, John Wiley & Sons, Hoboken, 2001, str. 9. – 10.

одлука од дескриптивен аспект е оправдана бидејќи оваа теорија го оправдува фактот дека одлуката е донесена и таа постои.⁵⁸

Ако еден донесувач на воена одлуката сака да ја добие војната, тој се обидува да изгради норми како да се постигне оваа цел. На прашањето дали воопшто тој треба да се обиде да победи во војната не се става акцент туку акцент е ставен како да се победи. Разликата помеѓу одлуките што се донесени врз основа на нормативните и дескриптивните теории најчесто се нејасни, но сепак постојат, бидејќи една одлука анализирана од аспект на нормативност и дескриптивност има различно толкување.⁵⁹

5. ТЕОРИЈА НА КОРИСТ

Теоријата на очекувана корист (англ. *expected utility theory*) се занимава со одлучување во услови на несигурност и ризик. Таа наведува дека вкупната корист на некоја верзија на одлука е всушност и нејзината очекувана корисност.⁶⁰

Теоријата произлегува од нејзините едноставни претпоставки со чија помош, математички може да се претстават проблемите и да се формулираат соодветни решенија. Се тргнува од претпоставката дека донесувачите на одлуките имаат целосни информации за веројатноста и за последиците на секоја варијанта на одлука. Исто така, се претпоставува и дека донесувачите на одлуките ги разбираат тие информации, како и дека се способни имплицитно или експлицитно да ги пресметаат, односно да ги одредат позитивните и негативните ефекти од можните решенија на проблемите.⁶¹

Откако ќе се утврди корисноста на секоја од верзиите на одлуките, тие се одлучуваат за онаа верзија што ја максимизира очекуваната корисност.⁶²

Теоријата на корист ја утврдува законистоста врз којашто се темелат низи од вредности и врши дефинирање на правилата за процена на тие вредности. Теоријата на корист нуди можности да се добие конзистентен поредок на преференции во однос на користа на единечните варијанти, што е практично и предуслов за секој избор и донесување одлука. Теоријата на корист тргнува од фактот дека се дефинирани

⁵⁸ <http://people.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf>, преземено на: 20/06/16.

⁵⁹ <http://people.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf>, преземено на: 20/06/16.

⁶⁰ Baron J., *Thinking and Deciding*, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, str. 24.

⁶¹ Sikavica P., Hunjak T., Begičević N., Hernaus T., *Poslovno odlucivanje*, Školska knjiga, d. d., Zagreb, 2014.

⁶² Plous, S., *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, New York, 1993, str. 94. – 95.

можните варијанти и дека е потребно да се реализира процес на одлучување за една од нив врз основа на мерење на користа на секоја од нив посебно.⁶³

Примена на теоријата на корисност како своевидна основа за анализа на одлуките наоѓа широка примена, според Х. А. Симон (H. A. Simon), луѓето често не разбираат која стратегија ја максимизира нивната корисност, со што значително се отежнува примената на овие теории.⁶⁴

6. МУЛТИ КРИТЕРИУМСКА ТЕОРИЈА

Нешто посложен облик на теоријата на корисност е мултиатрибутната или мулти критериумската теорија на корисност (анг. multi-attribute utility theory - MAUT). Станува збор за структурирана методологија што настојува да пронајде trade-off решение помеѓу различните цели. Сума на аксиоми и теореми е фундаментот што е соодветен за одлучување во услови на корист.⁶⁵

Голем придонес за нејзиниот развој дале Р. Л. Кинеј (R. L. Keeney) и Х. Раифа (H. Raiffa), правејќи ја синоним за повеќекритериумско одлучување.⁶⁶

Оваа теорија е систематски пристап за квантифицирање на параметрите на поединецот. Тоа се користи за определување нумеричка вредност (оцена) изразена во некоја мерка на скала од „0“ кон „1“, при што „0“ претставува лоша оцена додека „1“ би била одлична оцена. Овој начин на донесувачите на одлуки им овозможува да направат директна споредба на елементите што се користат во процесот на донесување одлуки. Крајниот резултат на оваа теорија претставува рангирање на алтернативи од страна на донесувачите на одлуки.⁶⁷

Од аспект на примена на оваа теорија, војската се јавува како водечки корисник. Дизајнот на големи нови системи на оружје секогаш вклучува анализа на цена, тежина, трајност, убиственост и стабилноста. Секоја влада бара својата одбрана

⁶³ Plous, S., *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, New York, 1993, str. 93.

⁶⁴ Simon, H. A., *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*, *American Economic Review*, 49, 1959, 253-283.

⁶⁵ Dyer, J. S., MAUT – Multiattribute utility theory. U: Figueira, J., Greco, S., Ehrogott, M. (ur.), *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, Springer, Berlin, 2005, str. 293.

⁶⁶ Keeney, R. L., Raiffa, H., *Decision with Multiple Objectives: Preference and Value Tradeoffs*, Cambridge University Press, New York, 1993, pp. 130

⁶⁷ http://www.hsor.org/what_is_or.cfm?name=mutli-attribute_utility_theory, преземено на:20/06/16.

да ја довери на изведувачи кои користат методологија во пошироката област и применуваат повеќекритериумски одлуки.⁶⁸

7. СОВРЕМЕНИТЕ ТЕОРИИ ВО РАМКИТЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Одлучувањето врз основа на сопственото искуство, произлегува од способноста на тој што ја носи одлуката врз основа на неговите чувства, и најчесто наместо примена на аналитички постапки, постои интуитивно одлучување во комбинација со примената на современите теории за донесување одлуки.

Сознанието за одредена појава, личност или ситуација кое не настанало како последица од намерно размислување се нарекува интуиција. Интуицијата најчесто треба да ја дополнува анализата на проблемот и се користи во ситуации кога донесувачот на одлуката не располага со доволно искуство, кога кај него постои одредена доза на несигурност, не може да го одбере најдобриот начин за решавање на проблемот, не располага со доволен број релевантни факти за одлучување, работи под притисок на недостаток на време и не може да направи правилен избор на постојните алтернативи. Интуицијата најчесто се користи во следните ситуации:

1. кога се немаат претходно искуство на кое можат да се потпрат;
2. во ситуација на голема несигурност;
3. кога фактите со кои располагаат се ограничени и тешко може да се предвиди редоследот на настаните;
4. кога врз основа на фактите не може да се заклучи по кој пат треба да се тргне;
5. кога аналитичките податоци се од мала корист;
6. кога постојат неколку алтернативи помеѓу кои треба да се донесе одлука, а секоја има подеднакво и добри и лоши страни;
7. кога времето за одлука е ограничено и е многу кратко.⁶⁹

Кога зборуваме за состојба на сигурност, тогаш мислиме на таква состојба во која донесувачот на одлука поседува голем степен на сигурност во условите, кога алтернативите и можноста за донесување лоша одлука се сведени на минимум. Со

⁶⁸ http://www.hsor.org/what_is_or.cfm?name=mutli-attribute_utility_theory, преземено на: 20/06/16.

⁶⁹ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 248.

оглед на современите текови и услови на живеење тешко е да се зборува за состојба на сигурност при носењето одлуки. Во вакви услови примената на соодветна современа теорија би била вистинско решение за донесување одредена одлука.

Доколку при носењето на одлуки постојат повеќе алтернативи и потенцијалната исплатливост и трошоците се директно поврзани со проценување на веројатност, тогаш зборуваме за состојба на ризик. Одлуките донесени во услови на ризик имаат реални шанси да бидат лоши и нејасни.

Носењето одлуки во современите организации се донесуваат во состојба на неизвесност. Донесувачот на одлука честопати не може да ги согледа сите алтернативи, како ризиците и последиците од нив. За правилно донесување одлука во ваква ситуација неопходно е лицето што ја носи одлуката да се обиде да добие што поголем број релевантни информации и во процесот на донесување одлука да постапува што е можно порационално и да носи логични заклучоци. Современата теорија на одлучување, според количината на податоци со кои се располага, сложеноста на податоците и познавањето на законитоста на развој на појавите, одлучувањето го дели на: одлучување подготвено и реализирано во услови на неизвесност, одлучување во услови на ризик и одлучување во услови на извесност.⁷⁰

Од ова може да се заклучи дека претставува состојба во која егзистираат голем број податоци, а проблемот што треба да се реши е многу мал. Како ризик пак може да се смета ситуацијата кога се располага со средна количина податоци и средна сложеност на проблемот, додека под неизвесност треба да се подразбере ситуација во која имаме многу мал број податоци и голема сложеност на самиот проблем.

7.1. Одлучување при извесност

Под одлучување при несизвесност треба да се подразбере ситуација во која лицето што ја носи одлуката располага со сознанија на состојбата што ќе настапи во времето кога ја носи одлуката. Главен проблем при самото одлучување треба да му биде правилниот избор на најдобрата варијанта од која треба да се очекува најголем ефект.⁷¹

⁷⁰ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str. 210.

⁷¹ Stojković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 128.

Ако кажеме дека ситуацијата на извесност претставува ситуација кога поврзаните фактори се познати, тогаш следи дека имаме амо една можна состојба на самиот проблем или доколку постојат повеќе состојби тогаш со сигурност може да се претпостави она што ќе се случи.

Сепак не може да се каже дека дека при ситуација на извесност, донесување одлука е лесно и без одредени ризици, поради неоспорниот факт дека при секое одлучување треба да се направи добра анализа на состојбата, да се анализираат сите релевантни фактори и да се има многу добри познавања на самиот систем на одлучување. Во самиот процес на донесување на одлука ќе се дојде до многу голем број разни варијанти за решавање на проблемот а со самото тоа за нивна детаљна анализа би се потрошило многу време.

Стоиљковиќ, М., во своето дело прави практичен пример со следното сценарио. Командантот на една единица треба да донесе одлука за распоред на огнено дејство, кон противничките објекти. Во својата зона на дејствување мора да се распореди дејството на 6 противнички објекти. Тој формира 6 огнени групации поради истовремено отворање оган, но нивната ефикасност на уништување на зададените противнички објекти е различна. Наједноставно би било да ги испита сите пермутации за доделување на објектите по огнени групи и да ја избере најповолната од аспект на усвоениот критериум. Бројот на пермутации кои командантот би морал да го пресмета е $6! = 1 * 2 * 3 * 4 * 5 * 6 = 720$. Бројот на пермутации со незначително зголемување на бројот на огнени групи, односно објекти, се зголемува многу брзо, но веќе и овој скроман број од 720 пермутации е надвор од расположливото време на командантот. Со оглед на тоа дека без соодветен алогаритам не може да се пронајде најповолната варијанта, проблеми се појавуваат и при изготвување план за оптимална достава на основните потребни ресурси во безбедносните структури, како што се: муниција, гориво за возила, за производство на разни потреби за вооружените сили (муниција, барут) кај кои имаме ограничен рок за употреба, е факт што му дава неопходност на математичкиот израз.⁷²

Кога зборуваме за самата исправност на претпоставката за извесноста на состојбата на околината треба да се напомене дека една од основните претпоставки од која се поаѓа во процесот на одлучување пред се кога сè врши групирање на задачите во ситуација на извесност, е таа дека донесените одлуки независно да се однесуваат за

⁷² Исто, стр.129.

поблиска или за подалечна иднина ќе соодветствуваат со состојбата што би настанала и дека оваа потешкотија не треба да се зема предвид при одлучувањето.

Секако дека решавањето на одредени проблеми од оваа група на одлучување не е можно со наведениот модел, туку е потребно користење други модели на операциски истражувања како на пример линеарното и нелинеарното програмирање со сите нивни техники.

Во овој дел од трудот нема да се задржуваме на толкувањето на техниките на линеарното и нелинеарното програмирање, имајќи предвид дека тие претставуваат многу разгранета дисциплина на математичко програмирање, чија примена во воените и воопшто во организационите системи се зголемува од ден на ден. Во продолжение, само ќе биде даден еден општ математички приказ на линеарно и нелинеарно програмирање:

Даден е систем на m равенка или неравенка:⁷³

$$\varphi_i(x_1, \dots, x_n) \geq, =, \leq b_i; i=1, \dots, n;$$

и функцијата:

$$Z=f(x_1, \dots, x_n).$$

Се бара такво позитивно решение за системите на равенките (неравенките) φ_i за функцијата Z да ја достигне оптималната вредност.

Ако функциите φ_i и Z се линеарни, тогаш тоа е проблем на линеарно програмирање, а ако се нелинеарни, тогаш станува збор за нелинеарно програмирање.

Примерот со кој беа претходно илустрирани потешкотиите на избор помеѓу голем број варијанти (во нашиот случај 720) ќе се решат со помош на линеарно програмирање. Со тоа се потврдува неопходноста од користењето на техниките на операциското истражување во проблемите на одлучување при извесност, односно при одреденост.

7.2. Одлучување во услови на ризик

Ризикот е ситуација во која фактите за состојбата на проблемот се непознати, но постои емпириска или одредна објективна евиденција за проблемот, што обезбедува доделување на веројатноста на настапување на неговите различни состојби. Кога се вели дека состојбите на природата се непознати, не се мисли на тоа дека состојбата на

⁷³ Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 130.

тие состојби е непозната, туку не се знае која од нив ќе се случи. Значи ситуацијата на одлучување при ризик се карактеризира преку познавање на акциите што ни стојат на располагање, состојбата на природата, како и веројатноста на настанување на состојбите на природата. Притоа збирот на веројатноста на идните настани е еднаква на 1,0 (100%).⁷⁴

Донесувачот на одлука при одлучување при ризик располага со поголем број состојби, а со самото тоа треба да изведе поголем број варијанти во зависност од предвидените идни состојби, веројатноста тие да се случат, како и ефектите што секоја случена состојба може да ги предизвика. Таквата ситуација може да се дефинира успешно преку соодветен матричен модел, додека сумата на веројатноста на настапување на поединечни состојби на природата е еднаква на единица, а веројатностите мора да бидат негативни.

Поаѓајќи од фактот дека особено кај воените системи не постои повторување на одредени ситуации и дека не треба да се експериментира при донесувањето на одлуки, се јавува дилемата дали во процесот на одлучување треба да се прави издвојување на одлучување при ризик од одлучување при неизвесност.

Поради тоа што при донесувањето одлуки многумина сметаат дека можат да се потпрат на доволен број релевантни информации со кои би ја дефинирале веројатноста, тие во најчест случај ќе се определат и ќе ја изберат особено при одлучување во ситуација при ризик, онаа варијанта што им изгледа најсигурна.

Очекуваната вредност на стратегијата „i“, се пресметува во такви случаи, според Баесоновото правило на одлучување, прикажано преку равенството дадено во продолжение:⁷⁵

$$E(\alpha_i) = \sum_{j=1}^n u_{ij} \cdot p_j$$

Имено, доколку одредена ситуација е недопустливо лоша за донесувачот на одлуката, тогаш тоа треба да дојде до израз и во резултатите што ја сочинуваат матрицата за плаќање на ситуација. Имајќи предвид дека изнесените потшкотии за утврдување на веројатноста на состојбата на природата, како и разновидноста во однесувањето на донесувачите на одлуките во ситуации на ризик, очигледно е дека

⁷⁴ Subošić., Daničić M., Bezbednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str. 234.

⁷⁵ Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 135.

донесувањето одлука при ризик е значително посложен проблем отколку што тоа следува од непосредната примена на критериумите што се претставени со претходното равенство. Понатаму, одлучувањето за оптималната акција при ризик започнува од потребата врз основа на познатите податоци да се пресметуваат очекуваните ефекти од примената на секоја од потенцијалните акции. Потоа врз база на претходно дефинираниот критериум се избира некоја од акциите што ќе се реализира (се одлучува). Типот на критериумот при одлучувањето во услови на криза е \max и \min .⁷⁶

Врз основа на изведената анализа на одлучување при ризик, се поставува прашањето за неговото применување, односно за неговата применливост. Одлучувањето при ризик, практично овозможува решавање на проблемите што се однесуваат на:⁷⁷

1. оптималното управување со залихите;
2. управување со продуктивноста и квалитетот;
3. отказ на техничките системи.

Значи применливоста на одлучувањето при ризик е присутна и во областа на безбедносниот менаџмент.

7.3. Одлучување при неизвесност

Според одредени автори, доколку не располагаме со релевантни факти за состојбата на проблемот и кога не се познати информациите врз кои може да се предвидат одредени состојби зборуваме за состојба на неизвесност.

При одлучување во состојба на неизвесност за разлика од одлучување при состојба на ризик евидентен е недостаток и недоволен број на објективни емпириски евиденции за веројатноста за настанување на одредени појави што би се случиле во иднина.

Едно од основните обележја на кризните, посебно на конфликтните ситуации, е високото ниво на неизвесност. Неизвесноста е последица на:⁷⁸

1. недостаток на податоци;
2. неможност на влијание на поединечни фактори:

⁷⁶ Исто, стр.136.

⁷⁷Subošić., Daničić M., Bezbednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str. 234.

⁷⁸Исто, стр. 236.

- раководење и
- начин на решавање на проблемите (на пример, тактики) и

3. непознавање на законитоста на развојот на појавите во конкретен случај.

Значи, неизвесна може да се смета ситуација во која постои голема веројатност за настанување на изненадувања.

Авторот Стоилковиќ М., во книгата „Процес на донесување на одлуки“ наведува дека доколку во одредена ситуација не се познати веројатностите за настанување на релевантни состојби станува збор за одлучување при неизвесност или неизвесност во која треба добро да се определи критериум што ќе се користи со цел добивање најоптимална и најобјективна варијанта.

Определувањето на критериумите за одлучување претставува основен проблем кај одлучувањето при неизвесност.

Иако истиот автор, при елаборирањето на одлучувањето при ситуација на неизвесност се лимитира на неизвесноста во поглед на веројатноста на настанување на одредена релевантна состојба, при што не треба да се свати дека неизвесност се однесува и на постојните и можни варијанти, очекуваните резултати од варијантите. Самата неизвесност произлегува од степенот на согледување, детектирање и разбирање на причинско-последичната поврзаност на причините и на последиците во рамките на проблемот.

Авторите Маршал и Симон, разработувајќи го својот пристап на рационален избор, наведуваат две фундаментални карактеристики:⁷⁹

- Изборот секогаш се врши според ограничен, апроксимативен, упростен модел на ситуации. Моделот на оној што врши избор ќе го нарекуваме како негова дефиниција на ситуацијата.
- Елементите на дефиницијата на ситуацијата не се дадени, односно не ги земаме како нешто дадено врз основа на нашите набљудувања во нашата теорија, туку тие се исход на психолошки и социолошки процес, вклучувајќи ја и активноста на оној што го врши изборот и активностите на другите во неговата околина.

Во практика заради избегнување ситуации на неизвесност одредени организации се трудат да создадат ситуации за одлучување во кои ќе можат да донесат задоволителни одлуки, да избегнат планирање што ќе биде детерминирано од некои

⁷⁹James G., March, Herbert A., Simon, Organizations, John Ailey Sons, Inc, Publisher, 1958, pp. 104

неизвесни облици на планирање, а истовремено да бидат во можност да се направи евалуација на планирањето со одредено контролирано средство.

Значи, имајќи предвид дека ниту еден донесувач на одлуки нема да одлучува за проблемот за кој толку малку се знае дека не е во состојба да дефинира релевантни сопствени стратегии и состојба на окружување, па макар се работело и за упростен модел на ситуација, како што тоа го дефинираат Маршал и Симон, може да се говори за неизвесноста на ситуацијата во смисла на непознавање на веројатноста на настапувањето на релевантните состојби на природата. Причина за да не се придржуваат на таквиот упростен модел, веројатностите на состојбите, лежи во фактот што објективно наклонетите донесувачи на одлуки поаѓаат од уверувањето дека ситуациите во природата не се повторуваат, како и дека не може ниту да им се утврдат објективни веројатности. Но, тука може да спаѓаат и типични ситуации на ризик кога донесувачот на одлуки не располага со веројатностите на состојбата на природата. ⁸⁰

7.4. Одлучување во конфликтна ситуација

Промените се составен дел на човековото постоење. Познатата латинска изрека вели дека „сè тече и сè се менува“. Промените го овозможуваат развојот на поединецот и престануваат да постојат само во моментот на престанокот на животот на човекот. Секоја промена, поради сите состојби на непознатото што таа ги носи, создава проблеми што многу често резултираат со отпор кон истите. Проблемите ја наметнуваат потребата од донесување на одлуките и нивно спроведување. Како резултат на различните стилови на водење и менаџирање во тимовите и различните интереси што се потреба и карактеристика на секој поединец во тимот или организацијата, се појавуваат конфликтите. ⁸¹

Донесувањето на одлуките е составен дел на управувањето, и процесот кога не се донесува одлука. Според Питер Дракер, ефективните менаџери не донесуваат многу одлуки. Тие се концентрираат на најзначајните, кои се резултат на концептуални размислувања. Тие настојуваат да ги имаат сите податоци за проблемите, врз основа на што ќе донесат системски изградена одлука. Менаџерите кои имаат водствени

⁸⁰ James G., March, Herbert A., Simon, Organizations, John Ailey Sons, Inc, Publisher, 1958, pp. 107.

⁸¹ Lončarević, R., Menadžment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 222.

способности, одлуката ја гледаат како влијание, а не како спроведена техника. Нивните настојувања се да бидат разумни, не и да се прават паметни.⁸²

Зборувајќи за класификацијата на проблемите на одлучување, според вредноста на информацијата на донесувачот на одлуката за веројатноста на состојбата на природата, дефинирана е конфликтната ситуација како конфликт на интереси кај два разумни противници. Конфликтната ситуација може да се дефинира како конфликт на интереси на двајца разумни противници, во услови кога противниците не располагаат со релевантни информации за преземените активности на самиот противник, а притоа трудејќи се на секој можен начин да го спречат противникот да се стекне и да добие одредена сознанија за неговите намери.

Самото одлучување во вакви конфликтни ситуации е комбинација од конфликт и неизвесност и за него е специфично тоа што постои многу висок степен на неизвесност во поглед на варијантите што би ги избрал самиот противник.

Една од повеќето карактеристики на одлучувањето во воените системи претставува недостаток од информации за намерите на противникот, особено во реални ситуации што се карактеризираат со голема динамичност, потребата од донесување на повеќе степен одлука во зависност од одлуката на противникот како и донесување на наизменични одлуки сè трае додека акцијата.

Од анализата на досега изнесените начини на одлучување произлегуваат следниве претпоставки:

- Кај донесувачот на одлуките не постоел реален конфликт на интереси или пак противник била природата. Тоа е претпоставена ситуација во која противникот се насочува кон остварување на сопствените цели, а во доволна мера нема сознанија за дејствата на противникот и неговите цели ги става на спореден колосек.
- Статичко донесување одлука што подразбира дека одлука се носи еднаш, а доколку се промени ситуацијата и треба да се носи нова одлука се постапува како во новонастаната ситуација.

Теоријата на игра дефинирана како математички модел се користи кога се јавува потреба од решавање ситуации на неизвесност и конфликтни ситуации, а ќе се употреби и во случаи кога не може да се донесе одлука со користење на горенаведените претпоставки.

⁸²Draker, P., Moj pogled na menadžment (Prevod sa engleskog), Adižes, Novi Sad, 2003, str. 277-278.

Создавањето на математичкиот модел за конфликтни ситуации прв се јавува во 1921 година. Потоа во 1928 година е докажана теоремата за \min и \max . и математички е создадена теоријата на игра. Но развојот на теориите на игра започнува со издавањето на некои научни трудови во средината на минатиот век.⁸³

7.5. Одлучување при сложени безбедносни ситуации

Самиот поим сложена безбедносна состојба ни укажува состојба што е далеку поразлична од редовната или нормалната во која секојдневно се донесуваат одлуки. Следствено на ова, веќе не се во функција нормалните начела по кои се одвивале активностите во организацијата. Честопати во услови на сложени безбедносни ситуации или воени дејства, самите лидери мора да донесуваат одлуки и да ги спроведуваат во практика. Постојат различни ситуации што треба да се разрешат со донесување и спроведување на некоја значајна одлука во услови на воени дејства или сложена безбедносна ситуација.

По донесувањето на одлуката следуваат низа мерки и активности што мора да се преземат и да се извршат во најкраток можен рок. Во овој случај многу е тешко да се воспостави соодветен модел по кој ќе се донесуваат одлуките, а ќе се примени секој модел што ќе биде оценет дека ќе ја реши конкретната проблематика. Како пример ќе го земеме штабот, кој мора навремено да донесе одлуки и да ги изработи плановите и наредбите, за да може потчинетите единици да ги преземат сите потребни мерки и подготовки за нивно дејствување. Анализата на можните варијанти за донесување на одлуките наметнува потреба од изработка на одредени службени акти, но битно е, во сложените безбедносни ситуации, тоа да не се претвори во изработка на прекубројни и обемни службени акти, со кои би се потрошило драгоцено време и да се создаде сложена ситуација.

Планирањето не смее да се поистовети со процесот на изработка на воените акти. Процесот на планирање е неопходна активност со која се врши предвидување на развојот на ситуацијата и планирање на мерките што треба да се преземат и претставува чекор што не смее да се пресконе. Секако дека изработката на документите не треба да се прескокнува, но во одредени ситуации тие не мора да бидат изработени.

Паралелно со процесот на планирање на самата операција неопходно е на

⁸³Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 128.

пониските нивоа да се преземат неопходните мерки во однос на подготовките на единиците, мерки од доменот на логистичкото обезбедување, организирање на системот за врски и уште многу мерки и активности за успешно спроведување на донесената одлука. Сите овие мерки и активности не можат да се спроведат квалитетно и навремено доколку не се располага со обучен и оспособен кадар, кадар кој може во целокупниот процес да ги примени современите методи за раководење и командување, методите на планирање на операциите, но секако и методите на изработката на потребните документи и нивно пренесување на потчинетите единици.

ГЛАВА 3
МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

1. ОСНОВНИ МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Процесот на одлучување најчесто се остварува преку најразлични модели на донесување одлуки. Во практика е утврдено дека моделот на одлучување најчесто се дефинира како начин преку кој ќе се презентира ситуацијата или ќе се утврдат условите во кои проблемот може да се опише, објасни, контролира и предвиди. Но исто така моделот овозможува и преглед на корелацијата на различните елементи на секоја проблемска ситуација. Во основа, моделот најчесто го третираме како проста слика на некоја сложена ситуација. Моделите можат да се сретнат во која било форма, секогаш кога менаџерот ја употребува за изразување и исто така му помага при донесувањето каква било одлука. Моделот може да биде толкуван и како концептуална слика на реалноста со акцент на квантитет на елементите или процесите кои се одвиваат. Тој најчесто во себе содржи низа нејаснотии, како што се: афинитетите на вработените, професионалност во работењето, меѓучовечките односи, довербата. Моделите потребно е да бидат флексибилни за преку нив да се изразат и спецификите на самата проблемска ситуација и на решенијата што ќе бидат производ на самиот процес на одлучување.

Моделите за одлучување може да бидат поделени според намената, според отвореноста и според процесот. Оваа класификација може да претставува корисен водич за споредување на разликите и сличностите меѓу моделите на одлучување и како помош за менаџерите да изберат адекватен модел на одлучување кој е корисен за решавање на проблемот со кој се судира менаџерот. Според намената, моделите на одлучување може да бидат класифицирани како нормативни и дескриптивни. Ако се обидеме да направиме детаљна анализа ќе заклучиме дека нормативен модел на одлучување е оној што опишува „што треба да биде“, а дескриптивен модел на одлучување е оној што објаснува „што би се случило“. Според степенот на влијание, моделите можат да бидат затворени и отворени. Затворен модел на одлучување постои во ситуација во која се познати алтернативите и менаџерот избира одлука со примена на рационалноста. Индивидуата се соочува во дадена ситуација со многу алтернативи или со неколку можни текови на акција. Секој тек на акција води кон единствени последици. Може да се нарече рационална индивидуа, личноста доколку ги зема предвид можните алтернативи од акциите кои стојат на располагање, доколку може да ги рангира алтернативите и доколку како резултат на знаењето кое го поседува тој избира тек на акција, согласно неговата процена што води кон избор на најдобра алтернатива. Станува збор за затворен модел на одлучување затоа што му се придава

мало значење на опкружувањето и на сложеноста на чинот на избор. Доколку одлучувањето е постојано под влијание на опкружувањето, станува збор за релативно отворен модел. Отворениот модел на одлучување го разгледува процесот со многу поголема неизвесност. Овој модел вклучува рационалност и ирационалност. Влезните информации се прибираат од различни извори и се дел од процесот. Односите меѓу моделите на одлучување најдобро се објаснети со следното мислење: во затворените модели неколку карактеристични одлуки од опкружувањето се земаат во процесот на одлучување, како односи меѓу акција - резултат, корисност итн. Се претпоставува дека одлучувачот треба да е логичен и максимално методичен. Спротивно, отворениот модел на одлучување е постојано под влијание на вкупното одржување, а се подразбира дека и тој влијае на опкружувањето. Одлуките се огледало на опкружувањето. Спротивно на претпоставките кај затворениот модел на одлучување, отворениот модел не претпоставува дека одлучувачот може да ги препознае сите цели и можни алтернативи. Се истакнува неговата способност за пореално гледање, се набљудува како сложена мешавина на многу елементи, вклучувајќи ја неговата култура, неговата личност и неговите аспирации.⁸⁴

Во зависност од примената на менталниот процес, моделите може да се дефинираат и како индуктивни и дедуктивни. Индуктивниот процес претставува создавање на модел кој однапред ќе го предвиди резултатот на одлуката, додека дедуктивниот модел потребно е да даде резултат кој нема да се разликува од резултатот добиен од анализата на реалниот проблем за кој е потребно да се одлучува.

Во литературата може да се сретне категоризација на класичен и административен модел.

1. Класичниот модел на одлучување се темели врз реални економски претпоставки, главен императив на одлуките кои ќе се донесат од страна на менаџерите им е економската оправданост на одлуките и тие да бидат во интерес на организацијата. Класичниот модел на одлучување се базира на следните претпоставки:
 - одлучувачот дејствува за остварување на целите што се познати, а задачите се прецизно формулирани и дефинирани;

⁸⁴ Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 1993, стр.414-415.

- одлучувачот дејствува во услови на извесност поседувајќи комплетни информации. Сите алтернативи и потенцијални резултати на секоја алтернатива може да бидат пресметани;
- критериумите за оценување на алтернативите се познати; одлучувачот селектира алтернатива која ќе ги максимизира економските ефекти на организацијата;
- одлучувачот е рационален во определување на вредностите, ги подредува алтернативите, ги проценува алтернативите и донесува одлука која ќе го максимизира остварувањето на целите.⁸⁵

Овој модел се применува при донесување на програмирани одлуки, кога се достапни информации и веројатноста може да биде пресметана.

2. Административниот модел на одлучување дава претстава за начинот на кој во реалноста менаџерите ги подготвуваат одлуките во услови на неизвесност, карактеристични за непрограмираните одлуки. При користењето на административниот модел менаџерите располагаат со време и можност да обработат извесна сума на информации со кои ги донесуваат одлуките. Административниот модел на одлучување е заснован врз претпоставки различни од претпоставките на класичниот модел на одлучување. Според административниот модел:

- одлуките за целите се често нејасни, конфликтни и недостасува консенсус меѓу менаџерите; менаџерите често не се запознати со проблемите или со можностите кои постојат во организацијата;
- не секогаш се применуваат рационални постапки, а кога се применуваат тие се ограничени на едноставно гледање на проблемот наместо опфаќање на сложеноста на реалниот настан;
- истражувањето на менаџерите за алтернативи е лимитирано поради човечки, информативни и ресурсни ограничувања;
- најголем број менаџери се за задоволувачко, а помалку за максимално решение. Ова е поради фактот што имаат ограничени информации и имаат нејасни критериуми за тоа што содржи максималното решение.⁸⁶

Главна карактеристика на административниот модел на одлучување е примената на дескриптивниот приод. Тој ги респектира човековите лимити и ограничувањата во

⁸⁵ Исто, стр.416.

⁸⁶ Исто, стр.416.

пошироката средина кои имаат влијание врз степенот до кој може да се примени рационалниот процес на одлучување.

Моделите на одлучување се користат во сите сфери на општествениот живот. Начелно, тие ги опфаќаат сите области од општеството меѓу кои ќе ги споменеме: економијата, безбедносните структури, пазарот на стоки, сообраќајот, итн. Во индустријата и економијата вообичаено се користат физичките модели, преку кои се прикажува реалноста во помал размер. Како пример ќе го споменеме изградбата на одредена зграда од страна на инвеститор. Во овој случај сумата на чинење е битен фактор при одлучувањето, при што е потребно да се вклучат поголем број алтернативни модели, за да се донесе правилна одлука и да се постигне посакуваната цел.

Постојат модели кои претставуваат математичка пресметка која се состои од низа математички операции и податоци, и истите се користат за донесување на правилна и прецизна одлука. Овие математички модели најчесто имаат неверојатно голема прецизност и се користат во ситуации каде е потребна голема сигурност. Некои модели се создадени за да се користат во неизвесни услови каде одлуките се носат врз основа на релевантните фактори поврзани за актуелната проблематика. Во достапната литература може да се сретне основна поделба на математичките модели на одлучување според:

1. Решавање на проблемот;
2. Пресметка на оптимална вредност;

Во првиот случај моделите се така поставени за да овозможат изнаоѓање на приближни решенија кои ќе се темелат врз користењето на поставените алтернативни. Изборот на модел е во правопрпорционален однос со најадекватната одлука од понудените алтернативни стратегии. Моделите кои се користат за пресметување на одредени вредности служат за пресметување на ограничувањата и однапред зададени критериуми на посакуваната цел. Донесените одлуки се претставени како адекватна вредност која може да се постигне во дадената ситуација. Математичките модели најчесто анализираат голем број резултати од кои се избира соодветниот во однос на дадената ситуација.

Во дефинициите на одредени автори околу поимното определување на зборот „модел“ може да се сретне суштинското значење на овој термин кој опфаќа широк спектар на алатки кои го сочинуваат процесот на одлучувањето. Со користењето на најразлични модели при донесувањето на одлуки освен физичките претставувања и

математичките операции се користат и други пишани и напишани материјали кои се во функција на проблематиката која се третира во моментот.

Донесувањето одредена одлука е битен елемент во креирањето на одредена политика во организацијата или општеството. Одлуките најчесто се носат на различни начини од страна на поединци и од групи, организации од секаков вид и тие можат да бидат донесени од страна на демократски и авторитативни структури. Со анализа на општите теории за донесување на одлуките, најчесто практикувани модели на одлучување се:

- Модели на рационални учесници;
- Инкрементални модели;
- Модели на бирократска организација;
- Модели на систем за доверба.⁸⁷

1.1. Модел на рационални актери

Некои модели на одлучување можат да се анализираат низ призмата на човековата рационалност, а произлегуваат од економските теории кои се создадени во утилитаризмот. Акцент во овој модел се става врз економската оправданост на донесената одлука и нејзината материјална вредност а се потенцира и личната потрага по материјална корист на донесувачот на одлуки, изразено како ниво на корисност. Во насока на наведеното ќе потенцираме дека моделот на рационални актери се применува во услови кога:

- постои јасна претстава за природата на проблемот;
- целта и приоритетите се дефинирани;
- постои јасна претстава за потребната ефективност, доверливост, вредност итн.;
- одлуката ќе ја оправда целта.

Овој модел на одлучување тргнува од претпоставката дека конкретните цели постојат и дека човекот како фактор на одлучување може да ги оствари на најрационален начин. За реализација на овој модел, мора да постојат хомогени цели, мора да се изврши компарација помеѓу очекуваните резултати кои ќе произлезат од одлуката со ситуацијата што би произлегла доколку не се донесе одлуката. Пример за

⁸⁷ Хејвуд Е., Политика, Академски печат, Скопје, 2009, стр.452.

таков модел на одлучување се наоѓа во употребата на резултатите добиени од анализата на позитивните и негативните ефекти од донесената одлука.

Моделот на одлучување познат како модел на рационален учесник е делумно практикуван, бидејќи тој опфаќа идеи насочени кон тоа како треба да се носат одлуките. Секако, ова не им оди во прилог на врвните менаџери бидејќи тие се стремат да ги прикажат нивните активности како вистински за постигнување на целта и тие се производ на прецизна процена. Доколку се обидеме да го истражимо овој модел подобро, ќе утврдиме дека рационалната процена може да не е вистински модел за носење на одлуки.

Најпрвин овој модел полесно се применува на индивидуи кои можеби имаат подредени принципи отколку на групите во кои веројатно имаат различни цели. Оттука со сигурност, може да се каже дека во организациите се донесуваат рационални одлуки само во случај да се високоцентрализирани и имаат строга командна структура.

Следниот проблем произлегува од неговата имплементација во практика, бидејќи одлуките најчесто се носат врз основа на неадекватни и понекогаш недокажани информации, а самите придобивки на различните дејства може да не се идентични во одредени случаи. Во таа насока истражува Херберт Сајмон кој во 1983 година ја развил идејата за ограничена рационалност. Оваа идеја го брани ставот дека практично е невозможно да се анализираат и да се селектираат сите можни активности, па оттука носењето одлуки претставува чин на договор помеѓу различно вреднуваните и погрешно предвидените резултати.

Сајмон овој модел го дефинира како задоволувачки, бидејќи како недостаток на моделите на рационални актери е тоа што ја пренебрегнува перцепцијата; се става акцент на степеност според кој активностите се обликуваат според сопствените ставови и според претпоставките за реалноста, а не од самата реалност.

1.2. Инкрементален модел

Ставовите во однос на инкрементализмот се насочени тој да се прикаже како единствено решение за рационалното одлучување.

Во достапната литература, овој модел може да се сретне и како разделувачки инкрементализам, а се поврзува и со науката за снаодливоста. Според ова во процесот на донесување одлуките, постојат ситуации кога се носат врз основа на нерелевантни информации, а одлучувачот нема јасна претстава за проблемот. Таа конфузна состојба

честопати генерира колебливост кај донесувачите на одлуки за преземање на конкретно дејство или акција. За овој модел да биде применлив донесувачите на одлуки мора да вршат постојано истражување и да располагаат со нови и прецизни информации. Но бидејќи најчесто овие информации се дефицитарни и најчесто недостасуваат прецизни цели и јасни намери, донесувачите на одлуки функционираат во рамките на моменталната состојба, и најчесто ја приспособуваат нивната позиција со ограничената количина на информации со кои располагаат, како и ефектот на одлуките што се претходно донесени.

Овој модел во најголем број случаи би бил непродуктивен бидејќи им дава простор на донесувачите на одлуки да ги сокријат и да ги премолчат проблемите отколку да вложуваат енергија и да ги решат.

Случајот на Линдблом во врска со инкрементализмот е нормативен, како и дескриптивен. Како дополнение на обезбедувањето на поверодостоен приказ за тоа како се носат одлуките во реалниот свет, тој тврди дека овој пристап, исто така, се одликува со тоа што ги овозможува флексибилноста и изразувањето на различните ставови. Во таа смисла, има поразличен антиутописки карактер и одговара со создавањето одредена политика во плуралистичките демократии, „снаоѓањето“ укажува на одговорноста и флексибилноста, на консултацијата и компромисот. Сепак, моделот е критикуван како крајно конзервативен бидејќи ја оправдува предрасудата кон иновацијата и е склон кон инерцијата. Поверојатно е дека креаторите на одредени политики кои го прифаќаат инкрементализмот, се интересираат за тековните проблеми, наместо да се впуштаат во долгорочно визионерско размислување. Нивната енергија се насочува кон одржување на правецот, а не на прикажување на тоа каде е насочен правецот.⁸⁸

Како потешкотија за негова имплементација ќе го споменеме и фактот дека инкрементализмот малку внимава на одлуките кои имаат екстреман став. Во рамките на таквото толкување, дојдено е до идејата за наизменична опсервација која има за цел да го намали јазот меѓу пристапот на рационалните актери и инкрементализмот. Наизменичната опсервација овозможува донесувањето на одлуки да се изврши во две фази:

1. Менаџерите ги проценуваат или ги опсервираат сите достапни опции на донесување одлуки според нивната ефективност во однос на постигнувањето на

⁸⁸ Исто, стр.452-453.

саканите цели.

2. Донесување ограничени одлуки во врска со специфични области или сугестии што можат да се прифатат.

1.3. Модел на примена на аналитичко хиерархиски процес

Првите обиди за развој на нова методологија во мултикритериумското одлучување датираат од седумдесеттите години на минатиот век. Современите истражувања нудат подобрувања на методот, но сепак принципот е ист. Аналитичкиот хиерархиски процес е методологија за повеќе критериумско донесување на одлуки, предложена и развиена од страна на Томас Сејти (Tomas Saaty). Аналитичкиот хиерархиски процес, континуирано се развивал преку напорите на стотици автори во илјадници трудови, и денес, огромен број теоретски и применети трудови за аналитичкиот хиерархиски процес може да се најдат на интернет, во книгите, и во стручните списанија, практично во секоја област на човековите интереси и активности. Аналитичкиот хиерархиски процес има свои специфики во следното: добивањето на податоци од еден или повеќе експерти со скала на односи за споредување на парови, уредувањето хиерархиска структура на споредби на критериумите, поткритериумите, како и алтернативите, наоѓањето на вектори на приоритетите во рамките на секоја група на споредени елементи и добивањето на локални приоритети за секој поткритериум и критериум на сите нивоа на хиерархијата, со цел да се добијат, т.е. да се синтетизираат глобалните приоритети меѓу сите алтернативи. Тој важи за еден од најпознатите пристапи за експлицитно да се оценат приоритетите на менаџерите со модел за приоритети, како што е предложено од страна на Фокнер и Бенајла (Falkner и Benhajla-1990), како и од страна на Сејти (1990). Аналитичкиот хиерархиски процес пристап е развиен во почетокот на 1970-тите години како одговор на военото непредвидливо планирање, распределбата на ограничените ресурси, како и потребата за политичко учество во договорите за разоружување. Сите овие проблеми во голема мера се потпираа на мерења и споредби на немерливи фактори, т.е. на фактори од различни мерни скали во мултикритериумскиот процес. Аналитичкиот хиерархиски процес е структуриран метод за добивање на мислења за приоритетите од страна на донесувачите на одлуки. Неговата методолошка постапка може лесно да стане дел од мултиобјектното програмирање со интерактивниот процес на наоѓање на решение и донесување одлуки. Овој пристап вклучува разложување на сложени неструктурирани

проблеми во збир на компоненти, организирани во хиерархиска форма со повеќе нивоа. Клучна карактеристика на аналитичкиот хиерархиски процес е неговата можност да измери субјективни проценки на донесувачи на одлуки со доделување на соодветни нумерички вредности базирани на релативната важност на факторите што се разгледуваат. Заклучок може да се постигне со синтетизирање на оценувањата со цел да се определат крајните приоритети на променливите (елементите) (Saaty, 1994). Пристапот кон аналитичкиот хиерархиски процес беше предложен во поновата литература како пристап, кој нуди ново решение за големите, динамични и сложени проблеми во домен на донесување на мултикритериумски одлуки во реалниот свет. Успешна примена на аналитичкиот хиерархиски процес може да се најде во домен на маркетингот, финансиите, образованието, јавната политика, економијата, медицината и спортот. Аналитичкиот хиерархиски процес се користи и во решавањето на широк спектар на комплексни проблеми во домен на донесување одлуки, како што е стратешкото планирање на организациските ресурси (Saaty, 1990), евалуацијата на стратешките алтернативи (Yang & Lee, 1997) и за оправдување за нови производствени технологии. Аналитичкиот хиерархиски процес, исто така, е применет во различни формати како што се: дизајнирани алатки за големи системи или за сложени скали на односи, како инструмент за споредба на парови при примена на вештачките невронски мрежи и како примарна структура во системите за поддршка на одлучувањето. Како ефикасна методологија, пристапот на аналитичкиот хиерархиски процес се користи за да се одреди оптималната локација на алтернативите при постоење на повеќе критериуми и за да се идентификува коефициентот на објективност и параметарските вредности во повеќе-целните проблеми.⁸⁹

1.4. Модел на бирократска организација

За разлика од моделот на рационален учесник и инкременталниот модел, кои претставуваат теорија што не го третира влијанието што произлегува од процесот на создавање на одредени политики врз одлуките кои е потребно да се донесат, моделот на бирократска организација опфаќа процес кој има главна цел да го одреди влијанието на самиот процес врз донесената одлука.

Моделот организациски процес ја потенцира меѓузависноста на одлуките кон:

⁸⁹<http://www.tfb.edu.mk/uploads/trudovi/magisterski/Aleksandar%20Skeparovski%20Magistarska.pdf>, превземено на: 20/05/2013.

вредностите за претпоставките и за начините на однесување во поголемите организации. Наместо да се утврди еднаквост преку рационалната анализа и со објективната процена, добиен е заклучок дека одлуките ја изразуваат стекнатата култура на донесувачите на одлуките.

Моделот бирократска политика го детерминира влијанието на одлуките во делот на водење преговори помеѓу вработените од различните нивоа на организацијата, при што секој ги брани сопствените интереси. Овој пристап најчесто брани еден став или поединечен интерес и гради перцепција дека одлуките доаѓаат од едно централно место во кој предноста и приоритетот на одлуките постојано се менува.

Примената на овие модели го насочуваат вниманието кон битните аспекти на носењето одлуки, и најчесто имаат повратна информација. Во таа насока ќе споменеме дека при примената на моделот на организациски процес постои помала веројатност за наметнување на политичко лидерство, додека бирократска политика, го застапува ставот дека политичките претставници имаат ставови кои се засноваат врз основа на нивната позиција и врз нивните интереси во организацијата на која тие и припаѓаат.

1.5. Модел на систем на доверба

Овој модел на одлучување става акцент на можноста за убедување и идеологијата, и го потенцира степенот до кој однесувањето е дефинирано врз база на перцепцијата. Овој модел на одлучување дава јасна претстава за тоа дека луѓето перцепираат и сфаќаат, онолку колку што нивните принципи и вредности им дозволуваат тоа да го направат. Овој став е заземен бидејќи во многу случаи, одлуката е несвесна. И покрај тоа што менаџерите веруваат во сопствените рационални, ригорозни и високо непристрасни ставови, нивните општествени и политички вредности може да направат реална селекција и да дефинираат што е можно, наместо што е потребно. Во моделот систем на доверба, одредени информации дури воопшто не се земаат предвид, додека другите информации и правци на дејствување имат централна улога во одлучувањето.

Кенет Боулдинг во некои истражувања од педесеттите години на минатиот век потенцира на важноста на овој модел, и заклучува дека без филтрирање на одредени информации, менаџерите ќе бидат збунети од огромниот број на информации со кои тие ќе се соочат.

Сепак, постојат различни ставови за потеклото и за природата на овој

филтрирачки процес. Роберт Џервис (1968), го сврте вниманието кон доказот за постојаната погрешна перцепција од страна на донесувачите на одлуки во меѓународните договори. Во овој поглед, ова потекнува од етноцентризмот. Тенденцијата на Ентони Идн и на американската влада да го сметаат генерал Насер како втор Хитлер, за време на Суецката криза од 1956 година, како и тенденцијата на САД во 1959 година да го сметаат Фидел Кастро како марксистички револуционер, може да бидат примери за оваа појава. Ирвинг Џенис (1972), од друга страна, потврди дека многу одлуки од областа на меѓународните односи може да се објаснат според она што тој го нарекува „групно размислување“. Тоа е појава во која психолошките и професионалните притисоци прават заговор за да поттикнат група на доносители на одлуки да прифатат обединета и доследна позиција, со спротивставени или со несоодветни ставови кои не се контролираат.⁹⁰

⁹⁰ Хејвут Е., Политика, Академски печат, Скопје, 2009, стр. 454.

ГЛАВА 4

ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОДЛУЧУВАЊЕТО И ДОНЕСУВАЊЕТО ОДЛУКИ ВО ОБЛАСТА НА БЕЗБЕДНОСТА

1. ОСНОВЕН ПРИСТАП НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ОБЛАСТА НА БЕЗБЕДНОСТА

Човекот и процесот на одлучување еволуирале заедно, односно почнувајќи од моментот кога луѓето за прв пат се определувале помеѓу потврдното сакам и одбивното не сакам, што претставува најпрост пример за донесување на одлука. Како што се развивал човекот така тој станувал сè посвесен за суштинското значење на одлуките и нивната неопходност. Најпрвин одлуките се донесувале од аспект луѓето да се нахранат а подоцна и да се заштитат од непријателот и опасностите кои постојано ги демнеле. Моментот за да се донесе одлука во насока на безбедносна појава е присутна до ден денес и има непроценливо битно значење во современиот свет, каде како донесувачи на безбедносна одлука денес се појавуваат врвни менаџери (раководители). За да зборуваме за процесот на одлучување во безбедносната сфера, мораме најпрвин да разгледаме неколку сериозни пристапи кон оваа сложена и комплексна проблематика. Како и во сите други области, така и во областа на безбедноста, традиционалниот пристап на одлучување има суштинска димензија. Овој пристап го поткрепува сфаќањето дека за донесување на соодветна безбедносна одлука на менаџерот му е потребен талент, т.е интуиција и обично се одвива во услови на помал број на информации, каде менаџерите при донесување на одлуки ја следеле својата интуиција при непосредно доживување на реалноста, духовно гледање, разни претчувства и сомнеж.

Секој квалитетен менаџер во процесот на донесување одлуки во ниту еден случај не употребува само една техника на одлучување или пак еден стил на донесување на одлуки. Во самиот процес на донесување на одлуки не постојат стандардни оперативни процедури врз чијашто основа би се донеле стандардни одлуки. Секоја одлука е различна од претходната, бидејќи се работи за различен предмет за кој е потребно да се одлучува. Најчесто се менува ситуацијата, актерите кои се предмет на одлучување, условите во кои е потребно да се донесе и имплементира одлуката. Најчесто врвните менаџери донесуваат одлуки кои се темелат на систематски пристап во однос на проблематиката за која се одлучува но применуваат и одредени процедури. Во корист на донесување на ефикасна одлука менаџерите најчесто поука извлекуваат од претходните грешки кои ги имаат направено во процесот на донесување на одлуките, а грешките што ги прават во моментот практично се невидливи, бидејќи истите грешки ќе бидат детектирани

некаде во некои идно време.⁹¹

Современите безбедносни импликации предизвикани од глобализацијата наметнуват исто така нови трендови во одлучувањето во безбедносниот сектор.

Безбедносните импликации предизвикани од процесите на глобализацијата се сместени во следните четири сегменти и тоа:⁹²

1. Глобализацијата ќе ја редуцира улогата на државата наспроти недржавните актери.
2. Глобализацијата влијае врз балансот на моќ помеѓу државите, преферирајќи повеќе едни од други.
3. Глобализацијата генерира нови форми и облици на конфликти, судири и насилство и ги зголемува причините за појава на небезбедност.
4. Глобализацијата е причина за појавата на новите безбедносни закани и ризици на транснационално ниво.

Кога зборуваме за донесување квалитетни одлуки во областа на безбедноста секако мораме да споменеме дека квалитетот на една одлука зависи од самиот интелект на менаџерот како и од неговото познавање на различни вештини и нивна примена во процесот на донесување на одлуки.

Квалитетни одлуки во областа на безбедноста можат да се донесат само ако донесувачот на одлуката ја познава природата на проблемот и очекувањата кои произлегуваат и за кои е потребно да се донесе одлука. Само примената на многу правила, процедури, и познавањето техники и вештини водат кон донесување на соодветна одлука за решавање на одреден безбедносен проблем. Донесувањето правилна одлука би се рефлектирало позитивно врз самиот имиџ на менаџерот.

Безбедносниот сектор без сомнение е нов концепт што се грижи за работите поврзани со безбедноста во државата и едноставно е тешко да се дефинира, затоа што се има впечаток дека колку повеќе се зборува и пишува за него, сè помалку станува јасно што значи. Ова јасно укажува дека безбедносниот сектор во својата дефиниција е интегрирана целина составена од бројни субјекти и тела кои се ангажирани во вршење на повеќе различни задачи што треба да се надополнуваат, усогласуваат и заеднички да се синхронизираат. Оваа иницијалност нè упатува на заклучокот дека постои консензус во врска со неговата комплексност и мултидимензионалност, но кога се доаѓа до

⁹¹ http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html, преземено на: 30/03/16.

⁹² Зенделовски Г, Нацев З., Глобализација: мирот и безбедноста, Филозофски факултет, Скопје, 2014, стр.209.

неговата практична дефиниција и операционализација, проблемот ја добива својата вистинска тежина. Како и да е, анализите говорат дека постојат речиси толку дефиниции колку што има научници и институционални актери кои се обидуваат да дефинираат што опфаќа „безбедносниот сектор“. Се смета дека и покрај постоењето на една широка лепеза на дефиниции, сепак, постои големо преклопување во генералната дефиниција за безбедносен сектор.⁹³

Безбедносните институции бараат одговорен пристап кон подготовката, донесувањето и контролата на одлуката. Донесувањето на одлука во безбедносната сфера е сложен процес и активност која е составена од различни фази и постапки. Различни видови на одлуки во организацијата содржи и различни фази и различни постапки. Во теоријата безбедносната организацијата различно е дефинирана од страна на теоретичарите кои ги потенцираат различните фази и им даваат различно значење и различно место во процесот на донесување одлуки. Преку анализа на наведените фази ќе заклучиме дека донесувањето на одлуки е процес кој претставува една интегрирана целина кој не се ограничува само на една фаза. Соодветна и квалитетна одлука е онаа одлука која е донесена како резултат на збирот од овие фази.

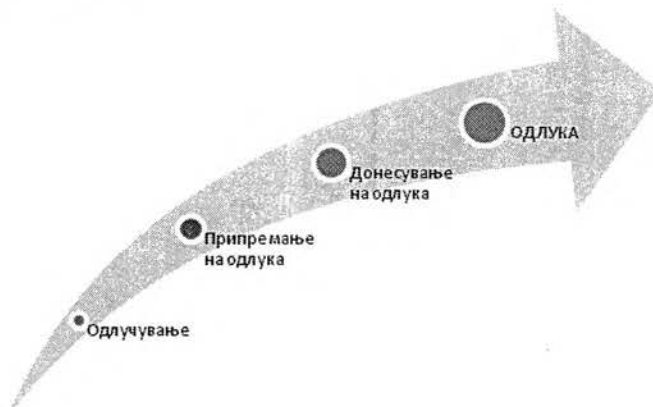
Одлучувањето во рамките на безбедносниот сектор може да се набљудува и низ призмата на следните елементи:

- право на одлучување (го поседуваат сите во организацијата, со тоа што одлуките на лицата што се на пониско ниво мора да бидат во согласност со оние на повисоко ниво);
- информациски процес (информациите имаат свој влез, премин и излез), што значи дека при нивниот излез тие се обработени информации и веќе може да се донесат организациони одлуки за решавање на наредните организациони проблеми;
- решавање организациони проблеми (се смета дека одлучувањето претставува пат до пронаоѓање на одговори на некои тешки прашања, со кои одговори може да се реши определен организационен проблем);
- мисловен процес (за да се донесе конкретна одлука потребно е да се поминат сите фази).⁹⁴

⁹³ Пошироко види: Бакрески О., Даничиќ М., Кешетовиќ Ж., Митевски С., Приватна безбедност: теорија и концепт, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2015, стр.33-34.

⁹⁴ Subošić D., Daničić M., Bezbednosni menadžment – organizacija i odlucivanje, Fakultet za bezbednost i zaštita, Banja Luka, 2012, str. 176.

Одлуките во безбедносниот сектор најчесто се донесуваат во неколку чекори а најчесто користените чекори во процесот на донесување на одлука во безбедносниот сектор ќе ги претставиме на слика 1.



Слика 1.

Процесот на одлучување може да се дефинира како процес на избор на најповолна варијанта, од која се очекува да се добие најдобриот резултат.

Со најновите техничко-технолошки достигнувања и со воведувањето на современи информатички системи во секоја организација се олеснува набдувањето со корисни информации на донесувачите на одлуки.

Во денешно време постојат современи програми кои се одлична поддршка на раководителите на организацијата.

Информатичката технологија во голема мера влијае на одредување на авторитети при одлучувањето. Карактерот на организациската структура во секоја организација го одредува начинот на кој се делегира авторитет за донесување на одлука. Авторитетот за донесување одлука може да биде централизиран и децентрализиран, односно донесувањето на одлуки може да биде во надлежност на топ менаџментот или во надлежност на ниските хиерархиски структури.⁹⁵

Според група експерти кои константно работат на оваа проблематика и разменуваат искуства, одржана е работилница EIASM, во Брисел во 1999 година на која што е дефинирано:⁹⁶

1. Информатичката технологија предизвикува централизирање на одлучувањето во рамките на организацијата. Ова е констатирано бидејќи многубројни информации што произлегуваат од оперативниот дел на организацијата не

⁹⁵ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 264-265.

⁹⁶ https://scholar.google.com/scholar?q=+EIASM+1999&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5&as_vis=1, преземено на 14/06/15.

стигаат до топ менаџерите па затоа постои тенденцијата да се прекине со делегирање на авторитет на пониските нивоа на менаџментот.

2. Констатирана е состојба во која топ менаџментот не може да ја контролира одлуката која е донесена од страна на ниските нивоа на менаџмент. Поради таа состојба топ менаџментот настојува одлуките да ги донесува самиот тој.
3. Влијанието на технологијата во делот на донесување на одлуки и делегирање на авторитет зависи пред сè од видот и софистицираноста на технологијата, од очекувањата што произлегуваат од одлуката, големината и капацитетот на самата организација и слично.

2. ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Донесувањето одлуки е активност што се одвива во секоја сфера на човековото постоење. Независно до тоа дали одлуките се донесуваат во приватниот или во службениот живот на луѓето, процесот на донесување одлуки паралелно се наметнува и го следи човекот. Ако го земеме предвид деловниот живот на човекот, ќе заклучиме дека независно до структурата на организацијата во којашто тој е вработен, исто така ќе се соочиме со секојдневно донесување различни одлуки. Според тоа одлуките можат да се донесуваат во какви било услови, во која било организациска структура или на кој било начин. Сето ова има заеднички именител кој се вика основна цел. Одлуката што ќе биде донесена мора да ја оправда, односно да ја задоволи саканата цел.

Одлуките се донесуваат во секој можен облик на организациско постоење. Менаџерите на сите нивоа, со сите области на системот за безбедност во корпорациите донесуваат одлуки, т.е. прават избор од две или од повеќе алтернативи. На пример, менаџерите од највисокото ниво донесуваат одлуки за целите на корпорацииската безбедност, локациите на производствените објекти, елементите на системот на заштита, безбедност на финансиското работење и друго. Менаџерите на средните и ниските нивоа донесуваат одлуки за неделната или за месечната работа на службеното лице за обезбедување или употребата на средствата на техничка заштита, за настанатите проблеми во работата на системот на безбедност, за зголемување на нивото на безбедност.⁹⁷

⁹⁷ Бакрески О., Триван Д., Митевски С., Корпорациски безбедносен систем, Комора на Република Македонија за обезбедување на лица и имот, Скопје, 2012, стр.141.

2.1. Дефинирање на целите

За да зборуваме за донесување правилна одлука во рамките на безбедносните организации и системи, мора да имаме јасно дефинирана цел, а целта најчесто произлегува и се однесува на безбедноста и сигурноста на државата и на граѓаните.

Безбедноста на државата е најчесто една од приоритетите на одлуките што се донесуваат во безбедносниот сектор. Овие одлуки најчесто се поврзани со безбедносни прашања што се иницирани од надворешни и од внатрешни извори на закани и загрозувања.

Кога се во прашање граѓаните при донесување одлуки во областа на безбедноста, основна цел е заштита на правата на луѓето, пред се животот, здравјето, човековото достоинството и имотот.

Веќе нагласивме дека извршувањето на безбедносни задачи е комплексна и сложена активност па следствено на тоа не смееме да ја пренебрегнеме безбедноста на припадниците на безбедносните служби која претставува битен сегмент во насока на извршување на крајната цел, гарантирање на безбедноста итн.

Како цел, безбедноста се степенува врз основа на приоритетите. Оттука произлегува дека безбедносната потцел на лицата е приоритетна. Другите потцели по приоритет се помалку битни од наведената а нивниот меѓусебен однос е направен по таков редослед да е подеднакво важен како претходниот. Како мерливи категории што можат да се степенуваат ќе ги наведеме:⁹⁸

1. **Најмалку загрозна безбедност**, се класифицира како недостаток на последици за луѓето, материјалните добра и нивното опкружување и има недостаток на опасност.
2. **Помалку загрозна безбедност**, присутно е чувството на страв поради постоење на некоја реална опасност.
3. **Средно загрозна безбедност**, овде веќе се случуваат можности за загрозување на безбедноста преку нарушувања на достоинството на личноста, полесни телесни повреди, помала оштета на материјалните добра.
4. **Поголема загрозна безбедност**, психичко и физичко поголемо нарушување на здравјето на личностите кои се опфатени во ваквата средина, како и

⁹⁸ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost I zaštitu, Banja Luka, 2012, str.182-183.

поголеми оштетувања на материјалните добра, на достоинството, коишто по определени безбедносни интервенции може да бидат обновени.

5. **Најголема загрошена безбедност**, во која постојат дури и смртни случаи, каде што настанува и речиси целосно оштетување на материјалните добра, на опкружувањето и по безбедносните акции тие работи едноставно не можат да се променат и да се обноват.

Во принцип одлуките се донесуваат поради постигнување определени цели на системот. Утврдувањето на целите на системот на е лесна задача и обично се бара да се извршат претходни проучувања на целата низа на информации, како да не се прикажат како нереални, недоволно прецизни или конфликтни цели. Одредувањето на целите според тоа претставува фаза на дефинирање на проблемот, согледување на потребата да се преземат акции и да се остварат одредени задачи. Во процесот на одлучување поважно е да се одредат реални и можни цели, отколку варијанти.⁹⁹

2.2. Дефинирање на критериумите

Критериумот претставува мерка за достигнување на зададена цел и мора да има квантитативно обележје. Секој критериум е значаен за ангажирањето на безбедносните сили, бидејќи тој претставува алка што влијае на синџирот на донесување на текот и крајните резултатите на процесите.¹⁰⁰

Одлучувањето вклучува избор на посакуван тек на акција од две или од повеќе алтернативи. Тоа честопати е едноставно ако се работи за прекувременно работење или работење во сложени услови или пак доколку се работи за градење нов објект или нова организациска структура.¹⁰¹

Ако организацијата сака да биде успешна, таа мора во своите редови да има способни и издеференцирани менаџери кои ќе го постигнат саканиот ефект. Еден од позитивните критериуми што треба да ги исполнува еден одлучувач е токму неговата способност да расудува и да презема клучни одлуки во клучни моменти.

Квалитетот на раководење најчесто зависи од донесување квалитетна одлука. Понекогаш со добра реализација дури и на погрешна и лоша одлука целта не може да

⁹⁹ Stojiljković M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str.48.

¹⁰⁰ Subošić., Daničić M., Bezbednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.183.

¹⁰¹ Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 1993, стр.407.

се постигне. За одлуката да биде добра и ефикасна, односно со нејзиното спроведување да се постигне саканата цел со минимално трошење сили и средства, во неа мора да биде јасно изразено тежиштето и приоритетот на акцијата и таа мора да биде: навремена, реална, спроводлива, заштитена, компатибилна и еластична.¹⁰²

За донесување одлуки што се однесуваат на дејствувањето на безбедносните сили потребно е да се запазат одредени критериуми, како што се:

1. **Неизвесноста** е важна алка при ангажирањето на безбедносните сили во врска со решавање на некој проблем, колку е таа помала толку е поголема можноста за да се реши побрзо и поефикасно проблемот, па оттука веројатноста за изненадување кое може да настане е значително намалена.
2. **Ефективноста** претставува критериум што е мерило за остварување на поставената цел и е потребно да се максимизира, односно преку ефективноста во безбедноста се пронаоѓа степенот на остварување на задачите што се преодредени во стратегијата за остварување на главната цел – решавање на проблемот.
3. **Економичноста** ги претставува трошоците за постигнување на целта и решавање на проблемот и обично тие треба да бидат минимални. Овој критериум е обратно пропорционален со претходниот, односно ако економичноста се максимизира, ефективноста се минимизира и обратно, така што најдобар е првиот случај т.е да се максимизира ефективноста, додека трошоците кои произлегуваат, се минимизираат.
4. **Ефикасноста** е сооднос помеѓу степенот на максимизацијата и минимизацијата на економичноста и ефективноста, односно како што претходно констатиравме, максимална ефикасност можеме да добиеме доколку ефективноста е максимизирана, а трошоците минимизирани,
5. **Времето што е потребно за решавање на проблемот** е докажано дека треба да се минимизира, но во секој случај и не е така, т.е. за некои случаи е потребно поголемо време за да се постигне ефикасноста, т.е овој критериум зависи од сите други и од нивните степени на максимизација и минимизација.
6. **Упорноста** како критериум е потребно да се максимизира и да ја претставува веројатноста за доаѓање до крајното решение на зададениот проблем.¹⁰³

¹⁰² Стевановиќ О., *Руковођење у полицији, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012,* стр.158.

¹⁰³ Subošić., Daničić M., *Bezbednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbednost i zaštitu,*

2.3. Принципите како конституенси на основните замисли

Изборот на конечна одлука од многубројните варијанти што постојат по процесот на одлучување е секако во постојана корелација помеѓу менаџерот и многубројните потенцијални одлуки. Самиот тој има многу варијанти и потенцијални одлуки што претставуваат различни пристапи до постигнување на саканата цел, но сепак тие мора да бидат во рамките на начинот и да ја оправдаат клучната цел. Овие многубројни варијанти меѓусебно се разликуваат по начинот на добивање на очекуваните резултати, количината и видот на ресурсите што се употребуваат. Во контекст на ова, оној што ќе ја донесе одлуката мора да внимава таа да искористи што помалку ресурси во фазата на нејзината имплементација, а да се обезбеди постигнување на дефинираната цел. Ова претставува основен принцип што треба да го почитува секој донесувач на одлуки кој при изборот на одлука води сметка за минималниот број ресурси. Но постојат и други принципи каде донесувачот на одлука не ги запазува овие критериуми, бидејќи секако крајната цел што ќе се постигне со донесувањето на одлуката ќе ги надомести максималниот број искористени ресурси, кога во прашање би била стратешки важна одлука каде што сите вклучени ресурси во постигнување на саканата цел би биле оправдани.

Изборот на одредена варијанта во процесот на одлучување претставува завршна варијанта со која практично се завршува сиот процес, односно се постигнува саканата цел. Најчесто на оваа активност ѝ се дава неформален карактер, бидејќи во самата процедура во изборот на оптимална одлука веќе постои перцепција дека самата одлука е донесена многу порано во претходните фази од самиот процес на одлучување и дека претходните чекори во самиот процес на одлучување биле клучни околу донесувањето на конечната одлука.

При изборот на оптимална варијанта на одлука помеѓу можните варијанти, донесувачот на одлука мора да има формулирани принципи кон кои мора да се придржува и да ги вреднува сите елементи на сите можни варијанти. Тие принципи донесувачот на одлука секогаш настојува да ги изнајде, применувајќи ги и доследно спроведувајќи ги неговите битни барања. Во суштина во секој процес на одлучување применети се некои принципи, само во прашање е кој принцип е прво применет, какви се тие принципи, дали тие се дефинирани врз основа на одлуката што подоцна

ќе биде донесена, понатаму: дали се применети доследно или постоело отстапување од нивните основни барања. Без разлика дали тие отстапки се последица на непосредни и јасно насочени човекови намери или се последица на објективни услови што го принудиле донесувачот на одлука да отстапи од формулираните принципи.¹⁰⁴

Во различни области во сферата на одлучувањето се користат најразлични принципи чии барања се определуваат непосредно со изборот на конечната одлука. Сето тоа важи и за одлуките што се донесени во рамките на безбедносната сфера каде во процесот на одлучување најчесто се употребуваат принципи што ги прават специфични во однос на другите области од општествениот и цивилниот сектор во општеството.

2.4. Вреднување на резултатите

Вреднувањето на резултатите најчесто е интегрален дел на формираните варијанти и основните идеи на менаџерот во безбедноста. Во оваа фаза прифатливи се само оние варијанти што по својот степен на имплементација се најмногу важни за остварување на целите по критериумите. Најчесто се категоризираат како прифатливи и неприфатливи, каде се дава предлог на варијанта и се избира најдобрата при донесувањето на главната одлука. Откако сите можни варијанти ќе бидат идентификувани и вреднувани, се преминува кон изборот на најдобрата алтернатива. Селекцијата на оваа алтернатива не е изолиран чин, туку претставува средство што ќе доведе до крајот на процесот на одлучувањето и до донесувањето на најдоброто решение. Во рационалниот процес на донесување одлуки, најдобрата одлука се дефинира во однос на поставената цел. Тоа значи дека најдобрата варијанта е онаа варијанта што овозможува најдобро постигнување на целта.¹⁰⁵

Оценката на прифатливост може да биде изведена на два начина: првиот е анализа на предностите и недостатоците во кој се составени последици како: поволни, неповолни и непознати. Колку има повеќе непознати последици толку е поголема неизвесноста на случајот. Од другиот начин морално, и по желба се

¹⁰⁴ Cupara M., Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, 1989, str.232.

¹⁰⁵ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.157.

рангираат последиците по значењето, а на крај се утврдува која варијанта најмногу одговара кон достигнување на сите потцели и постигнување на главната цел.¹⁰⁶

Во суштина донесената одлука претставува резултат што е потребно да се вреднува. Тој резултат секако треба да ја задоволи основната цел на донесената одлука. Резултатот би бил позитивен ако донесената одлука позитивно влијае и ако ја исполни очекуваната цел. Во тој случај може да се каже дека донесената одлука апсолутно ја оправдува поставената цел.

2.5. Избор на варијанти

Земајќи ги предвид варијантите што му стојат на располагање на донесувачот на одлуки, тој врши нивна компарација од аспект на вложените ресурси и очекуваните резултати што е потребно да ги оправда избраната варијанта. Изборот најчесто се врши со тенденција на намалување на трошоците што би произлегле при имплементацијата на одлуката. Дали варијантата е добра или има подобра е дилема кај донесувачот на одлуки кој ќе ја реши дури откако ќе направи споредба на сите варијанти што се во игра. Од таа споредба произлегува реалната оценка за тоа дали таа варијанта е најдобра. Вистински избор на варијанти не може да се направи сè додека со компаративен метод не се утврди која од споредените варијанти е најдобра. Затоа компаративниот метод на споредување на варијанти се покажал како најдобар метод и претставува основа во одлучувањето.

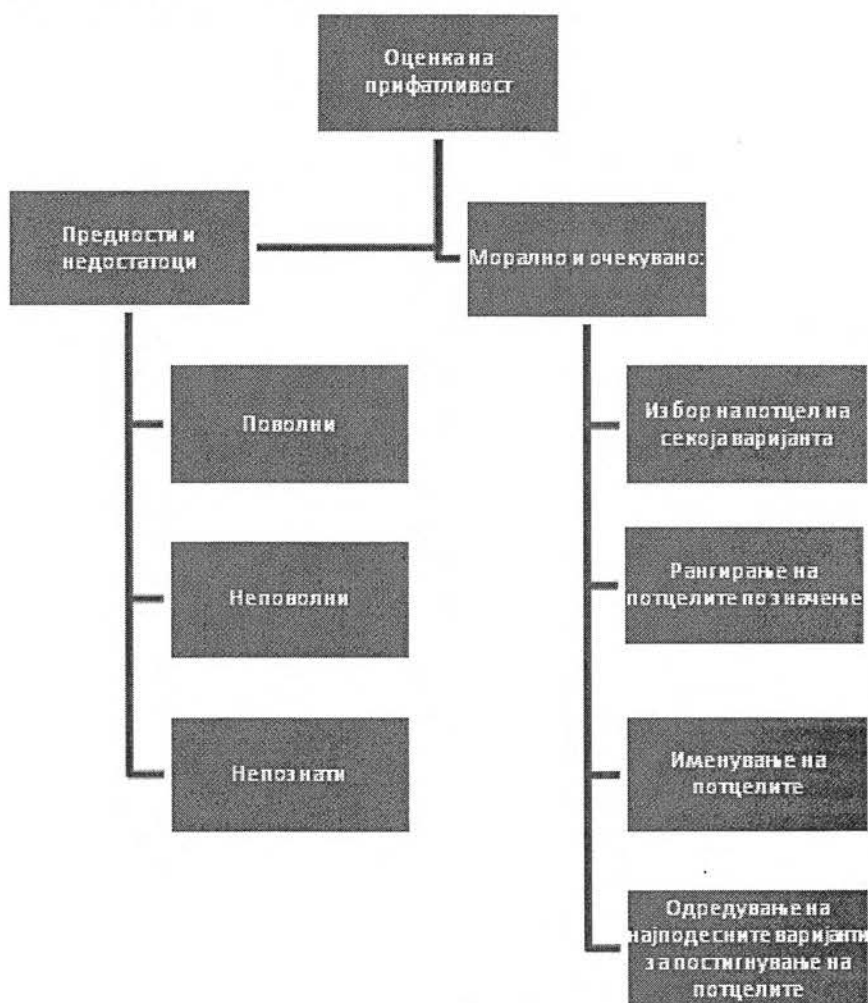
При споредбата на утврдените варијанти неопходно е да се постапи по следниот редослед:

1. Најпрвин се издвојуват оние варијанти што имаат заеднички особини, односно оние нивни особини што не влијаат на определувањето на донесувачот на одлуки за одлуката што ќе ја донесе. Донесувачот на одлука посебно води сметка за тоа дали се идентификувани особините или елементи кои морало да бидат утврдени кај секоја варијанта;
2. Се издвојуваат оние особини или елементи што ги прават различни утврдените варијанти меѓу себе. Тие особини или елементи се фактори на изборот и директно влијаат на определбата на донесувачот на одлуки. Поради тоа донесувачот на одлуки мора прецизно да ги идентификува и да ги постави

¹⁰⁶ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost I zaštitu, Banja Luka, 2012, str. 188.

редоследно, според тоа колку влијаат на разликата помеѓу утврдените варијанти, внимателно согледува и проценува според утврдените критериуми.¹⁰⁷

Донесувачот на одлуки одлучува која од варијантите ќе ја избере како најдобра за реализација на поставената цел. Тоа зависи од моментот како тој ја разбира дефинираната цел и кои методи ќе ги употреби за постигнување на саканата цел. Ако го земеме предвид економскиот аспект, секогаш би се зел предвид избор на варијанта што би предизвикала најмалку финансиски одливи во насока на остварување на поставената цел како на Слика 2.



Слика 2.

Анализа според оценката на прифатливост (преземено од: Subošić., Daničić M., *Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje*, Fakultet za bezbjednost I zaštitu, Banja Luka, 2012, str. 189.)

¹⁰⁷ Cupara M., *Економски činilac u vojnom rukovođenju*, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, 1989, str.238.

3. ПРОЦЕС НА ОДЛУЧУВАЊЕ И РЕШАВАЊЕ СЛОЖЕНИ БЕЗБЕДНОСНИ ПРОБЛЕМИ

Во денешно време, во опкружување на врвни техничко-технолошки достигнувања, во свет на вештачка интелигенција, сведоци сме на се позачестени едноставни и сложени безбедносни загрозувања. Независно дали тие се природни катастрофи или се загрозувања предизвикани од човекот, сепак постои потреба од менаџирање, односно донесување одредени одлуки за нивна неутрализација и надминување. Современите аспекти на модерното време сепак се темелат на одлуките што е потребно во вистински момент да бидат донесени од страна на нивните донесувачи. Не може еден ракетен систем да ја реши безбедносната закана, ако не се донесе одлука тој да биде употребен. Тоа значи дека одлучувањето како процес и понатаму ќе биде во фокусот на постигнување на предвидената цел, односно справување со заканите што произлегуваат од безбедносната сфера.

Секој сложен безбедносен проблем бара сериозен пристап и врвни менаџери кои ќе бидат подготвени да го извлечат максимумот и да донесат вистинска одлука со цел да го решат сложениот безбедносен проблем. При решавањето на сложени безбедносни проблеми најпрвин мора да се одреди сложеноста на актуелниот безбедносен проблем, па да се определат начините кон остварување на целта, изборот на варијанти и нивното имплементирање во ангажирање на безбедносни сили, т.е треба да се направи анализа на сложената безбедносна ситуација, бидејќи од нејзиното влијание зависи начинот на одлучување.

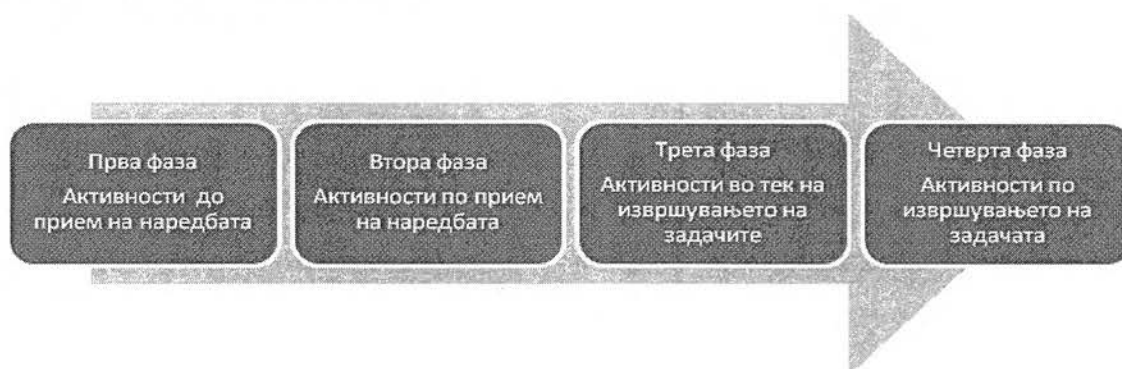
Кога се работи за одлучување при дадена сложена безбедносна ситуација задолжително мора да се применат концептите на сложеност кои преку соодветни начини ќе придонесат до изнаоѓање максимално соодветна одлука и решавање на таа сложена безбедносна ситуација.

Безбедносна ситуација е збир на загрозувачки елементи кои поединечно или збирно влијаат на безбедносната состојба во конкретно време на конкретен простор. Ја сочинуваат сите извори, носители, облици и последици од разни загрозувања на безбедноста, ограничени во одредени временски и просторни граници. Може да се однесува на заштитеност/загрозеност на конкретната средина, група или сите други вредности. Според тоа безбедносна ситуација е безбедносна категорија која е

поширока од безбедносната појава и која опфаќа постоење и дејствување на повеќе безбедносни појави чија резултанта, односно производ, е безбедносната ситуација.¹⁰⁸

Менаџерите на безбедносните организации мора секогаш да бидат подготвени за извршување на посебни безбедносни задачи. Нивната подготвеност е многу значајна, бидејќи кога постои итноста во решавање на случајот или временско определено растојание за можност да се реши, тие мора да реагираат брзо, непредвидливо за да се обезбеди ефикасно ангажирање на сите учесници при решавање на определени сложени задачи.¹⁰⁹

Фазите при решавање сложени безбедносни проблеми кај менаџерите можеме да ги претставиме како на Слика 3.¹¹⁰



Слика 3.

Фази при решавање на сложени безбедносни проблеми (преземено од: Стевановиќ О., Безбедносни менаџмент, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр.299)

3.1. Основни карактеристики на безбедносните задачи

Безбедносните служби во остварување на основната цел, гаранција на безбедноста, мирот, стабилноста, одржување на јавниот ред и мир и остварување на човековите права, може да извршува основни и посебни безбедносни задачи во зависност од природата на нарушувањата на безбедноста. Војската и полицијата извршуваат најразлични безбедносни задачи што се темелат на законска основа, а се

¹⁰⁸ Мијалковиќ, В. С., Национална безбедност, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2011, стр.38.

¹⁰⁹ Стевановиќ О., Безбедносни менаџмент, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр.299.

¹¹⁰ Исто, стр. 299.

спроведуваат во насока на остварување на општествената цел, во најчест случај како гаранција на безбедноста на граѓаните и на државните институции. Овие безбедносни задачи навидум имаат една единствена цел, но поседуваат одредени специфики што сепак ги прават различни. Појавата на нови форми на загрозување на безбедноста, експанзијата на верските и на радикалните движења предупредуваат на силно и дополнително загрозување на безбедноста на државата и на граѓаните што генерира потреба, организациски развој и постојано надградување на безбедносните служби, што подразбира секако надграба на организацијата во делот на раководење и одлучување во безбедносните служби при извршување основни и посебни безбедносни задачи. За извршување на наведените облици на задачи, безбедносните служби постојано се подготвуваат за извршување најсложени и најкомплексни варијанти на загрозување, кои бараат донесување на соодветни одлуки што се базираат на посебна анализа за решавање на безбедносниот проблем.

Според целта, постојат неколку елементи што ја одредуваат задачата и според кои секоја задача се разликува од претходната. Тоа се:

- извршителот или субјектот што ја извршува задачата;
- човечките и материјалните ресурси што се потребни за извршување на задачата;
- систем или објект на кој се однесува извршуваната задача;
- временска рамка на извршување на задачата.¹¹¹

Посебните безбедносни закани во најголем дел се предизвикани од позитивни и од негативни активности на група граѓани и во тој случај станува збор за проблеми кои бараат зголемен и невообичаено висок степен на преземање на најразлични мерки и активности. Најчести причини што предизвикуваат посебни безбедносни нарушувања се активности кои произлегуваат од:

- терористички активности;
- нарушување на јавниот ред и мир;
- заложнички ситуации;
- атентати;
- нарушување на јавниот ред и мир на спортски активности;
- кризни состојби предизвикани од природни катастрофи;
- политичка нестабилност и др.

Овие задачи имаат карактеристики што не се дел од секојдневното работење на

¹¹¹ Čubara N., *Ekonomika opštenarodne odbrane*, II izmenjeno i dopunjeno izdanje, Poslovna politika, Beograd, 1985, str.180.

службите и се планираат и се изведуваат со посебни критериуми, кои се карактеризират со:

- непредвидливост;
- специфичност;
- повременост;
- ангажирање посебни безбедносни структури;
- воспоставување посебен систем на олучување.

Најчесто се извршуваат заради спречување на вршење и откривање извршители на кривични дела, пронаоѓање и апсење на нивните извршители, одржување и воспоставување на нарушен јавен ред и мир од поголем обем, остварување на други слични безбедносни цели. Во посебните безбедносни задачи најчесто спаѓаат:

- лишување од слобода на опасни криминалци, припадници на терористички групи;
- одржување на јавен ред и мир на јавни собири;
- вонредни обезбедувања;
- асистенции во сложени услови;
- спречување на граѓански немири;
- извршување на посебно оперативно тактички мерки;
- давање помош на граѓаните и на институциите;
- спасување на луѓе и имот;
- отстранување на последици предизвикани од елементарни непогоди;¹¹²

По добивањето на посебна безбедносна задача следи процесот на проучување и разбирање на безбедносната задача.

Проучувањето на задачата претставува мисловен процес што секој менаџер го спроведува самостојно или со непосредните соработници (заменик, штаб или помошник). Тој процес најчесто опфаќа проучување и разбирање на:

- идејата на претпоставениот менаџер;
- местото и улогата на сопствените сили во реализацијата на таа идеја;
- местото и улогата на соседните единици во однос на сопствените задачи;
- условите за извршување на задачата.¹¹³

¹¹² Стевановиќ О., Раковоѓење у полицији, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 238.

¹¹³ Стевановиќ О., Безбедносни менаџмент, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 301.

Активностите при извршување на посебните безбедносни задачи се насочени кон решавање на еден или група сродни посебни безбедносни проблеми врз основа на којашто може да се тврди дека посебните безбедносни промени се решаваат со преземање посебни безбедносни задачи кои најчесто се изведуваат според принципот акција или интервенција. Посебните безбедносни задачи се условени со посебни безбедносни проблеми и се извршуваат заради нивни решавање, а најчесто настануваат:

- со надминување на вообичаената безбедносна состојба односно вообичаениот обем и интензитет на загрозување на безбедноста на одреден простор и во одредено време;
- кога редовните полициски единици со редовен и вообичаен начин на извршување на работењето не се во можност да спречат или да запрат појава на штетни безбедносни последици или да обезбедат зголемено ниво на безбедност на одреден простор во одредено време.¹¹⁴

Безбедносните проблеми што можеме да ги третираме како посебни безбедносни проблеми најчесто се:

- комплексни;
- немаат јасен показател дека ќе се појават;
- немаат одредено место на појавување;
- последиците се нејасни;
- немаат ограничено време на траење;
- Имаат висок степен на загрозување;

Нивното категоризирање во посебни, најчесто се базира на непредвидливоста, ограниченото предвидување предизвикани од негативни безбедносни случувања со кои е загрозна или може да се загрози безбедноста. Негативните последици од појавата на посебните безбедносни проблеми не може да се спречат или да се ограничат, бидејќи степенот на нивното предвидување како што рековме практично и не постои. Ако се последица на субјективни фактори, најчесто се предизвикани од негативни, но во одредени случаи и од позитивни општествени случувања. Исто така, посебни безбедносни проблеми можат да бидат предизвикани и од објективни фактори, најчесто од природни случувања.

Врз основа на наведеното, степенот на сложеност е основен белег на посебните безбедносни проблеми и задачи. Со примена на дедукција се доаѓа до заклучок дека

¹¹⁴ Стевановиќ О., *Руковођење у полицији, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 238.*

сложеноста е основен белег и управувачка функција на безбедносната организација, особено онаа што е насочена кон посебни безбедносни проблеми односно задачи со кои тие се решаваат.¹¹⁵

За разлика од посебните, редовните безбедносни задачи се задачи што се извршуваат по одреден план и динамика на дневно, неделно, месечно и годишно ниво, по изготвен план и распоред за работа. Тоа се задачи што константно се повторуваат, се извршуваат во највообичаени услови, на наједноставен начин и се извршуваат од страна на единици како редовни безбедносни задачи. Како такви ќе ги споменеме: одржување на јавниот ред и мир, контрола и регулирање на сообраќајот, гранична контрола, редовни асистенции, мерки и активности за сузбивање на криминалот. При извршувањето на овие задачи не е потребно преземање на посебни заштитни мерки, најчесто припадниците на безбедносните служби кои извршуваат редовни работни задачи носат редовна работна униформа и се вооружени со лично вооружување, за разлика кога се работи за посебни безбедносни задачи кога припадниците на безбедносните служби користат посебан заштитна опрема, најчесто носат маскирна униформа и се вооружени со формациско вооружување или дополнително вооружување за изведување специјални операции (снајперски пушки, пушкомитралези, рачни ракетни фрлачи и слично).

Според степенот на значењето, безбедносните задачите можеме да ги поделиме на:

- основни безбедносни задачи се задачите што ги опфаќаат основните елементи на целта, односно задачи што се битни за потполно постигнување на целта;
- споредни безбедносни задачи се задачи што водат кон постигнување на целта, но не се пресудни за нејзино потполно постигнување;
- дополнителни безбедносни задачи се задачи што се надвор од дефинираната цел и кои се извршуваат во континуитет на преземените задачи. Дополнителните задачи може да се дефинираат и како: задачи што ги доделува високото ниво на одлучување, задачи што произлегуваат од одлука донесена на високо ниво, а е во непосредна врска со сопствената одлука заради начинот на постигнување на целта и задачи што бараат услови за извршување на сопствените задачи или задачи што придонесуваат за ефикасно извршување на сопствените задачи.¹¹⁶

¹¹⁵ Subošić D. Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.196.

¹¹⁶ Cupara M., Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, 1989,

3.2. Објаснување на безбедносните задачи

Со појавата на безбедносни проблеми се јавува и потребата од извршување на безбедносни задачи при што се појавува ситуација во која постои потреба од донесување на одлука. Процесот на донесување одлука зависи од безбедноста, општествениот поредок, времето, расположливите информации за безбедносната појава и тактичките начела. Најчесто мора да се има предвид дека одреден безбедносен проблем може да наметне потреба од извршување на посебни безбедносни задачи, и тоа:

- вообичаена безбедносна состојба;
- невообичаена безбедносна состојба;
- појава на можни причини, поводи и индикатори дека безбедносната состојба ќе биде нарушена.

Вообичаената безбедносна состојба се карактеризира со константно постоење на идентични безбедносни проблеми со веќе познат облик на загрозување на безбедноста. Најчесто имаат константно повторување во одреден времен период на одредено место и одредена територија. Најчесто вообичаената безбедносна состојба подразбира мирновременска состојба кога не постојат услови за прогласување за вонредна состојба или воена состојба. Вообичаената безбедносна состојба подразбира извршување редовни безбедносни задачи каде доминираат извршување на редовните полициски активности, но сепак не се исклучува можноста за ангажирање на полициски единици што би извршувале посебни безбедносни задачи во форма на акција или на интервенција. Употребата на полициски единици на одделни вонредни и посебни обезбедувања или преземање посложени интервенции, сепак ќе ги дефинираме како вообичаени или редовни безбедносни активности кои што се преземаат во редовни услови каде што постои редовна безбедносна состојба.

Невообичаена или посебна безбедносна состојба имаме кога како резултат на најразлични облици на загрозување на безбедноста се загорзува вообичаениот начин на одржување на безбедносната состојба, а причините што ја загрозуваат безбедноста немаат постојани карактеристики, тие се невообичаени или нивниот интензитет е непостојан при нивното манифестирање. Во такви невообичаени безбедносни услови ангажирањето на безбедносните служби е ангажирање за извршување на посебни

безбедносни задачи со што ќе се спречи појава на штетни последици, ќе се локализираат и ќе се намалат дејството и последиците на загрозувањето на безбедноста што има посебен карактер. Невообичаената безбедносна состојба се разликува од вообичаената или редовната по манифестацијата на сложени безбедносни проблеми од коишто настануваат последици по безбедноста и постои реална опасност по нарушување на безбедноста од поголем обем во одредена област на одреден простор и во одреден временски интервал. За посебна безбедносна состојба можеме да кажеме дека постои кога во одредена временска рамка на одреден простор ќе се појави невообичаен степен на безбедност каде ќе биде загрозен витален објект или друг општествен имот. Невообичаена безбедносна состојба може да се појави и во мирновременска состојба, а не секогаш настанува и со прогласување на вонредна или во воена ситуација.

Според одредена група на автори невообичаена безбедносна состојба во мирновременски услови настанува во услови на политички, социјални, верски, етнички судири или вооружени престрелки на одреден простор. Исто така, постои и во услови кога е загрошена безбедноста на луѓето и имотот во нарушен јавен ред и мир, насилни јавни собири или елементарни непогоди и катастрофи.

Невообичаената безбедносна состојба во мирновременски услови според Тодоровиќ Б., и Вилиќ Д., се нарекува вонредна прилика.¹¹⁷

Според Јовановиќ Б., вонредна ситуација или кризна состојба се нарекува кога имаме појава на нагли промени, преобразба, животна граница на опстанок, појава на отсутни моменти што претставува услов за манифестирање и појава на конфликти, деструкција, рушење, закани, блокади, изнудувања и тие настануваат како последица на општествени односи или природни фактори.¹¹⁸

Според одредена група на странски автори кои ја истражуваат предметната проблематика за човековите права, хуманитарно и воено право, постојат следниве општествени ситуации: внатрешен немир, вонредна состојба, локален вооружен судир, меѓународен вооружен судир. Според нив внатрешните немири ја исклучуваат можноста од вооружен судир, но ги опфаќаат сите други елементи на насилство кои можат да предизвикаат состојба на невладеене на правото и да доведат до зарозување на националната безбедност, состојба што води до прогласување вонредна состојба.

¹¹⁷ Пошироко види: Тодоровиќ Б., Вилиќ Д., Ванредне прилике, Привреда публик, Београд, 1989, стр.11.

¹¹⁸ Јовановиќ Б., Раководјење ОНО и ДЗС, Завод за организацију пословања и образовања кадрова, Београд, 1987, стр.246.

Вонредната состојба мора да биде прогласена во законодавниот дом во согласност со законската регулатива, а предизвикува ограничување на човековите права и постапување според принципот на законитост и пропорционалност. Локалниот вооружен судир постои кога во рамките на една држава дејствуваат вооружени сили за воспоставување нарушен јавен ред и мир и најчесто се насочени кон паравоени или десидентски вооружени формации. Во рамките на меѓународни вооружени судири потребно е да се направи дистинкција помеѓу воениот и цивилниот дел. Инаку меѓународен вооружен судир имаме кога вооружените судири се одвиваат на територијата на повеќе држави или повеќе држави учествуваат во судир со други држави или со меѓусебен напад на две држави. Од аспект и анализа на полициските активности во настаната посебна безбедносна состојба, вонредна ситуација, полицијата и понатаму продолжува да ги извршува своите редовни задачи. Според тоа полициското работење и во услови на прогласена воена состојба продолжува да извршува редовни работни задачи. Карактеристично за овој начин на работење е тоа што полициската организација, обликот и методологијата на работење ќе ги приспособи согласно новонастанатите услови и ќе работи согласно потребата што ја налага посебната безбедносна состојба. Во такви случаи полицијата може да извршува борбени задачи само ако тоа е наложено со посебна законска регулатива.

Врз основа на просторот и територијата каде што се извршуваат безбедносните задачи тие може да се извршуваат на:

- отворен, полуотворен или затворен простор;
- урбана или рурална средина;
- Познат или непознат простор;
- прооден или тешко прооден простор;
- прегледен или тешко прегледен простор;
- краток или широк простор;
- простор од една или повеќе локални заедници, општини, окрузи, делови или цела територија на државата, а поедини безбедносни задачи можат да имаат и меѓународен карактер.¹¹⁹

Ако се обидеме да ги објасниме безбедносните задачи низ призмата на концептот сложеност, безбедносните задачи во теоретска смисла на концептот сложеност можат да бидат:

¹¹⁹ Стевановиќ О., Раковођење у полицији, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 243.

- логички;
- теоретско – информациски;
- алгоритамски;
- теоретско–множински;
- статистички.¹²⁰

Како објективен фактор при извршување на безбедносните задачи ќе ги наведеме и метеоролошките услови што се битен елемент при донесувањето одредена одлука за извршување безбедносна задача. Успешноста на извршувањето безбедносна задача подразбира компактност на припадниците на безбедносните служби, во согласност со актуелните метеоролошки услови. Многу од светските анализи што се извршени во делот на успешни и неуспешни безбедносни операции наведуваат дека клучен фактор за успехот, односно неуспехот на безбедносната задача биле токму неусогласеноста на соодветната опрема на припадниците на безбедносните служби со актуелната метеоролошка состојба на даденото подрачје.

Одлуките за извршување безбедносна задача најчесто се извршуваат по извршена анализа и процена на безбедностана ситуација од сите можни аспекти. Најчесто одлуката се донесува од раководител на кој му помагаат непосредни соработници кои даваат свои предлози во однос на одлуката. Пред да се донесе одлуката, раководителот мора добро да ги познава сите аспекти на теренот. Имплементацијата на одлуките претставува обврска на потчинетите, а одговорноста околу успехот или неуспехот на одлуката ја има раководителот кој ја донел. За одлучување во извршување на безбедносни задачи многу важно е да се определи природата и карактерот на настанот за да можат да се одредат конкретни задачи, да се одреди јачината, составот, опремата и раководителите на безбедносните служби што ќе ја реализираат безбедносната задача. Извршувањето на посебните безбедносни задачи се разликува од основните безбедносни задачи, бидејќи во случај кога извршуваме редовна безбедносна задача, раководителот однапред ги знае извршителите и исходот на извршување на таа безбедносна задача. Извршувањето на специфичните задачи се манифестира во специфични услови и нивното извршување го условува раководителот за составот и техничката опрема што ќе ја користат безбедносните служби при извршување на посебната безбедносна задача. При донесувањето одлуки за извршување безбедносни задачи на цела територија на државата, раководителот од

¹²⁰ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.196.

највисоко ниво најчесто е принуден да одлучи таа задача да ја раководи најдобриот раководител кој во тој момент го има на располагање, независно од неговата територијална припадност во рамките на државата. Тоа е многу значајно, бидејќи раководењето при извршување вакви задачи се одвива според професионални, морални, физички и други карактеристики на раководителот и неговите потчинети.¹²¹

Способноста да се донесе правилна одлука е процес што треба да обезбеди извршување на ризични и опасни задачи што претставува важна причина да се ангажира најдобриот раководител, а самата одлука најчесто се донесува заеднички во оперативен штаб кој и понатаму го планира и го координира извршувањето на задачата. Процесот на одлучување за одделни задачи кои често се повторуваат, насоката на одлуката се насочува кон одредување раководител кој веќе има искуство во задачи коишто наликуваат на задачата што треба да се реализира. Ако се добие впечаток дека одлуката не е комплетна, се оди на варијанта на донесување дополнителна одлука во насока на извршување на конкретната безбедносна задача и најчесто се донесува како резултат на повратна информација и известување од страна на потчинетите раководители кои во тој случај најдобро го гледаат исходот на донесената одлука како резултат на нејзиното имплементирање согласно ситуацијата на терен. Информирањето на раководителот кој ја донел одлуката и неговата координација со потчинетите раководители коишто ја имплементираат одлуката претставуваат клучот на успехот на донесување и спроведување на одлуката. Со својата содржина, одлуката мора да ги опфати во целост идеите на главниот раководител, мора да биде точна, прецизна, целосна и навремено донесена. Иако не постои универзален образец со содржина на одлуката за извршување одделни задачи во зависност од конкретните околности одлуката треба да содржи:

- идеен дел на одлуката (идеја замисла);
- состав и задача за подчинетите единици;
- мерки на безбедност при извршување на задачата;
- морално–психолошки мерки и мерки на безбедност;
- соработка со други органи;
- организација на командување и врски.¹²²

Според Субошиќ Д., и Даничиќ М., менаџерската активност во областа на

¹²¹ http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html, преземено на:30/03/2016.

¹²² Стевановиќ О., Раковођење у полицији, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 256.

безбедноста, но и пошироко, најчесто се поистоветува со процесот на одлучување. Специфичноста на безбедносниот менаџмент спроведувањата и текот на извршувањето на службените задачи подразбира:

- единствен пристап на безбедносниот проблем што треба да биде решен;
- ставање акцент на неизвесноста, како голема веројатност на фактор на изненадување;
- штабен метод на работење;
- оптимализација на одлуката.¹²³

Во зависност од проблемот за кој е донесена одлуката, таа може да се реализира на повеќе начини и да биде комбинација од креативен модел и процедура на одлучување.

3.3. Процес на донесување одлуки

Процесот на одлучување е дел од сите сегменти на човековото живеење. Донесувањето одлуки претставува збир од вештини и техники кои секој поединец ги применува во насока на реализација на одредена цел. Вештината на донесување одлуки постојано се усовршува по пат на обиди и грешки при што еволутивно се создадени и егзистираат веќе познатите модели на одлучување. Процесот на донесување одлуки започнува со самата детекција на проблемот и трае сè додека не биде постигната саканата цел, односно додека донесената одлука целосно не се имплементира.

Донесувањето на одлуките освен во секојдневното живеење на човекот како битен елемент на раководењето и функционирањето се јавува и во работните организации. Не постои работна организација каде што не се одвива процесот на одлучување, па оттука со право можеме да заклучиме дека процесот на одлучување е интергален дел од секојдневниот, но и од деловниот живот на човекот.¹²⁴

Најчесто процесот на донесување одлуки се одвива во лимитирани и ограничени услови, бидејќи проблемите за кои е потребно да се донесе одлука најчесто не се предвидливи и немаат константен интензитет за да бидат предвидени. Тоа значи дека процесот на одлучување е посебен за секоја одлука, но процесите за донесување одлуки

¹²³ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.199.

¹²⁴ http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html, преземено на:30/03/2016.

можат да бидат зависни едни со други доколку одлуките кои произлегуваат од нив се зависни или условени една со друга.

Голем број автори кои ја третираше наведената проблематика во своите научни трудови велат дека управувачкиот процес во организацијата не може да се замисли без управување и одлучување. Други пак сметаат дека одлучувањето е апсолутно издвоена активност од управувањето, но сепак и тие сметаат дека не може да се замисли управување на одредена организација без процес на донесување одлуки.

Токму поради тоа во теориите овие два процеса се изедначени по нивната важност и неопходност во насока на правилно функционирање на организацијата.

Во зависност кој модел на одлучување ќе се примени, произлегуваат и фазите по кои ќе се одвива самиот процес. Оттука произлегува и фактот дека самата одлука е производ на фазите во процесот на одлучување. Фазите на одлучување се применуваат кога станува збор за донесување одлуки во услови на извесност, бидејќи тогаш се поаѓа од претпоставката дека на располагање стојат потребните информации и време да биде донесена квалитетна одлука. Меѓутоа кога се работи за одлучување во услови на неизвесност или во услови на ризик овие фази е невозможно да се применат, бидејќи донесувачот на одлуки ниту располага со доволен број информации, ниту располага со доволно време за да се посвети на секоја од фазите. Во такви случаи донесувачот на одлуки го прескокнува процесот на одлучување и донесува одлуки врз основа на негови лични правила и убедувања.

Во суштина процесот на донесување одлуки претставува однос помеѓу неограничениот број на желби што произлегуваат и ограничениот број на можности за нивна реализација.

Во научните пристапи кои се однесуваат на процесот на одлучување, наведени се следните форми на одлучување:

1. одлучување врз база на реални факти;
2. одлучување базирано на искуство;
3. одлучување базирано на интуиција;
4. одлучување врз основа на детаљна анализа и др.¹²⁵

Процесот на донесување и спроведување на одлуката може да се базира на примената на современата теорија на одлучување во насока на остварување на дефинираните цели. Тој процес може да се спроведе врз база на информацијата и на

¹²⁵ http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html, преземено на:30/03/2016.

правилната процена на ситуацијата преку изработка на алтернативи за решавање на проблемот. Алтернативите најчесто се изработуваат во форма на модели и симулации коишто подлежат на проверка. Оваа проверка на алтернативите е неопходна за да се минимизира самата неизвесност од изборот на алтернатива. Мерило на степенот на постигнатата цел на одлуката е односот помеѓу дефинираната цел и вкупниот процес на донесување на одлуката. Одлуката по нејзиното спроведување мора да биде најдоброто решение на постојниот проблем. Врз база на донесената одлука понатаму се прават планови за постигнување на саканата цел. Поинаку кажано, одлучувањето е сложен процес што подразбира анализа, избор и спроведување на најдобра можна одлука за решавање на одреден безбедносен проблем.¹²⁶

И покрај горенаведеното, оној што одлучува секогаш е човекот. Човекот претставува суштинска алка во процесот на одлучување. Ставот на донесувачот на одлуките, неговата перцепција за проблемот за кој е потребно да се донесе одлуката како и неговите знаења и претходни искуства се основен предуслов за донесување добра одлука.

3.4. Процедура на донесување и спроведување на одлуките

Процедурата за донесување и спроведување на одлуките е процес во кој одлуката се пренесува на потчинетите кои понатаму мора да ја спроведат во насока на извршување на безбедносните задачи. Во таа насока многу важен елемент во имплементацијата на одлуката е преносот на одлуката од донесувачот до извршителот.

Според тоа мора да се почитуваат следните начела:

- одлуката мора да биде пренесена навремено со пресметка на доволно време за нејзино спроведување;
- одлуката мора да биде пренесена прецизно и јасно и недвосмислено со цел да биде правилно разбрана и да не постојат колебања;
- одлуката мора да се пренесе многу конспиративно за да не биде откриена и неутрализирана од страна на загрозувачкиот фактор за кој е донесена.¹²⁷

Пренесувањето на одлуката на потчинетите најчесто се одвива преку средства за врски или издавање усни и писмени наредби. Присуството на донесувачот на одлуката на местото на имплементирање на одлуката е важен елемент за вкупен квалитет во

¹²⁶ http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html, преземено на: 30/03/2016.

¹²⁷ http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html, преземено на: 30/03/15.

процесот на одлучување. Одлучувањето од далечина најчесто не наидува на поддршка од страна на извршителите на одлуката и најчесто му наштетува на донесувачот на одлуката во делот на неговиот авторитет и углед. Присуството на донесувачот на одлуката на местото каде што се спроведува одлуката влева дополнителен мотив и сигурност кај оние нивоа на раководители коишто ја спроведуваат одлуката. Од аспект на современата теорија за одлучување, донесувањето и спроведувањето на одлуката се опфатени преку повеќе фази кои се во меѓусебна интеракција. Во таа насока донесувањето одлуки и нивното извршување во насока на решавање на безбедносни задачи се состои од:

- дефинирање на проблемот и задачата;
- формулирање на основни замисли од страна на надлежниот раководител (цел и критериуми во кратка смисла, цел, критериуми, принципи и ограничувања во поширока смисла);
- издавање претходни наредби;
- формирање тимови за донесување одлуки и изработка на план за работа на командата;
- запознавање на командата со задачата, соопштување на основната идеја, составот на тимот и планот за работа;
- собирање и обработка на податоци;
- процена на ситуацијата;
- донесување одлуки;
- пренос на одлуката на потчинетите;
- изработка на планот;
- изведување на планирани активности;
- следење на текот и контрола на извршувањето;
- разработка на акции за корекција;
- изготвување извештаи и вршење анализа на спроведените активности.¹²⁸

3.5. Структура на процесот на донесување и спроведување одлуки

Структурата на процесот на донесување и спроведување на одлуките претставува еден интегриран процес што е сочинет од повеќето сегменти во самиот

¹²⁸ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str. 207-208.

процес на одлучување. Како такви ќе ги споменеме целта што претставува основна причина за да се реализира процесот на одлучување, понатаму алтернативите и изборот на можни алтернативи на одлука, избраната одлука и оперативните планови кои понатаму ќе го предвидат решавањето на проблемот, заеднички го претставуваат структурниот процес на донесување и спроведување на одлуките како збир на независни елементи од еден систем. Тој структурен процес не би можел да се спроведе доколку некоја од овие структурни единици не ја земе предвид. Структурниот модел во процесот на донесување и спроведување на одлуките во суштина е целта за којашто ќе започне да се одвива некој процес на одлучување. Како и секој друг процес така и структурниот процес за донесување и спроведување на одлуките може да биде загрозен од најразлични субјективни и објективни причини.¹²⁹

Субјективните причини на загрозување на процесот на донесување и спроведување на одлуките најчесто зависи од:

- познавањето на менаџерот на предметната проблематика;
- неговото искуство со вакви или слични задачи за кои е потребно да се донесе одлука;
- креативноста на менаџерот;
- професионалноста;
- мотивираноста;

Доколку фали една од горенаведените карактеристики субјективниот фактор на уништување на структурниот процес на донесување и спроведување на одлуките ќе биде реална закана за овој процес.

Објективниот фактор на загрозување на структурниот процес на донесување и спроведување на одлуките може да биде избегнат доколку биде предвиден од страна на менаџерот којшто ќе ја донесе одлуката, а треба да биде свесен за изненадувачки негативни последици во однос на одлуката од објективни размери. Овој фактор на загрозување најчесто се појавува непредвиден инцидентно и најчесто е предизвикан од ненадејни природни катастрофи и временски неприлики и други фактори што не зависат од човечки фактор. При донесување одлуки секој врвен менаџер мора да ги земе предвид објективните фактори како отежнителна околност за да биде подготвен при донесување на одлуката да се справи со последиците предизвикани од неа сè со цел да не биде загрозна одлуката што е потребно да се донесе.

¹²⁹ http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html, преземено на: 30/03/2015.

3.5.1. Формулирање

Формулирањето претставува сегмент од процесот на одлучување што има за задача да го дефинира конкретниот проблем за кој подоцна ќе биде донесена соодветна одлука. Секој безбедносен проблем за кој е потребно да се донесе извесна одлука мора добро да биде разработен за донесувачот на одлуката да има комплетна претстава за природата на проблемот за кој се одлучува.

Формулирањето на проблемот најчесто зависи од многу фактори кои и овде можат да имаат субјективна и објективна природа. Субјективната природа на формулирањето на проблемот најчесто произлегува од капацитетот на тимот што одлучува, од искуството што го има одлучувачот во решавањето на слични вакви проблеми, како и желбата и мотивираноста кои се битен елемент во сиот овој процес. Објективноста во делот на формулирањето се изразува преку природата на проблематиката за која ќе се одлучува. Најчесто овде се работи за факторот на влијание што не произлегува од донесувачот на одлуки ниту од тимот што ќе треба да креира и да донесе соодветна одлука.

На секој проблем што мора да се решава по пат на одлучување, мора најпрвин да му се одреди соодветен методолошки пристап преку кој ќе се изврши соодветна анализа од што ќе произлезе соодветна цел. Практично, поставувањето на целта за која ќе се одлучува и формулирањето на проблемот се многу блиски еден до друг, но сепак целта за разлика од формулирањето на проблемот е јасна, прецизна и веќе формулирана активност. Практично со формулирањето на проблемот ние ја одредуваме целта за која ќе се донесе одлука. Заради подобра формулација на проблемот мора во старт да се направи соодветна анализа од повеќе аспекти.

Во фазата на формулирањето на проблемот мора да се направи една компаративна анализа за да се утврди фактот дали досега имало вакви слични симптоми, дали можеби имало исти ваков проблем и дали искуството со некој друг проблем може да се искористи овде. Исто така, мора да се утврди интензитетот на последиците што би произлегле од појавата на проблемот за кој ќе се донесе одлука. Не смее да се занемари ниту меѓусебната зависност на овој проблем и некој друг проблем за кој би се одлучувало паралелно. Таа меѓу зависност би можела да претставува голем проблем или големо олеснување, бидејќи од таквата ситуација ќе настане многу едноставно решение со кое ќе се затворат и двата проблема или ќе се појави многу

сложена ситуација за која многу потешко ќе се најде решение за што ќе биде потребно да се употребат многу повеќе ресурси во донесувањето на правилна одлука.

Постојат ситуации кога благодарение на присебноста и искуството на донесувачот на одлуки, вештината и креативноста на тимот што учествува во процесот на донесување одлуки, формулирањето може да се направи и врз база на искористување претходна формула во поставување правилна цел на одреден проблем, што секако ќе биде позитивно, бидејќи за оваа активност во тој случај ќе се употребат многу малку ресурси, како човечки така и технички.

Во достапната литература од домашни и од странски автори што ја третираат наведената проблематика многу често може да се сретне тврдењето дека формулирањето на еден проблем и поставувањето цел за која ќе биде потребно да се одлучува се многу блиски и идентични, но сепак постои суштинска разлика и затоа со право можеме да кажеме дека тие се само сегменти во процесот на одлучување.

3.5.2. Вреднување

Вреднувањето претставува само една алка во синцирот наречен одлучување. Тоа претставува нераскинлив дел или фаза од структурата на процесот при донесување и спроведување на донесените одлуки. Секој проблем за кој ќе се отпочне процес на донесување одлуки за негово решавање е независен и различен од кој било претходно. Тоа значи дека за донесување правилна одлука за негово надминување потребно е да се применат нови пристапи и да се изнајдат нови начини за негово решавање. Во тој процес би се спровеле сите фази што е потребно да се поминат за да се донесе одлука. Примената на фазите при решавањето на кој било проблем би се повторувале истите, но суштината и методологијата која би била опфатена со самите фази би била сосема различна. Тоа значи дека на почетокот ќе се започне стандардно со проучување на проблемот што е потребно да биде решен. Во тој процес со примената на фазите ќе се стигне до моментот кога е потребно да се вреднува одредена потенцијална одлука што подоцна би се формулирала како конечна или исправна одлука. За таа цел се применува вреднувањето на досегашните активности. Вреднувањето претставува филтер каде што би се детектирале сите корисни и некорисни елементи на одреден резултат во процесот на одлучување кој всушност би претставувал потенцијална одлука. Овој сегмент од процесот прави процена на преземените мерки и активности со што ќе се утврди дали досегашните активности водат кон донесување исправна и правилна одлука или пак

нешто треба да се промени, бидејќи е утврдено дека некои од преземените мерки и активности не се движат во правец на донесување на посакуваната одлука.

Овој филтер во процесот на донесување одлуки може да се нарече и оценување бидејќи се дава одредена оцена или се вреднува одредена активност што најчесто е предлог-одлука која подоцна ќе се дефинира како конечна одлука. За разлика од вреднувањето на предлог-одлуката, конечната одлука може да се вреднува дури откако ќе биде имплементирана. Нејзината оцена ќе се даде дури откако ќе се постигнат посакуваните цели за коишто таа е донесена.

3.5.3. Предлагање

Донесување одлука претставува избор на една од сите можни потенцијални одлуки што се генерираат во процесот на одлучување. Одлучувачот постојано е во дилема дали се преземени сите мерки и активности со цел да се направи најдобар избор односно да се донесе најдобра одлука. Најчесто најдобар избор, се поистоветува со терминот оптимална варијанта. Оптимален избор на одлука всушност претставува најсоодветното решение што содржи елементи на оптималност од минимум до максимум. Оптималната одлука мора да биде најсоодветна и најблиску до постигнување на целта за која се одлучува. Во постапката на донесување оптимална одлука, менаџерот предлага неколку потенцијални алтернативни одлуки. Врз основа на вреднувањето на предложените потенцијални одлуки менаџерот мора да има претстава дали конечната одлука има драстично подобри карактеристики од сите други или пак сите предложени имаат приближно исти вредности. За таа цел одлучувачот најчесто се потпира на сопствената интуиција и искуство и секогаш ги има предвид скриените димензии на проблемот за кој се одлучува. Предлагањето на потенцијалните одлуки и изборот на вистинската одлука е сложен и комплексен процес. Во завршување на самиот процес, менаџерот е бомбардиран од многу прашања коишто треба да имаат соодветен одговор со цел да се зголеми извесноста на изборот на конкретна одлука и подоцна да се избере конечната одлука. За да може изборот на одлука да биде поедноставен и помалку комплексен, донесувачите на одлука користат одредени стандарди. Најчесто стандардите се утврдени мерки, конкретни активности, решенија, претходни искуства и сл. (елементи коишто се дел од процесот на одлучување).

Во голема мера донесувачите на одлуки при предлагањето на алтернативни одлуки се потпираат на сопствената интуиција, односно на сопствениот слух за

елиминирање на скриените фактори и објективните пречки коишто се јавуваат во процесот на донесување на одлуките. Откако ќе бидат вреднувани, предложените одлуки треба да бидат споредени меѓу себе. Тоа значи тие треба да бидат предмет на компаративна анализа. Целта на компаративната анализа е да се види која од нив е најдобра и која од нив може да биде предложена како избор на конечна одлука. Самиот процес на спроведување компаративна анализа е доста сложен, бидејќи често пати донесувачот на одлуки има перцепција дека одредена одлука драстично отскокнува од останатите, но подоцна ќе заклучи дека таа одлука апсолутно би била несоодветна. Многу често постои хаос во редоследот на изборот на алтернативите со што изборот се усложнува и се внесува нејаснотија во самиот процес, која од алтернативите ќе биде избрана. Иако донесувачот на одлуки во сиот процес на донесување конкретна одлука има целосна автономија, изборот на конечна одлука од сите предложени варијанти мора да ја провери исправноста на донесената одлука со некој друг релевантен авторитет. Доколку донесувачот на одлуки чувствува некоја несигурност дека избраната одлука не би била соодветна потребно е да побара мислење од страна на претпоставените. Истражувањето покажува дека консултацијата со претпоставените во процесот на избор на конечна одлука е клучен фактор за изборот на соодветна одлука за решавање одреден проблем.

3.5.4. Избор на варијанти

Постапката за спроведување на изборот на одредена алтернатива може да биде извршена на неколку начини и тоа:

- избор со помош на пресметки – компјутерска симулација;
- избор со помош на пресудување и принцип на доминантност;
- избор со помош на преговарање и
- избор со помош на креативна инспирација.

Првиот случај е кога постои можност изборот да се изврши на егзактен начин со јасна примена на технологија на пресметување. Можноста да се употребат квантитативни методи е добродојдена. Уште пообјективно е кога тоа може да се направи со помош на компјутерски софтвер, кој во одредена мера ќе го намали влијанието на субјективниот одраз.

Вториот начин се применува во случај кога постои изразита концентрација на моќ во рацете на одлучувачите (или на еден од нив), кој самостојно, врз основа на

подготвената информационо база го врши изборот. Притоа е ирелевантно дали пред тоа тој вршел консултации и со други актери во процесот на одлучувањето. Сосема е јасно кој ја носи одлуката и го презема ризикот на извршениот избор.

Третиот начин е карактеристичен за случаите кога во одлучувањето има поголем број на партиципенти. Тие имаат различни интереси, а донесувањето на одлуката е поврзано со артикулацијата на тие интереси. Процесот на преговарање служи за артикулација на различните интереси. Менаџерите настојуваат да ги наметнат своите интереси, но треба да бидат отворени и флексибилни и за прифаќање туѓи интереси. Одлуките во овој случај најчесто се јавуваат како одредено ниво на компромис меѓу различните цели и интереси.

Последниот, **четвртиот начин** најчесто се применува во случаи кога ќе се заглави изборот на одлуката. Тоа се случува кога партиципентите во одлучувањето немаат слух за целината на проблемот, за целината на организацијата и нејзините интереси или немаат храброст да донесат одлука на некој од претходните начини. Исто така, може да биде последица на преголем ризик во остварувањето на секоја од алтернативите или според вреднувањето се меѓусебно приближно исти. Во таквите случаи одлучувањето може да стане предизвик и сензација според принципот: „па мораме некако да одлучиме“, „ајде да видиме што ќе се случи“, „или вака или никако“ и сл. Понекогаш ова е единствениот начин да се заврши процесот на одлучување и да се донесе одлуката.

Пред донесување на дефинитивната одлука, ако постои можност таа треба да се тестира. Воведувањето одлука на експериментална основа често е најдобар начин за нејзината процена. Во сложената организациска реалност, без разлика колку добро е анализирана состојбата на проблемот и се предвидени можните последици, секогаш постои опасност од појавување проблеми. Ако се направи тестирање на одлуката, најчесто тој напор ќе се исплати.

Одлуката треба да се даде, доколку тоа е можно, „на пробно извршување“ на одреден временски период. Тоа ќе овозможи да се провери како функционира и ако е потребно да се донесе дополнителна одлука за евентуална измена, додека таа не станала конечна. Пред да биде аплицирана врз целокупната организација, одлуката треба ограничено да се примени – по можност само на едно место, во одделение или во сектор. Ако се покаже успешна, потоа се применува на целокупната организација.

Практиката покажува дека одлуките што може да имаат експериментална фаза, се покажуваат како добри, затоа што на тој начин се намалува ризикот од

изненадување. Ако пак не постои можност за експериментирање, тогаш треба да се создадат услови за коригирање на одлуката со преодлучување.

4. ОБЈАСНУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ЗАВИСНОСТ ОД ПРИМЕНАТА НА АЛГОРИТАМСКА КОНЦЕПЦИЈА НА СЛОЖЕНОСТ

Секој врвен менаџер тврди дека исправноста на одлуките најчесто зависи од условите во кои најчесто се предвидува иднината и се донесуваат плански одлуки. Најчесто тие услови зависат од временски, политички, економски, технолошки, безбедносни и други објективни фактори. Исто така, зависат и од спецификите на проблемот за кои е потребно да се спроведе процес на одлучување видот на организацијата и организациската структура во однос на проблемот за кој е потребно да се одлучува како и личните ставови, искуството и моралните вредности на донесувачите на одлуки.

Некои од тие фактори влијаат директно некои индиректно некои се повољни некои се неповољни во однос на процесот на донесување на одлуката. Некои можат да дејствуваат еден против друг, а некои можат да бидат во иста насока сите тие го сочинуваат факторот на зависност при спроведување на процесот на одлучување.

Донесувањето одлуки при извршување на безбедносните задачи во теоретска смисла може да се објасни и преку концептот на сложеност. Концептот на сложеност може да се каже дека го сочинуваат следниве концепции: теоретско-информациона, логичка, алгоритамска, статистичка итн.

Главна карактеристика на наведените концепции е пристапот што ја одредува сложеноста како резултат на отсуството на корисни информации за донесување на квалитетна одлука. Сложеноста на еден елементарен објект за одредена група на одлучувачи би бил навистина сложен додека за друга група би бил сосема едноставен.

Алгоритамска концепција на сложеност ја детерминира структурата со која се реконструира објектот што се истражува притоа мора да се има предвид дека алгоритмот претставува:

1. вештина на пресметување;
2. обид логичката операција да се замени со цифри и методи за пресметување, понатаму математичка или симболичка логика, усвоен начин за подготовка на дигитални дигитрони итн.

Алгоритамската концепција на сложеност ги опфаќа својствата и структурата во постструктуралистичка смисла, односно на основните белези на процедурата што наведени структури ја реализираат. Трансформацијата на структурата во самиот процес доведува во технолошки зависни фази со кои се извршуваат одредени работни активности. Алгоритамската анализа на сложеност може да се сретне во процесите со квантификациски исходи, при што нивната сложеност се зголемува со зголемувањето на временските и просторните дистрибуции на ангажирани ресурси. На пример, ако во процесот на одлучување на посебни безбедносни задачи се користат командно информациски или географско-информациски систем во насока на поддршка на тој процес, тогаш времетраењето на алгоритмот до негово завршување и на просторната количина која е потребно да се заврши, укажуваат на временска и просторна сложеност на истражувачката појава.¹³⁰

4.1. Посредна и непосредна фаза на одлучување

Процесот на одлучување најчесто се спроведува врз основа на неколку дефинирани фази во кои детаљно се обработуваат податоците и се преземаат конкретни мерки и активности за донесување одредена одлука. Фазите на одлучување се користат кога станува збор за одлучување во извесни и реални услови, додека кога имаме неизвесност и одредена доза на ризик, овие фази практично се пренебрегнуваат.

Во процесот на донесување одлуки освен наведените фази постојат и фази кои посредно или непосредно влијаат врз донесувањето на конечната одлука.

Фазата на одлучување во која се врши обработка на информации и се преземаат активности што директно влијаат на крајниот резултат на донесување на одлуката се нарекува посредна фаза на одлучување. Тоа е фазата во која главниот пристап се однесува на решавање на основниот проблем, а не на подготвителниот дел или делот во кој се врши основната подготовка за да започне процесот на одлучување.

Непосредната фаза на одлучување ја опфаќа постапката во која се врши подготовка на условите за донесување на одлуката и непосредно влијае врз резултатот што се очекува од донесената одлука. Нејзината непосредност произлегува од фактот дека оваа фаза не се фокусира директно на решавање на основниот проблем туку на

¹³⁰ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.198.

подготовки и непосредни активности што овозможуваат да започне процесот на одлучување.

Овие две фази претставуваат важен дел од процесот на одлучување и не може секоја од нив поединечно да се вреднува. Меѓусебната поврзаност на секоја од овие фази претставува клуч за донесување квалитетна одлука во процесот на донесување одлуки.

4.2. Одлучување со штабен метод на работа

Квалитетот на донесената одлука се разликува кога таа е донесена индивидуално од страна на некој одлучувач во споредба кога таа е донесена во штабни или командни услови. Тоа е така бидејќи индивидуалната одлука се темели на лични искуства, знаења и ставови додека одлуката донесена од страна на одредена команда или штаб се темели на колективни искуства знаења и ставови, од каде што се генерира веројатноста дека таа одлука ќе биде поиздржана и поверодостојна. Командата и штабот претставуваат раководни тела, организациски единици за раководење кои се предвидени за подготовка и реализација на управувачката функција на организацијата во чии состав дејствуваат. Штабовите се формираат тогаш кога работата на раководителите станува толку сложена и непостои можност поединци самостојно да донесуваат одлуки. Со формирањето на штабовите главните менаџери добиваат свои помошници кои се експерти за одредени области во работењето. Нивна главна задача е стручно специјалистичката проблематика во рамките во својата стручна подготвеност имаат за задача да бидат олеснувачи на главниот менаџер да донесе исправна одлука и да ја имплементира во практика. Во тие околности помошниците немаат надлежност на раководители, но може да раководат доколку ги овласти раководителот на штабот. Раководителот на штабот раководи посредно или непосредно со командите на потчинетите единици и со потчинетите раководители на потчинетите штабови. За разлика од штабовите командите се раководни тела коишто имаат поголеми надлежности од штабовите и тие се формираат подоцна од штабовите и со нив раководат команданти. Нивната структурна поставеност им овозможува во својот состав да имаат штаб што само ја потврдува сликата за нивната специфична надлежност. Најчесто во командите каде што функционираат штабови постојат и помошници на командантот кои имаат специфични надлежности и тие се структурно позиционирани надвор од штабот како на пример:

1. помошник-командант за операции;
2. помошник-командант за логистика;

Началниците на штабовите најчесто се заменици на командатите на единиците кои се подчинети на командата, односно на штабот. Оваа карактеристика најчесто се јавува во воените организации.

Командите кои во својот состав немаат постојани штабови се состојат од команданти, заменици-команданти, помошници-команданти, а се структурирани така што со нив во организациска смисла раководи командант и заменик-командант, а во делот на стручното работење тоа му припаѓа на помошник-командантот.

Командите кои немаат постојани штабови согласно потребите може да формираат повремени или еднократни штабови. Истите штабови се во функција додека трае одредена оперативна акција кои по нејзиното завршување престануваат да функционираат, бидејќи од штабно или командно работење се преминува на редовно работење. Најчесто штабови се формираат кога имаме вонредна безбедносна состојба, поголема елементарна непогода или сложена оперативна акција што во исто време се спроведува во поголем дел од територијата на една држава.

5. ОДЛУЧУВАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР ВО СИТУАЦИИ СО РИЗИК

При извршување на безбедносните задачи донесувачите на одлуки често пати стратешки донесените одлуки ги донесуваат проследени со висок степен на ризик-факторот. Донесување одлуки во услови на ризик е комплексна и сложена ситуација која дополнително ја отежнува позицијата на донесувачот на одлуки во такви услови. За донесената одлука да соодветствува со поставената цел за која е одлучувано мора да се запазат низа чекори и постапки што ќе водат кон донесување вистинска одлука.¹³¹

Според Стојиљковиќ М., донесувачот на одлука има голем број сопствени варијанти и знае која идна состојба на околината може да влијае и со каква веројатност и ги знае ефектите на своите варијанти во секоја состојба во однос на околината. Во реална ситуација ретко можеме да зборуваме за познавање на веројатноста од појава на одделни релевантни ситуации во околината, а тоа е особено тешко во воените и во полициските организации. Кај овој вид организации не постои повторување на

¹³¹ http://www.au.af.mil/au/AWC/AWCgate/army/fim101-5_mdmp.pdf, преземено на: 15/05/16.

ситуациите, не постојат експерименти и најчесто може да се каже дека поголема е веројатноста под субјективизам на донесувачот на одлука отколку состојба во која ќе се пресмета ризикот. Поради овие елементи се јавува дилема дали одлучувањето во услови на ризик практично се разликува од одлучувањето во случај на неизвесност.¹³²

Сето тоа е така бидејќи ризикот доаѓа од неизвесноста, а неизвесноста е состојба во која многу фактори на одредена ситуација што очекуваме да се случи апсолутно ни се непознати. Многу донесувачи на одлуки веруваат во своите квалитети и имаат перцепција дека располагаат со доволен број информации со кои би можеле да ја дефинираат очекуваната ситуација, преку што ќе ги разработат критериумите со чијашто помош ќе дојдат до вистинската одлука во процес на одлучување во услови на ризик. Некои донесувачи на одлуки можат да ја изберат ситуацијата на одлучување во ризик како најдобра варијанта за донесување одлука што совршено би ја постигнала очекуваната цел. Многу важен елемент при донесување одлуки во случаи на ризик е прогностичкиот фактор на донесувачот кој треба јасно да го претстави соодносот помеѓу евентуална добивка или загуба.¹³³

При одлучување во услови на ризик во полициските организации не смее да се згреши во пресметката помеѓу добивката и загубата. Евентуалната лоша процена би можела да има фатален крај не само во однос на материјална загуба туку билансот би можел да чини и човечки животи. Во ситуации кога донесувачот на одлуки е потребно да одлучува под притисок, тој мора да има резервна варијанта со која би неутрализира одреден степен од ризикот и би обезбедил погодни услови за донесување и спроведување на одлуката. Намалувањето на степен на ризик би се однесувало на преземање одредени чекори и постапки кои се од суштинско значење и се најдобро познати и најбезбедни за донесување и спроведување на одлуката. Во случај на одлучување во случај на ризик донесувачот на одлуката мора да ги елиминира сите фактори што според него имаат одредена доза на несигурност или би претставувале потенцијал за донесување фатална одлука.¹³⁴

Нивната елиминација сепак не мора да значи дека се елиминирани сите ризик фактори, или дека се подобрените условите за донесување одлуки. Кога постои ризична ситуација секогаш мораме да го имаме предвид факторот на изненадување.

¹³² Пошироко види: Stojiljković M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, 1975, Beograd, str.134.

¹³³ Исто, стр.134.

¹³⁴ <http://www.scotland.police.uk/about-us/decision-making/>, преземено на: 10/05/16.

Според Субошиќ, и Даничиќ, одлучувањето со анализа на ризикот ќе се одвива по модел на зависност од можностите на доделување и распределување веројатности на променливите, по следните фази:¹³⁵

1. распределба, идентификување на критериумите и релевантни променливи;
2. идентификација на критериумите и релевантните променливи;
3. истражување мерки, проблеми и поврзаноста помеѓу зависноста и независноста;
4. доделување и распределба на веројатноста на релевантните променливи, оцена и распределба на веројатноста за критериумските променливи;
5. симулација (Монте Карло);
6. распределба на веројатноста за критериумските променливи;
7. евалуација на задачата (евалуација на целта):

Кога зборуваме за одлучување при ризик секогаш мораме да го земеме предвид максимумот на променливите, бидејќи секогаш тргнуваме од фактот дека очекуваме максимално отежнителни околности и постигнување максимален ефект од одлуката што е потребно да биде донесена. Во областа на безбедноста како одлучување во услови на ризик ќе го посочиме примерот со заложничка ситуација каде максимум ризик-фактор би бил животите на заложниците, а максимум исполнување на целта на одлуката би било спроведување на операцијата за ослободување без човечки загуби. Интервалот од максимум-ризик фактор до максималниот ефект на донесената одлука би претставувал процесот на одлучување во услови на ризик.

6. ОДЛУЧУВАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР ВО СИТУАЦИИ НА НЕИЗВЕСНОСТ

Одлуките во ситуации на неизвесност се донесуваат врз основа на интуицијата, чувствата и вештините што ги поседува донесувачот на одлуки. Одлуките можат да бидат донесени и врз база на моментална идеја, без некои конкретни сознанија за проблемот за кој е потребно да се донесе одлука. Поинаку кажано, овие одлуки можат да се наречат и моментални одлуки. Од друга страна, донесувањето на одлуки во услови на неизвесност го елиминира времето потребно да се обезбедат потребните информации и да се направи потребната стратегија за донесување конечна одлука, што

¹³⁵ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.222.

генерира чувство дека донесената одлука е донесена во отсуство на конкретни информации и од страна на менаџментот се прифаќа со голем сомнеж.

Безбедноста е комплексна проблематика во која не е дозволено да се импровизираат одлуки ниту истите да бидат донесувани на слепо. Тоа значи дека одлуките кои се донесуват во услови на неизвесност не се најадекватни за примена во полициската и во воената организација како сегменти од безбедносниот апарат на државата.

7. МОЖНИ ГРЕШКИ ПРИ ОДЛУЧУВАЊЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР

Безбедносниот сектор е комплексна и сензитивна сфера каде евентуални грешки би имале непроценливи и фатални последици. Фаталноста произлегува од фактот дека појавата на донесување погрешни одлуки во безбедносната сфера би можело да се плати со човечки животи, а исто така не помалку загуба би претрпело и општеството бидејќи токму безбедносниот сектор го гарантира мирот, безбедноста и егзистенцијата на секое општество.

Главен фактор во донесувањето на одлуките во безбедносниот сектор е човекот. Пропорционално на наведеното можеме слободно да истакнеме дека квалитетот на донесената одлука зависи од донесувачот на одлуката, неговата стручност, креативност, капацитет и вештини што ги поседува тој. Според тоа секој донесувач на одлука се труди да донесе што е можно подобра одлука, а исто така акцент става и на процесот и условите во кои самата одлука ќе биде имплементирана.

Секоја добро смислена и имплементирана одлука има свои белези меѓу кои ќе ги наведеме: законитост, оправданост на целта за која е донесена и таа може да се имплементира, спротивно на ова секоја лоша одлука ги има спротивните белези.

Пронаоѓањето на грешката во процесот на одлучување е битен елемент во преземањето на активности за надминување на последиците од истата.

Бројни странски и домашни автори ја имаат студирано оваа проблематика и имаат дадено свои ставови и мислења во однос на истата.

Според Козомара М., секоја дефиниција што се однесува на грешките при одлучувањето мора да ги има следните три елементи:

1. Мора да постои јасно одреден стандард или критериум во однесувањето во однос на кој ќе може да се мери одговорот, односно на чија основа некое

прашање би се карактеризирало како точно или погрешно. Аналитичарите како резултат на различната ориентација ова прашање ќе го дефинираат во зависност од својата теориска основа, но секогаш ќе го одредат како референтна точка на почетокот на својата анализа.

2. Мора да постои настан кој би се дефинирал како несакан поради што не е постигната саканата цел.
3. Мора да постои извесен степен на слобода во одлучувањето за одлучувачот кој донесува погрешна одлука да се однесува на начин што се покажува како погрешен, бидејќи ако нешто не може да се избегне тогаш не е со умисла, односно не може да се прифати како грешка.¹³⁶

Според тоа грешките најчесто се дефинираат како промашување на планирањето на работата како и остварување на најзината цел. Козомара тврди дека до вакви промашувања доаѓа бидејќи:

1. Изработениот план најчесто е добар, но пропратните работи не се одвиваат според него. Тоа претставува промашување во извршувањето на задачата и најчесто се нарекуваат пропусти. Пропустите најчесто се во корелација со намерните грешки. Пропустите што се случуваат најчесто се поврзани со поединци и се јавуваат како резултат на пропустите во нивната меморија.
2. Активностите можат во целост да се одвиваат според изработениот план, но постои можност планот да не одговара за постигнување на саканата цел со донесување на одлуката. Овие грешки се нарекуваат условни грешки. Тие почнуваат да се случуваат во оној момент кога ќе се открие некој проблем. Во овој случај проблем претставува сè она што бара да се промени или да се коригира веќе изработениот план.¹³⁷

Ако тргнеме од фактот кој работи тој и греша со право можеме да кажеме дека грешките се нормална појава кај секој менаџер кој донесува одлуки. Тој податок го знаат и самите менаџери кои секогаш настојуваат да донесат што е можно најсоодветна одлука во однос на предметната проблематика што ја имаат. За да ја намалат можноста од појавата на грешки, менаџерите најчесто при донесувањето на одлуки применуваат соодветни пристапи и одат во насока на намалување на сложеноста на таа постапка со практична примена на правила за одлучување.

¹³⁶ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.226.

¹³⁷ Исто, стр.227.

Според Стивен П. Робинс (Stephen P. Robbins) и Мери К. Колтер (Mary K. Coulter) практични правила за донесување одлуки не се пропишани, бидејќи тоа би можело да предизвика грешки при обработка на информациите. Според овие автори постојат 12 форми на грешки, како што се:

1. Преголема самодоверба, состојба во која менаџерот мисли дека знае премногу за материјата за која е потребно да се донесе одлуката, односно дека е способен повеќе отколку што е реално.
2. Брзо признание, состојба во која менаџерот брзо ја соопштува сопствената вредност без да ги запази постапките за проверка на сопствените квалитети, потрошеното време, активности и валоризација, нешто што е неопходно.
3. Ефект на сигурни тврдења, состојба кога менаџерот ја донесува одлуката врз основа на почетните информации без да ја приспособи согласно новонастанатата ситуација. Во тој случај до израз доаѓа нефлексибилноста на менаџерот, нешто што води кон донесување погрешна одлука.
4. Предрасуди на селективна перцепција, состојба во која до израз доаѓаат субјективните перцепции на менаџерот, а не објективниот развој на настаните.
5. Потврдување, состојба во која менаџерот ги форсира информациите што одат во прилог на негова претходна донесена одлука, а ги пренебрегнува оние информации што не му одат во прилог.
6. Предрасуди на изобличување, состојба во која менаџерот истакнува одредени аспекти од одредена ситуација, а одредени аспекти ги миноризира.
7. Предрасуди на расположливости, состојба во која менаџерот актуелната ситуација ја споредува со ситуацијата која е најнова во неговата меморија. Тој изолиран случај што го има всадено во себе за него станува универзална вредност што доминира во перцепцијата на новонастанатата ситуација.
8. Предрасуди на претставување, ситуација во која менаџерите ја споредуваат актуелната состојба со претходната, а самите состојби немаат заеднички белези.
9. Предрасуди базирани на површности, состојба во која се донесува заклучок без присуство на издржани факти.
10. Грешка, намалување на трошоците, состојба во која менаџерите донесуваат нови одлуки без тие да претставуваат корекција на старите. Според тоа новите одлуки не ги решаваат недостатоците што биле детектирани кај одлуките донесени претходно.

11. Предрасуди на одговорност, состојба во која менаџерите бараат награда за донесената добра одлука, а појавата на евентуални грешки ја препишуваат на останатите.
12. Предрасуди на минати остварувања, состојба во која менаџерот тврди дека ефектот од донесената одлука однапред го предвидил, а во суштина тој им бил познат на сите.¹³⁸

¹³⁸ Stephen, P. Robbins., Mary, K. Coulter., Management, Pearson Prentice Hall, 2005, pg.148.

ГЛАВА 5

ОДЛУЧУВАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР

1. АНАЛИЗА НА ВОЕНООРГАНИЗАЦИСКИОТ СИСТЕМ

Воената организација е динамички систем чии главни карактеристики се сложеноста и големината, а нејзиното дејствување се одвива во услови на висок процент на неодреденост и антагонистички интерес од страна на противникот. Таа неодреденост во поглед на намерите на противникот и конфликтот со него, состојбата за донесување одлуки во рамките на воената организација ја прават премногу комплексна и наметнуваат потреба од градење адекватен систем за донесување на одлуки.

Како важен систем во рамките на воената организација во насока на донесување одлуки е информацискиот систем. Информацискиот систем во воената организација овозможува прибирање, обработка, пренос на информациите што претставуваат основа за донесување квалитетна воена одлука.

Како што е познато, изградбата на вооружените сили е дејност на државното и на военото раководство со цел создавање воен потенцијал што ќе ја гарантира безбедноста и одбраната на државата во рамките на реално можното во дадени околности.¹³⁹

Ако сакаме да изградиме ефикасна воена организација мора најнапред да се дефинираат елементите во процесот на одлучување во воената организација како целина, ќе се утврдат деталите за тој процес и сите други нивоа во рамките на хиерархијата. За таа цел потребно е да се: одреди целта, суштината и методите на секој од елементите, влијанието на човечкиот фактор, односот помеѓу човечкиот фактор и технологијата, можноста за моделирање на процесот или дел од неговите елементи, применлив и ефикасен систем за раководење и командување. Во продолжение на овој научен труд ќе бидат обработени деталите во областа на военото одлучување поединечно за секој елемент.

1.1. Воената организација како систем за донесување одлуки

Една од најстарите и најкарактеристични човекови активности е воената активност, која всушност претставува најстара човекова општествена активност. Организациите што егзистираат заради реализација на специфични цели во рамките на

¹³⁹ Нацев З., Петровски Д., АРМ кон НАТО, концептуален приод и организационен развој, Филозофски Факултет, Скопје, стр.176.

воените активности се нарекуваат воени организации. Понатаму може да се каже дека воената организација, односно военоорганизациски систем е тесно поврзан и компатибилен со општествениот систем, чија улога е реализација на специфични цели во рамките на воените активности. Воено-организациските системи согласно нивната класификација се делат на:

1. борбени и неборбени военоорганизациски системи (според намената што ја имаат од борбен аспект);
2. стратески, оперативни и тактички (според нивото во рамките на хиерархијата);
3. големи, средни и мали (според бројната состојба);
4. управувачки и управувани (според улогата што ја имаат во системот);
5. привремени и постојани (според временскиот период на нивната егзистенција).¹⁴⁰

Воената организација претставува многу специфична институција. Неколку фактори ја разликуваат воената организација од другите институции и ѝ даваат впечатлива, а понекогаш и преголема предност пред граѓанските организации. Прво, како инструмент на воената организација е монополот што го ужива, а исто така поседува огромна сила на принуда. Тоа е така, бидејќи воената организација има капацитет да го поддржи или да го урне општествениот режим, нејзината лојалност е клучна за опстанокот на државата. Второ, армиските единици се цврсто организирани и високо дисциплинирани тела, карактеризирани од хиерархија на чинови и од култура на строга послушност. Па така тие се екстреман пример за бирократија во Веберовска смисла. Ова ѝ дава на воената организација несекојдневен степен на организациона ефикасност, иако може да предизвика нефлексибилност и да обесхрабрува со иницијативи и иновации. Трето, воената организација е недвосмислено карактеризирана со дистинктивна, културна и збир на вредности со кои се подготвуваат војниците да се борат, убиваат и многу веројатно да загинат. Понекогаш карактеризирана како имлицитно десничарска и суштински авторитарна, армиската култура исто така може да биде вметната во движењата и правци на политички идеологии. Четврто, вооружените сили често се перципирани и генерално себеси се сметаат дека се над политиката во смисла на тоа што бидејќи ги гарантираат безбедноста и интегритетот на државата, тие се „суштината“ на националниот интерес. Ова им обезбедува специјален статус и почит на повеќето воени организации, но исто

¹⁴⁰ Ковач М., Дулановиќ Ж., Стојковиќ Д., Одређивање ефикасности војноорганизациских система, Војна Књига, Београд, 2006, стр. 14.

така може да влијае воената организација да се замеша во политиката, особено кога се загрозени националните интереси. Од друга страна, би било грешка воената организација да се перципира како самостојна кохезивна институција со заеднички политички карактеристики во сите општества. Поделбите во воената организација може да потекнуваат од различни извори, како што е конфликтот помеѓу конзервативните офицери со повисоки чинови кои често се регрутирани од елитни „класи“ и помладите офицери со понизок чин кои може да бидат нестрпливи за унапредување или склони кон прогресивни и радикални идеи. Слично на тоа поголеми се шансите да постои тензија меѓу офицерското јадро кое е привилегирано на општествено и на професионално ниво и регрутантите кои најчесто се регрутирани од работничката класа или од селанството. Ривалството и натпреварот за престиж и за оскудни ресурси, исто така, може да ги подели различните родови и единици во армијата, додека пак регионалните и етничките поделби не смеат да се занемарат. Карактерот на одделните армиски сили е обликуван од внатрешни и од надворешни фактори, а во нив спаѓаат: историјата и традицијата на армијата и специфичните воени формации и единици, како и природата на поширокиот политички систем, политичката култура и вредностите на самиот режим. Невозможно е да се генерализира за природата и за значајноста на војската поради различните улоги што воената организација ги игра во политичкиот живот.¹⁴¹

Најважни од овие улоги што ги има воената организација се:

- инструмент на војната;
- гарант за политичкиот ред и стабилност;
- интересна група;
- алтернатива за граѓанско владеење;¹⁴²

Во достапната литература од реномирани автори се наведува дека одлуката е интелектуален инструмент за регулирање на функционирањето на организацијата и е дел од инструментите за раководење.¹⁴³

Според Kast и Rosenzweig, военоорганизациските системи ги имаат следните својства:

1. системски граници;

¹⁴¹ Хејвуд Е., Политика, Академски печат, Скопје, 2009, стр.428-429.

¹⁴² Исто, стр.429.

¹⁴³ Cockerham, W., and Cohen, L., 2000, "Obedience to Orders: Issues of Morality and Legality in Combat among U.S. Army Paratroopers." Social Forces, pg. 111.

2. системска природа;
3. развиена хиерархиска мрежа;
4. динамичко урамнотежување;
5. негативни ентрописки елементи;
6. адаптивни механизми;
7. механизми на повратна спрега;
8. перманентно внатрешното усовршување;
9. специфики во резултатите.¹⁴⁴

Николовски Б., вели дека воената организација како дел од системските науки може да се набљудува како комплексен организациски систем, затоа што таа е: вештачки, динамичен, нелинеарен, отворен и сложен систем. Во истата теорија многу често се среќава тврдењето, дека управувањето-водењето на организациските системи кон целите заради кои тие постојат е основата за нивната егзистенција.¹⁴⁵

Според толкувањето на други автори, воената организација претставува процес на изнаоѓање постапки, фактори и организациски структури кои се потребни за да се заврши испланираната активност.¹⁴⁶

Во воените организации секојдневно освен воените авторитети одлуки донесуваат и цивилни структури, но начинот на кој го прават тоа е она што предизвикува промени, а консеквентно влијае и на нивните сопствени кариери. За да биде некој авторитет на врвот на хиерархиската пирамида тој мора да биде „decision-maker“ и притоа мора истото да го прави професионално и ефикасно, што значи дека тој авторитет мора да умее да процесира информации и добро да врши процени на можни варијанти. Процесот на донесување одлуки е сложен и комплексен и многу често генерира одговорност кај одговорното лице, затоа што тој е одговорен за сите позитивни и негативни импликации во рамките на воената организација. Таа одговорност му припаѓа нему и не може да ја подели со друг. Во тој случај одговорните лица можат да доделат само овластувања и одговорности за задачите кои ќе бидат извршени од страна на потчинетите. Ако го земеме предвид горенаведеното, ефикасното и ефективно раководење и управување со системот на одбраната и вооружените сили на државата претставува сложен и комплексен институционален

¹⁴⁴ Kast F., Rosenzweig J., Organization and Managment a sistem and Contingensy Approach, Mc Graw Hill, Inc.,1979., преземено од Ковач М., Дулановиќ Ж., Стојковиќ Д., Одређивање ефикасности војноорганизациских система, Војна Књига, Београд, 2006, стр. 18.

¹⁴⁵ Николоски Б., Основи на военото раководење, Алфа 94, Скопје, 1999, стр.62.

¹⁴⁶ Bešlajn, R. Dz., Rukovođenje narodnom odbranom, Knjiga četvrta, Vojnog dela, Beograd, 1952.str.93.

процес на донесување одлуки. Во делот на имплементација на одлуките, системот на донесување одлуки во воената организација мора да го одржи на високо ниво ланецот на раководење и командување, да воспостави систем на одлична комуникација и координација, а одговорност да постои од ниво на министер до извршител на самата одлука.¹⁴⁷

Според Вилијамс (Williams), системот на донесување одлуки е темелен мисловен процес и сложена комплексна активност на секоја институција што се состои од препознавање и избор на можните решенија, утврдување на повеќе варијанти и избирање на најповолната кои заедно водат до посакуваната состојба.¹⁴⁸

Одлучувањето во рамките на воената организација се карактеризира со избор на акција што треба да се преземе или да се донесе стратегија што треба да се примени во практика. Ова претставува збир на активности во кој еден систем ќе се движи од почетната кон завршна состојба. Процесот на донесување одлуки, односно способноста и одговорноста во одлучувањето е вештина и функција што треба да ја поседуваат сите вработени во рамките на воената организација. Видот на донесените одлуки и нивното значење е тесно поврзано со видот на хиерархиските нивоа од менаџментот во воената организација како систем за донесување одлуки. Доколку се оди во насока на донесување квалитетни одлуки, потребно е да се применуваат и да се почитуваат соодветни фази при донесувањето одлуки. Наведените фази во рамките на секоја организациска структура генерално се идентични и најчесто се дефинираат како:

- дефинирање и идентификација на проблемот;
- собирање на потребните информации;
- барање алтернативи;
- донесување одлука;
- спроведување контрола и оценување на одлуката.¹⁴⁹

Резултатите што се добиени од аспект на практично искуство во воената организација налагат да се практикува принципот на донесување одлуки на стратешко, тактичко и оперативно ниво.

¹⁴⁷ http://www.au.af.mil/au/AWC/AWCgate/army/fm101-5_mdmp.pdf, преземено на: 20/06/16.

¹⁴⁸ Williams, L. E., "Review of George K. Tanham, The Military Doctrines of Mao Tse Tung Applied in Vietnam Communist Revolutionary Warfare, the Vietminh in Indochina." *Journal of Southeast Asian History*, 2003, pg. 266.

¹⁴⁹ Emilio, G., "Promoting Critical Thinking in Professional Military Education." Research Report Submitted to the Faculty, Air Command and Staff College, Air University, Maxwell Air Force Base, Alabama, U.S.A., 2001, pg. 67

Со цел воспоставување ефикасен систем за донесување одлуки што ќе се финансиски мерливи потребно е тие да се засноваат на систем за планирање, програмирање, буџетирање и извршување кој официјално е ставен во функција и се темели врз различни законски и подзаконски акти и нивните тековните измени и дополнувања. Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување, овозможува ефикасен процес на донесување одлуки согласно утврдените цели и расположливи ресурси, за што се користат проверени и докажани механизми за рационално донесување идни одлуки, а се обезбедуваат дури и можности за преиспитување на одлуките во минатото и нивната компатибилност со сегашното опкружување.¹⁵⁰

Во процесот на донесување одлуки потребно е да се има и транспарентност, односно со важните одлуки да биде запознаена и јавноста, затоа што тоа е и најосновното уставно право на секој граѓанин, меѓутоа треба да постои баланс помеѓу правото на јавноста да ги знае и најважните делови од безбедноста. Сепак, потребата од комуникација е основен елемент во демократијата, но за да се создаде поголема доверба и сигурност потребно е поголема доверба и почитување помеѓу средствата за информирање и институциите на државата.¹⁵¹

Процесот на донесување на воените одлуки во рамките на воените организации најчесто е во надлежност на раководните структури, кои заклучоците во однос на одредени прашања ги доставуваат до повисоките нивоа во рамките на хиерархијата. Оперативниот тим што го сочинува оперативното ниво, своите заклучоци ги доставува до управната група која најчесто го претставува егзекутивното – извршно ниво. Понатаму се врши анализа, усогласување, дополнување на документите, програмите и предлозите и се проценува влијанието врз планираните одбранбени способности и капацитети и во согласност со дефинираните потреби, барања, утврдените приоритети и расположливите ресурси за нивна реализација.¹⁵²

Според Чупара. М., одлука во врска со одредена задача може да се донесе на повеќе различни нивоа, нешто што зависи од самата природа на задачата и од ангажманот околу неа. На пример, одлука за ангажман на единиците на копнената војска може да се донесе на едно ниво, а одлука за ангажман на воздухопловството или

¹⁵⁰ Douglas N., "What is Reasoning? What Is an Argument?" The Journal of Philosophy, 2004, pg. 145.

¹⁵¹ Нацев З., Горески И., Управување со системот за одбрана на Република Македонија, Филозофски Факултет, Скопје, 2013, стр.55.

¹⁵² Thiesfeld M., "Who is a Professional." Paper presented to the 2010 Fort Leavenworth Ethics Symposium, 2010, pg. 166.

некоја друга единица за поддршка може да се донесе на пониско или на повисоко ниво од претходното ниво на одлучување.¹⁵³

1.2. Специфични карактеристики на военото одлучување

Военото одлучување е процес што е граден врз основа на долг еволутивен период и секогаш неговата надградба се темели врз основа на слабости, пропусти и грешки. Тоа значи дека воената организација е градена врз сопствените грешки во зависност од ризиците и заканите во кои егзистира самата воена организација. Токму затоа воената организација е полна со специфики, меѓу кои ќе ги наведеме:

1. **Приоритетност**, при што прегледот на приоритети претставува критериум при донесување одлуки. Приоритетноста генерира состојба во која на оперативно ниво се анализираат повеќе варијанти за одредена активност, акт или оперативен план и се даваат предлози, мислења и сугестии од тимот што одлучува за нивниот квалитет. Оваа фаза се одвива во рамките на програмската група која е тело во системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување надлежно за реализација на насоките издадени од министерот за одбрана и изработка на документите што се разгледуваат.¹⁵⁴
2. **Хиерархија во одлучувањето**, при што во најголем број случаи со програмската група раководи раководител од стратешкото ниво. Анализираниите документи на програмската раководител од стратешкото ниво ги доставува до повисокиот старешина или највисокиот во рамките на стратешкото ниво како и до членовите на управната група на разгледување и усвојување. Управната група најчесто претставува колегиум на стратешко ниво каде се донесуваат стратешките одлуки за воената организација. Управната група е стратешко советодавно тело во процесот на донесување одлуки што постапува по доставени предлог-одлуки во рамките на воената организација. Последниот збор за предлозите што се усвојуваат во управната група и изборот на најсоодветната алтернатива го има Топ менаџерот (министерот) во рамките на Министерството за одбрана, така што политичкиот момент во донесувањето на одлуки е застапен преку Управната група. Ваквиот начин на донесување одлуки или управување

¹⁵³ Cupara M., Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju, Vojnoizdavački I novinski centar, Beograd, 1989, str.128.

¹⁵⁴ Fotion N., Elfstrom, G., Military Ethics, Guidelines for Peace and War. London, 2006, pg. 98

во рамките на организација претставува ефикасен механизам за донесување одлуки.

3. Мора да се потенцира фактот дека добро воспоставената воена организација е мерило и гаранција за функционална оправданост, но тоа би се реализирало под услов да се испочитувани сите начела на професионалност и експертиза каде што секоја управна група е составена од: заменик-министер, државни секретари, државни советници, началници на генералштабови, нивни заменици, директори, раководители на финансии или поинаку кажано го опфаќа стратешкиот менаџмент.
4. **Негативност во одлуката**, односно самиот факт дека не треба да биде донесена одлука всушност претставува донесување одлука. Во литературата што е достапна на светско ниво може да се сретне теза во која се вели дека најлошата одлука е многу подобра од недонесената одлука. Процесот на донесување одлуки во воената организација, веќе споменавме, е сложен процес што бара посебно внимание од страна на одговорното лице кое е потребно да ја донесе одлуката. Според тоа како резултат на недовербата во сопствените вредности постојат ситуации во кои за да се избегне одговорност ќе биде донесена одлука дека нема потреба од одлука. Сето тоа би можело да предизвика несогледиви штетни последици по воената организација, бидејќи на тој начин не се решаваат проблемите туку тие се префрлаат од едно ниво на друго, се таложат и на крај самата организација ќе биде преплавена од нерешени проблеми.
5. **Авторитет**, односно процесот на донесување на воени одлуки се реализира од страна на авторитетите што ја сочинуваат воената организација. Но покрај авторитетите за донесувањето на одлуките од национален интерес треба да бидат земени во предвид и глобалните практики и искуства како и актуелната военобезбедносна состојба во подрачјето, регионот и пошироко. Имплементацијата на одлуките во безбедносниот систем се заснова на етапност при нивното спроведување и меѓусебна корелација на фазите во процесот на одлучување. Многу важно е да постои високо авторитетно тело за понатамошна анализа за детекција на бенефитите, како и воспоставување систем на евалуација на резултатите што произлегуваат од процесот на одлучување со што би се воспоставил систем на повратна информација до високиот менаџмент за ефектите и текот на имплементација на одлуката. Во тој случај високиот менаџмент би ги поседувал сите суштински и селектирани информации на

вертикално и на хоризонтално ниво. Во случај на пренесување на авторитет од високиот менаџмент на пониските нивоа може да имаме негативен ефект бидејќи делегираните и зајакнати овластувања на пониските слоеви на менаџментот може да резултира со непрофесионалност, нестручност и неискуство во клучни моменти од самиот процес на одлучување.

6. **Избор на алтернативи**, всушност претставува идентификација на дополнителните можности што можат да претставуваат вистинско решение за предметниот проблем. Изборот на алтернативна одлука е чин на идентификување на алтернативни опции кои на располагање ги има одлучувачот од мноштвото алтернативи што тој ги има на располагање. Во тој случај донесувањето одлуки се базира на психолошка пристрасност, па од суштинско значење се менталниот склоп и претходните искуства на оној што ќе ја донесе одлуката. За таа цел потребни се менаџери со ригорозни пристапи чиј предизвик ќе биде подобрување на процентот на донесени алтернативни одлуки што би се покажале како вистински. Независно до тоа дали одлуката е алтернативна или е донесена недвосмислено и прецизно, одлучувањето во воените организации има суштинска потреба за елаборирање, бидејќи одлуките произлегуваат од три нивоа на одлучување: стратешки, оперативни и тактички. Тоа се различни нивоа на донесени одлуки, обично донесени од различни нивоа на организацијата и со нив е потребно да бидат запознаени сите нивоа од менаџментот во воената организација. Во случај на донесување одлуки што се однесуваат на одбранбената политика, носителите на процесот на донесување одлуки се од стратешкото ниво и најчесто се: претседателот, началникот на генералштабот и други високи воени и цивилни структури.
7. **Профил на личност**, односно врвните менаџери во воената организација мора да поседуваат способност да го променат текот на настаните согласно нивните интереси и приоритети. Личните професионални квалификации, интелектот, искуства и ставовите на одлучувачот се од суштинско значење. При изборот на личност што ќе донесува одлуки мора да се стави акцент изборот да биде соодветен, што е од витално значење за вистинскиот избор. Во насока на профилација на изборот на вработени кои ќе бидат вклучени во менаџмент-процесот и тие ќе донесуваат одлуки во високиот менаџмент на воената организација, мора да се има предвид фактот дека носителите на одлуки морат да поседуваат: темперамент, образование и обука, како и тактичката надлежност

што е различна од стратешката мудрост, посебната едукација и потребната обука за овие различни видови профили на личност во воените организации.

8. **Тела вклучени во процесот на одлучување** се дел од системот на одлучување во воената организацијата и тоа најчесто во форма на: одбори за одбрана, совет за национална безбедност, генералштабови и други. Процесот на донесување одлуки во тој случај се темели на постапки или методологии за донесување на одлуки, организациски потреби. За непречено функционирање на овие тела мора да се обезбедат информации со доволно висок квалитет, а менаџерите потребно е предвид да ги земат и трошоците и придобивките што би произлегле од донесената одлука. Менаџментот кој ќе одлучува потребно е да биде добро упатен со сите детали врз кои влијание ќе има донесената одлука. Фактичката состојба, борбената готовност, степенот на морал и други податоци се неопходна информација која мора да ја поседуваат менаџерите како претставници од разни безбедносни тела вклучени во процесот на донесување на одлука во рамките на воената организација.¹⁵⁵

Според Ковач. М, Дулановић. Ж, Стојковић. Д, имајќи ги предвид плуралистичките идеи, толкувањата, дилемите, нерешените проблеми, мошне тешко е да се направи единствена листа со карактеристики на системскиот пристап на воената организација. Меѓутоа независно од тоа сепак е можно да се издвојат следните карактеристики:

1. Воената организација е отворен систем, односно дел од поширок систем. Не може да се зборува за воена организација како затворен систем кој е изолиран од влијанијата и врските со опкружувањето.
2. Границите на военоорганizaцискиот систем се прецизно одредени со потсистеми што настануваат со расчленување на тој систем потребно е да имаат поинтензивен однос меѓу себе отколку со околината.
3. Прецизното структурирање на военоорганizaциските системи овозможува одделување на одредени делови и во ограничен временски рок и изолирана работа со нив.
4. Системскиот пристап посебно внимание посветува на составните елементи на военоорганizaциските системи и нивните меѓусебни врски.

¹⁵⁵ http://www.au.af.mil/au/AWC/AWCgate/army/fm101-5_mdmp.pdf, преземено на: 20/06/16.

5. Идентификација на односите што постојат помеѓу елементите на военоорганизациските системи и помеѓу системите и околината овозможува полесно утврдување на причините за евентуалните проблеми.
6. Комплексната организациона содржина не може да се опфати само со едно прикажување на военоорганизацискиот систем, бидејќи е неопходно негово повеќедимензионално опсервирање;
7. За разлика од традиционалните пристапи во кои примарна важност имаат хиерархиските односи и вертикалните врски, системскиот пристап овозможува воспоставување и одржување хоризонтални врски и односи, од каде што произлегува важноста на комуникациските канали со нивната двојна функција да помогне во интерниот систем и да ги приспособи условите што произлегуваат од околината.
8. Системскиот пристап во проекцијата на воената организација го застапува принципот интегрирање на активностите, односно принцип каде границите не смеат да се раздвојат од она што е поврзано со задачата и тековните процеси.
9. Системскиот пристап подразбира постоење на повеќе цели на воената организација што можат да бидат поврзани или самостојни.
10. Системскиот пристап посебно го разработува поимот рамнотежа, бидејќи воената организација е динамички систем, системската теорија разработува одредени идеи за стабилизација и адаптивни процеси.
11. Системскиот пристап наведува дека одржувањето на стабилноста на воената организација постојано е загрозено од влијанието на внатрешните и надворешните фактори;¹⁵⁶

1.3. Процес на донесување воени одлуки

Воената организација претставува специфична, етаблирана, контролирана и афирмирана организациска структур, а оттука и процесот на донесување одлуки ќе ги има наведените карактеристики. Процесот на донесување воени одлуки започнува со анализа и приспособување на генералниот метод на анализа во насока на изнаоѓање одредена можна варијанта за решавање на проблемот. Како оригинален инструмент, овој процес е во надлежност на старешините без разлика на нивното хиерархиско ниво,

¹⁵⁶ Ковач М., Дулановиќ Ж., Стојковиќ Д., Одређивање ефикасности војноорганизациских система, Војна Књига, Београд, 2006, стр. 17-18.

од причина што во рамките на воената организација одлучувањето се одвива на сите нивоа од менаџментот. Според тоа одговорните раководни лица можат да го прогнозираат и да го дефинираат начинот на работење во воената организација како и методите што се користат за постигнување на целите т.е. да ги подготват, усвојат и да ги спроведат донесените одлуки. Процесот на донесување одлуки во рамките на воената организација, на раководните лица им овозможува простор за широко и темелно анализирање на проблемот за кој е потребно да се одлучува а кој најчесто се однесува на цивилни прашања, но може да произлегува од состојбата на борбеното поле.¹⁵⁷

Започнување на процесот на донесување одлуки значи почеток на реализацијата на интенцијата на раководното лице што има за цел реализација на предвидената задача. Во практиката е докажано дека процесите на одлучување во која било организациска структура имаат речиси идентични фази. Процесот на одлучување во воените организациски структури се состои од следните фази:

1. Идентификација на проблемот за кој е потребно да се одлучува, односно утврдување на целите коишто треба да ги постигне донесената одлука.
2. Обезбедување релевантни информации.
3. Создавање варијанти, подготовка на предлог-варијанти, вклучувајќи ја и варијантата да не се донесе одлука. Понатаму, се анализираат секоја од варијантите поединечно и се пристапува кон идентификувањето на најадекватната варијанта. Во оваа фаза можно е дополнително да се вклучат напори за создавање дополнителни варијанти доколку тоа е потребно.
4. Евалуација на секоја варијанта, при што се врши оценка на резултатите што ги нуди секоја од варијантите.
5. Процена на ризикот што произлегува од секоја варијанта.
6. Донесување на воената одлука.
7. Имплементација на воената одлука.¹⁵⁸

Процесот на донесување на воени одлуки се темели на максимална слобода и флексибилност на одговорните лица вклучени во процесот на одлучување. Самиот процес дава јасна слика за сите фази и дополнителни чекори преземени од страна на одговорните старешини и вработените со цел да се дефинира проблемот, да се утврди

¹⁵⁷ Guan, A., "Decision-Making Leading to the Tet Offensive, *Journal of Contemporary History*, 2008, pg. 148.

¹⁵⁸ Huntington, S. P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of CivilMilitary Relations*. New York: Vintage Books, 2007, pg. 81.

саканата цел и барања преку детекција и избор на најадекватната алтернатива за донесување одлука во насока на реализација на задачите, преку имплементирање на донесената одлука.

Донесената одлуката е резултат на сложен процес што мора да се одвива во квантитативни и квалитативни рамки на нејзините важни претпоставки, а во кои се испреплетуваат различни квалитети, како што се битните фактори на воената активност меѓу кои ќе ги споменеме и економските фактори. Секој од наведените фактори е реален за воената одлука и битен за нејзина реализација. Нивно изоставување или занемарување ќе нè чини квалитетна одлука. Притоа економскиот фактор има битна улога и значење во донесувањето на одлуката, а колку тој ќе се земе предвид зависи од бројни мерливи и немерливи влијанија, карактерот на воената одлука и тежината на нејзиното донесување.¹⁵⁹

Одлучувањето е најзначајна активност во процесот на управување на кој било систем со посебен осврт и на воената организација. Процесот на одлучување формално може да се претстави како процес на утврдување на мноштвото на варијанти $V_1 \dots V_n$ и избор на најадекватната V_m , со чија реализација се очекува најповолен резултат. Тој резултат претставува најповолна разлика помеѓу позитивните и негативните ефекти. Во тој процес се тежнее кон зголемување на влијанието на позитивните ефекти и намалување на негативните. Одлучувањето како избор е нужно од проста причина, но и од фактот дека расположливите ресурси се ограничени, вели Чупара М.¹⁶⁰

1.4. Степени во процесот на донесување воени одлуки

За разлика од другите организации во воената организација донесувањето на одлуките не може да се реализира како процес составен од еден или од два степена. Процесот на донесување одлуки во воената организација најчесто е заснован на повеќе степени и фази. Ако извршиме анализа на досегашните искуства наведени во литературата издадена од реномирани автори кои ја третираат предметната проблематика, ќе заклучиме дека квалитетот на донесената одлука е во правопрпорционален однос со бројот на степени што ќе бидат преземени во процесот за донесување одлуки.

¹⁵⁹ Чупара М., *Економски чинилец у војном руководењу*, Војноиздavaчки и новински центар, Београд, 1989, стр.122.

¹⁶⁰ Исто, стр.146.

Најчесто при донесување воена одлука може да се наведат следните степени:

1. Степен 1: прифаќање на воената мисија;
2. Степен 2: анализа на мисијата;
3. Степен 3: развој на акција;
4. Степен 4: дефинирање насоки за акција;
5. Степен 5: анализа на акцијата;
6. Степен 6: дефинирање на насоки за дејствување;
7. Степен 7: изработка на наредби и планови;¹⁶¹

Секој од овие степени што е вклучен во процесот располага со корисни информации што произлегуваат од претходните степени, а нивната корисност се јавува во форма на варијанта од која подоцна ќе зависи следниот степен.

За разлика од поединците, групите многу поедноставно ги решаваат проблемите и побрзо ги детектираат и ги елиминираат грешките. Во воената организација егзистираат организациски единици чии раководители постапуваат во согласност со правилата на единицата и имаат обврска да се фокусираност на задачата и со маргинален број на членови кои поседуваат знаења и вештини и кои меѓусебно се надополнуваат да се одржи ефикасноста на тимот. Во тој процес земени се предвид сите неопходни теории за секоја интересна состојба во насока на донесување соодветна одлука, а отворена е можноста и за вклучување дополнителни организациски единици или дополнителен број членови во тимовите сè со цел задржување на правецот на преземените мерки и активности за да не излезат од рамките на основната мисија и задача што ја има организациската единица.

Најчесто процесот започнува со примање на задачата од повисоките старешини со добивање на потребните информации во вид на почетни насоки добиени од раководното лице, повратна информација за текот на настаните и најчесто почетна подготовка и соопштување на мерки на безбедност кои мора да бидат почитувани од членовите на тимот. Исто така, можно е на почетокот да бидат соопштени и очекувањата од реализацијата на мисијата.

Разгледувањето на мисијата е следниот степен што е од суштинско значење за процесот и се одвива како постапка што ја сочинуваат нејзини потстепени. Овој степен се карактеризира со брифирање на раководителот од страна на извршителите и обратно. Овој степен всушност претставува анализа на задачата што е потребно да биде

¹⁶¹ Huntington, S. P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil Military Relations*. New York: Vintage Books, 2007, pg. 90.

реализирана. Ефектот од овој чекор фактички е почеток на изработка на оперативниот план каде ќе се предвиди тактиката, составот на борбените единици, видот и типот вооружувањето што ќе биде користено; тука се дефинира текот на дејствата што ќе ги донесат силите, се дефинира начинот на комуникација и се прави максимална координација помеѓу единиците вклучени во задачата.

Еволуцијата на насоките е од суштинско значење за ефективно и ефикасно реализирање на мисијата со висок степен на квалитет за заемно исполнување, согледување и размена на идеите со кои целосно ќе се предвиди воената моќ и ќе се заштитат силите. Во текот на овој степен ќе се предвидат повеќе можни начини на акција, при што за секој тек на акција треба да се проценат и да се подготват објаснувањата и нацртите како дел од планот за постапување.

Објаснувањето на нацртот и претставувањето на неопходните степени и постапки заедно ги генерираат следните прашањата:

- Кој (генеричка организација на задачите т.е. која единица треба тоа да го направи);
- Што (тип на акцијата, задачи);
- Каде (рамка на подрачје на дејствување, во кој сектор тоа треба да се случи);
- Кога (временска рамка);
- Како (начин и метод);
- Зошто (цел и намера на раководниот орган);¹⁶²

Суштината на разгледувањето на начините на акција лежи во максималното согледување на секоја веројатност при изборот на варијанти и идентификување на варијанта со која на наједноставен начин ќе се спроведе мисијата, варијанта која ќе понуди најмали загуби во делот на човечки животи и материјалните ресурси, употреба на што помал број луѓе, максимална употреба на техниката, избор на стратешки точки за поставување на единиците од каде може доминантно да се настапува. По завршувањето на разгледувањето на начините на акција се оди на извршување на задачата, односно имплементација на договореното преку воена интервенција.

Преку разгледување на насоките за акција се добиваат релевантни сознанија за согледување на сопствените и пријателските варијанти, се утврдуваат сопствените и непријателските силни и слаби страни, се утврдуваат спецификите на теренот каде се изведуваат воените операции. Овој степен се базира на теоретската основа, тактичкото

¹⁶² Jacob A., "The Requirement for an Abbreviated Military Decision Making Process in Doctrine." Master Of Military Art And Science Diss., Fort Leavenworth Military Academy, 2003, pg. 77.

осмислување и искуството. Воената интервенција е најсензитивниот дел од разгледувањето и компарацијата на начините на акција и овде е потребно да се потроши најмногу време. Додека се планира воената интервенција, најчесто се применуваат начините на акција, почнувајќи со изработката на оперативниот план што ќе ги опфати сите детали за операцијата која е потребно да се реализира. Во обидот да се донесе соодветна одлука се бара и определен степен на диференцијации на мислењата и позитивен контакт.¹⁶³

Во насока на превенирање нови проблеми и барање нови информации во наредниот степен се спроведува компарација на начините на акција.

Преземањето компаративни активности се прави со цел да се одбере начин што нема да биде „а priori“ но сепак тој начин би бил најдобриот од сите други можности. За да се постигне тој ефект, најчесто се одредува коефициент на тежина, се врши посредна и непосредна евалуација, се врши одредување на методолошки пристап и дури тогаш се започнува со компарација на еволуираните начини на акција.

Карактеристично за овој процес е тоа што со започнувањето на самиот процес се одредуваат спецификации и тежината на секој од нив. Во продолжение за секој начин на акција се определува природата на неговата позиција во однос на другите насоки, а потоа се множат со коефициентот на тежина и се собира вкупниот број на индексни бодови. Најефикасен би бил оној начин што има најмалку бодови, односно најдобар коефициент на тежина.

По завршувањето на компаративната анализа, за да се избере најадекватен начин во согласност со планот за брифирање, на краток брифинг за одлука се образложува реконципираната задача, и по завршувањето на брифингот се преземаат мерки и активности за акција. Одговорниот старешина на сметка на сопствената одговорност потпрен врз своите претходни знаења и искуства го одбира начинот на акција за кој тој смета дека ќе биде најадекватен и ќе има најголеми позитивни бенефити. Откако одговорниот старешина ќе го одбере начинот за дејствување, тој може да ја надогради неговата примарна идеја што ќе се базира на информациите што се од суштинско значење за него, со цел да го иницира веќе одбраниот начин на дејствување. Одговорниот старешина ја потврдува одлуката со прецизна интенција за употреба на

¹⁶³ Leonard, S., "Unleashing Design: Planning and the Art of Battle Command." *Military Review*, 2010, pg. 66.

единиците и дава конкретни насоки за нејзино спроведување кон потчинетите и кон претпоставените, за евентуалните дејства или за воена и цивилна поддршка.¹⁶⁴

Врз основа на донесената одлука, одговорниот старешина дава јасна и прецизна наредба со сите суштински информации, врз чијашто основа потчинетите единици мора да ги ажурираат оперативните планови. Врз основа на одлуката што е донесена од страна на одговорниот старешина и насоките што произлегуваат од штабот или од тимот кој раководи и командува со актуелната операција, се изработува и оперативниот план по кој ќе се одвива операцијата и како фундамент ќе ја користи донесената одлука. Во оперативниот план ќе бидат детаљно опишани сите насоки за постапување, а ќе биде вметната и конкретна наредба за постапување што произлегува од донесената одлука. Откако ќе започне имплементацијата на донесената одлука, таа ќе се трансформира во адекватен концепт за постапување или нацрт-шема за дејствување каде ќе биде дефинирана вкупната огнена поддршка и потребната логистичка поддршка.

При изработка на наредбите и плановите секогаш се содржани сите неопходни информации што се од суштинско значење за оперативните единици што произлегуваат од оперативното ниво на менаџментот. Плановите и наредбите не смеат да се оптоваруваат со непотребни или непроверени информации или факти. Сето тоа би ја искомплицирало координацијата и комуникацијата на терен. Јасната и прецизна наредба на раководителот за тоа каде планира тој да ја употреби воената единица произлегува од концепцијата на донесената одлука. Квалитетот на постигнување на целта на донесената одлука во рамките на воената организација зависи од очекувањата што произлегуваат од добиената наредбата и залагањето на претпоставената структура. Донесувањето одлуки во воената организација влијае врз концепцијата на операциите во рамките на организацијата при извршување воени задачи. Најчесто генералите се тие кои ја донесуваат одлуката на стратеско ниво каде се определува начинот и методологијата на постапување, раководителот со операцијата и слично. Потоа оваа одлука се трансформира на оперативно ниво и ги содржи неопходните параметри за реализација на конкретната задача. Овие активности се имплементираат во организацијата на задачи во делот на воените подготовки при изработката на воените планови и наредби.

¹⁶⁴ Lučev J., *Convergence in Military Procurement Practice: Responses to Asymmetry.*” *Politička misao*, 2011, str. 45.

1.5. Структура на процесот на одлучување

Структурата во процесот на военото одлучување е дефинирана на повеќе начини, во зависност од концептот на перцепција, школата и просторот од каде што потекнува самиот автор.

Во таа насока ќе извршиме анализа на структурирањето на процесот на одлучување во воената организација. Според тоа, повеќе од елементите кои го детерминираат процесот на одлучување во воената организација можеме поединечно да ги анализираме, но мораме да потенцираме дека тие во рамките на самиот процес се во силна меѓусебна интеракција и градат една нераскинлива интегрирана средина дури и тогаш кога можат да бидат забележани како посебни фази. Без разлика на тоа дали варијантата ќе ја разработи самиот донесувач на одлуката или неговите помошници, сите показатели укажуваат на тоа дека таа мора добро да се разработи. Во таа насока може да се каже дека постои неопходност од присуство на другите елементи без оглед на нивното влијание или привидно значење што некој сакал да им го даде. Со дефинирањето на целта започнува процесот на одлучување во воената организација, но тоа не значи дека во текот на остварување на процесот, целта не се менува. Напротив, под влијание на дополнителни информации или под влијание на конкретни сопствени и противнички варијанти, може да дојде до одредена промена на целта. Разработените варијанти и нивните ефекти се вградуваат во погоден модел што според постојните критериуми генерираат оптимална или прифатлива одлука. Притоа донесувачот на одлуката може да влијае на одлуката преку целта и критериумите. Тој може и покрај утврдувањето на најдобрата одлука во однос на поставената цел и критериуми, да биде незадоволен од неа и да започне нов процес за потрага по најдоброто решение според новите елементи. Ако во процесот на донесување на одлуката констатираме одредени недостатоци или ако се појави потребата системот во однос на новонастанатата ситуација да се приспособи со дополнително донесени одлуки, сиот процес на одлучување ќе се повтори од почеток. Самиот елемент на спроведување на одлуката може да се раздели на неколку паралелни нови процеси на одлучување што настануваат на нивото на кое се наоѓаат извршителите на предметната одлука, а потоа кон нивоата во рамките на хиерархијата во воената организација.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Cupara M., Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, 1989, str.108-109.

Некои реномирани автори прават тесна поврзаност помеѓу процесот на одлучување и планирање па ги потенцираат деталите на елементите што се неопходни за стартување на успешното прогнозирање, како што се саканата финална ситуација и интенцијата на највисокиот менаџмент. Во оваа фаза се прави разгледување на мисијата. Анализата на мисијата се употребува за започнување на процесот на одлучувањето и планирањето и има за цел определување на маргините и природата на проблемот и утврдување на саканата цел што треба да се добие. Анализата вклучува: објаснување или утврдување на дирекциите што се определени од надреденото раководство, физички, воени или политички услови што можат да ефектуираат на мисијата и давање преглед на своите и можните противнички сили за да се определат силните и слабите страни. Во разгледувањето на суштинските елементи на мисијата, најчесто акцент се става на:

- моменталната состојба;
- интенција на одговорниот старешина;
- клучни детерминанти;
- клучни предуслови;
- значајни фактори;
- позитивни и негативни страни;
- елементи за фокусирање;
- контакт-точки;
- задачи;
- цели;
- дефинирање на воената сила.¹⁶⁶

1.6. Елементи на процесот на донесување одлуки во воената организација

Од општата теорија за системите, како понова методологија произлегува еден важен методолошки услов според кој структурирањето и функционирањето на кој било систем мора да се вршат истовремено.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Marr, M. J., The Military Decision Making Process: Making Better Decisions Versus Making Decisions Better, unpublished monograph, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, U.S.A., 2001, pg. 81.

¹⁶⁷ Cupara M., Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju, Vojnoizdavački I novinski centar, Beograd, 1989, str.66.

Наведениот методолошки услов секако не е имун и системот за донесување одлуки во воената организација што го сочинуваат составни единици (елементи) што ќе ги видиме во продолжението од ова поглавје на овој научен труд.

Структурата во процесот на донесување одлуки во различни системи е потполно различна. Тоа значи дека постојат различни пристапи во формирањето на модел на одлучување во кој се става акцент врз еден или друг елемент од структурата. Нормално е дека во моделот во кој се прикажани донесување долгорочни работни одлуки или одлуки за развој на нови системи за вооружување, ќе биде посебно нагласена фазата на предвидување на идните состојби во опкружувањето и ефектот на одделни варијанти, додека за одлуките што ќе се реализираат во непосредна иднина, акцент се става на избор на критериумите, собирање релевантни информации за моменталната состојба во опкружувањето или некои други белези.¹⁶⁸

Карактеристично е тоа што сите модели се составени од слични или од исти елементи и имаат подеднакво значење во рамките на процесот на военото одлучување.

1.6.1. Цели

Од извршените досегашни истражувања познато е дека секоја донесена одлука има за задача да реализира, односно да исполни одредена цел. Процесот на утврдување на целта на организацијата воопшто не е едноставен, бидејќи потребно е да се направи добро претходно проучување на цел сплет информации во насока на поставување цел која нема да биде нереална или нејасна. Според некои истражувачи одредувањето на целта започнува во фазата дефинирање на проблемот каде веќе се прави концепт за понатамошна акција. Во процесот на донесување одлуки поважно е да се определи реална и можна цел, отколку оптимална варијанта. Ова произлегува од фактот дека лошата варијанта ќе значи остварување на целта на неоптимален начин, а лошо одбраната цел ќе значи придвижување на акцијата во погрешен правец.¹⁶⁹

Ако поимот „цел“ го анализираме низ логичка призма, тогаш значењето ќе го поистоветиме со задача или апстрактен поим кон кој се стремиме да ја насочиме нашата енергија за да ја реализираме нашата идеја.

¹⁶⁸ Stojiljković M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str.49.

¹⁶⁹ Исто, стр.48.

Од една воена организација можат да произлезат повеќе цели, а некои од нив можат да имаат и контрадикторни карактеристики. Тоа произлегува од фактот што саканата цел и реалните услови и можности не се во иста насока.

Според некои автори целите што произлегуваат од системот сочинуваат три основни групи:

- континуитет во функционирање на системот како настојување да не се зголемува ентропијата, односно да се обезбеди опстанок;
- зголемување на ефикасноста во функционирањето во насока на олеснување на обезбедувањето опстанок и како настојување да се намалува ентропијата;
- континуитет на зголемување на ефикасноста на функционирање, што претставува прогрес.¹⁷⁰

Квалитетот на донесената одлука директно зависи од нивото на оперативност на целта на организацијата. Оперативноста на целта може да ја претставиме како цел со одреден степен на нејзината мерливост, за да може да се направи реална процена кој ефект е постигнат со реализација на некои од варијантите.

Во насока на остварување на поставените цели воената организација мора да воспостави механизам кој на организацијата ќе ѝ гарантира ефикасно функционирање во моментот на донесување на одлуката и постојано да се надградува во насока поставените цели да и обезбедат квалитетна иднина.

Како суштински сегменти во остварување на поставената цел ќе ги наведеме следните:

1. **Анализа на потребата од донесувањето воена одлука** е сегмент што треба да ги обезбеди сите неопходни елементи во интерес на интероперабилноста. Во еден таков специфичен процес, воената организација изработува и усвојува правила кои се еднакви со меѓународните стандарди. Процесот на военото одлучување е битен елемент и тој е дел од правилата. Насоките што произлегуваат од правилата практично го дефинираат методот на донесување воена одлука независно од хиерархиското ниво на одлучување и тој е адаптиран на меѓународните стандарди.
2. **Интероперабилноста** овозможува во воените организации да се подобри координацијата помеѓу раководителите и единиците. Рутинската работа на раководителите манифестира појава во која одредени настани се интерпретираат

¹⁷⁰ Marjanović S., Odluke u preduzeću, Tehnika, godina XXV, broj 5, Beograd, str.12.

на разни начини, што е резултат на различната едукација и обука на одговорните старешини, кои ги имаат стекнато на меѓународен план, и во држави во кои функционираат различни воени школи. Без унифицирање и стандардизирање на поимите и активностите, службите нема да можат да кооперираат успешно. За различни служби да се инкорпорирани заедно во здружена операција, треба да користат стандардизирана терминологија, ресурси и штабско работење.

3. **Ангажирање на расположливи средства** се остварува на централно и на локално ниво во рамките на воената организација. Во зависност од целта што е потребно да се постигне, ангажманот на воените единици би можел да се одвива на централно ниво, а одлуката за ангажирање би се донела на стратешко ниво, додека за ангажман на локално ниво одлуката би се донела на тактичко или на оперативно ниво. Во овој сегмент структурата на целта мора добро да ја димензионира употребата на човечките ресурси и воената технологија и опрема, бидејќи прекумерниот ангажман би нанел големи трошоци кои во старт не би ја оправдале целта за која е потребно да се донесе одлука.

1.6.2. Информации

Донесување соодветна одлука која ќе ја реализира предвидената цел најчесто се темели врз расположливите ресурси и достапните информации кои ќе му помогнат на воениот менаџмент да го зголеми нивото на квалитет во однос на донесените одлуки. Адекватната употреба на информациите ќе овозможи вооружените сили во значителна мера да ја подобрат положбата како резултат на количината достапни и навремени информации. При обезбедување на информациите тие мора да подлежат на обработка во делот на прикажување на состојбата во сопствената воена организација и состојба во околината, организирање процес на редукција, селекција и интерпретација на информациите, нивно доставување до корисниците и меморирање на информациите кои би биле корисни на подолг временски рок.¹⁷¹

Во минатиот век информациите во воените организации се чувале во класична форма на текстуален запис и тие биле складирани во одредени архиви и на други пунктови во рамките на воената организација. Сето тоа повлекувало долг временски период во случај на потреба од нивно пребарување, особено во случаи кои е потребно

¹⁷¹ Stoiljkovič, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str.54.

да се искористат за донесување на брза одлука. Ефектот од таквите информации денес е максимално негативен и практично незамислив.

Техничко-технолошката експанзија претставува крунски фактор што во иднина ќе го промени начинот на кој воените организации ќе функционираат во мирновременски и воени услови а ќе ги обезбедат и потребните количини информации што е потребно да се обезбедат и да се обработат во насока на донесување одредена воена одлука. Развојот на техниката што служи за обезбедување информации, автоматската обработка и селекција на информациите, комуникациите и визуелизацијата ќе обезбедат голем и брз проток на информации што ќе бидат достапни во целата скала на воената хиерархија или просто кажано од војникот до генералот.

Освен процесот на донесување одлуки многу други функции на современиот менаџмент зависат од структурата и од видот на информациите. Новите технички достигнувања и дигитализацијата на преносот на информациите практично ја променија традиционалната дефиниција за информацијата. Според тоа во продолжение на текстот ќе прикажеме одредени воени активности кои се дел од денешната современа воена организација, а не можат да се замислат без константен проток на информации. Тоа се:

- маневарска контрола;
- противвоздушна и ракетна одбрана;
- борбено сервисна поддршка;
- противелектронска заштита;
- артилериска поддршка;
- интеграција на воздушниот простор;
- следење на сопствените сили;
- дигитална топографска поддршка;
- глобално командување и контрола;
- систем за интегрирана метеорологија;
- команден штаб на иднината и други.¹⁷²

Воената организација во рамките на своите надлежности треба да располага со навремени и точни информации што се однесуваат на внатрешните компоненти, органите на државната власт во насока на правилна процена на ризиците и заканите по националната безбедност и дефинирање на одбранбените активности.

¹⁷² Sarkesian, S., *Beyond the Battlefield: The new Military Professionalism*. New York: Pergamon Press. *Journal of Cognition and Neuroethics*, 2011, pg. 66.

Информацијата, обработката на информацијата и мрежното поврзување се основен фундамент на секоја современа воена организација. Ако прошетаме наназад низ историјата, ќе дојдеме до податоците дека врвните војсководители супериорноста во однос на информациите ја сметале како клуч за победата.

Меѓутоа современата информатичка револуција направи квалитативна промена во информатичката средина која резултира со драстични промени во донесувањето на воените одлуки и извршувањето на воени активности. Надмоќта во донесувањето на одлуките не зависи директно од информатичката супериорност. Тоа е така бидејќи информацијата како информација сама по себе не значи ништо. Ефектот од одличната и навремена информација ќе се почувствува тогаш кога врз нејзина основа ќе се донесе адекватна одлука што ќе оправда одредена воена цел. Воените организации веќе се дел од глобалната информатичка мрежа која ќе обезбеди мрежно ориентирана средина неопходна потребна за остварување на секоја цел. Мрежата ќе гарантира безброј информатички способности, поврзани процеси и луѓе што ќе манипулираат и ќе вршат размена на податоци и информации.

1.6.3. Варијанти на дејство на носителите на одлуки и противници

Дефинирањето на целта што е потребно да се реализира, како и поседувањето податоци за сопствената воена организација и околината во која егзистира воената организација, овозможува да се разработат варијанти за сопствено дејствување.

Во тој случај донесувачот на одлуки избира различни патишта за реализација на саканата цел. Разликата помеѓу тие патишта произлегува од ангажманот на ресурсите и по резултатите што ќе се добијат на крај.

Секој донесувач на одлука поседува дел од сегментите на системот, а формулирањето на задачата пред која се наоѓа секој од нив подразбира избор на варијанта што ќе му овозможи да постигне определена цел, не познавајќи ја притоа прецизно целта што ја користи противникот и земајќи ги предвид само достапните информации за моментната состојба на организацијата и околината.

Мал број од потенцијално корисните варијанти со очекувани позитивни резултати ќе бидат корисни доколку донесувачот на одлуки не располага или не може да ги употреби соодветните ресурси што му стојат на располагање, а тоа го наметнува самата варијанта.

Во текот на процесот на одлучување најчесто се појавуваат многу потенцијални решенија на поставената цел, но релевантни за да бидат избрани се само оние чија реализација се сведува на ресурсите кои на располагање ги има донесувачот на одлуката. Тоа ни дава за право да заклучиме дека варијантите практично се формираат на нивото на кое се донесува одлуката.

Меѓузависноста што се јавува помеѓу расположливите ресурси и одлуката која е потребно да се донесе понекогаш е пресудна за изборот на целта од страна на донесувачот на одлуките. Ова произлегува од фактот дека целта секогаш мора да биде реална, а реална цел не е онаа цел што не може да се реализира со ресурсите кои на располагање ги има донесувачот на одлуката.

Како друг битен фактор што влијае на изборот на целта и варијанта во процесот на донесување на одлуки е и психолошкиот фактор. Тој фактор е човечки фактор и според многу истражувачи тој е пресуден. Во зависност од психолошките карактеристики на донесувачот на одлуки, овој фактор може да претставува позитивен или негативен елемент во процесот на донесување одлуки.

Многу често при изборот на можна варијанта се анализира и можната состојба во опкружувањето, како и можните варијанти што евентуално би произлегле од страна на противникот. Во тој случај најнапред е потребно да се дефинира состојбата во опкружувањето како појдовна основа во процесот на донесување на одлуките. Понатаму изборот на варијанта мора да се планира во идно време бидејќи најчесто секоја цел кога тогаш ќе биде реализирана. Но очекуваниот ефект што произлегува од можните варијанти не може да биде ист за ниту една од нив, бидејќи состојбата во околината постојано се менува и не се знае дали во даден момент на реализација условите во околината ќе бидат позитивни или негативни.

За да се надмине овој отежнувачки тренд при изборот на варијанта мораме да дефинираме и можни варијанти на состојбата во околината за некој извесен период во иднина. Проблемот произлегува од фактот што евентуална комбинација на оптималната варијанта и варијантата на состојбата во околината најчесто се неизводливи. Најчесто тоа се фактори со голем процент на варијација, имаат стохастички карактер и меѓузависноста која се јавува помеѓу нив најчесто не може да се утврди. Во овој случај проблемот што се појавува се нарекува проблем на неодреденост на состојбата во околината во блиска иднина.

1.6.4. Критериуми

За да може влијанието на субјективните фактори во процесот на донесување одлуки да се сведе на минимум, на почетокот е потребно да се направи темелна обработка на дефинираната цел, расположливите информации, детаљна разработка на релевантните варијанти на сопственото дејствување, одредување на состојбата во околината и да се пресметаат вредностите на секоја од нив поединечно. За да бидат добиените резултати адекватни на актуелната ситуација потребно е да се употребат квантитативни и математички модели за вршење на пресметката.

Ако се утврди уште на почеток дека некој од елементите во процесот е многу послаб за разлика од другите, тој ќе се исфрли од комбинација уште во подготвителниот период или на самиот почеток. Тоа мерливо правило врз основа на кое овој елемент ќе биде исфрлен од комбинација во понатамошниот тек на процесот го нарекуваме критериум.

Изборот на критериуми во рамките на воената организација најчесто е сложен и комплексен процес, бидејќи постојано се појавуваат фактори на неодреденост во многу сегменти во воената организација.

Најчести критериуми во воените системи се:

1. минимално и максимално време на извршување на задачата;
2. однос на очекувани загуби;
3. ефективност;
4. веројатност за постигнување на целта;
5. математичко очекување на резултатите;
6. комбинација на наведените критериуми.¹⁷³

Минимално и максимално време на извршување на задачата претставува соодносот на загубеното време во кое иста задача може да биде извршена најбрзо, односно нејзиното извршување трае доста долго. Ако го земеме предвид фактот дека понекогаш во рамките на воената организација е потребно да се донесат одлуки што се од итен карактер, тоа значи дека секоја потрошена секунда залудно би генерирала контрапродуктивност во понатамошниот тек од самиот процес. Мора да се внимава на феноменот донесување застарена одлука, бидејќи таквата одлука е практично неупотреблива, бидејќи целта за која таа е донесена веќе е променета.

¹⁷³ Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str. 89.

Односот на очекувани загуби е критериум што го генерира прашањето: Што ќе се добие со одлуката а што ќе се загуби? Факт е дека секоја одлука се донесува во насока на остварување позитивни цели во воената организација, но тоа секогаш не е така. Постојат случаи каде во самиот процес на донесување на одлуката некои параметри се промениле па донесената одлука е контрапродуктивна во однос на примарната цел за која е донесена. Ова секако претставува негативна тенденција во процесот на донесување одлуки, бидејќи организацијата на самиот процес во кој е донесена одлуката претставува загуба, а исто така и последиците кои би произлегле од него.

Ефективноста како критериум се заснова на професионалноста и залагањето на донесувачот на одлуките. Донесувачите на одлуки, кои се одговорни, често не се во можност да ја оправдаат својата карактерна особина таму каде што се делегира нивната одговорност. Меѓутоа транспарентноста, ефективноста и ефикасноста за тоа кој ја донел одлуката ги прави квалитетите на донесувачот на одлуки максимално видливи. Ефективноста наметнува потреба од дефинирање на еден сооднос помеѓу вложениот труд, време, интелект и професионалност во насока на остварување на што поголема цел во рамките на воената организација.

Математичкото очекување на резултатите претставува употреба на математички модели за одредување на квалитетот и квантитетот во процесот на донесување воени одлуки. Но за употреба на овие математички модели постои еден услов. Тоа е условот кој бара релевантни информации и податоци во пресметката на вредноста на посакуваната цел. Тоа наметнува потреба од поседување математички вредности за секоја од променливите во рамките на математичкиот проблем, при што е потребно однапред да се пресмета вредноста на целта за која е потребно да се донесе одлука. За да се заокружи еден процес на одлучување, потребно е да се применат сите претходно наведени критериуми. Тоа значи дека донесувањето квалитетна и ефикасна одлука бара употреба на горенаведените критериуми од страна на донесувачите на одлуки.

1.6.5. Модели

При одредување на моделот на донесување одлуки мора да се земат предвид специфичностите и околностите на целта што е потребно да се постигне преку донесување одлука.

Многу важно е да се земе предвид и моделот на донесување одлуки во воената организација, бидејќи полицијата многу често го користи во случаи кога извршува специфични и сложени операции. Иако најчесто постојат некои разлики помеѓу различни воени структури во делот на структурирањето на процесот на донесување на одлуките, основниот модел на донесување одлуки е и понатаму применлив. Моделот најчесто се состои од пет чекори и две испреплетени активности.

Тоа се следните пет чекори:

1. разбирање на проблемот;
2. евалуација на ситуацијата;
3. донесување на одлуките;
4. планирање и спроведување на одлуките;
5. извршување на наредбите.¹⁷⁴

Двете испреплетени активности:

1. временско планирање ;
2. иницијални мерки.¹⁷⁵

Во рамките на специфичниот процес на донесување одлуки, воената организација практикува различни чекори, бидејќи најчесто воената организација употребува доста време во проучување и анализирање на задачата, нормално, ако тоа го овозможува предметната ситуација. Поинаку кажано, оваа фаза може да се анализира од три аспекта. Првиот аспект би бил дефинирање на проблемот, начин на реализирање на задачата и одредување временска рамка за извршување на задачата. Вториот аспект би бил поширока анализа на целта на задачата и нејзина поделба на помали делови и третата би била дефинирање на организацијата и одредување на приоритетите. Податоците што ќе се добијат од анализирањето на задачата претставуваат: чекори што е потребно да се преземат за реализација на задачата, дефинирање на посакуваната цел, минимизирање на грешките и негативните влијанија при самиот процес, односно формулирање на проблемот со прецизни детали за негово решавање.

При вршење процена на ситуацијата воената организација влегува со многу сериозен пристап и тука троши најмногу време и употребува човечки ресурси. Имено, во делот на процената воената организација прави анализа на: целта на задачата, временската рамка, извидување на терен, можна непријателска акција и планирање на

¹⁷⁴ Epli P., Ribaux O., Summerfield E., Proces donošenja odluka u policiji, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2012, str.59-60.

¹⁷⁵ Исто, стр.60.

сопствените акции. Најбитните информации најчесто се извлекуваат од овие чекори на наведената анализа што понатаму се битен елемент во процесот на донесување на воената одлука. Воената одлука најчесто се планира однапред.

Планирањето однапред на одлука што ќе се донесе подоцна може да биде контрапродуктивно, бидејќи однапред испланираната одлука кога ќе се донесе може да биде веќе застарена од причина што од моментот на нејзиното планирање до моментот на нејзиното донесување поминал одреден временски период, а во меѓувреме се промениле некои параметри врз кои е планирана одлуката. Останатите значења на моделите на одлучување ги детектират влијанието на раководството, сложеноста на работењето и неизвесноста во однос на противничките намери.¹⁷⁶

Моделот на воено одлучување претставува единствен, функционален и докажан аналитички систем. Тој е алатка што му помага на донесувачот на одлуки на персоналот во изготвување и донесување соодветни одлуки. Моделот претставува начин на спроведување на одлуките во кој одлуките ќе се имплементираат темелно, јасно, без предрасуди, логика и професионализам. Вистинскиот модел е детаљен, намерен, секвенцијален и неговата имплементација бара и одзема многу време.¹⁷⁷

Предностите на користење модели во насока на олеснување на процесот на донесување одлуки најчесто се применуваат за:

1. анализа и компарација;
2. интеграција, координација и синхронизација на активностите;
3. реализација на работна цел или работен план.¹⁷⁸

1.6.6. Донесување одлуки

Организациската култура е многу значаен фактор за донесување одлуки. Донесувањето на сите одлуки во рамките на воената организација се наоѓа под влијание на појдовни претпоставки и верувања што ги имаат донесувачите на одлуките. Дали одлуката ќе биде исправна или не во голема мера зависи од појдовните претпоставки кои организационата култура ги наметнува на донесувачите на одлуки. Колку е појака

¹⁷⁶ Fotion N., and Elfstrom, G., *Military Ethics, Guidelines for Peace and War*, London, 2006, pg. 70.

¹⁷⁷ Huntington, S. P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of CivilMilitary Relations*. New York: Vintage Books, 2007, pg. 199.

¹⁷⁸ Guan, A., "Decision-Making Leading to the Tet Offensive, *Journal of Contemporary History*, 2008, pg. 24.

хомогена и организационата култура, толку нејзиното влијание врз одлуката ќе биде поголемо.¹⁷⁹

Донесувањето одлуки е финален чин на процесот одлучување и со него се верификува целата извршена подготвителна активност. Според тоа донесувањето на одлуките претставува мисловна активност што донесувачот на одлуки мора да ја реализира по завршување на сите релевантни фактори. Според тоа, донесувачот на одлуки во воената организација мора да ги поседува:

- потребниот квантум на знаења за воениот систем на кој му припаѓа и околината која е релевантна за одлучување;
- способноста да направи логички заклучоци врз основа на расположливите информации и податоци.¹⁸⁰

Одлуката во својата содржина треба да биде креативна и оригинална, а во однос на извршувањето треба да биде едноставна и проста. Процесот на донесување одлуки не смее да се разбере како еднократна активност и покрај тоа што навистина изгледа така. Во кој било сегмент од процесот на донесување одлуки, ако се утврди дека некој од потребните параметри недостасува или не располага со посакуваната вредност, тогаш донесувачот на одлуки веднаш пристапува кон активност за надминување на недостатоците. Во овој случај постои можност донесувачот на одлуки да го искористи сопствениот логички капацитет и да се обиде како резултат на показателите коишто произлегуваат од другите параметри да го надомести делот што недостасува.

1.6.7. Спроведување одлуки

Како што е веќе наведено, одлучувањето претставува една од најзначајните човекови активности во процесот на управување и има смисла само доколку постојат различни начини, односно различни варијанти за постигнување одредена цел. Спротивно на ова доколку постои само еден начин или една варијанта, процес на одлучување не постои, бидејќи околностите наметнуваат едно единствено решение без процес во кој ќе се менаџираат варијанти за да се донесе потребната одлука. Ваквите случаи се вистинска реткост и тие не зависат од човекот како субјект во процесот на донесување на одлуките. Одлучувањето во воената организација е поразлично од

¹⁷⁹ Ковач М., Дулановиќ Ж., Стојковиќ Д., Одређивање ефикасности војноорганизацискисистема, Војна Књига, Београд, 2006, стр. 37.

¹⁸⁰ Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975, str.95.

другите организации, не само по карактеристиката на одлуката како и нејзиниот резултат туку и од поединецот и неговите знаења и вештини. Ова толкување го наметнува фактот дека воената организација е хиерахиски воспоставен систем во кој доминираат односи на субординација и наметнува заклучок дека вклучувањето на човекот во рамките на организациското одлучување мора да биде во согласност со нејзиниот начин на организираност. Спротивно на највисоките нивоа на одлучување каде што се ангажирани мал број вработени многу често се соочуваат со соодветна непотполнетост, како резултат на сложеноста на одлуките, обемот на ангажирање и одговорноста што произлегува од самата одлука. Следствено на ова со право можеме да заклучиме дека одлуката што е донесена нема да ја постигне основната цел ако не биде спроведена во насока на решавање на основниот проблем. Тоа значи дека човекот како фактор има суштинско значење во спроведувањето, надзорот и контролата над ефектите што произлегуваат од спроведената одлука. Најчесто тоа се постигнува со вклучување на поединци на кое било ниво од хиерархиската воена структура, кои имаат за задача врз основа на: авторитет, одговорност, стручност, мотивација, дисциплинираност, комплексност итн. да влијаат врз навременото и професионално спроведување на самата одлука. Од сите овие карактеристики предвид ќе го земеме авторитетот што влијае на обемот и начинот на активирањето на вработените во воената организација. Авторитетот во воената организација којшто се мери со чинови и должности влијае врз другите потчинети во организацијата во насока на навремено, квалитетно и професионално извршување на работните задачи. Во тесна врска со авторитетот ќе ја споменеме и одговорноста како фактор, бидејќи извршувајќи одредени задачи на одредено ниво поединецот има одговорност пред повисокото ниво. Ако направиме паралела и ако го земеме предвид фактот дека најчесто одлуката се донесува од страна на одговорниот старешина, а ќе се имплементира од страна на неговите потчинети, неговиот авторитет иницирачки ќе дејствува врз потчинетите ефикасно и професионално да ја спроведат одлуката.

Една од одликите на воената организација споменавме дека е дисциплината. Тој момент е многу значаен во делот на преземање на одговорноста и соочување со санкции од страна на поединци кои нема да постапат по одредена одлука. Следствено на ова ќе кажеме воената организација има соодветни и ефикасни механизми за мониторинг за процесот на спроведување на одлуката, а исто така има и механизми за санкционирање при неспроведување на одлуката.

1.7. Методологија за донесување на одлуки

Воената организација, во зависност од видот на добиената задача, како и самата специфичност на командите или единиците се пропишани посебни законски одреби во однос на подготовката и донесувањето на одлуката.

За остварување на процесот на донесување одлуки на секој раководител му стојат на располагање два основни методи на одлучување. Тоа се: аналитичкиот и интуитивниот метод.¹⁸¹

Аналитичкиот метод подразбира систематско собирање и проценка на информациите со цел да се развијат остварливи опции, идентификува критериуми за оценување на опциите и ги спроведува оцените во однос на потребите на мисијата. Ова во повеќето организации претставува вообичаен метод на донесување на одлуки. Секоја е сложена и бара детаљно разгледување, ако постојат конфликти помеѓу групите и нема очигледен правец на дејствување на групите, а се бара детаљна верификација на донесената одлука.¹⁸²

Интуитивниот метод бара големо искуство од донесувачите на одлуки, а притоа треба целосно да ја познаваат ситуацијата и да се способни да создаваат ефективна одлука без детални анализи. Овој метод ја нагласува интелигенцијата, храброста, перцепцијата и карактерот на раководителот надополнет со ризик. Истиот се користи за донесување одлуки во итни случаи, кога прашањата и опциите се јасни, а раководителот е искусен, ја познава ситуацијата и постои договор меѓу оние чија поддршка е неопходна. Идеално би било кога овие два метода би биле соодветен методолошки пристап за донесување одлуки од страна на раководителите.¹⁸³

Процесот на одлучување може да се разгледува како од аспект на условеност на елементите на одлучување според целта (варијанти, информации, критериуми, модели, одлуки и спроведување на одлуките), така и во однос на одредени фази, односно според други елементи кои се утврдуваат согласно други критериуми. Иако е можно во практиката да се јават одредени варијации, како основни елементи во самата методологија на донесување одлуки во воените организации се следниве:

1. анализа и разбирање на задачата;

¹⁸¹ Нацев З., Ѓорески И., Управување со системот за одбрана на Република Македонија, Филозофски Факултет, Скопје, 2013, стр.55.

¹⁸² Исто., стр.55.

¹⁸³ Исто., стр.55.

2. ситуациона проценка;
3. основна идеја;
4. предлози на штабот;
5. донесување одлуки;
6. разработка и спроведување на одлуката.¹⁸⁴

Но и покрај констатацијата дека во самиот процес на одлучување постојат различни елементи детерминирани пред сè од самиот процес на донесување одлуки, може да се каже дека постојат и одредени карактеристични фази во секој процес на одлучување, посебно во воените организации.

Многу битен момент на почетокот од секој процес на одлучување е донесувачот на одлуките да направи правилна анализа и целосно да ја разбере задачата. Тоа значи дека доколку постои дилема околу целта на задачата, понатамошниот тек на активностите би можел да отиде во сосема спротивен правец кој не води кон решение на проблемот.

Исто така, битен сегмент во методолошките пристапи е проценка на ситуацијата. Врз основа на релевантните информации со кои располага донесувачот на одлука, тој прави првична проценка на ситуацијата за која е потребно да донесе одлука. Таа проценка најчесто ги опфаќа сознанијата што се однесуваат на непријателските можности, можностите на сопствените единици, конфигурацијата на теренот, актуелните случувања како и временска рамка за реализација на задачата. Во процената на ситуацијата одговорниот старешина кој ќе донесе воена одлука мора да се води според следниве три прашања: Што, кој и како треба да направи? Ако одговорниот старешина има одговор на овие три пробни прашања, може да се каже дека тој направил добра проценка на ситуацијата.¹⁸⁵

Основната идеја произлегува од претходните два методолошки елементи. Врз основа на проучувањето на задачата и процената на ситуацијата донесувачот на одлуката ќе направи свој концепт (идеја) за спроведување на активностите.

Во методолошките пристапи во процесот на донесување одлуки може, но и не мора секогаш да има предлози и сугестии од претпоставената команда. Тоа не значи дека претпоставената команда не е во тек со активностите кои се случуваат туку едноставно нема забелешки и нема обврска да даде приговор, сугестија или предлог.

¹⁸⁴ http://www.au.af.mil/au/AWC/AWCgate/army/fm101-5_mdmp.pdf, преземено на: 30/06/16.

¹⁸⁵ http://www.au.af.mil/au/AWC/AWCgate/army/fm101-5_mdmp.pdf, преземено на: 30/06/16.

Врз основа на сите претходни подготовки и преземени чекори, мерки и активности, исполнети се условите да се донесе одлука за решавање на предметниот проблем.

Донесување одлука во однос на предметниот проблем не значи негово решавање сè додека одлуката не биде реализирана во практика. Тоа значи во секој методолошки пристап што се однесува на процесот на одлучување меѓу другите елементи како еден од побитните се наметнува елементот спроведување на одлуката.

2. АНАЛИЗА НА ПОЛИЦИСКИОТ ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМ

Полицијата исто како и војската е дел од државниот апарат за принуда. Сепак, со оглед на тоа дека примарната функција на војската е националната одбрана централна функција на полицијата е да го одржи внатрешниот мир. Полицијата почнува да функционира во XIX век како резултат на појавата на социјалните немири и политичкото незадоволство од појавата на индустријализацијата. Разликата во постоењето помеѓу војската и полицијата претставува илјадници години. Од егзистенцијален аспект полицијата датира од блиското минато. И покрај тоа што заеднички белег за војската и полицијата е униформата, сепак постојат битни разлики. Првично со оглед на тоа дека суштинската екстерна ориентација на војската значи дека таа ретко се повикува на акција (само во случај на воена, вонредна состојба и во случај на национална катастрофа), полицијата се грижи за редот и тоа значи дека извршува секојдневни активности во јавниот живот. Застапеноста на полицијата во општествениот живот е далеку поголема отколку на војската. Сето тоа се јавува како резултат на фактот дека нејзините припадници и нивните семејства најчесто живеат во општествата во коишто работат и ја извршуваат својата должност, а паралелно со тоа се развива и полициската култура и начин на однесување. Покрај тоа што полицијата вообичаено користи невоени тактики поради зависноста од соработката и легитимноста, полициските службеници најчесто се невооружени или нивните оружја примарно служат за самоодбрана. Модерните трендови на глобално ниво развија тенденција да ја намалат разликата во начинот на дејствувањето помеѓу војската и полицијата. Како резултат на појавата на нереди и нарушувања на јавниот ред и мир, полицијата полесно почнува да развива тенденција на парамилитарен карактер. Ова произлегува од фактот дека полицијата пристапува сè поагресивно и користи сè

пософистицирано оружје во многу држави во светот, а не смееме да не ја споменеме и примената на квазивоен начин на преземање мерки и активности.¹⁸⁶

Во полициските организации доминираат односи на хиерархија и субординација кои главно го одредуваат местото и улогата на поединецот во одлучувањето.¹⁸⁷

Заради успешно извршување на безбедносната функција и постапување согласно законските правила и прописи секоја држава во светот полицијата ја има како интегрален елемент од потсистемот на својот безбедносен систем. Истовремено полицијата мора да се изгради како еден посебен систем, без кој не може успешно и ефикасно да ја извршува основната цел за која таа е создадена. Според некои научни трудови, полицијата се толкува и како потсистем на самата држава или потсистем на системот за безбедност на државата најчесто во рамките на Министерството за внатрешни работи, но и во рамките на некои други министерства согласно начинот на кој е уреден безбедносниот апарат на самата држава.

Како и секој друг организациски систем, така и полицискиот систем го сочинуваат најразлични функционални и организациски елементи кои функционираат како интегрална единица во насока на остварување заедничка цел. Од организациски и од функционален аспект полицијата речиси во сите држави во светот е надлежна за гарантирање на внатрешната безбедност, одржување на уставниот поредок и гаранција на безбедноста на граѓаните во општеството.

Според Стевановиќ О., во најголем број развиени држави, полицијата е воспоставена како прецизно дефинирана државна институција, одговорна и овластена да го примени правото за заштита на јавниот ред и мир, личната и имотната сигурност на граѓаните, да ги гарантира нивните права и слободи, да ја гарантира безбедноста на сите институции и правни лица кои се под државната јурисдикција. Во зависност од начинот на државното уредување, полицијата може да биде централизирана во рамките на еден државен орган, но најчесто таа е децентрализирана на ниво на локалната самоуправа, каде по правило постојат повеќе полициски организации, меѓу кои: државни, регионални, градски и општински полициски организации.¹⁸⁸

Според Хејвуд Е., постојат три спротивставени пристапи во однос на природата на редот и улогата на полицијата што ја има во општеството. Тоа се либерален,

¹⁸⁶ Хејвуд Е., Политика, Академски печат, Скопје, 2009, стр. 440.

¹⁸⁷ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А., Филозофски Факултет, Скопје, 2011, стр.199.

¹⁸⁸ Стевановиќ О., Раковођење у полицији, друго изменено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр.62.

конзервативен и радикален пристап. Улогата на полицијата е оформена од природата на политичкиот систем во кој таа оперира и од начините на коишто ја користи Владата. Граѓанското одржување на редот има тенденција да се разликува од политичкото одржување, а разлики исто така можат да се детектираат помеѓу либералните и таканаречените полициски држави.¹⁸⁹

Преку анализата на полициската организација, меѓу другото можеме индиректно да направиме структурна анализа на безбедносниот сектор во рамките на општеството, а од добиените резултати во однос на безбедносниот сектор можеме да направиме генерализација, односно нецелосна индикција. Функционалноста и структурноста на полицијата може да се проучи и преку анализа на нејзиниот статус. Според тоа, главните карактеристики на полицијата произлегуваат од:

1. Автономноста, која произлегува од фактот дека претставува посебна правна и фактичка целина, која е статусно одвоена од другите организациски единици и која ужива извесна сувереност. Во таа насока полицијата, се одвојува од другите организациски единици во рамките на министерството во кое таа егзистира, нешто заради што се зголемува нејзината автономност, самостојност и оперативна независност.
2. Положбата во однос на другите организации е дефинирана во рамките на министерството во чиј состав се наоѓа. Внатрешното уредување на министерството може да се каже дека е предвидено за вршење полициски и други внатрешни работи кои не се поврзани со полициското работење (управните служби итн.) со формирање надлежни организациски единици. Оперативната независност на полицијата во рамките на министерството се заснова на самостојноста во извршувањето на полициските работи на основа на дефинираните надлежности и делокругот на работење, што подразбира немешање на другите органи и организации во полициското работење. Ако ја земеме предвид анализата од аспект на полицијата како јавен сервис и ако тргнеме од трансформацијата на полицијата во модерен сервис, потребно е да имаме предвид дека полицијата е стратески концепирана не само како сервис на граѓаните туку и на правосудните и на другите државни органи. Таа мора да биде организирана на начин што ќе обезбеди ефикасно спроведување на законот и нудење услуги на граѓаните и недржавните субјекти.

¹⁸⁹ Хејвуд Е., Политика, Академски печат, Скопје, 2009, стр.441.

3. Различни правни норми и кодексот на однесувањето на вработените и начинот на работење на вработените, ја третираат правната положба на вработените во полицијата што претставува специфична карактеристика за утврдување на правниот статус на полицијата. Со глед на тоа дека припадниците на полицијата пред сè се јавни службеници кои работат на одржување на јавниот интерес, од нивните способности, знаења и вештини како и ставови, зависи ефикасното и професионално извршување на задачите. Во согласност со специфичноста на полициското работење, утврдени се правилата и обврските. Правната положба на вработените во полицијата се разликува од начинот на кој е уреден статусот на вработените на другите органи на државната управа и другите државни органи. Полициските овластувања и активности, а со самото тоа и полициската организација, суштински се разликуваат од начинот на организирање и работење што се врши во другите државни органи. Меѓутоа разликата во вршењето на активностите на полицијата и управните работи, укажува на специфично регулирање на работничко-правната положба на вработените во полицијата. Според тоа, се потврдува тврдењето дека полициските работи со сите нивни обележја се меѓу најтешките и најризичните работи во рамките на општествената поделба на трудот. Според тоа, произлегува дека зголемениот обем на должности на полициските службеници соодветствува со зголемениот обем на нивните права. Во извршувањето на полициските задачи, односно во спроведувањето на законот и другите законски прописи, полициските службеници се раководат од етичките принципи и начела. Етичките принципи претставуваат дел од националниот етички полициски кодекс кој е усогласен со Европскиот етички полициски кодекс. Припадниците на полицијата имаат право и должност во текот на работењето да ја надоградуваат својата лична способност како и способноста за разбирање на општеството на кое му служат. На тој начин преку стручното усовршување, засновано на вредностите на демократијата, владеењето на правото и заштитата на човековите права, припадниците на полицијата ја развиваат способноста за извршување на задачите.¹⁹⁰

¹⁹⁰ Subošić., Daničić M., Bezbjednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2012, str.70-74.

2.1. Поим и специфичности на одлучувањето во полицијата

Како што веќе споменавме, одлучувањето е сложен и макотрпен процес што го реализира одговорно лице или неколкумина како тим или организација. Одлуките, навидум се прости и едноставни, но процесот кој што го опфаќа нивното донесување со сите пропратни елементи е макотрпен и навистина сложен. Ова особено е нагласено за донесување одлуки во организациски структури во кои владеат посебни и сложени внатрешни уредувања. Одлучувањето е чин на избор помеѓу две или повеќе можни опции од опциите коишто му се нудат на донесувачот на одлуки во насока на постигнување на саканата цел. Кога е потребно да се одлучи, донесувачот на одлуки мора да направи прецизна процена за позитивните и негативните особини на секоја од варијантите, притоа водејќи сметка да не се оддалечи од целта за која е потребно да се донесе одлуката. Исто така, во процесот на донесување одлуки, донесувачот на одлуки мора да го предвиди крајниот резултат на донесената одлука, па следствено на сето ова тој мора да го знае крајниот исход на секоја од потенцијалните варијанти што се во игра. Процесот на донесување одлуки во полицијата е сложена дејност која се базира на знаења, искуства и релевантни информации со цел да се донесе одлука, да се реши одреден проблем, да се реализира основната задача на полицијата во согласност со законските и подзаконските акти од каде што произлегуваат овластувањата и задачите на полицијата. За разлика од војската каде што генерално одлуките се донесуваат како градење стратегија и создавање ефикасен систем за справување со закани коишто доаѓаат однадвор, полициската организација е надлежна за внатрешната безбедност во рамките на државата и најчесто донесените одлуки во рамките на полициската организација важат од внатрешната страна на границите на државата, со исклучок доколку се работи за одлука која се однесува на некоја меѓународна полициска интервенција.

Полицискиот систем претставува сложен и специфичен општествен систем, а неговата специфика произлегува од:

- општествените цели што произлегуваат од широкиот спектар на задачи. Тоа значи дека полицискиот систем сам по себе не е цел, туку систем што ги остварува општите општествени цели;
- екстремно спротиставување на неговите цели со оние што ја загрозуваат безбедноста на државата, на граѓаните и на имотот;
- единство во спротивставените поединечни начела во неговото функционирање;

- дејствување 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.¹⁹¹

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

- високиот степен на настанување на непредвидливите појави и случувања 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;
- територијална сеопфатност и временски континуитет во остварување на функцијата што бара секојдневна подготовка за извршување на задачите на целата територија во секое време;
- потребен е секојдневен аналитички пристап од предходните случувања што значи стекнување искуство и изградба на нови методи во работата и раководењето.¹⁹²

Насакаде во светот, полицијата најчесто е дел од министерствата за внатрешни работи, чија основна задача е вршење на полициски работи преку своите полициските службеници. Основна задача на полицијата е заштитата и почитување на основните права и слободи на човекот, односно граѓанинот коишто произлегуваат од Уставот на државата во која егзистира полициската организација, законите и ратификуваните меѓународни договори, заштитата на правниот поредок, спречување на извршување на кривични дела, гонење на сторителите на кривични дела, одржување на јавниот ред и мир итн. Полицијата мора да работи чесно и професионално, таа мора да гради партнерски односи со граѓаните, а присуството на полициските службеници на терен треба да го намали бројот и интензитетот на противправни дејства во рамките на општеството. Природата на полициското работење е сериозна и комплексна активност,

¹⁹¹ Бакрески О., Безбедносни дијалози, Број 2, Година 1, Филозофски Факултет, 2010, стр. 161.

¹⁹² Исто, стр. 161.

посебно ако се осврнеме на задачите кои е потребно да ги извршат полициските службеници во услови на нарушена безбедносна состојба. Во извршувањето на тие задачи посебно место има одлучувањето. Процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација овозможува преземање мерки и активности во непредвидливи и нестабилни ситуации. Овие активности секогаш се темелат на претходно донесени одлуки.

Од досега изнесеното можеме да заклучеме дека ниту една полициска активност не може да се реализира без претходно донесена одлука. Полициската организација меѓу другото се темели на строго изградени хиерархиски правила и принципи, па од тука одлуките коишто ќе бидат донесени во полициската организација во зависност од хиерархиското ниво каде се донесени можеме да ги поделеме на тактички, стратешки и оперативни.

Стратешките одлуки во полицијата се донесени од самиот врв на хиерархијата и најчесто се однесуваат на стратешки приоритети на полициските организации. Тактичките одлуки се одлуки што се донесуваат на тактичко ниво и се однесуваат на планирање и решавање на одредени тактички проблеми кои се во надлежност на полицијата во рамките на државата. Со овие одлуки најчесто се планираат полициските задачи и активности во рамките на одреден период. Оперативните одлуки се донесуваат од страна на раководителите и најчесто претставуваат извршни одлуки. Овие одлуки ја сочинуваат методологијата и начинот на постапување на полициските службеници во рамките на извршувањето на полициските задачи. Спецификите на одлуките коишто се донесуваат во рамките на полициската организација се надоврзуваат на спецификите што произлегуваат од самата полициска организација и нејзината надлежност. Одлуката претставува мисловен модел за решавање и процена на развојот на одредена безбедносна состојба, односно претпоставка на раководителот за тоа што сака да направи или да постигне во форма на ситуација, појава или настан. Одлуката во рамките на полицијата е основа за дејствување на полициската организација во реализација на целта, односно услов за преземање акција којашто води до остварување на посакуваната цел. Одлучувањето претставува функција на раководењето која според наредбите најчесто му припаѓа на раководителот на единиците, додека другите функции на раководењето можат да се реализираат и од други вработени во рамките на полициската организација.

2.2. Структура на процесот на одлучување

Веќе кажавме дека процесот на донесување одлуки е сложен и комплексен и има сопствена структура. Постоенето структура условува постоење структурални елементи, па оттука самата структура на процесот на донесување одлуки ќе ја дефинираме како збир од независни единици што се во постојана меѓусебна интеракција. Тоа значи дека ако процесот на донесување одлуки не е составен од посебни единици (елементи), не можеме да кажеме дека станува збор за структура.

Структурата на процесот на донесување одлуки започнува со поставување на целта, од каде што подоцна ќе произлезе донесената одлука. Тоа значи дека без дефинирана цел не постои започнување на еден структурален процес. Во овој случај од страна на донесувачот на одлуки се преземаат низа мерки на активности со кои се анализираат сите аспекти на саканата цел. Целата на одлуката во полициската организација мора да го реши проблемот и да ја оправда интенцијата на донесувачот на одлука. Понатаму, како друга единица на структуралниот процес претставува информацијата. Тоа значи дека по определувањето на саканата цел веднаш се преминува кон обезбедување на потребните информации за реализација и донесување на одлуката.

Во оваа фаза донесувачот на одлуки ќе се соочи со многу информации каде што тој врз основа на сопствените вештини, знаења и искуство ќе направи навремена и правилна селекција и ќе ја одбере вистинската информација врз чијашто основа подоцна ќе биде донесена одлуката. Следна единица претставува создавањето на можни варијанти. Како резултат на информациите со кои располага одлучувачот или под дејство на согледување на сопствените и противничките можности може да се случи целата да се промени. Во тој случај велиме дека имаме на располагање повеќе варијанти за решавање на проблемот, односно на донесување одлуки. Но сепак донесувачот на одлуки е должен да ја избере потенцијално најдобрата варијанта за решавање на проблемот. Во случајот на определување на најдобра варијанта тој се води од предвидената цел и од критериумите во насока да биде задоволен од досегашниот тек на процесот и да биде подготвен ако е потребно да ги повтори претходните чекори од процесот ако тоа го бара актуелната ситуација. Понатаму преку соодветни модели во процесот на одлучување следи прикажување на ситуацијата и условите во кои решението на проблемот е да се опише, да се објасни и да се предвиди меѓузависноста на различните единици на предметната ситуација. Поинаку кажано моделот

претставува реална скица со потенцирани квалитети и квантитети на сите варијабли во досегашниот процес. Моделот што ќе биде дефиниран како соодветен потребно е да биде флексибилен и со него да може да се изразат сите димензии на проблемската ситуација и да се детерминираат решенија што понатаму ќе се употребат во процесот на донесување одлука. Моделот може да се опише и како широк спектар на инструменти кои го олеснуваат и го овозможуваат процесот на одлучувањето. Моделите што се употребуваат во овој процес најчесто се групираат според условите во кои се донесува одлуката или врз основа на математичка логика. Изборот на соодветен модел зависи од процената на донесувачот на одлуката и условите во кои се донесува одлуката.

Флексибилноста на моделот од процесот на донесување одлуки во полициската организација произлегува од фактот дека најчесто целта која е потребна да се постигне е сложена и комплексна, односно донесувањето одлука не се сведува на строго утврдени критериуми туку секогаш постојат реални можности за отстапки и промени во сите сегменти од процесот на донесување одлука. Во продолжение на процесот донесувачот на одлука треба да се потпре на претходните елементи и врз основа на искуството, итноста и сопствената стратегија да ја донесе соодветната одлука. Донесувањето одлуки не претставува ништо друго освен збир на активностите од интерактивниот процес на претходните единици во рамките на структурата на процесот на одлучување. Донесената одлука не значи и постигнување на саканата цел. Целата ќе се постигне тогаш кога донесената одлука ќе биде имплементирана во насока на решавање на проблемот за кој таа е донесена. Според наведеното, структурата на процесот на донесување одлуки ја сочинуваат независни единици (елементи) кои се наоѓаат во меѓусебна интерактивна врска и тие се зависни една од друга.

2.3. Елементи на процес на донесување одлуки во полициската организација

Полициската организација е специфична организација која првенствено е создадена да го гарантира мирот и безбедноста на граѓаните во рамките на општеството каде што таа функционира. Според тоа, за да се донесе одредена одлука во полициската организација мора да се заокружи еден процес што мора да биде составен од повеќе единици или елементи. Овие елементи најчесто ги карактеризираат природата на проблемот, позицијата на граѓаните како и начелата за решавање на настанатиот

проблем. Како елементи во поширока смисла ќе ги споменеме целта начинот и средствата коишто се употребуваат во процесот на донесување одлуки и тие мора да ги оправдаат очекувањата на граѓаните, односно да придонесат за брзо и ефикасно решавање на проблемот. Елементите во процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација се интегрални единици на едно цело без кои целото не би постоело. Целта овде претставува врв на она што треба да се постигне за да се реши проблемот. Начинот претставува можности и варијанти за постигнување на саканата цел. Средствата во случајот се сите полициски ресурси (човечки и материјално-технички) кои ќе бидат ставени на располагање во самиот процес со цел да се постигне најдоброто решение.

За да се стави степен на сериозност на донесената одлука, одговорното лице во рамките на полициската организација мора да учествува и во фазата на нејзино имплементирање. Доколку одлуката е донесена од страна само од одговорниот старешина тогаш велиме дека имаме донесена одлука од страна на поединец. Ако во процесот на донесување одлука учествувал тим на одговорни старешини велиме дека одлуката е донесена од страна на тим. Членовите на тимот најчесто се вработени во организацијата каде што се донесува одлуката, во случајот полициската организација. Бидејќи станува збор за група, а не за поединец, сите нејзини активности насочени во процесот мора да бидат добро искординирани. Доколку е потребно таа има право да ги наметне сопствените видувања, па дури да промени одредени детали во самата одлука. Меѓутоа најчестата практика вели дека одлуките се донесуваат од страна на одговорното лице во рамките на полициската организација, што значи дека ставовите и влијанијата на членовите од организацијата врз донесената одлука практично е занемарено или воопшто не постои. Следен елемент би бил формирањето алтернативи, нешто што се смета како фундамент за донесување одлуки. Доколку немаме повеќе од една можност не постои начин за избор на алтернативи. Бројот на алтернативите може да се движи од две до бесконечност. Полициската организација и комплексноста што произлегува од неа наметнува состојба на неограничен број алтернативи по однос на решавање одреден проблем. Меѓутоа овде се прави ограничување на бројот на алтернативи на конечен и се преоѓа на избор на најдобра можна варијаната. Неконтролираните фактори, исто така, претставуваат важен елемент во процесот на одлучување и тие не можат да бидат контролирани. Кога имаме само еден неконтролиран фактор, влијанието врз донесувањето на одлуката зависи само од него, но кога имаме повеќе неконтролирани фактори влијанието на донесување одлука

зависи од збирот на нивната меѓусебна интеракција. Во понатамошно елаборирање на елементите ќе наведеме дека постигнување на најдобриот резултат се граничи со целта на одлуката која е потребно да се донесе. Според тоа резултатот можеме да го категоризираме како примарен, секундарен и вистински резултат.

Според Чупара М., елементи во процесот на донесување одлуки се процената на ситуацијата и трошоците. Според него, процената на ситуацијата е многу важен елемент во дефинирање на средствата при утврдување на можните варијанти на донесување одлука, а и останатите вложени елементи. Процената на ситуацијата претставува елемент на дефинирањето на чија основа се темели сиот процес на дефинирање. Висината на цената и трошоците се битен елемент во процесот на утврдување на можна варијанта на одлука. Од висината на трошоците зависи вкупната методологија што ќе биде употребена во процесот на донесување одлуки. Тоа значи дека донесената одлука треба да биде економски оправдана и да претставува позитивен биланс помеѓу ефектот постигнат со донесувањето на одлуката и висината на трошоците кои се направени при нејзиното донесување.¹⁹³

2.3.1. Дефинирање на проблемот

Марјановиќ С. вели дека фазата на дефинирање на проблемот не е ништо друго туку укажување за поставување цели, утврдување на резултати и согледување на отежнувачките фактори што се јавуваат во процесот на донесување одлуки. За да се дефинира еден проблем неопходно е претходно да се изврши негова детаљна анализа. Појдовна основа за анализа на проблемот се достапните информации за природата и суштината на проблемот што ќе биде предмет на анализата. Некои автори значењето на информацијата го споредуваат со значењето на суровината во процесот на обработката на материјалите. Донесувачот на одлуки при анализата на проблемот никогаш во целост нема да ги поседува сите неопходни информации што се однесуваат на суштината на проблемот. Во најголем број случаи проблемот се анализира врз основа на недоволен број информации, бидејќи тие се моментално недостапни или едноставно непостојат. Исто така, занимавањето на донесувачот на одлуки со очајничко барање на информации би претставувало залудно трошење на време и економски средства. Во

¹⁹³ Чупара М., *Економски činilac u vojnom rukovođenju*, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, 1989, str.196-197.

такви околности донесувачот на одлуки мора да направи пресек и да утврди прецизно кои информации недостасуваат, чекор кој е неопходен да направи реална процена на ризикот кој практично е генериран од непостоење на доволен број информации. Голем број одлучувачи проблемот го идентификуваат врз основа на симптомите што произлегуваат од природата на неговата појава. Доколку донесувачот на одлуки сака да го употреби овој начин мора да биде сигурен дека симптомите се точни и мора да биде сигурен дека тој проблем ги манифестира токму тие симптоми. За дефинирање на проблемот секако тој мора да биде јасно видлив и добро разбирлив за да не се доведат во заблуда донесувачот на одлука и неговиот тим. Во таа смисла секогаш мора да се настојува тој да биде изразен во рамките на некоја мерлива единица со што би можело макар и само некои негови сегменти да бидат претворени во некоја одредена вредност. Според тоа, дефинирањето на проблемот претставува сложена активност во процесот на одлучување. За утврдувањето на проблемот во сложените организациски системи како што е полицискиот претходно мора да се изврши научноистражувачка дејност.

Дефинирањето на проблемот може да е различно и да се движи од општо одредување до прецизно утврдување на сите негови елементи. Најчесто некои проблеми можат прецизно да се дефинираат додека кај некои дефинирањето е само од делумен карактер. Сето тоа зависи од природата на проблемот и неговата предвидливост, стручноста на одлучувачот и расположливите средства. Прецизното дефинирање на проблемот е голем чекор во олеснување и избор на оптимална варијанта на одлука. Дефинирањето на проблемот е во обратнопропорционален однос со неизвесноста од причина што колку подобро дефиниран проблем толку помала неизвесност се појавува во изборот на оптимална варијанта. Гледајќи од тој агол, можеме да кажеме дека дефинирањето на проблемот претставува борба со неизвесноста во процесот на одлучување. Според тоа многу битен е моментот да се дефинира дали проблемот, односно целта што е потребно да се постигне е реална или нереална во однос на дефинирање на реалната оптимална варијанта. Според тоа, изборот на неоптимална варијаната значи дефинирање на неадекватен начин, а погрешно дефиниран проблем значи водење на понатамошната акција во спротивен правец. Погрешно дефинираниот проблем нема да биде во насока на постигнување на реалната цел, нешто што ќе има последици за донесувачот на одлука, субјектите што ги опфаќа одлуката како и самата полициска организација. Како пример ќе наведеме дека дефинирањето проблем на неадекватен начин во полициската организација претставува постигнување цел што нема да се вклопи во идните проекции на самата организација и

идните нејзини цели, нешто што ќе претставува изгубено време, ресурси и енергија. Во процесот на донесување дефиниција за еден проблем донесувачот на одлуки мора добро да ги разработи и да ги опфати скриените проблеми коишто секогаш се наоѓаат во сенка на основниот проблем. Скриените проблеми кои нема да бидат детектирани од страна на одлучувачот подоцна во процесот на донесување одлуки отежнувачки ќе влијаат во процесот на избор на оптимална варијанта и донесување одлука. Во такви околности при анализата на проблемот одлучувачот мора неминовно да го исклучи рутинското одлучување и состојбата со проблемот да ја опише доста флексибилно за да обезбеди простор за појава на скриени проблеми и амортизација на негативните последици во активноста дефинирање на проблемот во рамките на процесот на донесување одлуки.¹⁹⁴

Дефинирање на проблемот може да се пронајде само ако постои реална перцепција за проблемот, потреба или закана и ако во целост се разработи неговата природа на постоење. Формулирањето дефиниција за еден проблем на најсоодветен начин претставува најважниот чекор во донесување одлуки. Ефикасно решение во делот на дефинирање на проблемот ќе се добие едноставно ако темелно се земе причината за појавата на проблемот а не да се пристапи кон решавање на неговите симптоми. Тука најчесто се прават големи грешки, бидејќи на прв поглед видливи се само симптомите, а природата и потеклото на проблемот се од имагинарен карактер. Најчесто имагинарниот дел на проблемот претставува најзагрозувачкиот дел од самиот проблем. При детекција на проблемот мора да се стави посебен акцент на важни индикатори без кои не може да се истражи проблемот како една непозната. Тие индикатори се сведуваат на следните прашања:

- Дали имаме проблем?
- Од каде потекнува проблемот?
- За што се работи?
- Колкаво е нивото на сложеност?
- Дали мораме да донесеме одлука?
- Во кој контекст мора да се одвива дефинирањето на проблемот?
- Кој е минималниот и максималниот очекуван исход?
- Која е временската рамка?
- Дали проблемот може да се разложи?

¹⁹⁴ Cupara M., Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, 1989, str.146.

- Кој субјекти ќе бидат вклучени?
- Кои ризици и опасности ќе произлезат?
- Кои расположливи ресурси дополнително ќе бидат вклучени?
- Дали постојат ограничувања во процедурата за донесување одлука?

Резултатите што ќе произлезат од овие индикатори со помош на синтеза со неколку реченици ќе ги дефинираат клучните поенти, дефинирањето на проблемот и саканата цел.

2.3.2. Информации

Во општа смисла информирањето во полицијата опфаќа низа постапки со кои се собираат, се обработуваат, се чуваат, се користат и се доставуваат безбедносни извештаи, информации, други извештаи и податоци кои се однесуваат на:

1. безбедносната состојба и настани;
2. работењето и резултатите од работењето на полициските единици;
3. состојбата во полициската организација.¹⁹⁵

За да подобро го објасниме поимот информирање ќе ги разработиме поимите известување и информација.

Во основа, информацијата е информативно известување, односно известување со нови известувања и сознанија. Под поимот информација во безбедносна смисла се подразбира одредена количина на известувања, податоци и ставови кои во себе содржат некоја порака во која се иницира некоја акција, а кои се поврзани со надворешната околина или со внатрешните елементи на безбедносниот систем во кои може да се иницира негово дејство.¹⁹⁶

Известувањето претставува краток опис на елементите што го сочинуваат безбедносниот систем или краток опис на безбедносните појави и настани. Во зависност од тоа дали известувањето е целосно и точно велиме дека известувањето е добро, но ако тоа е навремено и информативно тогаш е корисно. Известувањето можеме да го претставиме и како доставување безбедносни податоци во најопшта

¹⁹⁵ Стевановиќ О.,Руковођење у полицији, друго измењено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр.220.

¹⁹⁶ Стајиќ Љ., Основи безбедности, Полицијска академија, Београд, 1994, стр.49.

смисла. Како конкретен пример на известување би ги посочиле податоците во врска со лица или возила.¹⁹⁷

Во друга смисла на зборот, информирањето може да се дефинира како следните облици на активности:

- активност кон себе;
- активност од себе;
- активност за себе.

Информирањето претставено преку обликот активност „од себе“ најчесто претставува збир на мерки и активности што се обработуваат и доставуваат или, поинаку кажано, се врши размена на безбедносни известувања, информации и податоци помеѓу различни нивоа на менаџментот, помеѓу организациските единици на различни нивоа или помеѓу другите субјекти во безбедносниот систем. Евидентирањето и документирањето, односно чувањето на безбедносните информации што претставуваат посебен вид активност се карактеризираат преку обликот „за себе“. Обликот „кон себе“ се карактеризира со обработка и ракување на безбедносните податоци, извештаи и информации.

Информациите овозможуваат донесување длуки во различни ситуации и со различни цели каде што во идеален случај може да се препознаат три вида цели што одговараат на три различни облици на анализа:

- стратешки, да се поддржи развојот на политиката во согласност со незначајните безбедносни проблеми на среднорочен или на долгорочен временски период;
- оперативни, да се менаџира со управувањето на операциите и плановите градејќи специфична стратегија на операцијата врз основа на она што е познато;
- тактички, да се задоволи потребата за итен одговор кога одредена ситуација бара такво дејствување.¹⁹⁸

Во зависност од нивото на хиерархијата во кое се одвива информирањето, тоа може да биде хоризонтално и вертикално. Хоризонтално информирање имаме кога информацијата се пласира на исто хиерархиско ниво. За разлика од хоризонталното, вертикалното комуницирање се одвива помеѓу различните нивоа во хиерархијата, најчесто од пониско во повисоко ниво или обратно.

¹⁹⁷ Стевановиќ О., *Руковођење у полицији, друго изменено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр.220.*

¹⁹⁸ Пошироко види: Epli P., Ribaux O., Summerfield E., *Proces donošenja odluka u policiji, Kriminalističko-policijaska akademija, Beograd, 2012, str.24.*

Основна цел на пренесување на информацијата е навремено, точно и прецизно пренесување на информацијата во процесот за донесување одлука и навремено да се вметне како дел одлуката. Според хиерархиското ниво, раководителите од пониските нивоа што пренесуваат информација задолжително мора да ја пренесат информацијата на повисоките нивоа, а таа најчесто се однесува за состојбата во безбедноста и врз нејзина основа ќе се донесе одлука. Во полицијата овој начин на пренесување на информација најчесто се нарекува реферирање. Спротивно на ова повисоките нивоа во хиерархијата врз основа на добиената информација и донесената одлука се должни на пониските нивоа да им дадат насоки за постапување и насоки за понатамошни мерки и активности. Ако извршиме детаљна анализа на оваа заемност, ќе заклучиме дека станува збор за класичен пренос на информации од едно во друго ниво или дека постои процес на информирање.

2.3.3. Пресметување варијанти и барање алтернативи

Суштината на избор на најдобра одлука е сложен и комплексен процес што го оптоварува секој донесувач на одлуки без разлика на неговото искуство, неговиот интелектуален капацитет и едукативни способности што ги поседува. Најчесто поставувано прашање кај секој донесувач на одлуки е: Дали ја донесов вистинската одлука? Дали некоја друга варијанта не би претставувала подобра одлука од донесената? Сето ова е само еден белег на сложеноста и на комплексноста на процесот кој веќе го споменаваме. Донесувањето оптимална одлука претставува донесување одлука која потполно би ги задоволрила поставената цел и пред сè нејзината економска оправданост. Понекогаш економската страна се вреднува како минорна во однос на целта којашто е потребно да се постигне. Но сепак мора да се внимава донесената одлука меѓу другото економски да биде оправдана. Од тој аспект одлуката би била неоптимална ако економските средства што ја третираат се преценуваат или се потценуваат. И во двата случаи станува збор за негативна тенденција во процесот на донесување одлуки и избор на најдобрата варијанта како одлука што е потребно да ја постигне саканата цел. Гледано од друг агол изборот на квалитетна одлука зависи и од меѓусебниот квалитативен и квантитативен фактор што ја сочинува одлуката. Во утврдување на можна варијанта на одлука мора да се внимава да биде постигната дефинираната цел, во спротивно одлуката нема да има смисла. За избор на утврдена варијанта како најповолна, најчесто донесувачите на одлука користат формулирани

критериуми. Овие критериуми мора да ја опфаќаат дефинираната цел и мора да ја дефинираат природата на активноста, во случајот полициските активности. Меѓусебниот однос од овие критериуми е основната мерка по која се оценува вредноста на различните варијанти. Меѓутоа во процесот на оценување на потенцијално избраната варијанта мора да се внимава на нивото на важност и итност на одлуката што е потребно да се донесе. Во изборот на поволна варијанта донесувачите на одлуки користат најразлични методологии и компаративни техники коишто претставуваат основен инструмент за мерило на вредноста на мноштвото варијанти. Во тој избор на варијанти евидентна разлика се појавува во делот на:

- разликата што се појавува во очекуваните резултати;
- обемот и квалитетот на битните елементи што произлегуваат од секоја утврдена варијанта.

Според тоа може да се каже дека избраната варијанта има смисла:

- ако добиениот резултат ја постигнува целта и ако може да се реализира;
- ако донесувачот на одлука е во можност да ги искористи составните елементи на варијантата.

Од наведеното можеме да заклучиме дека постигнување на целта, односно изворот на варијанта всушност е самиот однос помеѓу целта на задачата и добиениот резултат од извршената компарација на мноштвото варијанти.

Една од фазите во процесот на одлучување е формирање на алтернативите. Перцепцијата за проблемот создадена во претходните фази на донесувачот на одлука му овозможува идеален простор да формира голем број алтернативи. Практично гледано, решението на дефинираниот проблем е некаде помеѓу алтернативите од оваа фаза. Искуството вели дека многу често во рамките на полициската организација еден проблем може да има повеќе решенија. Задача на менаџерот во полициската организација е да открие кој од овие можни решенија е вистинско решение за дефинираниот проблем.

Алтернативите претставуваат составен дел на потенцијалната одлука и најчесто ја дефинираат релацијата од минимум до максимум во рамките на донесување на конечната одлука.

Кога зборуваме за идентификување на алтернативите треба да се има предвид дека се мисли на алтернативи кои на задоволителен начин претставуваат решение на проблемот.¹⁹⁹

Често најдобриот избор се поврзува со таканаречен оптимален избор. Во теоријата постојат различни мислења дали овие два поими се синоними или означуваат различна содржина. Оптимумот се дефинира како најдобро решение во даден контекст со зададени критериуми на оптималност како максимум или минимум. Оптимумот значи постигнување еднакво со вредноста на границата или остварување што е најблиску до границата која е зададена како сакано решение.²⁰⁰

Во изборот на најдобрата алтернатива најчесто менаџерите ја користат сопствената интуиција. Интуицијата всушност претставува правилно расудување, искуство и интелект, специфики кои донесувачот на одлука мора да ги поседува.

Откако ќе заврши процесот на вреднување на секоја алтернатива за себе следи компарација на вредностите на сите. Во случаи кога станува збор за избор на алтернатива што се однесува на решавање на несуштински проблем, алтернативата што по вредност отскокнува од другите ќе биде избрана како конечна одлука. Во случај кога станува збор за сложен и комплексен проблем, изборот на алтернатива подлежи на системски процес. Во тој системски процес мора прецизно да се дефинираат:

- ризикот;
- позитивните карактеристики;
- компатибилноста на алтернативата;
- прифатливоста од страна на организацијата;
- економската оправданост.

Во изборот на алтернатива и покрај максималната автономија што ја поседува донесувачот на одлуки, тој мора да го испочитува мислењето од остатокот од тимот во делот на оправданоста и компатибилноста на избраната варијанта како оптимално решение.

Доколку донесувачот на одлуки се колеба и се сомнева во сопствената сигурност изборот на алтернатива треба да го изврши неговиот претпоставен или да се направи групен избор на оптимално решение.

Пред да биде избрана алтернативата што ќе биде оптимално решение, потребно е претходно да бидат запазени сите чекори и постапки. Тоа значи дека уште пред да ја

¹⁹⁹ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, книга 2, Економски факултет, Скопје, 2000, стр.121.

²⁰⁰ Исто, стр.130.

избереме алтернативата како оптимално решение ние практично го знаеме нејзиниот исход. Вака селектираната алтернатива што веќе ги има поминато сите претходни фази и претставува адекватно решение на даден проблем претставува алтернатива, односно донесена одлука за решавање на предметниот проблем во полициската организација. Со тоа процесот на вреднување избор на најдобра алтернатива и нејзина трансформација во конечна одлука е завршен.

2.3.4. Очекувана вредност на информацијата

Во секој сегмент од процесот на донесување одлуки, информацијата е суштински елемент за утврдување на природата на проблемот за кој ќе се одлучува. Врз основа на информацијата се врши:

- процена на ризикот;
- се формираат сознанија за проблематиката;
- се прави прогноза на резултатите што би произлегле од донесената одлука;
- се планира конкретна акција за постапување.

Ако направиме анализа помеѓу изворот на информацијата и корисникот на информацијата (во случајот донесувачот на одлука) ќе утврдиме сложен интерактивен процес што овозможува:

- утврдување на начинот на дефинирање на информацијата;
- утврдување на начинот на обезбедување на информацијата;
- анализа и соопштување на нејзината корисност;
- начин на користење на информацијата од страна на донесувачот на одлуки.

Според природата и начинот на функционирањето на полициската организација, информацијата претставува појдовна основа за донесување поголем број полициски одлуки. Користењето на информаците во насока на донесување одлуки во полициското работење неформално наметнува дискусија за тоа: Дали изворот на информацијата е веродостоен или не? Сето ова наметнува потреба од градење на посебна структура во рамките на полициската организација што ќе биде генератор, а воедно и филтер на корисните информации од мноштвото нефилтрирани информации. Врвните полициски менаџерски тимови во најголем дел од процесите на донесување одлуки имаат сторго прецизно дефинирани информации што практично ја дефинираат самата одлука. Во достапната литература многу автори наведуваат дека точноста и веродостојноста на информацијата зависат од способноста на менаџерот да воспостави ефикасен систем на

информирање и претставуваат клучен аспект во полициското работење. Современите полициски организации во насока на проактивно вметнување на информацијата во процесот на донесување одлуки воспоставуваат системи за обезбедување информации што се базираат на разузнавачки основи во насока на ефективно и ефикасно пресретнување на безбедносните ризици. Овој начин на обезбедување информации е ефикасен и во справувањето со националниот и транснационалниот криминал.

Размената на информации од изворот до крајниот корисник, односно нејзината употреба за донесување на дадена одлука се нарекува размена на информации или проток на информации. Размената на информациите е биден фактор за квалитетот на донесената одлука. Моменталните искуства сè уште укажуваат дека постојат случаи каде одлуките се донесуваат на слепо, односно тие не се базираат на претходно добиени информации. Неспособноста да се изврши размена на информацијата има сериозни последици во процесот на донесување на одлуката, бидејќи суштината на самата информација произлегува од фактот дека нејзината корисна содржина би била пресуден фактор за донесување правилна одлука. Контрапродуктивно секако е преголемиот прилив на информации, бидејќи во таа количина на информации многу тешко ќе биде корисникот на информацијата да ја пронајде корисната содржина на истата.

2.3.5. Анализа на процесот на донесување одлуки

Ако направиме поимно определување на терминот анализа, ќе дојдеме до заклучок дека станува збор за разложување на една целина на помали делови, анализа на секој од нив, докажување на нивната вредност и определување став во однос на целината што била разложена за да се изврши анализата како процес. Анализата како методолошки пристап може да се користи во сите фази на процесот на одлучување со посебен осврт кога се работи за анализирање во рамките на полициската организација.

Во зависност од методолошките пристапи анализата може да биде:

- квалитативна;
- квантитативна;
- логичка;
- формална;
- статистичка;
- системска;

- групна оцена.

Во зависност од периодот во кој се врши, анализата во рамките на полициското работење таа се дели на:

- анализа пред започнување на процесот на донесување на одлука (брифинг);
- анализа по спроведување на донесената одлука (дебрифинг);
- дневна анализа;
- неделна анализа;
- месечна анализа;
- тримесечна анализа;
- полугодишна анализа;
- годишна анализа.

Анализата во насока на вреднувањето на полициското работење најчесто се користи за дефинирање на:

- оцената на работникот на полицијата;
- напредување на работникот на полицијата;
- зголемување или намалување на платата;
- наградување или казнување на работникот на полицијата.

Анализата и вреднувањето на работењето како посебна функција имаат за цел раководителот по завршувањето на секоја задача да ги утврди:

- работењето, резултатите од работењето, ефикасноста на единиците и поединците во реализацијата на некој план или конкретна задача;
- придонесот на единиците и поединците заедно во безбедносната состојба, да се утврди добрата и лошата реализација, да се утврди кој работел добро кој не во реализација на планот или конкретната задача;
- да се евидентира, односно направи анализа околу реализацијата на задачата, како стекнатите искуства ќе се употребат при извршување на слични задачи во иднина;²⁰¹

Анализата мора да биде навремена, корисна и во насока со целта која е потребно да се постигне. Во зависност од нејзиниот облик таа може да биде: стратешка, тактичка и оперативна.

Со анализата се детектираат појави или фактори коишто влијаат во конечниот резултат при извршување на задачата. Како такви ќе ги наведеме:

²⁰¹ Стевановиќ О., Раковођење у полицији, друго изменено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 229.

- пронаоѓање на најдобро оптимално решение и намалување на несигурноста во насока на реализирање на планираните резултати;
- утврдување на исправноста и квалитетот при извршување на задачите, рационализација на постапките, оценување и вреднување на постигнатите резултати;
- споредување на резултатите со поставените цели;
- утврдување на безбедносната состојба на одредена територија, област или состојбата во одредена полициска единица;
- откривање и предвидување на безбедносните појави и настани, нивните основни карактеристики и нивно опишување;
- утврдување на разликата помеѓу појава и настан, нивно разложување и споредување;
- утврдување на бројноста, фреквенцијата, интензитетот и коефициентот на безбедносните појави и настани;
- откривање законитости и тенденција на движење на безбедносните појави и настани.²⁰²

Секоја донесена одлука во секоја полициска организација завршува со нејзина анализа. Анализата може да биде писмена и усмена или во зависност од нејзината реализација веднаш после донесената одлука или во одреден период после завршување на задачата. Анализата најчесто се прави на работен состанок на кој присуствуваат сите инволвирани во извршувањето на задачата. Во фазата на вршење на анализа се изработува документација која содржи основен дел, заклучоци и предлози.

Заклучоците кои се донесени од страна на присутните на работниот состанок ќе се искористат во организација и планирање одлуки за следните задачи. Тие се донесуваат на основа на реална процена на квалитетот во работењето или во извршувањето на задачата. Како резултат на донесените заклучоци следи оценување на поединецот или единицата којашто била вклучена во извршување на задачата. Поинаку кажано, анализата претставува разложување на сегментите и селекција на сите позитивни и негативни елементи во форма на заклучоци. Имплементирањето на заклучоците во насока на донесување одлуки во иднина, всушност ќе претставува процес на синтезирање или сублимирање на позитивните искуства добиени по пат на

²⁰² Исто, стр.231.

анализа и нивна употреба во насока на донесување правилна одлука со елиминирање на негативните влијанија што се појавиле во претходниот случај.

2.3.6. Донесување и спроведување одлуки

Одлучувањето е одговорност која не може да се избегне. Претпоставените и потчинетите за раководителот секогаш судат врз основа на квалитетот на одлуката што ја донесува, без оглед на тоа колку е успешен во давање на нови идеи или мотивирање на членовите на организацијата.²⁰³

Одлука за извршување одредени задачи се донесува врз основа на претходно извршена процена на ситуацијата, анализа на целта која е потребно да се постигне и предлог план по кој што ќе се одвива процесот на одлучување. Во рамките на полицијата одлука донесува раководителот на одредено ниво во координација со неговите заменици и помошници. Но како исклучок од ова можеме да кажеме дека раководителот не мора да ги консултира и да ги координира своите помошници, односно заменици за донесување на одлуката. Основна задача на раководителот кој донесува одлуки во рамките на полициската организација е добро да ја познава целта на одлуката што треба да ја донесе. Имајќи го предвид фактот дека најголем број од полициските активности се изведуваат на терен па така и донесената одлука ќе се однесува за одредено подрачје или област. Суштинска работа за донесување правилна одлука кога се работи за преземање оперативни активности на терен е раководителот да го извиди теренот, односно да располага со сите суштински елементи и карактеристики на подрачјето на кое ќе се одвива полициската задача. При извршување посебни полициски задачи, раководителот треба да направи правилна процена на составот и јачината со која ќе настапи на терен. Разликата помеѓу донесување одлуки при извршување редовни и посебни полициски задачи е тоа што раководителот кога се работи за посебни полициски задачи однапред ги знае сите безбедносни ризици и детали. За да може одлуката успешно да се реализира, без разлика на времето што го имаме на располагање, сложеноста на ситуацијата и другите околности, неопходно е навремено да се изготват соодветни акти со кои се врши непосредна подготовка за извршување на задачата и нејзино извршување со прецизно време и потполна координација. Изработката на актите најчесто започнува веднаш по донесување на

²⁰³ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр.239.

одлуката и нејзино пренесување на потчинетите, под услов сето тоа да го дозволува времето. Изработката на одредени документи непосредно започнува веднаш по добивање на задачата, а понекогаш се изработуваат документи и во самиот тек во извршување на задачата. Кој акт ќе биде изработен зависи од големината на единицата, задачата што претстои, расположливото време и реалната потреба од раководење. Во рамките на една полициска организација, најчесто се изработуваат следните акти:

- План за работа на оперативниот штаб;
- План за извршување на задачите;
- Известување за состојбата на терен;
- Наредба;
- Извештај;
- Работна карта;
- Дневник на настани.

Спроведувањето на одлуката практично е постигнување на саканата цел. Залудно е донесување совршена одлука ако нејзиното имплементирање е невозможно или нецелосно. Како сегмент од спроведувањето одредена одлука секако се и горенаведените акти коишто раководителот при спроведување на полициски задачи мора да ги изготви. Со тие акти практично се дефинира почетното позиционирање на полициските службеници на терен и начинот на нивното дејство. Изработката на наведените акти не значи гаранција дека во текот на реализација на задачата сè ќе се одвива како во содржината нивната содржина. Во текот на имплементацијата на одлуката најчесто се донесуваат нови дополнителни одлуки во форма на анекс-одлуки кои се неопходни за реализирање на основната одлука. Донесувањето дополнителни одлуки што служат за спроведување на основната одлука не значи дека основната одлука била лоша или несоодветна. Донесувањето дополнителни одлуки значи дека во текот на спроведување на основната одлука нешто се променило и факт е дека нешто треба да се промени во делот на одлуката со цел таа да не биде залудно донесена, односно не спроведена.

Многу реномирани светски автори во своите трудови ја бранат тезата дека подобро е да се донесат уште неколку дополнителни одлуки во насока на реализација на примарната отколку таа воопшто да не се реализира.

2.4. Фактори коишто влијаат на одлучувањето

Како што веќе кажавме одлучувањето во рамките на полицијата е сложен и комплексен процес каде што сложеноста и комплексноста произлегуваат од самата организација. Најчесто при извршувањето на работните задачи полициските службеници се соочуваат со фактори коишто ја отежнуваат нивната работа а многу ретко или воопшто никогаш нема да се сретнат со фактори коишто ќе им ја олеснат задачата или без поголемо вложување на енергија ќе ја извршат зададената задача. Сето тоа зависи од квалитетот на донесената одлука, од случувањата во полициската организација од случувањата во околината каде што ќе се извршуваат полициските операции и пред сè од самиот полициски раководител како донесувач на одлуки или полицискиот службеник што ја имплементира полициската одлука.

Како еден од најинтензивните фактори што влијаат врз процесот на донесување полициски одлуки е интерактивниот процес на одредени елементи на околината и одредени елементи од структурата на полициската организација.

Авторите во своите научни трудови чиј предмет е полициската организација, наведуваат дека интеракцијата помеѓу околината и полициската организација директно влијае врз начинот на функционирање на полициската организација, а нејзиното влијание е параметар што е високо варијабилен и практично не може да се измери. Нејзиното влијание е големо од причина што карактерот на полициската организација не е изграден за брзи и динамични промени во однос на промените коишто се случуваат во поблиското опкружување.

Влијанието на околината врз полициската организација но и врз самиот процес на донесување одлуки во рамките на полициската организација можеме да го толкуваме и преку следните два принципа: степенот на сложеност на околината и динамичноста на околината.

Ако го анализираме влијанието на околината низ призмата на сложеност, тогаш можеме да го класифицираме како просто и сложено. Простото влијание е практично занемарливо во однос на сложеното, бидејќи станува збор за релативно мал број на елементи, најчесто доста идентични и има константни интеракции со кои веќе е усогласена полициската организација. Спротивно на ова, сложеното влијание се манифестира со голем број елементи што се дијаметрално спротивни еден на друг и интензитетот на интеракцијата меѓу нив е многу голем. Во такви услови полициската

организација практично не може да ги следи случувањата и потпаѓа под нивно влијание.

Ако го анализираме влијанието на околината низ призмата на динамиката, можеме да го класифицираме како статично и динамичко. Статичкото влијание се карактеризира со константност, каде состојбата не е променета веќе подолг временски период, а динамичкото е карактеристично со брзи и нагли промени.

Влијанието на околината врз одлучувањето во рамките на полициската организација се однесува на способноста на полицискиот систем да ги следи и да ги предвиди идните случувања, а со тоа и да ја елиминира потенцијалната несигурност што би произлегла од неможноста да се предвиди иднината во околината.

Влијанието на околината врз полициската организација би се зголемило доколку се појави тенденција на премин на околината од едноставна во сложена и од статична во динамичка.

Факторите на непредвидливост, исто така, имаат свое влијание во процесот на донесување на одлуките во полициската организација. Но доколку донесувачот на одлуки располага со голем број информации во голема мера може да ги предвиди и голем дел од нив да елиминира уште на стартот на процесот на донесување на одлуки.

Бидејќи донесувачот на одлуки во рамките на полициската организација одлуките ги донесува врз основа на релевантните информации, во случај на неинформираност создава ситуација во која одлучувачот не е во можност да ја дефинира веројатноста на остварливоста на потенцијалните варијанти. Тоа значи дека недостатокот на информации претставува сериозен ограничувачки фактор во процесот на донесување одлуки.

Временската рамка, исто така, се јавува како ограничувачки фактор во процесот на донесување одлуки во полицијата. Одговорниот старешина не смее да донесува одлуки за кои не постои доволно време тие да се реализираат. Исто така, одлуката што ќе биде донесена во полициската организација не смее да биде избрзана под притисокот на времето. Секоја избрзана одлука во рамките на полициската организација би можела да значи енормно големи загуби, но и човечки животи.

Неискуството на полицискиот старешина што е надлежен за донесување одлуки е можен фактор кој ќе влијае на процесот на донесување на одлуки. Како што веќе споменавме во текот на еден процес на одлучување се јавуваат непредвидени фактори кои негативно влијаат врз самиот процес. Тоа значи дека искуството кај донесувачот на одлуки е битен фактор за нивно пресретнување и елиминирање, како резултат на

претходни искуства во делот на справување и елиминирање на потешкотии кои се јавуваат во процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација.

Освен горенаведените, како фактори коишто влијаат на процесот на одлучување во полицијата, а на кои ќе им посветиме посебно внимание ќе ги наведеме следните: несигурност, притисок, неодлучност, одложување и префрлување на одговорност.

2.4.1. Несигурност

Концептот на несигурноста е сегмент што заслужува посебно внимание. Аналитички гледано секој во себе има одреден степен на несигурност. Оваа карактеристика претставува негативност во карактерот на донесувачот на одлуки и прави момент во којшто се донесуваат погрешни одлуки на краток временски период. Несигурноста кај менаџерите во рамките на полициската организација и во процесот на донесување одлуки е честа појава. Несигурноста се јавува како резултат на недоволната едуцираност на оној што донесува одлука, недоволното работно искуство, недоволното познавање на предметната проблематика или поинаку кажано недостаток на релевантни информации во однос на целта за која е потребна да се донесе одлука. Тој недостаток на информации се јавува во случај кога:

1. донесувачот на одлуките нема податоци за евентуалните алтернативи за решавање на проблемот;
2. донесувачот на одлуки ги знае алтернативите, но нема информација за вредноста на секоја од алтернативите поединечно.

Во други случаи несигурноста може да биде екстремно голема кога донесувачот на одлуки не поседува никаква информација за веројатноста на можните алтернативи за решавање на проблемот. Во тој случај одлуките се донесуваат во услови на несигурност или пак во услови на потполно незнаење или тотална несигурност. Во случај кога одлуките се однесуваат со слаба несигурност, одлучувачот не е свесен за последниците на своите одлуки, но располага со релевантни информации за моменталната фактичка состојба. Кај одлуките со јака несигурност донесувачот на одлуки воопшто нема никаква информација за веројатноста во однос на исправноста на одлуката ниту пак е во состојба да направи каква било процена. Во двата случаи несигурноста е состојба во која донесената одлука најчесто е осудена на пропаст. Ова произлегува од фактот што полициската организација како сервис на граѓаните извршува сложени безбедносни задачи. Како пример ќе наведеме една заложничка криза во која се донесува одлука за

полициска интервенција без конкретни информации за вооружените лица, нивниот број, типот и видот на вооружувањето што го поседуваат и сериозноста во нивните намери навистина да ги повредат заложниците. Донесување одлука во вакви услови без горенаведените неопходни информации секако би ја искомплицирало сензитивната ситуација којашто со сигурност би генерирала евентуални жртви како на страната на вооружените лица и кај заложниците, а можни се загуби во редовите на полициските единици.

Несигурноста негативно влијае врз процесот на донесување одлуки и е контрапродуктивна во насока на донесување правилна и прецизна одлука за постигнување одредена цел.

2.4.2. Притисок

Полициската организација е организација којашто внатрешните односи ги уредува врз основа на строга дисциплина и хиерархиска изграденост. Во рамките на таа испреплетеност помеѓу дисциплината и хиерархијата во постојана интеракција се наоѓаат претпоставените и потчинетите. Во тој случај и претпоставените и потчинетите со своите работни активности и однесување даваат свој придонес во остварување на предвидените цели и задачи во рамките на организацијата. Во тој контекст некој од вработените ќе даде поголем, а некој нормално помал придонес. Во интерес на организацијата е потенцијалот и способноста на секој вработен што е можно повеќе да биде насочен во остварување на работната цел и креирање на работната политика на организацијата. Постапките на претпоставените кон потчинетите не се секогаш во насока којашто со задоволство е прифатена од страна на потчинетите. Најчесто тој интерактивен однос на релација претпоставен – потчинет дава перцепција дека претпоставените сакаат да бидат над останатите за да можат да наредуваат и да ги одредуваат постапките на другите. Во тој контекст своите резултати ги преценуваат, а туѓите ги потценуваат. Овие показатели се причина при извршување работни задачи во рамките на полициската организација да се јави притисок во донесувањето на одлуките и извршувањето на задачите. Многу често во полициското работење како резултат на огромната динамика на процесите постои обврска да се донесе одлука за реализација на одредена цел, а целта веќе е во фаза на спроведување. Сето ова генерира притисок кај структурите коишто ги донесуваат одлуките и кај структурите што е потребно да ги спроведат одлуките. Друга причина за појавата на притисокот во рамките на

извршување на задачите произлегува од временската рамка. Во фаза на донесување на одлуката можно е да биле добро испланирани и предвидени временските рокови и текот на настаните кои се дел од постигнување на целта. Меѓутоа во фазата на спроведување на одлуката можно е да се случи појава на промена на некој фактор што ќе доведе до промена на општата состојба во временската рамка за извршување на задачата и појава на одреден притисок како кон донесувачот на одлуката така и кон оној што ја спроведува одлуката. Притисокот што се јавува при донесувањето на одлуките во полициската организација може но не мора да биде резултат на расположливото време како фактор за создавање притисок врз донесувачот на одлуката.

Меѓутоа притисок може да претпоставува и очекуваниот исход на донесената одлука, односно нејзиниот резултат во практика. Доколку имаме многу сензитивна ситуација за која е потребно да се донесе одредена одлука, многу веројатно е да се јави притисок во делот на конечниот резултат, односно постигнување на саканата цел.

Меѓутоа секој врвен менаџер е свесен за притисоците што произлегуваат од самиот процес на олучување и како една од позитивните менаџерски способности секако треба да биде и способноста за менаџирање со притисоците.

2.4.3. Неодлучност

Полициската организација е организација во која се случуваат брзи и динамични процеси за кои понекогаш е потребно да се донесе енергична и брза одлука. За донесување на таква брза одлука која е потребно да реализира одредена цел, донесувачот на одлуки во рамките на полициската организација мора да поседува посебен талент и креативност во комбинација со знаења и вештини што ги има стекнато како резултат на минатото работно искуство. Во таа динамика и притисок кој се јавува како резултат на наведените настани кај голем број донесувачи на одлуки се јавува несигурност или неодлучност за донесување на одлуката. Анализирајќи го тој психолошки момент ќе утврдиме дека станува збор за одредена несигурност, немање доверба во сопствената интуиција, неможност за процена на резултатот кој ќе произлезе од донесената одлука. Неодлучноста како особина се јавува кај сите донесувачи на одлуки, но со различно ниво и интензитет. Многу често се прави грешка кога од страна на старешини од повисоките нивоа ќе се заземе одреден став дека неодлучните старешини не се способни за донесување одлука, туку напротив тие се

само несигурни во фактот колку нивната одлука е добра или прифатлива. Од спроведените научни истражувања утврдени се повеќе фактори коишто влијаат на неодлучноста кај менаџерите. Предвид се земени и повеќе фактори за анализа и утврдување на проблемот од повеќе аспекти. Како најистакнати и најчести фактори кои се основа за појава на неодлучноста се: временската рамка, недоверба, страв од исправноста на одлуката и последиците кои би произлегле од нејзино донесување. Многу често менаџерите во полициската организација се соочуваат со потребата од донесување одлуки во многу тесен временски интервал, што е причина менаџерот да почне да се колеба околу донесување конкретна одлука. Тој во тој момент се води од ставот: подобро да не донесам одлука отколку да избрзам.

Следен фактор што предизвикува несигурност кај донесувачите на одлуки во рамките на полициската организација е и недовербата во сопствените вредности. Бидејќи донесувачот на одлуки не е сигурен во сопствените професионални и едукативни вредности, тој не сака да ризикува да донесе одлука, бидејќи на тој начин при евентуален неуспех на одлуката би ги открил своите недостатоци.

Влијанието на стравот од вредноста на одлуката која ќе се донесе е големо, бидејќи донесувачот на одлуки во тој случај се бори со неизвесноста: ќе донесам добра одлука или не? ќе ја постигнам саканата цел или не? Во таква конфузна состојба донесувачот на одлуки има сериозен проблем за донесување прецизна одлука. Многу често во ваква ситуација донесувачот на одлуки го препушта донесувањето одлуки на друг менаџер сè со цел да не погреша или неговата одлука да не ја оправда примарната цел.

Без разлика на висината на интензитетот на неодлучност, донесувачот на одлуки мора да се обиде да ја надмине неизвесноста во која навлегол. Тоа ќе го постигне ако тој пред да започне со процесот на донесување одлуки изврши разговор или се консултира со други менаџери за сличен таков проблем или искористи некои слични такви претходни искуства.

2.4.4. Одложување

Како и другите организациски единици така и полициската организација не е имуна на одложување на процесот на донесување на одлуките. Одложувањето на процесот на донесувањето одлуки не е ништо друго туку форма на забавување на донесување некоја одлука. На тоа директно или индиректно влијаат одредени фактори што ќе се обидеме да ги поедноставиме во продолжение на текстот. Фактор со најголем

интензитет на влијание за одложување во донесување некоја одлука е несигурноста кај донесувачот на одлуки. Одложувањето на процесот предизвикува психолошки момент кај донесувачот на одлуки кај кој се јавува следниот психолошки момент:

- Морам да размислам;
- Морам да го анализирам повторно проблемот;
- Морам да направам дополнителни консултации.

Донесувачот на одлуки кој извесно време ќе го одложи донесувањето на одлуката многу често поаѓа од моментот дека ситуацијата подоцна ќе биде променета или можеби проблемот ќе биде решен сам по себе. Од спроведените истражувања на многу автори кои ја третираат дадената проблематика произлегуваат фактите што покажуваат дека одложувањето претставува најмасовно донесување на одлуките. Една од причините поради која донесувачите на одлуки го одложуваат донесувањето на одлуката е непреземањето на ризикот што произлегува од недоволната информираност за природата на проблемот во дадениот момент, а со тоа и можните негативни импликации.

Донесувачот на одлуки тргнува и од моментот ако тој го одложи донесувањето на одлуката тоа може да го направи некој друг со што во целост може да се ослободи од одговорноста што произлегува од секоја донесена одлука. Од друга страна, тоа претставува и негативни поени за донесувачот на одлуки, бидејќи тој ја губи довербата во рамките на организацијата, односно претпоставените старешини. Донесувачите на одлуки кои веќе имаат навика за одложување на донесувањето на одлуките сиот тој процес знаат да го развлечат до бесконечност. Знаејќи ја сензитивноста и природата на одлуките кои се донесуваат во рамките на полициската организација нивно одложување би значело огромни штети за самата организација, за општеството, односно за граѓаните како дел од општеството. За надминување на оваа појава во процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација тоа може да се надмине со одредување на реален рок за донесување на одлуката. Рокот претставува одличен механизам што го ослободува од неизвесноста донесувачот на одлуки „до кога“ мора да ја донесе одлуката. Знаејќи за рокот на донесување на одлуката донесувачот на одлуки ќе ги преземе сите неопходни мерки и активности за обезбедување на потребните сознанија и инструменти за донесување на одлуката во временски утврдениот рок. При одредување на рокот претпоставениот старешина мора да внимава да биде разумен бидејќи не само што нема да го забрза процесот на одлучување туку ќе иницира нов

момент за одложување на одлуката под изговор немам доволно време за да донесам одлука.

2.4.5. Префрлување на одговорност

Во рамките на организациските единици кои се изградени на строга дисциплина и хиерархија, донесувањето одлука може да претставува собирање симпатии од страна на претпоставените старешини, односно појава на емпатија од нивна страна кон донесувачи на одлуки кои нема да го задоволат вкусот на претпоставените. Од тие причини во рамките на полициската организација постојат ситуации каде се врши префрлање на обврската за донесување одлуки од еден на друг донесувач на одлуки.

Овој начин на однесување на донесувачите на одлуки претставува сериозен проблем на кој му се посветува огромно внимание. Префрлањето на одговорноста од еден на друг значи одбегнување на одговорноста што произлегува од донесување на одлуката, но исто така значи одбегнување и на наградата за евентуален успех на донесената одлука. Доколку одлуката биде донесена од страна на некомпетентен донесувач и таа се покаже како несоодветна, оној што ја делегирал одговорноста ќе треба да жали што самиот не ја донел, бидејќи имал сосема различен начин за донесување на одлуката од начинот на кој таа е донесена, што би значело различен пристап и донесување соодветна одлука. Тоа нешто би го подигнало авторитетот и рењето на донесувачот, но за жал тој ја делегирал, целта не е постигната, загубите се делегирани, но факт е постојат. Во тој случај негативни импликации има полициската организација, донесувачот на одлуки што ја делегирал одлуката и донесувачот на одлуки што донел погрешна одлука. Постојат ситуации кога донесувач на одлуки ќе делегира донесување одлука и кога ќе го увиди нејзиниот ефект подоцна, бурно реагира и сопствениот неуспех ќе го брани со ставот: - па ова можев и јас да го направам.

Но таквата теза се коси самата со себе, бидејќи ако можел да донесе таква одлука или подобра од веќе донесената, зошто дозволил одлуката да биде донесена од страна на некој друг. Сето ова води кон широка дискусија и филозофско толкување на оваа појава. Префрлувањето на одговорноста во рамките на полициската организација значи губење доверба од страна на претпоставени-потчинети, губење храброст за донесување одлуки, психолошка инхибираност, напуштање на менаџерскиот тим и најчесто завршува со излегување од организацијата па дури и смена на професијата.

2.5. Фази во процесот на одлучување

Ако сакаме да зборуваме за фазите во процесот на одлучување, ќе биде потребно да направиме анализа на полициската организација како специфичен облик на организирање и логичкиот редослед на активностите кои се составен дел на процесот за донесување одлуки и од голем број автори се наречени фази во процесот на одлучување. Во зависност од школата на која ѝ припаѓа авторот бројот на фазите варира, но има неколку заеднички параметри. Заеднички параметар за дефинирање на фазите од страна на авторите е дека тие се логичен редослед на активностите по кои се донесуваат одлуките. Следен заеднички именител е тоа што без тие логички активности не може да се донесе одлука. Идентичноста што произлегува од истражувањето на многу автори е тоа што сите автори ги имаат дефинирано како фази. Во секоја организациска единица во која постои процес на одлука, одлуките се донесуваат врз база на фазите врз кои се темели процесот на донесување. Конкретно осврт ќе направиме на фазите кои се однесуваат на процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација.

Фазите во процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација ги примаат спецификите што произлегуваат од карактерот на полициската организација.

Според Бакрески О., донесувањето одлуки е само еден дел од тоа што раководните структури во полицијата секојдневно го работат и по правило тоа не е работа која одзема многу време туку станува збор за рутинска или секојдневна работа во која се донесуваат рутински одлуки кои се однесуваат на редовното функционирање на самата институција. Исто така, се донесуваат и посебни специфични одлуки по случаен кривично правен настан кој силно го вознемирил населението, се направиле големи штети, или кога во големи размери е нарушен јавниот ред и мир на некоја територија или во дел од државата. Во вакви ситуации станува збор за специфично или специјално одлучување.²⁰⁴

Аналогно на наведеното произлегува фактот дека фазите на донесување одлуки ги наследуваат од полициската организација која како што веќе рековме претставува специфичен облик на организирање.

²⁰⁴ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А., Скопје, 2011, стр.199.

Во продолжените на научниот труд акцент ќе ставиме на следните логички активности што го сочинуваат процесот на донесување одлуки во полициската организација:

- дефинирање на проблемот;
- идентификување на проблемот;
- определување на целите;
- собирање информации;
- формирање алтернативи;
- избор на најдобрата алтернатива;
- спроведување на одлуката;

2.5.1. Дефинирање на проблемот

Дефинирањето на проблемот е специфична и суштинска активност за донесување одлуки и постигнување на саканата цел. Од круцијално значење е прецизното и навремено негово детектирање, негова анализа, односно дефинирање на мерките и активностите на кои ќе се темели донесената одлука. Ако ставиме акцент на дефинирањето на проблемите во рамките на полициската организација веднаш произлегува фактот дека проблемите се однесуваат на основните аспекти кои произлегуваат од безбедносните задачи на полицијата кои најчесто се однесуваат на:²⁰⁵

- заштита на животот, личната и имотната безбедност на граѓаните;
- спречување и откривање кривични дела и лишување од слобода на сторителите;
- одржување на јавниот ред и мир;
- обезбедување настани и друг вид собирања на граѓани;
- безбедност на патниот сообраќај;
- контрола на премините на државната граница;
- други управно-надзорни работи.

Дефинирањето на проблемот поинаку кажано не претставува ништо друго освен обезбедување на потребните релевантни информации што се потребни да се направи соодветен концепт по фази за да се донесе соодветна одлука што ќе ја задоволи посакуваната цел.

²⁰⁵ Стојановски Т., Полицијата во демократско општество, 2 Август С, Штип, 1997, стр.98.

Дефинирањето на проблемот најчесто зависи со бројот и релевантноста на информациите со кои располага донесувачот на одлуки во рамките на полициската организација. Исто така, многу битен елемент во дефинирањето на проблемот е утврдувањето на неговите специфики, нивото и интензитетот на неговата сложеност.

Во подготвителните пристапи со кои започнува дефинирањето на проблемот, најпрвин се прави сеопфатна анализа која е потребно да ги утврди горенаведените елементи, но и да ги утврди очекувањата кои е потребно да произлезат од неговиот минимум до неговиот максимум.

Некои автори во своите трудови наведуваат дека добро дефиниран проблем претставува половина од одлуката. Тоа е така бидејќи битен услов за решавањето на проблемите во полициската организација се релевантните информации што ги црпи полициската организација од сопствените служби.

Секој погрешно дефиниран проблем го менува курсот на донесената одлука, односно не води кон постигнување на саканата цел, а воедно генерира и дополнителни други проблеми.

2.5.2. Идентификација на проблемот

Идентификувањето на проблемот претставува фаза во процесот на донесување одлуки што треба да ги утврди учесниците, елементите и природата на настанување на проблемот. Потребно е да се разбере неговата улога и неговото влијание врз организациските единици на полицијата, односно неговото влијание врз самиот процес на донесување на одлуките. Проблемот не може да биде правилно идентификуван ако донесувачот на одлуки нема процена за резултатите што ќе произлезат од донесената одлука. За идентификување на проблемот, важно е да бидат познати целите коишто е потребно да се постигнат со донесување на одлуката. Во оваа фаза од решавањето на проблемот донесувачите на одлуки веќе имаат одредени информации кои произлегуваат од дефинирањето на проблемот. Тука предвид ќе ги земеме дополнителните информации коишто произлегуваат од тимот и помошниците на менаџерот во рамките на полициската организација. Во оваа фаза, исто како и во првата фаза, не може да се идентификува одреден проблем, доколку не постојат доволно информации кои се базираат на соодветни легитимни извори. Важен елемент во идентификацијата на проблемот претставуваат и методолошките пристапи коишто ќе бидат употребени во понатамошната постапка. Бидејќи во полициската организација

донесувањето одлуки понекогаш наметнува краток временски рок и потреба од брза реакција, потребно е брзо и ефикасно да се идентификува суштината и природата на проблемот. Со идентификувањето на проблемот практично ќе се направи реална слика за загрозените субјекти од проблемот, ќе се утврди природата на проблемот, ќе се утврди потеклото на проблемот следствено на тоа донесувачот на одлуки ќе има реална претстава за целта за која треба да се донесе одлука.

2.5.3. Определување на целите

Веќе во оваа фаза од процесот на одлучување, како резултат на претходните две фази, имаме појдовна основа за определување на целта за која е потребно да се донесе одлука. Поинаку кажано веќе ја имаме дефинирано целта за којашто понатаму ќе биде донесена соодветна одлука. Во фазата на поставувањето на целите мора да се има предвид претходната анализа на проблемот, која мора да биде производ на факти и информации кои потекнуваат од докажани и релевантни извори. Ваквиот пристап во однос на проблемот произлегува од фактот дека целите коишто е потребно да се постигнат се во инверзен однос со причините за настанување на проблемот. Целите при нивното поставување мора да бидат мерливи, мора да бидат јасни и прецизни, односно да претставуваат индикатори за вложениот труд и умешноста на донесувачот на одлуки. Мерливоста на целите треба да биде механизам со кој ќе се утврди дали поставена цел е добра и вистинска. Реалната цел ќе се постигне со соодветен аналитички пристап што ќе ги предвиди начините и методите за нејзино реализирање. Во тој случај како фактори што мора да се запазат се ресурсите, времето и динамиката на настаните како и нивниот развој во рамките на средината.

2.5.4. Собирање информации

Обезбедувањето на потребните информации во насока на донесување одлуки претставува фаза во процесот на одлучување во која донесувачот на одлуки не смее да започне со друга фаза, доколку смета дека не располага со соодветниот број на потребни информации. Исто така, тој не смее да оди понатаму додека не биде сигурен дали расположливите информации се релевантни и додека не го утврди нивниот извор и нивното потекло. Во оваа фаза од процесот на одлучување веќе има доволен број информации коишто произлегуваат од претходните неколку спроведени фази. Како

што можеме да заклучиме, суштински елемент во секоја од фазите претставуваат информациите. Изворот на информации за решавање на проблемот во рамките на полициската организација мора да произлегува од сите релевантни институции, организации, групи, заедници, поединци и слично. Најчесто информациите во полициската организација произлегуваат од полициските службеници што се распоредени на терен и се во постојана интеракција со моменталните случувања во средината. Од аспект на методолошки пристапи во делот на собирање информации се користат голем број методи и техники на истражување, но предвид се земаат само оние што одговараат најмногу за решавање на проблемот. Откако ќе бидат обезбедени потребните информации, тие ќе бидат општи, гломазни и целосно нефункционални. За информацијата да се земе предвид и врз неа се донесе одлука, потребно е да биде детаљно обработена од страна на специјални аналитичари кои преку добиените информации полесно навлегуваат во суштината на проблемот за кој е потребно да се донесе одлука. Сите филтрирани информации не значи дека одат во прилог на решавање на проблемот. Затоа е потребно секоја обработена информација соодветно да се сортира и групира по категорија, вид, тип и интензитет на проблеми на кои се однесуваат. Најчесто во множеството собрани информации лежи фундаментот на многу други потенцијални одлуки кои ќе бидат донесени во иднина, а како основа ќе искористат некоја од информациите што во моментот не е во интерес за донесувачот на одлуки.

2.5.5. Формирање на алтернативи

Во рамките на полициската организација при донесување одлуки менаџерите од сите нивна на менаџментот се свесни дека во процесот на донесување на одлуки имаат многу алтернативи од кои што мора да ја изберат најсоодветната и истата да ја трансформираат во конечна одлука. Пред изборот на најдобра алтернатива и нејзина трансформација во конечна одлука, мора да бидат разгледани и детаљно анализирани сите можни алтернативи што имаат произлезено од досегашните фази во процесот на донесување одлуки. Изборот на најдобра алтернатива не се базира само врз интуитивноста на донесувачот на одлуки туку таа бара аналитичност, компаративност и други методолошки постапки за селекција и избор на најдобрата алтернатива. Бидејќи полициската организација се заснова на строго утврдена хиерархиска дисциплина, се тргнува од претпоставката дека донесувачот на одлуки ги има поминато потребните

новоа во хиерархијата, односно го има потребното искуство што ќе му послужи да ја препознае најдобрата варијанта. Исто така многу често интуитивноста којашто е базирана на претходни искуства може да биде пресудна во изборот на варијанти. Во процесот на селекција и утврдување на најдобрата алтернатива, кај секоја од алтернативите се одредуваат силни и слаби страни. Во таа компарација се врши елиминација на алтернативите кои се непродуктивни во однос на решавање на проблемот. Доколку се утврди дека ниту една алтернатива не може да биде избрана, се прави комбинација на елементи од алтернативите што биле највисоко рангирани претходно, и се изготвуваат нови алтернативи што се со подобрени перформанси за разлика од претходните. Епитетот најдобра алтернатива ќе го понесе онаа којашто ќе ги оправда очекувањата на донесувачот на одлуки а во исто време ќе ја задоволи и основната цел за којашто таа е создадена. Изборот на најдобрата алтернатива практично треба да претставува и решавање на постојниот проблем односно донесување конечна одлука.

2.5.6. Избор на најдобрата алтернатива

Алтернативите претставуваат содржина на различните одлуки и по правило ја одредуваат ширината во рамките во кои да се изврши изборот на конечната одлука. Тие се развиваат низ процесот на истражување во внатрешната и надворешната околина на организацијата во која настануваат проблемите. Скенирањето на околината овозможува да се одвиваат можностите и препреките што се јавуваат како надворешни ограничувања за различните алтернативи.²⁰⁶

Ако се користи пристапот рационално одлучување, истражувачкиот проблем започнува со компарација на идентични ситуации во минатото и пронаоѓање идентични алтернативи. Ако алтернативите детектирани во минатото се некомпатибилни со моменталната ситуација, во функција се ставаат нови, со помалку познати можности.

Во сложени комплексни ситуации, како што е полициската организација не постои можност за донесување рутински одлуки. Во таков случај најчесто се бара креативна идеја да може да се формира ситуација во која ќе се направи најдобар избор. Во донесувањето на одлуките во полициска организација, донесувачите на одлуки во игра ги земаат алтернативите коишто ветуваат и подоцна можат да бидат избрани како

²⁰⁶ Ѓорѓиовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.154-155.

конечна одлука. При креирањето алтернативи предвид се земаат повеќе аспекти и се оди во насока да се определат вредностите на секоја алтернатива поединечно.

Пресуден фактор во овој момент претставува степенот на интуиција што го поставува донесувачот на одлуки. Во процесот на создавање на алтернативите донесувачот на одлуки применува различни системски пристапи. Тоа му помага да направи прецизна процена на сложеноста и реална процена на изборот, бидејќи секоја алтернатива има различно влијание во однос на целта која е потребно да се постигне.

2.5.7. Спроведување одлуки

Спроведување на одлуката претставува последена фаза во процесот на донесување одлуки. Врвните менаџери во организацијата во којашто донесуваат одлуки воопшто не оставаат ништо на случајноста. Целата нивна енергија е насочена кон изборот на најдобар начин за имплементирање на донесената одлука, односно постигнување на саканата цел. Со донесувањето на одлуката како што веќе кажавме, процесот на донесување одлуки е затворен.

Повеќе пати досега, низ содржината на трудот потенцирано е дека донесена одлука не значи и постигната цел. Во овој случај веднаш по донесувањето на одлуката, донесувачот на одлуки во рамките на полициската организација кој по редот на нештата треба да биде полициски офицер, мора да состави тим, односно да издаде наредба за имплементирање на донесената одлука. При издавање на наредбата, полицискиот офицер мора да утврди дали тимот на кој му е дадена задачата правилно и целосно ја има разбрано конкретната задача. Во текот на спроведувањето на одлуката полицискиот офицер кој што е надлежен за нејзино спроведување, ќе врши контрола и надзор над спроведувањето на истата. Фактор за ефикасно спроведување на одлуките е лоцирањето на одговорност од страна на тимот или поединецот кој што ја спроведува одлуката. Евентуалниот неуспех во спроведувањето на одлуките може да се појави како резултат на несоодветни активности на одговорниот полициски офицер во делот на воспостаувањето на контролните механизми и преземање мерки за превентивно дејствување. Постојат ситуации кога одлуката којашто е донесена ги поседува сите потреби и карактеристики за адекватно решавање на проблемот, но како резултат на одредени потешкотии што се појавуваат во процесот на нејзино спроведување, таа може да застари или да биде спроведена на несоодветен начин при што може да ја

изгуби смислата и да не ја оправда целта за која е донесена, или, поинаку кажано, да не го реши проблемот за кој е донесена.

2.6. Предуслови за одлучување

Важни предуслови за реализирање на процес на одлучување и донесување на квалитетни одлуки е логичко менталниот склоп на донесувачот на одлуките (субјективен предуслов) и влијанието на средината во чиишто рамки егзистира полициската организација (објективен предуслов). Донесувањето одлуки во рамките на полициската организација најчесто се врши во критични моменти со огромно влијание од околината којашто врши притисок врз тимот или поединецот кој е потребно да донесе одлука. Дополнително, ситуацијата ја влошува и времето коешто во случајот работи против донесувачот на одлуки. Како резултат на комбинација на горенаведените влијанија, најчесто се донесуваат погрешни, нецелосни или избрзани одлуки. Важни предуслови за надминување на влијанието се почитување на следните предуслови:

- дефинирање на целта на задачата;
- утврдување на обемот на активност;
- утврдување на објективните влијанија;
- утврдување на субјективното влијание;
- утврдување на оправданоста на задачата.

Дефинирањето на целта на задачата подразбира, преземање на сите неопходни мерки и активности за дефинирање на проблемот, идентификација на проблемот и дефинирање на целта во смисла што сакаме да постигнеме. Утврдување на обемот на активности подразбира да се одреди количината, интензитетот и временската рамка на мерките и активностите кои е потребно да бидат преземени во процесот на извршување на задачата. Објективното влијание произлегува од интерактивното дејство и рефлексивната којашто произлегува од случувањата во која егзистира полициската организација и факторот на отежнување кој произлегува од средината како објективен фактор. Субјективниот фактор ги вклучува личните капацитети, стручни, знаења и претходното работно искуство на донесувачот на одлуките. Оправданоста на задачата треба да утврди дали донесената одлука ќе ја оправда целта заради која е донесена и дали вложената енергија во донесување на одлуката ќе ја постигне поставената цел. Освен наведеното, како важни предуслови во процесот на одлучување ќе ги споменеме:

- постоење на организациони правила;

- разбирање и поддршка на поединците;
- брзина на реагирање;
- вклученост и посветеност.

2.6.1. Организациони правила

Организирањето е основна функција во сите сегменти на менаџментот со која организацијата се подготвува да ја изврши планираната задача. Цел на организирањето е организацијата која има за задача да изврши одредена задача (во случајот да донесе соодветна одлука) во најкратко време на наједноставен начин да ги изврши потребните подготовки со кои нејзините елементи се ставаат во функција на готовност за почеток на реализација на планираната задача. Секоја организациска единица во рамките на полициската организација се организира на свое ниво врз основа на законски правила и прописи.

Начинот на организирање за извршување задачи од областа на одлучувањето не зависи само од организациската единица и од видот на одлуката која е потребна да се донесе, туку зависи и од нормативните правни акти врз чијашто основа е формирана организациската организација. Пред да биде започнат процесот за донесување на одлуки, донесувачот на одлуки мора да изврши нормативно правна подготовка во сите сегменти во рамките на организациската единица во насока на донесување на одлука која нема да излегува надвор од законските правила и прописи. Најчесто таа подготовка се врши врз основа на постојните закони, и подзаконски акти, упатствата, нормативни акти и процедури за донесување одлуки коишто произлегуваат од самата полициска организација. Примената на тие правила и прописи овозможува идентично, рационално, законито и ефикасно донесување на одлуките. На тој начин исто така се воспоставува прецизна поделеност на надлежностите и одговорностите во рамките на организационата единица вклучувајќи го и процесот на донесување одлуки. Во процесот на донесување одлуки големо влијание има автономијата на одлучувачот којашто се темели врз законските прописи.

Правилата во рамките на организациската единица, како што веќе кажавме, произлегуваат од основите на законите со кои се формирани организациските единици. Правилата се воведуваат заради воспоставување унифициран пристап кон организациските проблеми и воспоставување унифицирана методологија за одлучување на различните нивоа на менаџментот во рамките на полициската

организација. Организациските правила, исто така, овозможуваат размена на информациите низ структурата на организацијата што е многу важно за спроведување на контрола врз донесените одлуки. Бидејќи воспоставувањето на правила и норми во процесот на одлучување ја загрозуваат автономијата на одлучувачите, голем број на автори на научни трудови кои работат на предметната проблематика сметаат дека тие ја загрозуваат мотивацијата кај менаџерите во полициската организација. Спротивно на ова, други автори тврдат дека поставените норми и правила освен што не ги загрозуваат менаџерите, туку им помагаат многу полесно да го користат контролниот механизам над подчинетите. Како резултат на досегашните искуства констатирано е дека менаџерите од високите нивоа на менаџментот се чувствуваат загрозено од широката автономија на пониските нивоа, а особено од можноста за губење на надлежноста во процесот на одлучување. Веќе споменавме дека во секоја организациска единица на полицијата се извршуваат мошне идентични полициски задачи, па најчесто воспоставувањето на нормативите и правилата се врши на централно ниво. На овој начин се наоѓа механизам кој ќе претставува баланс помеѓу повисоките и пониските нивоа на полицискиот менаџмент. Како едно такво унифицирано правило коешто го поседуваат и применуваат скоро сите полициски организации во светот е полицискиот кодекс на однесување. Тој е донесен врз основа на многу законски и подзаконски акти и има единствена цел да воспостави норми и правила на однесување во полициската организација на сите нивоа во рамките на хиерархискиот систем.

Гледано од организациски аспект, процесот на донесување, спроведување на одлуката можеме да го прикажеме преку следните фази:

1. дефинирање на целта;
2. идентификување на проблемот;
3. развивање на алтернативи;
4. вреднување на алтернативите;
5. избор на алтернативите;
6. момент, која одлука да се донесе;
7. спроведување на одлуката;
8. контрола и вреднување на одлуката.²⁰⁷

Од досега наведеното, како општ заклучок ќе споменеме дека секое правило претставува одредба или пропис кој го уредува организацискиот систем, начинот на

²⁰⁷ Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 259.

работење, односите помеѓу вработените итн. Воведувањето на правилата во полициските организации би било доста продуктивно бидејќи на тој начин би се унифицирале некои постапки и пристапи во делот на полициското работење а би се подигнал и степенот на одговорност во начинот на извршување на полициските задачи. Сето тоа би претставувало голем чекор за донесувачите на одлуки, за кои овие правила би претставувале еден голем чекор во однос на примена на стандардизирани оперативни процедури и начела во процесот на донесување на одлуки а би го зголемиле и ефектот на контролниот механизам врз полициските службеници кои ги спроведуваат донесените одлуки.

2.6.2. Разбирање и поддршка на поединците

Поединците со своите знаења вештини и искуство претставуваат фундамент на секоја организација во којашто се донесуваат одлуки. Во исто време човечките ресурси се основни, клучни и незаменливи ресурси коишто генерираат сила, потенцијал и одржуваат во живот секој вид организација. Како резултат на сопствените вредности коишто го поседуваат поединците, организацијата го користи нивното знаење, искуство и енергија во текот на донесување и спроведување на одлуките. Од тие причини, заради успешно функционирање на полициската организација, се врши правилно селектирање и едукација на поединците коишто манифестираат афинитети за идни лидери, донесувачи на одлуки и раководители. Многу автори, коишто на свој начин ја дефинирале организацијата, во своите научни трудови го потенцираат заемниот однос на релација организација – поединец и обратно. Во рамките на полициската организација одлуките можат да бидат донесувани од поединец или тим од којшто има задача да донесе одредена одлука. Во тимот постои лице коешто е одговорно и коешто има апсолутно право да стави вето, на која било одлука предложена од тимот, односно самостојно да донесе одлука независно од другите во тимот. Ако направиме детаљна анализа во однос на информациите со кои располага поединецот односно тимот, ќе заклучиме дека тимот по бројот на расположливи информации е далеку во предност пред поединецот. Ако тргнеме од фактот дека за добра одлука се потребни голем број релевантни податоци и информации, тогаш тимот би бил во апсолутна предност. Но, организационата поставеност на полициската организација врз основа на строга хиерархија и дисциплина му дава апсолутно право на одговорниот на тимот да има комплетна доминација врз другите членови на тимот. Но тоа не значи дека членовите

на тимот би биле апсолутно безгласни. Во интерес на решавање на проблемите и заради остварување максимална функционалност на полициската организација, потребно е да се воспостави систем на меѓусебна комуникација и координација помеѓу одговорните структури и поединците во рамките на тимот којшто донесува одлуки. Во одредена литература се среќава тезата „сите за еден-еден за сите“. Тоа е модел во којшто е претставен идеален начин на внатрешна хомогеност на тимот и беспрекорна функционалност. Но, оваа теза од друга страна би значела губење на авторитетот и моќта на одговорниот старешина, што би ја намалило сериозноста и дисциплината во однос на пристапот на поединците кон извршување на задачата.

Преку Субординацијата која го одредува местото на поединецот во рамките на организацијата, во полициската организација може да биде голема пречка во иницијативата и креативноста на поединецот како резултат на:

- различниот однос кој се воспоставува во различните нивоа на одлучување со што ниските нивоа на одлучување се дефинираат како потчинети на повисоките;
- правилото ниските нивоа да не преземаат никакви активности додека не добијат наредба за донесување одлука.

Мора да се дефинира фактот дека високото ниво не треба и не може апсолутно да влијае врз пониските нивоа, од кои произлегува потребата да се изгради однос на разбирање и однесување во рамките на дејствувањето на ниските нивоа. Ниското ниво на менаџментот не треба и не може да очекува дека иницијативата којашто произлегува од него секогаш ќе биде безрезервно и добро прифатена од повисокото ниво. Наведеното има многу објаснувања коишто произлегуваат од делот на командување, каде што старешините на повисоките нивоа ја пласираат својата моќ, компетенциите и вештините на сметка на пониските. Со еволутивниот развој на полициската организација техниката сè повеќе го истиснува влијанието на поединецот во рамките на полициската организација. И покрај тоа што полициските системи максимално се модернизирани и автоматизирани, сепак влијанието на поединецот во рамките на полициската организација е незаменливо. Тоа се јавува поради тоа што поединецот е интегрален дел на организацијата од древните облици на организација па сè до денешниве како најсовремен и најсофистициран облик на организирање.

2.6.3. Брзина на реагирање

Процесот на донесување одлуки понекогаш бара брз и енергичен пристап во однос на проблемите коишто се случуваат во околината. Несомнено е дека брзината дава резултати, но несомнено е дека брзината генерира и грешки. За да може бргу да се реагира, донесувачот на одлуки мора да биде максимално запознаен со сите услови а исто така потребно е да биде фокусиран само на донесување на одлуката, притоа земајќи ги предвид сите аспекти на моменталната ситуација. Познавањето на актуелните случувања и расположливите информации одат во прилог на брзината, ефикасноста и ефикасноста во процесот на одлучување. Во прилог на зголемување на брзината на реакцијата на донесувачот на одлуки во процесот на донесување одлуки позитивно влијаат и современите компјутерски системи коишто функционираат на централно ниво на полициската организација и овозможуваат брз пристап до сите неопходни податоци и преземање на каква било акција во процесот на донесување одлуки. Од аспект на итност, донесувачот на одлуки како резултат на централизираноста на системот ги има на дофат сите суштински податоци и информации кога станува збор за каков било проблем кој произлегува од рамките на полициското работење. Ако менаџерот нема пристап до централизиран систем за податоци, тој се наоѓа во една фаза на т.н. изолација бидејќи информациите кои ќе дојдат до него ќе бидат задоцнети, филтрирани и обработени. Како резултат на наведеното ќе потенцираме дека техничко–технолошките достигнувања и нивната примена во рамките на полициската организација влијаат врз брзината, ефикасноста и ефикасноста во процесот на донесување на одлуките од страна на донесувачите на одлуки во рамките на полициската организација.

2.6.4. Вклученост и посветеност

Во процесот на донесување одлуки посебен акцент треба да се стави врз донесувачите на одлуки коишто вложуваат максимален труд, иновативност и упорност во процесот на донесување одлуки. Оваа појава во рамките на процесот е позитивна тенденција, којашто не смее да биде пренебрегната бидејќи би имала негативни последици во однос на вклученоста и посветеноста, како кон донесувачите на одлуки така и кон пошироките структури на тимовите коишто се вклучени во процесот на донесување на одлуките. Психологијата вели дека мотивираноста кај човекот дава

максимални резултати при извршување на професионалните задачи. Ако тргнеме од фактот кој произлегува од начелата на психологијата, трудот којшто го вложуваат донесувачите на одлуки врз основа на самоиницијативност, во насока на постигнување што повисоки резултати и цели не смее да остане незабележан односно неистакнат.

Професионален пристап во одлучувањето постои кога донесувачот на одлука чувствува задоволство и важност во процесот на донесување на одлуката. Неговото чувство е значаен сегмент во насока на постигнување на одлични резултати и ефикасно решавање на проблемите во рамките на организацијата. Ако извршиме евалуација на индивидуалното донесување одлуки, ќе констатираме состојба во која задоволството и сатисфакцијата се повисоки во централното ниво на донесување одлуки. Од спроведените истражувања произлегуваат фактите дека од посветеноста и упорноста на тимот зависи квалитетот на донесената одлука, со други зборови овие епитети му припаѓаат на раководителот толку се однесуваат и на другите во тимот.

Ако се осврнеме на групното одлучување тогаш произлегува тезата дека природата на овој начин на одлучување придонесла ова чувство на корисност кај сите членови да биде на високо ниво. Тоа е така бидејќи во групното одлучување секој поединец во рамките на групата разменува информации, дава предлози мислења и сугестии. За разлика од ова, кај одлучувањето од страна на поединец веќе споменавме дека епитетот му припаѓа на еден (поединец) а непосредно во процесот на донесување на одлуката биле ангажирани и други членови кои на крај биле миноризирани од страна на влијанието на донесувачот на одлука. Вклученоста и посветеноста, односно интеракцијата на членовите во тимовите во рамките на полициската организација мора постојано да бидат во интеракција, бидејќи тоа генерира блискост меѓу вработените во рамките на организацијата.

Издавањето на задачите и утврдувањето на добрите и лошите страни при нивната реализација, во полициската организација најчесто се прави на работни состаноци (брифинг и дебрифинг) на кои присуствуваат старешините и другите припадници на организациската единица којашто е вклучена во извршување на задачата.

2.7. Функции на процесот на одлучување во полицијата

Одлучувањето претставува начин на регулирање на функционирањето на полициски систем но и процес кој е составен од неколку меѓусебно зависни единици.

Во зголемувањето на сложеноста и комплексноста на безбедносните ризици сè повеќе се наметнува потребата за донесување брзи и компатибилни одлуки согласно новонастанатите ризици и закани како дел од секојдневието. Според тоа процесот на одлучување треба постојано да се адаптира кон новонастанатите промени, да биде подготвен да се справи со нив. Следствено на ова, се јавува потребата донесувачите на одлуки во безбедносниот систем постојано да се надоградуваат и да се обучуваат со цел да го зголемат степенот на креативност во насока на справување со новонастанатите ризици и закани. Одлучувањето во полициската организација се разликува од одлучувањето од другите организациски единици од неколку аспекти; еден од нив е начинот на функционирање на организациската единица која е изградена од специфични сегменти а другите аспекти се карактерот и природата на проблемите за кои е потребно да се донесе одлука. Донесувањето одлука во рамките на полициската организација многу често се засновува на прецизни информации, добро спроведена анализа и употреба на проверено искуство и знаење. Во начинот на функционирање на полициската организација големо внимание има и поединецот кој е главен носител на задачите и одлуките во рамките на организацијата. Само добро обучени и едуцирани поединци кои имаат докажано искуство и знаења можат да донесат квалитетна одлука. Веќе споменавме дека процесот на одлучување во полицијата се состои од повеќе испреплетени составни делови. Во врска со тоа, во продолжение на трудот ќе ги елаборираме следните функции на процесот на одлучување во полицијата:

- следење и проценување на безбедносната состојба;
- одлучување како решавање проблем;
- природа на донесување одлуки;
- модел на рационално донесување на одлуки;
- разгледување рационален модел;
- одлучување во полицијата.

2.7.1. Следење и проценување на безбедносната состојба

За да можеме да зборуваме за следење и проценување на безбедносната состојба најпрвин ќе направиме термиолошка дивергенција на поимот и безбедносна состојба. Според Славевски С., безбедноста претставува еден од феномените на човековото општество и тоа во сите фази од неговиот развој. Без разлика дали станува збор за безбедност на поединец, на држава, на повеќе држави или на меѓународната заедница,

секогаш се работи за настојување да се осигураат вредностите и состојбите за кои се смета дека се од витално значење. Заради тоа неопходно е да се разбере овој поим, особено како однос во одреден период и во конкретен регион, поаѓајќи од неговите специфичности.²⁰⁸

Котовчевски М., безбедноста ја дефинира како состојба во која е обезбеден урамнотежениот физички, духовен, душевен и материјален опстанок на поединецот на општествената заедница во однос на другите поединци и општествени заедници и природата или безбедноста во суштина претставува иманентен структурен дел на општеството што во себе вклучува определена состојба односно определени особини на состојбата, а исто така и дејност, систем.²⁰⁹

Според дефиницијата за безбедност изработена во рамките на ООН во 1986 година, безбедноста е дефинирана како состојба во која државите сметаат дека нема опасност од воен напад, од политички принуди или од економски присили, така што можат слободно да се развиваат и напредуваат.²¹⁰

Според група автори, треба да се има предвид дека безбедноста сама по себе не создава ништо но од друга страна таа го овозможува опстанокот и развојот на општеството во однос на државата и во однос на поединецот, таа и биолошки и рационално е фундирана за да го обезбеди потребното ниво на безбедност за државата, нацијата и граѓаните. Од изнесените ставови и дефиниции можеме да заклучиме дека поимот безбедност има повеќе значења и може да се разбере од повеќе аспекти во насока на утврдување на значењето на безбедноста во рамките на полициската организација.²¹¹

Според Мијалковиќ В. С., безбедноста како состојба претставува објективно отсуство на опасности по однос на референтни вредности и интереси, но и присуство на услови за нивно непречено достигнување, развој и користење. Најчесто претставува резултат на функцијата на организацијата и системот за безбедност. Идеална состојба на заштитеност и остварување на вредностите и интересот е невозможна, што не ја исклучува потребата од непрекинати обиди за нејзино постигнување. Заради константните дејства, одредени опасности, па макар и оние кои не го загрозуваат

²⁰⁸ Бакрески. О, Триван. Д, Митевски. С., Корпорациски безбедносен систем, Комора на Република Македонија за обезбедување на лица и имот, Скопје 2012, стр.25.

²⁰⁹ Котовчевски М., Национална безбедност на Република Македонија, прв дел, Македонска цивилизација, Скопје, 2000, стр.21.

²¹⁰ Бакрески. О, Триван. Д, Митевски. С., Корпорациски безбедносен систем, Комора на Република Македонија за обезбедување на лица и имот, Скопје 2012, стр.22.

²¹¹ Исто, стр.21.

опстанокот на вредностите, но го ограничуваат или пореметуваат нивно несметано користење, апсолутната безбедност може да се претстави како состојба на идеално контролирани опасности по референтни субјекти и вредности, фикции.²¹²

Следењето и проценувањето на безбедносната состојба е многу важен услов за навремена реакција на безбедносниот систем за справувањето со ризиците и заканите кои произлегуваат. Полициската организација како дел од системот за национална безбедност е една од надлежните институции која врши следење и проценување на безбедносната состојба во рамките на одреден регион или држава во која функционира. Полицијата врз основа на сопствените механизми ја следи безбедносната состојба, презема соодветни мерки и активности за справување со ризиците и заканите но изготвува и информации кои како надлежна државна институција ги доставува до телата задолжени за националната безбедност и врз чијашто основа се донесуваат одлуки за решавање на одредени проблеми од национален интерес. Во рамките на националната безбедност полицијата не е таа која донесува одлуки, туку е инструмент кој ги спроведува одлуките на национално ниво што се однесуваат на решавање на проблеми поврзани со националниот интерес.

Следењето и проценувањето се битен сегмент како дел од работењето на полицијата за донесување одлуки во рамките на полицијата и се однесуваат на решавање на проблеми кои се од локален и регионален карактер. Како пример ќе ја посочиме зголемената тенденција на употреба на психотропни супстанции од страна на малолетни лица. Полицијата како резултат на следењето на состојбата подолг временски период врши процена на актуелната состојба и врз основа добиените податоци и информации донесува одлука за преземање полициска акција за апсење на дилерите на психотропни супстанции. Според тоа следењето и проценувањето на безбедносната состојба се битен елемент и претставуваат функција на процесот на одлучување во рамките на полициската организација.

2.7.2. Одлучувањето како решавање на проблем

Една од основните функции на полицијата во рамките на општеството е брзо и ефикасно решавање на безбедносните проблеми кои ги загрозуваат граѓаните и самото општество. Како што спомнавме полицијата постапува исклучиво по прецизни одлуки

²¹² Мијалковиќ, В.С., Национална безбедност, друго, изменено и допуњено издание, Криминалистичко – полициска академија, Београд, 2011, стр.39.

во однос на решавање на одредена цел која најчесто има безбедносен карактер.

Донесувањето на одлуката и нејзиното влијание во насока на решавање на проблемите во рамките на полициската организација ќе го разгледаме од неколку аспекти. За еден проблем да биде решен мора да имаме доволно информации за причината и природата на неговото постоење и за неговото влијание врз средината односно организацијата како појдовна основа во индикацијата на безбедносните проблеми предвид се земаат:

- нивото на неговата сложеност;
- фреквенцијата на неговото појавување;
- утврдување на категоријата која е загрозна од проблемот;
- изнаоѓање начин на негово решавање.

Откривањето на проблемот најчесто е многу тешко сè додека неговите последици не станат видливи, односно додека не се појават загрозените целни примероци. Детекцијата на проблемот ако се компарира од медицински аспект би била идентична со откривањето на вирус од страна на докторот. Тоа е така бидејќи додека не се појави загрозна категорија немаме претходни симптоми за негово постоење. Кога ќе се појават првите симптоми на проблемот тоа значи веќе тој владее со целта која ја загрозува. Од моментот на детекција веднаш се преминува кон преземање на мерки и активности за негово елиминирање и лечење на последиците кои ги има предизвикано безбедносниот проблем. И во овој случај клучна улога имаат количината и релевантноста на информации со кои располага полициската организација. Колку проблемот е поизразен и е со поголем интензитет толку е полесно да се обезбедат што поголем број информации за негово решавање. Сложените проблеми наметнуваат потреба од собирање посебен вид информации кои мора да бидат проверени и да поседуваат индикатори дека се релевантна основа за донесување одлука која ќе го реши наведениот проблем. Врз основа на достапните информации се формираат алтернативи од кои подоцна се донесува единствена соодветна одлука. За разлика од воените организации каде претежно проблемите се решаваат од позиција на сила во полициската организација проблемите можат да бидат спречени со превентивната улога на полицијата но исто така, може да се употреби и сила за нивно решавање. Ако навреме се детектираат индикатори дека во средината ќе се случи проблем, полициската организација донесува одлука за преземање превентивни мерки и активности со кои би се спречила неговата појавата. Меѓутоа, сложените безбедносни проблеми најчесто имаат имагинарен почеток и кога ќе бидат детектирани веќе е доцна

за донесување одлуки за превентивно дејство. Тогаш се пристапува кон донесување одлуки кои ќе имаат репресивно присилен карактер и со нив ќе се изврши решавање на проблемот со преземање на мерки за присилба. Независно од начинот на кој ќе биде решен проблемот, независно од мерките кои ќе бидат употребени за решавање на проблемот постои еден заеднички елемент, „секогаш ќе биде донесена одлука“. Донесената одлука ќе значи почеток на легитимно решавање на проблемот, а легитимноста произлегува од самата содржина на одлуката и се базира на легитимноста на донесувачот на одлука. Проблемите кои се однесуваат на националната безбедност бараат донесување одлуки од највисокиот државен врв а нивното реализирање ќе биде извршено од страна на полициската организација. И во двата случаи полициската организација ќе има значајна улога, бидејќи во едниот случај ќе обезбеди релевантни информации врз чија основа ќе биде донесена стратешка одлука за решавање на проблем а во другиот случај полицијата ќе има задача да спроведе одлука од страна на државниот врв.

2.7.3. Природа на донесување одлуки.

Донесувањето на одлуки и одредувањето на нивната природа најчесто зависи од природата на проблемот за кој треба да се донесе самата одлука. Знаеме дека за да се донесе правилна одлука треба да се поминат неколку фази во кои ќе се направи детаљна обработка на расположливите ресурси, сè со цел да се направи што подлабока анализа на изворот и последиците од проблемот за кој е потребно да се одлучува. Во услови на рационалност и извесност природата на донесената одлука ќе биде рационална и извесна а одлуката ќе биде донесена врз база на релевантни информации кои ќе дадат вистинска слика за појавата на проблемот за кој треба да се донесе одредена одлука. Во услови на неизвесност и нерационалност, донесувањето на одлуките ќе се одвива врз основа на ограничености и врз недоволен број информации кои ја отсликуваат природата на самиот проблем, па оттука и самата одлука би била нерационална односно неизвесна.

Според областа од која произлегува самиот проблем одлуката може да биде безбедносна, финансиска, техничка, политичка, научна и слично. Независно од областа, начинот, структурата, информациите врз кои се носи одлуката, секоја донесена одлука претставува одредено решение за некој проблем. Секогаш одлуките се донесуваат од

страна на стручни и одговорни лица кои упатуваат на детекција, анализа и решавање на одреден проблем во областа од која произлегуваат самите одлучувачи.

Природата на донесените одлуки се одредува врз основа на:²¹³

1. релевантни знаење и интелигенција;
2. интензитет;
3. структура;
4. степенот на влијание;
5. долгорочно размислување и изработка на стратегија, што ги зема во предвид долгорочните и стратешки потреби на одлучувањето; донесувањето на одлуката и нејзиното спроведување предизвикува трошоци во иднина кои би биле непотребни, и за кои е потребно да се направи долгорочна стратегија која е идентификувана на почетокот од процесот на одлучување.

2.7.4. Одлучување во полицијата

Полициските активности најчесто се спроведуваат во средината каде што egzистира самата полициска организација а природата на полициското работење ја наметнува потребата од донесување одлуки од најразличен карактер во насока на решавање на тековни проблеми без разлика дали се однесуваат на полициската организација, државата или граѓаните како дел од државата. Големо влијание во процесот на донесување на одлуки во полициската организација има и организациската култура која овозможува соодветни и адекватни пристапи во однос на решавање на постојните проблеми.

Одлучувањето во полицијата се одвива на сите нивоа од менаџмент процесот, во согласност со хиерархиското ниво на кое се донесува самата одлука и ако ја земеме во предвид специфичноста на полициската организација веднаш ќе заклучиме дека одлуките можат да бидат стратешки, тактички и оперативни.

Одлуките во полицијата многу често се поврзани со преземање мерки и активности кои произлегуваат од секојдневното живеење. Оттука произлегува фактот дека полициските одлуки кои се донесуваат секојдневно најчесто се однесуваат на:

1. сузбување на криминалот;
2. борба против тероризмот;

²¹³ Simon, H.A., The New Science of Management Decision. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007, pg. 98.

3. справување со природни катастрофи;
4. безбедност во сообраќајот;
5. управно надзорните работи
6. гранични работи и други.

Од друг аспект гледано донесувањето на одлуките во рамките на полициската организација може да биде поединечно или групно. Квалитетот на донесените одлуки од страна на поединец во рамките на полициската организација најчесто зависи од искуството и знаењата кои ги поседува поединецот во однос на проблематиката за која тој донесува одлуки, додека групните одлуки во рамките на полициската организација најчесто се донесуваат од страна на група на ниво на оперативен штаб или работни состаноци.

Процесот на донесување одлуки во полициската организација интегрално е поврзан со процесот на нивното спроведување а во исто време и со контролата над процесите. Процесот на донесување на одлуките и процесот на спроведување на одлуките во рамките на полициската организација се заснова на одредени етички начела, вредности и норми кои мора да бидат запазени. Но спротивно на ова најчесто нормите, вредностите и начелата не се секогаш јасно опфатени со етичките кодекси во рамките на полициската организација, што го отежнува утврдувањето дали се прекршени или не. Тоа ја отежнува мерливоста и поставувањето на јасна граница помеѓу прагматизмот од аспект на ефикасност од една страна и почитување на системските начела и етичкиот кодекс кој најчесто го забавува процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација. Спроведувањето на одлуките во рамките на полициската организација според некои автори е процес на кој може да му се стави поголем акцент дури и од процесот на донесување на самата одлука. Тоа е податок кој само ја покажува неопходноста од навремено спроведување на донесената одлука во насока на постигнување на однапред утврдени цели.

2.8. Методологија за донесување одлуки во полицијата

Беше потенцирано дека полициската организација е специфичен вид на организација која во рамките на својот широк спектар на надлежности извршува општи, посебни и сложени задачи. Начинот на кој се донесуваат одлуки во една полициска организација, пред сè, зависи од методолошките пристапи врз кои се темели самата полициска организација. Од методолошки аспект процесот на одлучување може

да се третира како право на секој раководител да работи во насока на решавање на организациски проблеми. Одлучувањето може да се третира и како процес на преносни информации или сложен мисловен процес. Правото на еден раководител во полициската организација да донесува одлуки формално ја отсликува и неговата позиција во рамките на полициската хиерархија. Понатаму наредно право што го поседува раководителот е да делегира овластување на пониските или повисоките раководители во рамките на хиерархијата. Веќе кога спомнавме дека раководителот има одредени права мораме да го изнесеме фактот дека со стекнувањето на такво право се потврдува и степенот на авторитет и позицијата на неговото работно место.

Комплексноста на полициските одлуки ја наметнува тезата за користење на современи методолошки пристапи и методологија на работење којашто веќе во некоја полициска организација во блиското соседство или на глобално ниво се покажала како ефикасна и дала многу позитивни резултати во рамките на полициското работење. Сосема погрешно е ако полициска методологија од полициска организација во којашто се покажала како одлична, буквално се преслика во општеството односно во полициската организација во која што сакаме да ја имплементираме. И покрај тоа што полициските задачи и активности генерално се мошне слични, сепак постојат суштински разлики кои го прават невозможно нејзиното комплетно имплементирање без претходна усогласеност на низа параметри во рамките на полициската организација.

За да се овозможи употреба на методологијата во процесот на донесување одлуки најпрвин мора да се навлезе длабоко во суштината и природата на проблемите кои се предмет на процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација, односно да се утврди реалната можност на решавање на сите проблеми во рамките на организацијата. Некои од проблемите се едноставни а други максимално сложени. Одделни проблеми донесувачот на одлуки може да ги пренебрегне и воопшто да не започне процес за нивна анализа, додека за други проблеми треба да употреби разни методи и техники за нивно решавање па дури да употреби и многу повисоки нивоа од менаџментот на организацијата во насока на нивно решавање. Поинаку кажано, донесувачот на одлуки мора да употреби различни методологии и методолошки пристапи во насока на постигнување на основната цел а тоа е донесување на соодветна одлука за решавање на предметниот проблем.

Во тој процес во решавање на одреден проблем во рамките на организацијата раководителот мора предвид да ги земе следниве прашања:

1. Дали постои обврска да се донесе одлука? Кога е соочен со проблем кој мора да се реши со донесување на одлука, раководителот најпрвин треба да утврди дали е тој одговорен и надлежен за донесување на таа одлука. Многу често раководителите се занимаваат со решавање на проблеми за кои не се надлежни, запоставувајќи го решавањето на проблемите за кои се навистина надлежни. Ако постои проблем кој мора да се реши а раководителот кој е соочен со проблемот не е надлежен да го реши, настапува негово решавање од страна на раководителот кој е надлежен. Во полициското работење често се случува раководителите да примаат барања кои не се во нивна надлежност, па одредени барања и проблеми ги дистрибуираат токму оние раководители кои се надлежни за нивно решавање. Како пример, ќе земеме еден командир на полициска станица од општа надлежност кој нема да реши проблем од областа на сообраќајот, дури и ако тоа од него некој го побара. Се разбира надлежен раководител за решавање на ова прашање би бил командирот на полициска станица за безбедност на сообраќајот.
2. Дали проблемот може да го реши некој друг? Голем број на проблемите за кои раководителите залудно губат време можат да се елиминираат или да се решат сами по себе. Дел од нив можат да ги решат и други раководители кои се надлежни за решавање на такви проблеми. Понекогаш со истекот на одредено време престанува потребата од донесување на одлука за решавање на одредени проблеми или тие се решаваат на сосема поинакви начини. Поинаку кажано, голем број едноставни проблеми успешно можат да бидат решени од раководителите или од поединци од пониските организациски нивоа. Пренесувањето на овластувања за решавање на проблеми на пониско ниво се прави од проста причина раководителите од повисоките нивоа да се посветат на решавање на сложени, тежишни и приоритетни проблеми што е од посебно значење за ефикасност во процесот на одлучување.
3. Дали проблемот е сложен или едноставен? Раководителот кој на секој проблем посветува исто внимание никогаш нема да одлучува и раководи добро. За да се избегне состојбата на занимавање со неважни проблеми, продуктивните и ефикасни раководители применуваат веќе проверена методологија за донесување одлуки само за оние проблеми кои без неа не можат да се решат. Разликата во сложеноста на проблемите бара примена на различна методологија во процесот на донесување на одлуките. Помалку сложените проблеми најчесто

се решаваат со однапред позната (стандардизирана) постапка, додека сложените и комплексните проблеми бараат сложена и комплексна процедура која однапред не може да се одреди.

4. Во кои услови на сигурност и извесност во предвидувањето се донесува одлуката? Решавањето на проблемот со донесување на одлука е можно во различни услови со предвидување на можен развој на настаните во иднина кои се класифицираат како услови на сигурност, услови на ризик и услови на несигурност.²¹⁴

Користењето на различни методологии и методолошки пристапи во насока на решавање сложени или едноставни проблеми за кои е потребно да се донесе одлука од страна на раководителите во полициските организации е секојдневен процес. Дефинирање на најдобар метод врз основа на кој ќе биде донесена одлука, пред сè зависи од менталното познавање на предметната проблематика од страна на раководителот како и степенот на изграденост на неговиот карактер, работното искуство и потребните вештини и знаења кои ги поседува тој.

²¹⁴ Стевановиќ О., *Руковођење у полицији, друго измењено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр.161-162.*

ГЛАВА 6

СПЕЦИФИЧНОСТА НА ОДЛУЧУВАЊЕТО ВО ПОЛИЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОДЛУЧУВАЊЕТО ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Политиката на внатрешната безбедност треба да биде насочена кон заштита, одржување и унапредување на интересите на Република Македонија, кои се однесуваат на разрешување на ризиците и опасностите и заштита на демократскиот поредок утврден со Уставот, човековите права и слободи и остварување на активности од значење за безбедноста на Република Македонија. Оттука, сметаме дека во внатрешната безбедносна политика, треба да се запазат следните приоритети:

- обезбедување цивилна контрола на институциите што се инволвирани во безбедноста;
- професионализација на полицијата;
- ефикасно справување со современите безбедносни закани;
- реформа на системот на специјалните служби.²¹⁵

Улогата на полицијата во Република Македонија, како и задачите што ги извршува таа, се остваруваат преку широк и комплексен систем на хиерархиска поставеност и се темелат на прецизно донесени одлуки што можат да бидат донесени на три нивоа (стратешко, тактичко и оперативно). Преку нејзината улога и задачите што произлегуваат, полицијата во Република Македонија игра клучна улога во остварување и гарантирање на безбедноста на граѓаните на Република Македонија.

Полицијата како организациска структура во рамките на Министерството за внатрешни работи има големо значење за безбедноста на Република Македонија. Полицијата во Република Македонија со преземањето на полициските мерки и активности претставува сервис за интересите на граѓаните и државата, преку гарантирање на јавната безбедност и човековите слободи и права, односно таа превентивно дејствува за обезбедување на потребното ниво на безбедност како за граѓаните, така и за општеството.²¹⁶

Во член 3 од Законот за полиција е дефинирана основната функција на полицијата каде што се вели: полицијата е надлежна за заштита и почитување на основните слободи и права на човекот и граѓанинот гарантирани со Уставот на Република Македонија, законите и ратификуваните меѓународни договори, заштита на

²¹⁵ Нацев З., Петрески Т., Стратегиски проекции на Република Македонија во надворешната и безбедносна политика, Европа 92, Кочани, стр.204.

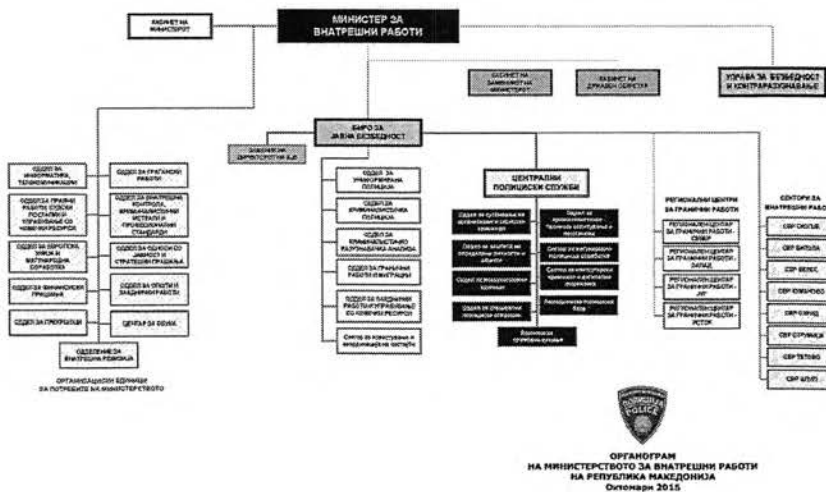
²¹⁶ www.moi.gov.mk, преземено на: 20/06/16.

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 општеството.²¹⁷

Во насока на професионално извршување на полициските задачи, полицијата мора да биде поставена на сигурна и добро организирана основа. Моделот и начинот на организираност во полицијата не зависи само од природата на задачите што таа ги извршува, туку и од законската регулатива на проблематиката што ја третира полициската организација.²¹⁸

Начинот на кој се донесуваат одлуките во рамките на полициската организација во Република Македонија се базира на утврдени законски норми во законски дефинираниот организационен облик. Видот на одлуките што се донесуваат во полицијата во Република Македонија зависи од нивото на организациската единица во рамките на хиерархијата во Министерството за внатрешни работи.²¹⁹

Според тоа, организациската структура на полицијата на Република Македонија во која се донесуваат полициските одлуки ќе ја претставиме на следниот органограм на слика 4.



Слика 4.

Органограм на МВР на РМ, <http://www.mvr.gov.mk/>, преземено на:20/09/16.

²¹⁷ Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.114/06.

²¹⁸ www.moi.gov.mk, преземено на:20/06/16.

²¹⁹ <http://www.mvr.gov.mk/page/ministerstvo>, преземено на:20/06/16.

На наведениот органограм претставена е организацијата на сите организациски единици според нивната надлежност и делокругот на работата. Со цел да се подигне степенот на ефикасност во работењето во рамките на организационите единици, постои поделба на надлежностите и прецизно утврдени задачи.

За донесување квалитетни одлуки потребно е да се создадат добри услови за работа и хомогеност помеѓу организациските единици, а начините на донесување одлуки треба да бидат строго дефинирани.

Секоја организациска единица во која се донесуваат одлуки има одговорност за својот делокруг на работа. На органограмот јасно се прикажани нивоата и позициите на надредените и подредените организациски единици и нивната хиерархиска меѓузависност.

Највисокото ниво во кое се донесуваат одлуки во полицијата во Република Македонија започнува во кабинетот на Министерот за внатрешни работи каде преку Бирото за јавна безбедност се донесуваат полициските одлуки во рамките на Министерството за внатрешни работи.

Како надлежности на Бирото за јавна безбедност се наведнуваат следните задачи:

1. концептуално планирање, следење и анализирање на безбедносната состојба и причините за појава на криминалитет и загрозување на јавната безбедност;
2. усогласување, насочување, генерален и стручен надзор и контрола над работата на организационите единици на полицијата;
3. собирање, обработка, анализа, користење, оценување, пренос, чување и бришење податоци од делокругот на работа на полицијата, како и обработка на лични податоци под услови и на начин утврдени со овој и посебен закон;
4. учество во вршењето одредени сложени работи од делокругот на работа на организационите единици на полицијата;
5. спроведување на ратификуваните меѓународни договори за полициска соработка и други меѓународни акти за кои е надлежна полицијата;
6. предлагање стандарди за опрема и материјално-технички средства за организационите единици на полицијата;
7. грижа за подготвеноста на полицијата за дејствување и работа во услови на сложена безбедносна состојба;
8. организирање и извршување криминалистички вештачења и други работи утврдени со закон;
9. генерален надзор на полицијата, методологијата на работа на полицијата;

10. стручниот надзор доколку се оцени потреба за надзор на почитувањето на пропишаните стандарди и постапки за работа на полицијата.²²⁰

Одлуките што се донесуваат од страна на Министерот за внатрешни работи и Директорот на Бирото за јавна безбедност се стратешки одлуки и најчесто се однесуваат на опремување, организациската поставеност, јавни набавки и стратешко планирање во Министерството. Имено, на стратешко ниво можат да се донесат одлуки што ќе бидат реализирани можеби и по неколку години.²²¹

Оперативното ниво во рамките на Министерството за внатрешни работи го сочинуваат Централните полициски служби, односно секторите за внатрешни работи.

Врз основа на постојната законска регулатива Централните полициски служби претставуваат организациска единица во рамките на Бирото за јавна безбедност и согласно член 17 од Законот за полиција, за вршење на полициски работи за кои е потребен висок степен на специјализација, а заради ефективно и економично извршување одредени специфични и сложени задачи, како и за потребите на секторите за внатрешни работи и регионалните центри за гранични работи, според принцип на централизирано работење, со надлежност за вршење на полициските работи на цела територија на Република Македонија.²²²

Во насока на зголемување на степенот на професионализација и ефикасно извршување на оперативното ниво, извршена е законска измена на член 17 од Законот за полиција („Сл. весник на РМ“ број 120/16) каде се брише терминот Централни полициски служби, а надлежностите што произлегуваат се распоредуваат на другите организациски единици во рамките на Бирото за јавна безбедност.

За вршење на полициските работи, на територијата на Република Македонија се формираат сектори за внатрешни работи. Секторите за внатрешни работи се формираат во зависност од големината на подрачјето, бројот на населението, бројот на кривичните дела и прекршоците, како и значењето на патните правци и географската положба на општините што ги зафаќа секторот за внатрешни работи.²²³

Секторите за внатрешни работи како делокруг на надлежности ги опфаќа следните активности:

²²⁰ Член 15, Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.114/06.

²²¹ <http://www.mvr.gov.mk/page/ministerstvo>, преземено на: 20/06/16.

²²² Исто, член 17.

²²³ Исто, член 20.

1. следење и анализа на безбедносната состојба и појавите кои предизвикуваат настанување и развој на криминалитетот и настани кои ја доведуваат во опасност јавната безбедност;
2. организирање, усогласување, насочување и контрола на работата на полициските станици;
3. вршење криминалистички работи и работи на превенција на криминалитетот;
4. собирање, обработување, анализирање, користење, оценување, пренесување, чување и бришење податоци од делокругот на работата на полицијата за подрачјето за кое е формиран;
5. обработка на лични податоци;
6. извршување сложени работи од делокругот на работата на полициската станица;
7. извршува и спроведува утврдени мерки од областа на безбедноста на државната граница;
8. заштита на определени лица и објекти;
9. информирање на јавноста за работи од својот делокруг;
10. Други работи утврдени со закон, друг пропис или согласно со обврските што произлегуваат од членството во меѓународните полициски организации и институции.²²⁴

Одлуките донесени во рамките на секторите за внатрешни работи, најчесто се тактички и ја детерминираат проблематиката што произлегува од полициското работење и полициските станици што произлегуваат од секторот за внатрешни работи.

Во рамките на секторите за внатрешни работи постојат полициски станици од општа надлежност за непосредно вршење на полициските работи за определено подрачје. Полициските станици најчесто ги спроведуваат одлуките донесени на ниво на секторот за внатрешни работи, но и на повисоките организациони единици во рамките на Министерството за внатрешни работи. Одлуките што се донесуваат во самите полициски станици најчесто се оперативни и се однесуваат на проблеми што произлегуваат од секојдневното полициско работење и извршување на основните полициски задачи.²²⁵

За вршење на полициските работи што се однесуваат на гранични проверки и граничен надзор, се формираат регионални центри за гранични работи полициски

²²⁴ Исто, член 21.

²²⁵ <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/3.Pravilnik%20za%20vrsenje%20na%20PS%20117-14.pdf>, преземено на: 20/06/16.

станции за гранични проверки, полициски станции за граничен надзор и полициски станции за гранични проверки и граничен надзор, согласно закон и меѓународните стандарди за гранична контрола.²²⁶

2. ОДЛУЧУВАЊЕТО ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРИ ИЗВРШУВАЊЕ СЛОЖЕНИ БЕЗБЕДНОСНИ ЗАДАЧИ

Полицијата на Република Македонија како институција е насочена кон обезбедување на потребното ниво на безбедност на граѓаните. За остварување на оваа цел таа функционира во различни услови и во различни околности. Без разлика на условите во кои таа функционира сепак настојува да се приспособува кон безбедносните предизвици со кои се соочува континуирано. За разлика од минатото кога беа повеќе изразени традиционалните закани и ризици, денес живееме во свет кој е непредвидлив и е со изразити тенденции дека може да биде соочен со голем број форми и облици на загрозување на безбедноста. Оттука се и вкупните напори за градење капацитети што ќе бидат во функција на остварување на крајната цел а тоа е справување со безбедносните закани.²²⁷

Генерално, донесувањето одлуки во полициската организација е процес што се одвива независно од безбедносната состојба па затоа ќе направиме дистинкција на неколку видови безбедносна состојба.

Врз основа на извршена анализа на релевантните факти на безбедносните појави може да се утврди конкретната безбедносна состојба и вредносно да се оцени како стабилна, сложена и нестабилна. Ако пак нема доволно релеванти факти и сознанија врз кои со сигурност може да се оценува безбедносната состојба, таа ќе се оцени како нејасна. Ваквите безбедносни состојби може да се оценуваат и да се анализираат на следниот начин:

1. Безбедносната состојба е стабилна кога општествениот систем и општествената политика утврдена со Уставот на државата функционира нормално без посебни потешкотии, односно системот на витални општествени вредности, специфичен

²²⁶ Пошироко види, член 26 и член 27, Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.114/06.

²²⁷ Митевски С., Организација и функционирање на полицијата во Република Македонија во современи услови, магистерски труд, Скопје, 2011, стр.41.

за таа држава и воспоставените доминантни општествени односи се одвиваат нормално т.е без потешкотии. Значи основен услов за постоење стабилна безбедносна состојба претставува непречено целосно и успешно функционирање на воспоставениот политички систем на државата во чии рамки се остварува и функцијата на безбедноста преку системот за национална безбедност. Безбедносната стабилност на општеството во суштина зависи од вкупната внатрешна стабилност на воспоставените односи и активност т.е. од успешното функционирање на општествените системи во рамките на глобалниот општествен систем.

2. Безбедносната состојба е сложена кога во општеството се појавуваат определени противречности и потешкотии т.е кога на определен простор во државата постои зголемена интензивираност, активност на определени непријателски насочени сили (антиопштествени, радикални, терористички, екстремистички, сепаратистички и други агресивни и милитантни сили). Тоа значи дека е неопходно преземање дополнителни напори на општеството за стабилизирање на безбедносната состојба, односно да се попречат сите негативни тенденции и нивна ескалација која ќе води до дестабилизација на општеството до најопасен можен степен на нестабилна безбедносна состојба, Прагот на премин (трансформација) од сложена во нестабилна безбедносна состојба е мошне низок, а опасноста огромна.
3. Безбедносната состојба е нестабилна или лоша кога општествените витални вредности и добра во земјата се до тој степен загрозуени што функционирањето на општествено политичкиот систем на земјата утврден со Уставот е доведен во прашање. Во таквата нестабилна безбедносна состојба во земјата се јавува мошне силно изразена непријателска дејност што се манифестира на различни начини на повеќе нивоа: изведување диверзии, саботажи и терористички напади од поголем обем. Силна манифестирана непријателска пропаганда преку спроведување интензивни психолошко-пропагандни операции, појавување граѓанска непослушност, поттикнување вооружени побуни во одделни региони на земјата, со тенденции огромниот конфликт на енергија да ескалира во крвав граѓански конфликт.²²⁸

²²⁸ Котовчевски М., Национална безбедност, Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр.37-38.

Според Дончев А., анализата на ризиците и заканите вклучува идентификување на:

1. изворите на заканите, т.е. потенцијалните непријатели;
2. критичните делови од имотот што може да бидат нападнати и утврдување на нивните слаби точки;
3. одредување на веројатноста на системот, дел од системот или просториите во кои се сместени системските уреди да биде цел на нападот и да се реализира заканата;
4. воспоставувањето корелација помеѓу мотивациите, целите и објектите на нападот;
5. иницијалната процена на ризикот што ќе биде предизвикан.²²⁹

Сложена безбедносна состојба можат да предизвикаат и разни природни фактори па дури и техничко технолошки детерминанти. Независно од природата на причината за настанување на сложената безбедносна состојба, полицијата во случајот мора да ги извршува задачите во услови на сложеност. Во вакви услови во рамките на полициската организација се ангажираат специјалните и посебните единици на полицијата кои се обучени, а и што располагаат со соодветна заштитна опрема како и специјални моторни возила. Одлуките што се донесуваат за ангажирање на специјалните полициски единици произлегуваат од високиот менаџмент на полициската организација. Начинот на донесување на одлуките во полициската организација во услови на сложена безбедносна состојба пред сè зависат од моменталната состојба. Тие се донесуваат за многу краток период, бидејќи општата состојба во услови на сложена безбедносна состојба е високо варијабилна и лесно променлива. Во услови на сложена безбедносна состојба постои можност донесената одлука уште во фазата на нејзиното спроведување да биде веќе застарена, бидејќи настанале нови услови на терен, многу поразлични од претходните за кои веќе е донесена одлука. Примарно задачите што ги извршува полицијата во сложена безбедносна состојба се однесуваат на заштита на животот, здравјето и правата на граѓаните загарантирани со Уставот на Република Македонија како и нивните приватни имоти. Меѓутоа и во услови на сложена безбедносна состојба полицијата продолжува да ги извршува и нејзините основни функции, превентивната, репресивната, управно-надзорната, социјалната и другите полициски функции.

²²⁹ Дончев А., Кризен менаџмент, Графос, Куманово, 2007, стр. 70.

Во зависност од обемот на сложената безбедносна состојба, таа може да се простира на целата територија на Република Македонија или во одредени региони од државата. Кога имаме сложена безбедносна состојба на целата територија на државата, во функција на полицијата се става и армијата со своите сродни полициски единици како што се: воената полиција, специјалните воени единици, а исто така од голема помош се и инженериските единици со комплетната механизација. Одлуката за ставање на армијата во функција на полицијата во услови на сложена безбедносна состојба се донесува најчесто од Советот за безбедност и Претседателот на Република Македонија.

2.1. Видови безбедносни задачи

Во зависност од причината за појавата на сложената безбедносна состојба зависи и видот на полициската задача што е потребно да се реализира врз основа на донесена одлука за постапување во сложена безбедносна состојба. Во услови на сложеност, веќе е променет основниот режим на полициско работење. Знаеме дека во услови на редовна безбедносна состојба одлуките се донесуваат во услови на извесност каде донесувачите на одлуки можат да се потпрат врз низа механизми, да направат увид во целокупниот спектар на информации со кои располагаат, како и да ги анализираат сите претходни слични ситуации, односно во некои случаи да ја употребат и сопствената интуиција. Меѓутоа условите кои произлегуваат од сложената безбедносна состојба воопшто не дозволуваат губење драгоцено време или пак анализа на претходни искуства. Извршувањето на полициските задачи во услови на сложена безбедносна состојба зависи од природата на изворот на загрозување и неговото штетно влијание во рамките на околината и пошироко. Како пример ќе го наведеме предизвикувањето сложена безбедносна состојба од граѓански немири предизвикани од радикален исламизам, кога веднаш полицијата би се насочила кон апсење на одговорните лица што го пропагираат радикалниот ислам на даденото подрачје. Значи полицијата ќе ја има предвид задачата што е потребно да ја преземе дури кога ќе ја утврди причината за настанувањето на сложената безбедносна состојба. Реакцијата на полицијата треба да се одвива во неколку фази, и тоа:

1. Фаза во која ќе се открие изворот на заканата и ќе се утврдат причините за нејзино појавување.
2. Елиминација на заканата, односно нејзина неутрализација.

3. Фаза во која ќе се санираат последиците предизвикани од изворот на загрозувањето, кога полицијата ќе ги преземе сите неопходни мерки и активности за побрзо елиминирање на последиците.
4. Фаза на воспоставување на нормалната безбедносна состојба, кога полицијата со преземните мерки и активности го неутрализира изворот на проблемот, ги санирала последиците и штетите што ги направил безбедносниот проблем и повторно воспоставила нормални безбедносни услови какви што биле пред појавата на безбедносниот проблем што ја предизвикал сложената безбедносна состојба.

Носители на активностите што произлегуваат од сферата на полициското работење во услови на сложена безбедносна состојба ги извршуваат припадниците на специјалните и посебните единици. Во услови на зафатеност на целата територија на државата со сложен безбедносен проблем и појавата од недостаток на служби на терен полицијата ќе го ангажира резервниот состав на полицијата. Одлуката за ангажирање на резервниот состав на полицијата се донесува со решение на министерот за внатрешни работи во координација со Советот за безбедност и државниот врв надлежен за решавање на проблеми од областа на безбедноста.

2.2. Создавање услови за извршување сложени безбедносни задачи

За извршување сложени безбедносни задачи, полициската организација мора да обезбеди соодветни услови во кои ќе се донесуваат одлуки, односно ќе се извршуваат сложените безбедносни задачи. Создавањето услови за извршување сложени задачи не се прави во сложена безбедносна состојба туку за време на редовната безбедносна состојба се изготвуваат разни подзаконски акти и правилници за постапување во кои однапред се дефинираат постапките на полицијата во услови на сложена безбедносна состојба. Кога велíme однапред се планираат полициските активности, доаѓаме до став што е спротивен на тврдењето на речиси сите автори кои ја третираат наведената проблематика, бидејќи како што споменавме сложената безбедносна состојба наметнува услови што не можат однапред да се испланираат и да се одредат. Во таа смисла ќе потенцираме, дека однапред планираните активности на полицијата за постапување во сложена безбедносна состојба се однесуваат на организациските елементи на полицијата, додека тактичко-оперативните елементи се дефинираат по настанувањето на сложената безбедносна состојба во зависност од нејзината природа. Сето ова не ги

спречува одговорните старешини во рамките на полициската организација да планираат замислени варијанти за постапување на полициската организација во сложена безбедносна состојба. Создавањето услови во материјално-техничка смисла е континуирана набавка на потребните материјално технички средства, заштитна опрема и вооружување што би се користеле од страна на полициските единици во услови на сложена безбедносна состојба. На почетокот од оваа глава на трудот споменавме дека од зависност од интензитетот на безбедносниот проблем што предизвикал сложена безбедносна состојба можно е да биде ангажиран и резервниот состав на полицијата. За таа цел како услов за постапување во сложена безбедносна состојба постојано се ажурираат на листите за повикување како на редовниот полициски состав така и на резервниот полициски состав. Во таа насока ќе споменеме дека се изготвуваат листи за повикување со комплетни податоци и адреси по место на живеење Исто така, со цел поефикасно амортизирање на проблемите во полициското работење што ќе произлезат од сложената безбедносна состојба во услови на нормална безбедносна состојба потребно е барем еднаш годишно да се врши симулациска вежба за функционирањето на полицијата во услови на сложена безбедносна состојба. За постапување на полицијата во услови на сложена безбедносна состојба предвидени се резервни полициски станици и резервни места за командување од каде во услови на евентуална сложена безбедносна состојба ќе бидат донесувани одлуки и ќе се раководи и командува со полициските единици на терен. Во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија за планирање, подготовка и постапување во сложена безбедносна и кризна состојба функционира Единицата за планирање, подготовка и постапување во сложена безбедносна и кризна состојба, која организациски е поставена во Секторот за полициски работи од општа надлежност при Одделот за униформирана полиција во рамките на Бирото за јавна безбедност.

2.3. Специфични методи на работа на полицијата при извршување сложени безбедносни задачи

Специфичноста што произлегува од сложената безбедносна состојба ја наметнува потребата од дефинирање соодветни методи за извршување на полициските работи. Како најсоодветни методи за полициско работење во услови на сложена безбедносна состојба ќе ги потенцираме штабниот метод на работа, методот на работа при анализа на ризикот и методот на работа во услови на неизвесност. Штабот

претставува раководно тело во кое како дел од процесот на раководење се донесуваат одлуки за постапување и извршување на задачи од страна на полицијата. Штабовите се формираат во оној момент кога безбедносната состојба ќе има степен на сложеност што од нормална преминува во сложена. Сето тоа ја наметнува потребата од создавање штабен метод на работа во кој одлуката нема да биде донесена од страна на поединец, туку тоа ќе биде групно донесена од присутните членови во штабот. Задачата на членовите на штабот е да донесат соодветна одлука врз основа на нивните специјалности и надлежности секој во својот домен на стручност и специјалност. Со штабот раководи командат на штабот, кој сепак има одреден авторитет врз другите членови и има можност да не ја прифати сугестијата на другите членови на штабот и одлуката да ја донесе врз основа на сопствени убедувања. Во зависност од намената на штабот, штабовите ги делиме на: оперативен, информативен, координативен, главен штаб, помошен штаб итн.

Методот на работење со анализа на ризик и методот на работење во неизвесност потекнуваат од статистичката концепција на сложеност и имаат многу заеднички елементи. Во таа насока ќе споменеме дека и ризикот и неизвесноста произлегуваат од степенот на одредена сложеност. Активностите што се одвиваат во овие два случаи се изложени на голем број заплети и отежнувачки околности што произлегуваат од самата безбедносна состојба.

Донесувањето одлуки врз основа на овие два метода треба да подлежи на висок степен на контрола од страна на донесувачите на одлуки, бидејќи донесувачите на одлуки и во двата случаи се соочуваат со низа ограничечности и низа потешкотии што се јавуваат како резултат на: недоволен број информации, невообичаен режим на работа, непостојаноста на безбедносната состојба, неизвесноста и ризикот што произлегуваат од сложената безбедносна состојба. Функционирањето на полицијата со примена на методот на анализа и методот на неизвесност ќе се засноваат врз следните чекори:

1. утврдување на променливите;
2. утврдување на интензитетот на проблемот и односот помеѓу зависноста и независноста;
3. оценка на релевантните променливи;
4. симулација;
5. ормирање на критериумски променливи;
6. утврдување на веројатноста за критериумските променливи;
7. евалуација на задачите.

2.4. Специфичноста на одлучувањето на полицијата при извршување сложени безбедносни задачи

Специфичноста на одлучувањето на полицијата при извршување сложени безбедносни задачи го прави процесот на одлучување сложен и комплексен. Сложеноста произлегува од самата безбедносна состојба, при што донесувачите на одлуки мора предвид да ги имаат сите аспекти на сложеноста што произлегуваат од самата безбедносна состојба. Тоа значи дека донесувањето одлуки во вакви околности ја наметнува потребата од внесување сериозни пристапи од страна на одговорните старешини бидејќи мала доза на несериозност во комбинација со високиот степен на променливоста на безбедносната состојба може да има непредвидливи високи штетни последици. При донесување на одлуките во сложена безбедносна состојба донесувачите на одлуки мора предвид да ги имаат безбедноста на граѓаните, безбедноста на имотот на граѓаните и безбедноста на самите полициски службеници вклучени во извршување на задачата. Донесената одлука што се однесува на преземање на полициска интервенција во насока на решавање на проблемот кој ја предизвикува сложената безбедносна состојба, не смее да го зголеми ризик факторот во однос на безбедноста на граѓаните и нивните имоти. Поради тоа во процесот на донесување на одлуките мора прецизно да биде усогласена употребата на огненото оружје, оклопните возила, полициските орудија и другите оперативно-тактички и борбени постапки на полицијата. Комплексноста на процесот на донесување одлуки произлегува од фактот дека одлуките што се донесуваат во услови на сложена безбедносна состојба се карактеризираат со:

1. краткотрајност;
2. неизвесност;
3. неповторливост;
4. нефлексибилност;
5. нетолерантност;
6. низок степен на контрола;
7. нерационалност.

3. ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА ПРИ ИЗВРШУВАЊЕ ПОСЕБНИ БЕЗБЕДНОСНИ ЗАДАЧИ

Природата на полициското работење многу често ја наметнува потребата од функционирање на полициската организација во посебни безбедносни услови. Посебните безбедносни услови имаат низа специфики што ги прават различни од нормалните услови во кои полициската организација извршува различни видови полициски задачи. Ако го земеме предвид термилолошкиот аспект „посебни“, веднаш станува јасно дека се работи за специфична состојба во која не важат правилата што се воспоставени во нормалната безбедносна состојба. Тоа значи дека задачите што е потребно да бидат реализирани од страна на полицијата ќе се извршуваат со низа ограничениости и потешкотии, но полицијата ќе се соочи и со промена на секојдневниот систем на работа. Новонастанатите посебни безбедносни услови генерираат состојба што ја наметнува потребата од воспоставување ефикасен систем за функционирање во новонастанатата посебна безбедносна состојба. Во оваа посебна безбедносна состојба полицијата мора да продолжи со нејзиното функционирање во насока на решавање на проблемот што довел до загрозување на безбедноста и повторно воспоставување на редовната безбедносна состојба. Во вака нарушена безбедносна состојба се наметнува потребата од донесување одлуки со кои ќе се организират полициските активности. Одлуките што е потребно да бидат донесени мораат да се донесуваат во отежнати околности со недостаток на потребните информации и голема варијабилна веројатност на моменталната состојба. Во такви околности донесување на соодветна и компатибилна одлука е навистина тешка задача. Донесувачите на одлуки во услови на посебна безбедносна состојба мора да се потпираат на своето искуство, инстинкт, професионалност, знаења и вештини со цел одлуката што ќе биде донесена да биде што е можно порелевантна и соодветна за решавање на новонастанатите проблеми.

Меѓутоа доколку актуелната ситуација наметнува временски ограничувања што не дозволуваат да се опфатат сите фази од рационалниот модел на одлучување, тогаш донесувачот на одлуки сам одлучува за изборот на фазите, преку кои ќе ги донесе потребните одлуки.

3.1. Посебни безбедносни задачи на полицијата

Посебните безбедносни задачи во полицијата се засновани на посебни безбедносни одлуки што се донесени од страна на донесувачи на одлуки од самата полициска организација. Посебните безбедносни задачи на полицијата од оперативно тактички аспект не спаѓаат во редовни полициски задачи, туку тие се планираат и се изведуваат како резултат на нарушена безбедносна состојба и се од моментален карактер. Главна карактеристика на посебните безбедносни задачи ги извршува полицијата се:

1. моменталност;
2. непредвидливост;
3. ангажирање резервен состав на полицијата;
4. воспоставување посебен режим на работење;
5. блокирање одредени делови од средината во која се изведуваат.

Овие задачи се извршуваат заради спречување за извршување кривични дела, откривање сторители на кривични дела, апсење опасни лица, одржување и воспоставување нарушен ред и мир од поголем обем и други активности поврзани со разни безбедносни задачи. Основна цел на посебните безбедносни задачи ќе биде борбата против терористичките активности и апсење на нивните поддржувачи, одржување на јавниот ред и мир при одржување јавни собири за кои постојат индикации дека ќе има нарушување на јавниот ред и мир од поголем обем, асистенција во случај со висок степен на сложеност, сузбивање различни граѓански нереди, давање на логистичка помош на граѓаните, асистенција на другите институции што се дел од безбедносниот систем, а се активираат во услови на елементарни непогоди и различни акцидентни случаи. Како посебна категорија посебните безбедносни задачи ги вклучуваат специјалните безбедносни операции што се однесуваат на решавање на посебно сложени безбедносни проблеми како што се:

1. грабнување воздухоплов и други превозни средства;
2. заложнички ситуации;
3. терористички акции;
4. бунт во казнено поправните установи;
5. демонстрација на сила со огнено оружје.

Посебните безбедносни задачи во рамките на полициската организација најчесто се извршуваат од страна на специјалните полициски единици. Овој вид безбедносни

задачи секогаш ја надминува можноста за нивно решавање од страна на редовните полициски единици и најчесто се извршуваат според принципот акција или интервенција. Поимите акција или интервенција во рамките на полициската организација подразбираат посебно организирана активност што се разликува од вообичаените полициски активности по сложеноста, интензитетот и загрозеноста на потенцијаниот објект.²³⁰

Активностите на полицијата при извршување посебни безбедносни задачи е фокусирана на решавање на поединечни или групни идентични безбедносни проблеми кои најчесто произлегуваат од вообичаената безбедносна состојба со постепено зголемување на интензитетот на загрозување на одреден простор во одредено време, или, поинаку кажано, кога редовните полициски единици не се во можност да се справат со штетната последица на актуелната закана, па затоа заради обезбедување на потребниот степен на безбедност се ангажираат посебни или специјални безбедносни структури. Посебните безбедносни закани најчесто се јавуваат како резултат на негативни безбедносни настани што ја загрозуваат безбедносната состојба но и позитивни безбедносни настани што налагаат засилено полициско обезбедување на одреден простор и одредени објекти. Како друга карактеристика на посебните безбедносни задачи е и таа што може да се класифицираат и според нивниот степен на предвидливост, и според него може да бидат тешко предвидливи или воопшто непредвидливи што пак на виделина ја изнесува сложеноста на посебните безбедносни задачи. Во процесот на донесување одлуки што се однесуваат на решавање посебни безбедносни проблеми донесувачот на одлуки мора предвид да го земе бројот на полициски службеници што ќе бидат вклучени во полициските задачи, единица што ќе биде носител на задачата, материјално-технички средства што ќе се потребни за извршување на задачите, воспоставување посебен режим на работење, видот и типот на вооружувањето што ќе се користи или поинаку кажано престанува да важи редовниот начин на полициско работење.

3.2. Услови за извршување на посебни безбедносни задачи

Карактеристиките на условите во кои се извршуваат посебни безбедносни задачи произлегуваат од суштината на самиот проблем неговото штетно влијание и

²³⁰ www.moi.gov.mk, преземено на: 20/06/16.

одлуката што е донесена за негово решавање. При донесување одлуки за решавање на проблеми кои предизвикуваат посебна безбедносна состојба донесувачот на одлуки мора да направи максимално прецизна анализа на самиот проблем. Анализата мора да го детектира потеклото и видот на безбедносниот проблем што предизвикал посебна безбедносна состојба. Во вакви случаи донесувачите на одлуки се сосочуваат со голема доза на неизвесност, бидејќи проблемите што предизвикуваат посебна безбедност се од моментален карактер и најчесто се имагинарни сè додека не се почувствуваат последиците што произлегуваат од самиот проблем. Понатаму донесувачот на одлуки мора што е можно по прецизно да ја утврди штетата што настанала од безбедносниот проблем. Преку утврдување на штетата што настанала од безбедносниот проблем може да се утврди интензитетот на безбедносниот проблем. Одлуката што ќе биде донесена за решавање на посебен безбедносен проблем не смее да биде импровизирана и не смее да биде несоодветна, таа мора да биде вистинското решение за проблемот. Секоја донесена одлука што е некомпатибилна и несоодветна за решавање на дадениот проблем може да биде контрапродуктивна и да генерира нов или да го искомплицира веќе постојниот проблем.

Според тоа, условите во кои настануваат безбедносните проблеми и извршувањето на посебните безбедносни задачи битно влијаат на специфичноста на раководењето во полицијата при извршување посебни безбедносни задачи.

Мора да се има предвид дека независно од интензитетот на безбедносниот проблем тој може да настане и да се дефинира како посебен во услови на нормална безбедносна состојба и посебна безбедносна состојба.

Нормална безбедносна состојба имаме кога полициското работење се одвива според постојните планови и програми за работа. Во нормалната безбедносна состојба сите полициски активности се знаат и се предвреме испланирани. Во нормалната безбедносна состојба донесувањето на одлуки се одвива без посебни застои и ограничувања. Во вакви околности донесувачот на одлуки однапред може да планира и да ги користи сите достапни ресурси што произлегуваат од самата полициска организација.

За разлика од нормалната безбедносна состојба, посебната безбедносна состојба е настаната како резултат на одредени ограничувања и штети предизвикани од одредени проблеми. Донесувањето одлуки во вакви околности е многу отежнато, бидејќи донесувачот на одлуки се соочува со дефицит на ресурси во секоја од фазите од процесот на донесување одлуки. Сето тоа произлегува од фактот што укажува на

посебните околности во кој функционира полициската организација. Во вакви услови престанува да постои нормалниот тек на полициско работење, а поради непредвидливоста и текот на настаните не постојат релевантни информации што би послужиле како основа за донесување што соодветна одлука.

Посебна безбедносна состојба може да имаме и кога постои потреба во одреден временски интервал на одреден простор да се воспостави висок степен на безбедност или да се обезбеди обезбедување на одреден настан од високо значење. Посебна безбедносна состојба се јавува и во услови на мирновременска состојба како резултат на етнички, политички, расни, религиозни кризи што директно влијаат на безбедноста на граѓаните и нивниот имот и ги загрозуваат уставните права на граѓаните во општеството. Посебните безбедносни состојби во мирновременски услови се нарекуваат вонредна состојба.

Како една таква посебна безбедносна состојба ќе ја потенцираме мигранската криза што ги зафати балканските и европските простори каде владите на некои од земјите што беа директно загрозени, меѓу кои и Република Македонија, прогласија кризна состојба.

Во услови на посебна безбедносна состојба полицијата продолжува да ги извршува своите редовни задачи со усогласување на полициската организација за функционирање и извршување дополнителни задачи што произлегуваат од посебната безбедносна состојба.

Во зависност од природата на проблемот што ја предизвикал посебната безбедносна состојба полицијата може да извршува борбени задачи или поддршка на воената организација само во случаи што се определени со закон.

Во зависност од субјектите кон кои полицијата презема мерки и активности ќе ги поделиме во неколку групи:

1. граѓани;
2. извршители на кривични дела и прекршоци;
3. познат или непознат сторител;
4. секој вид ризик и закана што го нарушуваат нормалниот тек на живеење.

Посебните безбедносни проблеми може да настанат со претходно манифестирање симптоми или воопшто да не манифестираат претходна најава.

Во тој случај донесувањето одлуки во полициската организација при извршување посебни безбедносни задачи зависи од количината и квалитетот на информации со што располага донесувачот на одлуки. Според тоа одлуките во услови

на посебна безбедносна состојба можат да се донесуваат врз основа на прецизни информации, недостаток на информации или претпоставки, компарирање сродни безбедносни проблеми, употреба на искуство за решавање сличен проблем во блиското соседство. Донесувањето соодветна одлука при извршување посебни безбедносни задачи ја наметнува потребата од добро познавање на специфичноста на тие задачи, а донесената одлука директно влијае во процесот на нејзиното спроведување, односно системот на раководење.

3.3. Специфични методи на полицијата при извршување посебни безбедносни задачи

Специфичноста и методологијата на работењето на полициската организација при извршување посебни безбедносни задачи произлегуваат од степенот на сложеност и интензитетот на штетното влијание врз општата безбедносна состојба. Секоја преземена акција од страна на полициската организација се заснова на прецизно донесена одлука што е во насока на решавање проблеми во посебна безбедносна состојба и соодветен метод на нејзина реализација. За да ги образложиме специфичните методи на полициското работење, во услови на посебни безбедносни задачи ќе го поделиме процесот на полициски активности во неколку фази, и тоа:

1. фаза пред донесување на одлуката за полициска акција;
2. фаза по донесување на одлуката за полициска акција;
3. фаза во тек на реализација на одлуката;
4. евалуација на резултатите што произлегуваат од донесената одлука.

Првата од наведените фази претставува фаза во која се врши општа анализа на проблемот за кој е потребно да се донесе соодветна одлука. Имајќи го предвид фактот дека станува збор за проблем што предизвикува посебна безбедносна состојба, донесувачот на одлуки мора да ја има предвид осетливоста и значењето на одлуката што е потребно да се донесе. Во оваа фаза донесувачот на одлуки треба најпрвин да се задржи на следењето на безбедносната состојба и предвидување на нејзиниот понатамошниот развој. Тој мора да ги користи сите расположливи податоци и информации што се однесуваат на лицата, објектите, појавите и настаните, како и консултации со претпоставените старешини. Во ваква состојба донесувачот на одлуки мора да е свесен за готовноста и способноста на полициските единици што ќе ги ангажира за решавање на посебниот безбедносен проблем. Пред да се донесе каква

било одлука, полициските единици мора да бидат информирани и запознаени со безбедносната ситуација, единиците мора да знаат за нивно можно ангажирање, се прави пополна на полициските единици со човечки ресурси и подигање на мобилноста и физичката подготвеност, изведување стручно-специјалистичка обука во делот на ракување со различни видови вооружување и разни специјалистички вештини, координација со локалните полициски станици или со полициската станица на чиешто подрачје на дејствување настанал посебниот безбедносен проблем. Битен елемент во оваа фаза е секако и размената на претходни искуства или примена на искуства што доаѓаат од меѓународни рамки, како и зајакнување на дисциплината, моралот и психолошкиот момент во единицата. Во такви околности мора во континуитет да се следат дисциплината и однесувањето на секој припадник на полициските единици поединечно, следење на меѓучовечките односи и нивно подобрување, запознавање и презентирање пред припадниците на полициските единици со позитивни примери и подигање на свеста за подготвеноста и можноста на полициските единици да го решат проблемот. Акцент мора да се стави на здравствената состојба и набавката на софистицирано и модерно вооружување и опрема. Откако ќе бидат запазени горенаведените чекори следува донесување на одлуката. Доколку условите на терен не овозможуваат примена на наведените чекори тогаш некои од нив можат да се прескокнат, но за тоа одлучува донесувачот на одлуката, бидејќи тој располага со најрелевантните информации за моменталната безбедносна состојба.

Втората фаза претставува временскиот интервал што следи по донесувањето на одлуката и пред започнување со нејзина реализација. Овој временски интервал ја претставува подготовката на ресурсите за спроведување на одлуката, односно одредување метод, односно начин на нејзино спроведување. Во оваа фаза донесувачот на одлуката одлучува дали ќе делегира надлежност за нејзино спроведување или тој лично останува одговорен за нејзино целосно спроведување.

Кулминацијата се постигнува во третата фаза во која всушност се спроведува донесената одлука. Одлука што треба да се реализира може да произлезе од сите нивоа на полициската организација. Во оваа фаза како подготвителен период за спроведување на одлуката се сметаат извидувањето на просторот и вкупната подготовка на полициските единици за дејствување.

Овде е фазата во која се дејствува со сите расположливи ресурси во спроведување на одлуката, односно решавање на проблемот. Во оваа фаза практично би се одвивала полициската акција за постигнување на целта на задачата што

произлегува од донесената одлука. Ако донесената одлука се однесува на неутрализација на терористичка формација во оваа фаза, полициските службени ги применуваат сопствените полициски овластувања во насока на постигнување на саканата цел.

Наредба за спроведување на одлуката може да се добие во писмена форма или усно, а во зависност од начинот на кој тоа ќе биде направено разликуваме посредна или непосредна наредба. Непосредна наредба за спроведување на одлука е онаа наредба што директно ја дава претпоставениот старешина, а посредна кога тој има делегирано како надлежност на друго лице да раководи со нејзиното спроведување.

Последната фаза се однесува на евалуацијата, каде што се прави сеопфатна анализа на проблемот за кој е одлучувано, односно се мерат резултатите од реализацијата на донесената одлука. Во ова фаза се прави селекција на добрите и на лошите страни на донесената одлука, односно се селектираат позитивни и негативни искуства што повторно би се примениле во иднина. Во оваа фаза, исто така, се прави економска оправданост како и вкупна оправданост на донесената одлука. Имајќи ги предвид посебните безбедносни услови за голем успех би се сметало постигнувањето на саканата цел без човечки и материјално-технички загуби.

3.4. Специфичноста на одлучувањето при извршувањето посебни безбедносни задачи

Со цел успешно решавање на одреден безбедносен проблем што предизвикува посебна безбедносна состојба, неопходно е да се воспостави однапред утврден систем на донесување одлуки, кој може брзо да се воспостави и да започне со навремено функционирање за решавање на безбедносниот проблем.

Тој систем за донесување одлуки би се формирал во рамките на посебните полициски единици што се надлежни за решавање посебни безбедносни проблеми, односно за извршување посебни безбедносни задачи во услови на нормална безбедносна состојба, сложена безбедносна состојба, вонредна и воена состојба.

Одлуките кои што се донесуваат за извршување посебни безбедносни задачи во мирновременски и во вонредни безбедносни состојби се однесуваат на ангажирање посебни полициски единици со конкретни задачи за функционирање во мирновременски услови. Овие единици се карактеризираат со својот времен карактер и најчесто се ангажираат по потреба на средината во која ќе извршуваат посебни

безбедносни задачи. Полициските единици што имаат повремен или привремен карактер се разликуваат од редовните полициски единици што ги извршуваат секојдневните полициски задачи.

Посебните полициски единици што имаат постојан карактер се формираат од редовните полициски единици и во најголем број држави станува збор за специјализирани полициски единици што во зависност од нивната специјализираност можат да бидат наменети за активности што се однесуваат на јавен ред и мир, активности што имаат противтерористички карактер, како и активности што се однесуваат на заштита и спасување во услови на природна катастрофа. Најчесто овие полициски единици се формирани за извршување военополициски задачи и нивната опременост и обученост се одвива со посебно дефинирана програма и обука, а природата на нивното работење ја наметнува потребата од нивна мобилност и максимална физичка подготвеност за извршување посебни безбедносни задачи.

Одлуката за формирање посебни полициски единици или употреба на посебни полициски единици се донесува на стратешко ниво и таа мора да биде потврдена во највисокиот законодавен дом на државата.

Овие единици се ангажираат како резултат на донесена одлука за:

1. посебни и вонредни обезбедувања;
2. сложени асистенции;
3. противтерористички вооружени активности;
4. лишување од слобода на сторители на извршени кривични дела и други посебно сложени безбедносни проблеми.

Посебните полициски единици што се формирани со повремен карактер произлегуваат од редовните полициски единици и се карактеризираат со организациски состав што се активира исклучиво по потреба за решавање на посебен безбедносен проблем. Тие се обучени да даваат поддршка на специјалните полициски единици и самостојно да настапуваат во посебна безбедносна состојба. По завршувањето на посебната безбедносна задача овие полициски единици од повремен временски карактер се трансформираат во полициски единици за извршување на редовни полициски задачи во рамките на полициските станици, во делот на јавниот ред и мир и сообраќајната полиција. Посебните полициски единици со привремен карактер се полициски единици што може да извршуваат посебни намени и тие се формираат за решавање конкретна безбедносна задача. Составот на овие единици се одредува во зависност од спецификата на проблемот, според што се одредува специјалноста и опремата што ќе биде

употребена во решавање на посебниот безбедносен проблем. За разлика од посебните полициски единици што имаат повремен карактер единиците од привремен карактер се карактеризираат со мала бројна состојба и се наменети за решавање конкретен проблем во одредена временска рамка.

Во случаи на прогласена воена состојба мирновременската полициска организација се трансформира во полициска организација што функционира во воена состојба при што како логистика на редовните посебните и специјалните полициски структури се надоврзува и резервниот полициски состав.

Распоредот на припадниците на резервниот состав на полицијата во рамките на полициската организација во услови на воена состојба се врши исклучиво по вештините и специјалностите што припадниците на резервниот состав ги имаат стекнато во претходните курсеви и обуки. Како заеднички именител на наведеното ќе ја посочиме одлуката која е суштински елемент за функционирање на полициската организација во секакви услови на нејзиното работење. Битен факт во донесување одлуки во услови на посебна безбедносна состојба е стратешкото ниво на одлучување, каде што се донесува одлука за прогласување на безбедносна состојба, којашто се разликува од нормалната безбедносна состојба. Понатаму сите одлуки што се донесуваат во рамките на полициската организација произлегуваат токму од оваа одлука што е донесена на највисоко државно, односно национално ниво.

3.4.1. Проучување на задачата

Пред да започне процес за донесување одлуки, секој одговорен старешина (потенцијален донесувач на одлуки) мора добро да ја знае целта што е потребно да се постигне со одлуката што ќе биде донесена. Тоа значи дека секој одговорен старешина кога се работи за одлука што ќе биде донесена во рамките на полициската организација и тоа во посебни безбедносни услови мора да направи добра процена, односно анализа во сите сегменти на задачата што претстои и што мора да биде завршена.

Проучувањето на задачата што претстои, се прави врз основа на информациите со кои располага полициската организација, а коишто се однесуваат на проблематиката за која е потребно да биде донесена одредена одлука. Тоа значи дека количината на информации со кои располага одговорен старешина е во правопрпорционален однос со квалитетот на извршување на задачата. Наведеното произлегува од фактот дека во тој збирен квантитет на секакви информации ќе се направи одлична селекција на

квалитетни и суштински информации, врз чијашто основа подоцна ќе биде успешно донесена одлука, односно ќе биде во целост завршена задачата.

Анализата и разбирањето на задачата е мисловен процес во кој донесувачот на одлуки самостојно или во координација со другите старешини. Преку оваа мисловна активност донесувачот на одлуки прави јасна слика за намерата на претпоставениот старешина можностите на полициските структури во однос на заканата, интензитетот и природата на заканата очекувањата од спроведување на полициската операција.

Идејата на одговорниот старешина е генерирана од самата цел, којашто е потребно да се постигне со донесување на одлуката преку реализација на престојната задача. Во овој дел од процесот на проучување на задачата, одговорниот старешина врз основа на постојните сознанија креира една имагинарна слика за начинот на реализација, односно методолошките пристапи што ќе ги употреби за реализација на задачата.

Условите што ги наметнуваат нарушувањето и загрозувањето на безбедноста се само отежнувачки фактор во делот на воспоставувањето концепција за реализација и креирање идеја за реализација на задачата. Во услови на зголемен ризик или неизвесност во која одговорниот старешина не располага со голем фонд на релевантни информации креирањето на концепција или создавањето идејно решение е мошне комплициран процес, бидејќи како резултат на променливоста на безбедносната состојба секое идејно решение може да има кратка употребливост.

При вршењето на процената и планирање на реализација на задачата одговорниот старешина мора да направи добра процена за капацитетите, намената, местото и улогата на сопствените единици во насока на реализација на идејата. Извршувањето на полициските задачи е одговорна и сложена активност што многу зависи од намената и надлежноста на организациската единица што ја извршува конкретната задача. Не може да се дозволи организациска единица што има основна намена за одржување на јавниот ред и мир да се употреби за извршување антитерористички задачи. Ако одговорниот старешина процени дека организациската единица со која тој раководи има добиено задача за која не е обучена и соодветно подготвена, должен е задача да ја пренесе на соодветната организациска единица, во согласност со намената и подготвеноста за извршување на конкретната задача.

Во таа насока одговорниот старешина мора да има увид над намената и подготвеноста на единиците во рамките на полициската организација бидејќи ако носител на реализација на задачата е сопствената единица, другите единици во рамките

на полициската организација би можеле да се искористат како добра логистика во насока на реализација на конкретната задача.

Условите во кои е потребно да се изврши задачата се битен фактор што не смее да не биде земен предвид. Во зависност од видот на задачата што е потребно да се реализира, одговорниот старешина мора да го адаптира извршувањето на задачата според условите кои што ги налага. Во таа смисла се врши адаптација на задачата во однос на метеоролошките услови, ден/ноќ, годишно време, структура на населението итн.

3.4.2. Преземање мерки

Врз основа на заклучоците што се донесени од претходниот чекор, преку проучувањето и разбирањето на задачата, одговорниот старешина веќе на располагање има одредена концепција и идејна скица за начинот на кој ќе биде донесена одлука за реализација на задачата. Ако претходниот чекор важеше за мисловен процес, овој чекор претставува преземање конкретни мерки и активности во насока на постигнување на саканата цел. Поинаку кажано, овие мерки се нарекуваат подготвителни активности или формирање одредена концепција што ќе ги содржи следните фази:

1. наредба за подготовки;
2. планирање мерки и активности што ќе бидат преземени;
3. наредба за дејствување;
4. евалуација над реализација на задачата.

Во таа насока одговорниот старешина мора да го започне процесот на реализација на задачата со наредба за подготовка и извидување на теренот. Наведената активност е суштински елемент за донесување соодветна одлука, бидејќи од просторот на кој е потребно да биде реализирана задачата практично ќе зависи и одлуката. Во оваа фаза ќе биде одлучено кои единици ќе се вклучат во извршување на задачата, какво вооружување ќе се користи, материјално-технички средства што ќе бидат користени и слично. Планирањето на мерки и активности се однесува на тактичкиот дел на задачата и изработката на тактичко-оперативната поставеност на единиците во насока на реализација на задачата. За време на планирањето на реализацијата на конкретната задача одговорниот старешина преку своите соработници веќе издава конкретни насоки за поставување на единиците на терен и ја соопштува тактичко-оперативната поставеност на единиците на терен.

Со наредба за дејствување, фактички започнува оперативната реализација на конкретната задача. Како резултат на подготовките извршени во претходните две фази во оваа фаза веќе длабоко се навлегува во реализација на задачата, бидејќи овде веќе имаме конкретни активности и првични резултати од текот на реализацијата на задачата. Во оваа фаза одговорниот старешина може да манипулира со единиците вклучени во задачата а доколку е потребно може да побара засилување од други организациски единици кои во конкретниот план веќе се испланирани како логистичка поддршка на основната единица која е одговорна за реализација на задачата.

На крајот кога задачата ќе биде реализирана се прави евалуација на преземените мерки и активности, односно согледување на позитивните и негативните постапки во процесот на реализација на истата. Евалуацијата е многу битен елемент бидејќи на тој начин се собираат позитивни и негативни искуства кои во друга прилика би можеле да послужат како основа за донесување одлуки кога имаме услови на неизвесност или услови на зголемен ризик.

3.4.3. Процена на времето и ситуацијата

Временската рамка од која зависи секој одговорен старешина е константен противник во секоја организациска единица во рамките на полицијата. Најчесто донесувањето одлуки и извршувањето задачи се ограничени со точно определено време. Временската рамка уште повеќе ја усложнува ситуацијата во полициската организација и врши притисок врз одговорните старешини да донесат избрзана одлука или да ја извршат задачата набрзина и легитимно. Сето тоа не оди во прилог ниту на старешините ниту на самата организациска единица. При извршување задачи, односно донесување одлуки, одговорниот старешина мора да испланира доволно време за да може навремено да изврши: анализа на задачата, процена на ситуацијата, наредба за подготовка, донесување и формулирање на одлуката, изработка на оперативни планови, извидување на просторот, издавање наредба за почеток на реализација на задачата.

Во насока на извршување на полициски задачи секој одговорен старешина мора да одреди доволно време за да ја утврди готовноста на единицата, да изврши тактичко-оперативни подготовки на единицата, да издаде наредба за почеток на операцијата и да го утврди резултатот од преземените мерки и активности во операцијата.

За ефикасно спроведување на полициска операција, важен елемент во процесот на донесување одлуки е правилна и навремена процена на ситуацијата. Процената на

ситуацијата започнува веднаш по приемот и разбирањето на задачата, а нејзина цел е креирање јасна слика за ситуација на теренот, процена на можностите на полициските единици и капацитетот и силата со која располага спротивставената страна. Процена на ситуацијата врши одговорниот старешина во координација со неговите претпоставени или потчинети во зависност од расположливото време и ситуацијата на теренот.

Процената на ситуацијата мора да се темели врз следните елементи:

1. утврдување на противничките можности;
2. процена на капацитетот на полициските единици;
3. анализа на конфигурацијата на теренот;
4. утврдување на временската рамка.

Процената на противникот претставува постојан процес на прибирање разузнавачки податоци што се однесуваат на изворот на безбедносниот проблем. Ако се работи за противнички сили во тој случај мора да се направи добра процена за нивниот степен на обученост, нивните позитивни и негативни страни, како и дефинирање на најсоодветниот начин за дејствување против нив. Врз основа на собраните разузнавачки податоци се прави процена на ситуацијата и можните варијанти на дејствување од страна на противникот или изворот на проблем. Поинаку кажано, многу битен елемент е можноста за предвидување на можните влијанија врз безбедносната ситуација од страна на изворот на проблемот или противничките сили.

Процената на сопствените сили се состои од утврдување на можностите за реакција на сопствените полициски единици. Во тој контекст мора да се утврди степенот на обученост и основната намена на единицата што ќе биде употребена во решавање на постојниот проблем.

Конфигурацијата на терен претставува важен податок за донесување соодветна одлука за употреба на дополнителни материјално технички средства или соодветни специјални возила за совладување на конфигурацијата на теренот.

На крајот, како што веќе споменавме временската процена, врши процена на времето како простор каде се утврдува времето што е на располагање за извршување на конкретната задача.

При процена на потребните ресурси за извршување полициски задачи најчесто се прави процена на односот помеѓу временската рамка и процена на моменталната ситуација. Оваа процена е неопходна за да се утврдат позитивните и негативните страни на сопствените сили и да се утврди најадекватниот начин за утврдување на

противничките негативни страни, сè со цел да се обезбеди убедлива предност пред противничките сили или евентуалниот извор на проблемот.

3.4.4. Донесување одлуки

По направена добра анализа во која се утврдени сите варијанти како и извршена соодветна процена на ситуацијата постои можност за донесување одлука за извршување на одредена задача. Одлуката ќе биде донесена од страна на одговорен старешина во координација со неговите непосредни соработници. Пред да биде донесена одлуката одговорниот старешина мора да ги има претходно спроведено сите потребни фази, а реализацијата на самата одлука е обврска лично на одговорниот старешина или на потчинетите на кои тој им издал наредба за спроведување. Спроведувањето на одлуката претставува обврска на оној на којшто му е издадена наредба и на оној којшто сноси одговорност за нејзино евентуално неспроведување.

Меѓутоа, кога станува збор за донесување одлуки при извршување посебни безбедносни задачи, се јавува потреба од утврдување на карактеристиките на настанот, одредување на единицата, составот, опремата и одговорниот старешина кој ќе раководи со единицата во извршување на конкретната задача.

Постои разлика во извршување на полициските задачи во нормална безбедносна состојба и извршувањето на задачите во услови на посебна безбедносна состојба. Разликата произлегува од фактот дека во нормална безбедносна состојба при извршување задачи однапред се знаат сите детали, додека во услови на посебна безбедносна состојба не важат правилата што важат во претходниот случај.

Ако тргнеме од фактот дека за извршување задачи во посебни безбедносни услови се ангажираат привремени или повремени полициски единици, одлуката што ќе биде донесена треба да ги содржи мобилноста и подготвеноста за брза и ефикасна реакција. Имајќи предвид дека овие единици до настанување на посебната безбедносна состојба извршувале редовни полициски задачи потребна е уште во фазата на давање на наредба за подготовка потребно е овие единици да се стават во состојба на готовност и паралелно со донесување на одлуката веднаш да започнат со извршување на задачата.

Независно од квалитетот на одлуката постои реална можност во одредени случаи работите да не се одвиваат како што е предвидено во самата одлука, тоа значи дека паралелно со извршување на задачата потребно е да се донесе одлука за дополнување на претходно донесената одлука. Дополнувањето на претходната одлука

би се однесувала на оние сегменти коишто излегле од предвидената рамка во претходно донесената одлука.

Содржината на донесената одлука мора во целост да го опфати извршувањето на конкретната задача што мора да биде прецизна, целосна и јасна. Веднаш по донесување на одлуката мора да се изработи оперативен план врз чијашто основа ќе се одвива имплементирање на одлуката, односно спроведување на конкретната задача.

Планот врз чијашто основа ќе биде спроведена одлуката ќе биде одобрен од највисокиот одговорен старешина во рамките на полициската организација што е одговорна за реализацијата на задачите. Оперативниот план врз чијашто основа ќе биде спроведена одлуката мора да ги содржи следниве податоци:

1. податоци за изворот на проблемот;
2. утврдување на капацитетот на сопствените сили за решавање на проблемот;
3. детали од донесената одлука за реализација на задачата;
4. одредување единици за логистичка поддршка;
5. утврдување мерките за безбедност;
6. утврдување на начинот на раководење и командување ;

3.4.5. Пренесување на одлуките

Во претходните глави на овој труд неколку пати споменавме дека донесената одлука не значи постигнување на целта за која е донесена ако навремено и ефикасно не е спроведена. Во тој контекст ќе ја потенцираме неопходноста за пренесување на одлуката од донесувачот на потчинетите структури, бидејќи потчинетите безбедносни структури не можат да извршуваат посебни безбедносни задачи доколку не добијат наредба што произлегува од донесената одлука. За целосно постигнување на целта за која е донесена одлуката, нејзиното пренесување на потчинетите структури треба да биде навремено со направена соодветна процена и да биде земен предвид фактот дека потчинетите структури мора да имаат време да се подготват за реализација на одлуката. Исто така, одлуката мора да биде пренесена точно и прецизно без никакви дополнителни толкувања сè со цел потчинетите структури да не се доведат во нејасна фаза.

При пренесување на одлуката мора многу внимателно да се запази нејзината тајност. Одлуката не смее да биде пресретната од противничките разузнавачки формации. По пренесувањето на одлуката од страна на одговорниот старешина на

потчинетите структури тој мора лично да се увери во начинот и степенот на кој е разбрана одлуката.

Одговорниот старешина е должен неколку пати да провери дали потчинетите структури правилно и целосно ја имаат разбрано одлуката што треба да ја спроведат.

Мониторингот врз процесот на спроведување на одлуката од страна на одговорниот старешина мора да трае сè до комплетното завршување на задачата. Најдобри резултати при пренесување на одлуката се добиени кога донесувачот на одлуки го следи процесот на спроведување на одлуката на терен и практично им „дише во врат“ на потчинетите структури коишто ја спроведуваат одлуката.

Кога се врши следење на процесот на спроведување на одлуката на терен најчесто одговорниот старешина избира погодна локација, која по можност треба да има соодветна висина што би им овозможила визуелен преглед над структурите што постапуваат по одлуката и ги извршуваат задачите.

Со осовременувањето на полициската организација и со техничко-технолошката експанзија проблемот околу следењето на реализација и спроведување на одлуката полека но сигурно станува веќе минато. Современите дигитални системи што ги поседуваат полициските организации овозможуваат видеомониторинг на големи површини, при што во мониторинг центарот одговорниот старешина има целосен преглед на случувањата на терен. Предноста е во тоа што во мониторинг-центарот во исто време одговорниот старешина може да следи истовремено неколку локации. Исто така, полициската организација располага со видеозапис од сиот процес на спроведување на одлуката и извршување на задачата што може да биде употребен во судката постапка против сторителите на кривичните дела или прекршоци, односно изворот на проблемот што ја предизвикал посебната безбедносна состојба.

По завршување на задачата и целосно имплементирање на донесената одлука, одговорниот старешина е должен да ги истакне поединците кои вложиле максимална професионалност и да изнајде механизам за вреднување на трудот што е вложен од нивна страна сè со цел да го одржи моралот на највисоко ниво, односно да ги мотивира и да ги стимулира за постојано максимално и професионално извршување на работните задачи.

4. ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА ПРИ ИЗВРШУВАЊЕ ОДРЕДЕНИ БЕЗБЕДНОСНИ ЗАДАЧИ

Одлучувањето во полицијата при извршување на одделни безбедносни задачи се заснова на извршувањето на секојдневните полициски обврски и редовните полициски задачи. За разлика од работењето на полициската организаја во услови на сложена безбедносна и посебна состојба, во којашто донесувањето одлуки за извршување на полициски задачи се одвива во крајно отежнати и неизвесни услови, во услови на нормална безбедносна состојба полициските задачи се извршуваат врз основа на одлуки донесени во извесни услови и одлуки со кои се планирани полициските активности дури и неколку месеци однапред. Покрај безбедносни задачи во рамките на полициската организација, како што се спречувањето и сузбивањето на криминалитетот, ќе ги споменеме и воспоставувањето на јавниот ред и мир, активностите во делот на санкционирање на прекршоците, како и управно-надзорната функција на полицијата. Во нормална безбедносна состојба активностите на полицијата во одржувањето, заштитата и воспоставувањето на јавниот ред и мир во основа се манифестираат во два облика: превентивна активност, што содржи оперативно покривање на теренот и репресивна дејност што се остварува преку службените интервенции, приведувањето, задржувањето и поднесувањето на барање за прекршочна постапка.²³¹

Превентивната дејност на полицијата во поширока смисла не подразбира спречување само на кривичните дела туку и на прекршоците и другите видови девијантни однесувања кои од аспект на социолошко и криминолошко однесување претставуваат единствена или сродна и меѓусебно испреплетена и условена појава.²³²

Како одделни полициски задачи ќе ги споменеме и позорната, патролната служба и дежурната служба коишто произлегуваат од полициските станици од општа надлежност.

Одлуките што се донесуваат за извршување одделни полициски задачи можат да се донесат на стратешко, оперативно или тактичко ниво. Одлуката донесена на стратешко ниво би се однесувала на некоја набавка на материјално-технички средства или моторни возила што би се ставиле во функција на полициската организација. Одлуките на оперативно ниво би се однесувале на тактичко-оперативните мерки што ќе

²³¹ Стојановски Т., Полицијата во демократско општество, 2 Август С, Штип, 1997, стр.100.

²³² Исто, стр.101.

ги презема полициската организација во некој одреден период, додека тактичките одлуки би се однесувале на извршувањето на редовните полициски задачи и употребата на полициските овластувања за спречувањето на одредени социопатолошки појави во средината во која егзистира полициската организација.

4.1. Поединечни безбедносни задачи на полицијата

Полицијата како гарант на безбедноста и одржувањето на јавниот ред и мир во рамките на општеството во нормални безбедносни услови извршува одредени безбедносни задачи. Безбедносните задачи што ги извршува полицијата во нормална безбедносна состојба најчесто се извршуваат во континуитет и се во функција и сервис на граѓаните. Како такви одделни безбедносни задачи ќе ги споменеме позорната, патролната и дежурната служба на полицијата која функционира постојано и е достапна во секое време за граѓаните. Позорната и патролната активност претставуваат општ начин на локално, превентивно и репресивно извршување на полициските работи со цел одржување на јавниот ред и мир, спречување на извршување на кривични дела и прекршоци, апсење на сторители на кривични дела и прекршоци, изнесување осомничени лица пред надлежните органи и давање помош на граѓаните.

Овие активности можат да се извршуваат пеш, со што позорната активност најчесто се извршува со ангажирање еден униформиран полициски службеник во еден одреден позорен реон со можност, ако има потреба, да се ангажира најмалку уште еден полициски службеник. Во зависност од безбедносната состојба на одредена територија, односно тргнувајќи од следење и процена на безбедносната состојба и планирањето на позорните активности во насока на остварување на безбедносните цели, постои можност за комбинација и ангажирање овластени службени лица од другите сектори на полицијата во комбинација со полицискиот службеник што извршува позорни активности. Во тој случај имаме патролна активност што може да се извршува пеш, но и со превозни средства со кои располага полициската организација. Најчесто патролната активност во рамките на полицијата ја извршуваат најмалку двајца полициски службеници, а составот на патролата може да се структурира на различни начини поаѓајќи од фактот дека во нејзиниот состав освен полицискиот службеник од општа надлежност може да се вметне и полициски службеник од сообраќајната или од криминалистичката полиција, но и друга овластена служба од министерството. Составот на патролата најчесто зависи од актуелната безбедносна состојба и

планираните задачи што треба да бидат извршени од страна на патролата. Активностите на позорната и патролната служба се насочени кон следење на безбедносната состојба во реонот во кој се ангажирани. Основна нивна задача е преземањето превентивни и репресивни мерки со цел заштита на безбедноста и давање помош. Намената на патролната служба во суштина претставува давање поддршка на позорната служба. Активностите на позорната и патролната служба во секоја полициска организација во светот е координирана од дежурната служба што функционира во полициската станица и покрива одредена територија од државата. Во зависност од следењето и процената на безбедносната состојба на одреден дел на територијата и степенот на загрозеност може да се формира постојан позорен реон. Тоа значи на овој постојан позорен реон во текот на едно деноноќие ќе има постојано присуство на униформиран полициски службеник. Повремениот позорен реон има присуство на полициски службеник во одредени временски периоди од денот. Ако на одреден реон постои присуство на полициски службеник во одреден период од годината или одредена сезона станува збор за сезонски позорен реон. Во зависност од елементите на безбедносната проблематика и од потребата на зголемување на присуството на овластените лица околу одредени објекти или одредени места станува збор за скратен позорен реон. Поделбата на позорните реони на постојани или повремени има оправдување ако е поврзана со зголемување на криминалните и социопатолошки појави на одредено подрачје на урбаната средина.²³³

За разлика од позорната служба, патролната служба се разликува само по големината на реонот што таа го покрива. Големината на патролната служба може да опфати неколку позорни реони или неколку локални заедници. Во зависност од превозното средство со што се врши патролата најчесто разликуваме: мотопатрола, велосипедска патрола, коњаница, воздухопловна патрола, патрола со пловни објекти итн.

Дежурната служба во организациските единици на полицијата се извршува на принципот непрекинато извршување на работи. Дежурството е производ на специфичноста на полициската организација и услов без кој полициските работи не можат успешно да се извршат. Активностите што се опфатени од страна на дежурната служба можат да се поделат на општи и посебни. Според тоа општи должности на

²³³<http://www.fb.uklo.edu.mk/fs:jsessionid=03a8dcafa0c8186fc45eba176a56?file=papers/Elektronskiizvor.pdf>, преземено на:20/06/16.

дежурната служба се работи за следење на безбедносната состојба, насочување на активностите на службите во решавање на безбедносната проблематика, координација помеѓу полициските службеници, координација помеѓу организациските единици во министерството, како и координација помеѓу организациските единици на министерството и другите органи и институции, евидентирање на настани, известување, информирање како и други работи согласно законот и потребите на службите. Како посебни активности на дежурната служба ќе ги наведеме следните:

1. се грижи за безбедноста на зградата на полицијата, го контролира влезот во зградата на полицијата, дава помош на странките што сакаат да влезат во зградата на полицијата;
2. прима известувања од граѓаните што се однесуваат на безбедносната состојба;
3. врши воведување на полициските службеници во службените активности;
4. одржува постојана комуникација со полициските службеници што се на должност;
5. следи движење на лица и возила од посебна заштита;
6. води и ажурира различни граѓански евиденции;
7. извршува други активности што произлегуваат од надлежноста на полициската организација.²³⁴

Како безбедносна задача на полицијата не смееме да не ја споменеме и заштитно-безбедносната активност на полицијата што претставува интегрирана активност од редовните, вонредните и посебните полициски активности. Оваа задача претставува плански и координирана употреба на оперативно-тактички методи за заштита и остварување на безбедноста на објекти под заштита, јавни собири и одредени лица под заштита.

4.2. Услови за извршување поединечни безбедносни задачи

Полициското работење ја наметнува потребата од извршување поединечни безбедносни задачи независно од степенот на загрозеност на безбедносната состојба. Тенка е линијата што ја разграничува редовната безбедносна состојба и посебната безбедносна состојба.

²³⁴<http://www.fb.uklo.edu.mk/fs:jsessionid=03a8dcafa0c8186fc45eba176a56?file=papers/Elektronskiizvor.pdf>, преземено на:20/06/16.

Полицијата како надлежен субјект што е одговорен да го гарантира мирот и одржувањето на поредокот во државата е способна и обучена за извршување на одделни безбедносни задачи во согласност на моменталната состојба во општеството. Интервенција од страна на полицијата може да има само ако се исполнети условите за примена на полициските овластувања. Во насока на сузбивање на криминалитетот што претставува еден од најзначајните полициски активности полицијата ги извршува следните поединечни безбедносни задачи:²³⁵

1. лишување од слобода на извршители на тешки кривични дела;
2. вонредни и посебни обезбедувања;
3. асистенција и спречување граѓански нереди.

Лишувањето од слобода на извршители на тешки кривични дела мора да се врши по претходно изготвен план и добра полициска организација да се избегнат можните закани и последици врз полициските службеници. Во изготвениот план по кој се одвива акцијата за лишување од слобода на извршители на тешки кривични дела одговорниот старешина мора да го предвиди степенот на опасноста или можноста овие извршители на тешки кривични дела да употребат огнено оружје кон полициските службеници. Вонредните и посебните обезбедувања се карактеристични за услови на посебна безбедносна состојба. Вонредните обезбедувања спаѓаат во групата на јавни собири организирани од група граѓани и тие најчесто имаат повремен карактер. Тука ќе ги наброиме и големите спортски натпревари, разни национални свечености, разни политички и меѓународни собири. Важен услов што мора да биде испочитуван е остварување контакт со организаторот и координација помеѓу полициските службеници што ќе бидат ангажирани за обезбедување и редарската служба што според законите за организирање јавни собири мора да биде организирана во насока на одржување на јавниот ред и мир. При донесување одлука за планирање на обезбедување вонредни собири се тргнува од фактот дека на собирот би имало максимален број граѓани и поради тоа би можел да прерасне во сериозно нарушување на јавниот ред и мир. Поради тоа одговорниот старешина што донесува одлука за ангажирање полициски службеници предвидува одредена резерва на полициски службеници што ќе ги употреби доколку навистина се случи ескалација на настаните на терен. Посебните обезбедувања се однесуваат на одредени личности пришто се

²³⁵ Стевановић О., *Руковођење у полицији*, друго изменено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр.267.

преземаат низа мерки и активности за остварување на личната безбедност и безбедноста на објектите во кои што е сместена оваа категорија на лица. При донесување одлуки за организирање на посебно обезбедување одлуката што е донесена мора да ги има предвид општите оперативни превентивни мерки, личното физичко обезбедување, длабинското обезбедување, како и противдиверзантските и превентивно техничките мерки. Во зависност од безбедносната ситуација и општествената позиција на лицето што се обезбедува постојат повеќе степени на обезбедување.

Асистенцијата претставува давање поддршка од страна на полицијата на различни државни и недржавни субјекти, најчесто на нивно барање. Асистенцијата претставува физичка заштита на службено лице, овозможување за извршување службена активност на негово лично барање.

Сузбивањето на граѓанските нереди претставува службена должност на полицијата која е надлежна за одржување и воспоставување на јавниот ред и мир. Условите во кои функционира полициската организација се битен фактор за остварување на основната функција на полицијата, а тоа е гаранција на безбедноста на граѓаните во рамките на општеството. Реакцијата на полицијата во однос на сузбивање одредени противправни дела е условена од општата безбедносна состојба во средината каде функционира полицијата. Услови за ефикасно справување на полицијата при извршување поединечни безбедносни задачи независно од степенот на загрозеност на безбедносната состојба се:

1. етничкиот состав на населението;
2. видот и степенот на загрозувањето;
3. професионалноста на полициските службеници;
4. степенот на обученост на полициските службеници;
5. материјално техничката опременост на полициските службеници;
6. нивото на морал и лојалност на полициските службеници кон државата.

4.3. Специфичност на одлучувањето при извршување безбедносни задачи

Секоја полициска интервенција што се однесува на примена на полициските овластувања се темели на претходно донесена одлука и изготвен оперативен план за постапување. Како резултат на специфичноста на работењето на полициската организација, извршувањето специфични задачи во специфични услови го прави

донесувањето на одлуката специфичен и комплексен процес. Специфичноста на одлучувањето во полициската организација при извршување поединечни безбедносни задачи ќе го анализираме од неколку аспекти:

1. утврдување на мотивот, причината и поводот за донесување на одлуката;
2. која цел треба да се постигне со донесената одлука;
3. кои настани можат да влијаат и да го отежнат донесувањето и спроведувањето на одлуката;
4. дали проблемот настанал спонтано или организирано;
5. дали изворот на проблемот е активен или престанал да постои;
6. дали постојат фактори што одат во прилог на проблемот;
7. дали редовните полициски служби можат да се справат со интензитетот на настанатиот проблем.

Донесената одлука во услови на решавање поединечни безбедносни задачи, освен на наведените аспекти што се однесуваат на изворот на загрозувањето, мора да ги опфаќа и следните аспекти:

1. процена на сопствените сили, во делот на: бројната состојба, степенот на обученост и основната намена на единицата, психофизичката подготвеност, опременост со потребното вооружување и заштитна опрема;
2. изведување на просторот и поставување на полициските службеници, при што е потребно акцент да се стави на: правилно формациско распоредување на полициските службеници, правилна процена на оддалеченоста на полициските службеници од изворот на загрозување, правилна процена на правецот од каде доаѓа заканата, процена за поставување заштитни полициски огради, процена на ризик-факторот што произлегува од конфигурацијата на теренот, процена и одредување правци за извлекување на полициските службеници, утврдување на висинска точка или употреба на мониторинг-систем за директно следење на извршувањето на полициската задача од страна на одговорниот старешина;
3. Процена на потребното време за решавање на полициската задача, станува збор за временска рамка изразена во часови и метеоролошка прогноза од аспект на користење хемиски средства од страна на полициските службеници.

Донесувањето одлука за полициска интервенција без разлика дали се однесува на извршување на редовни, посебни или сложени безбедносни задачи одговорниот старешина што ја донел или ја спроведувал одлуката е должен и мора во сиот процес на нејзиното донесување или спроведување да има контрола или да ги има предвид сите

сфери на влијание што го отежнуваат процесот на донесување, односно спроведување на одлуката. Одлуката најчесто се спроведува според принципот на златна, сребрена и бронзена команда каде нивото на хиерархија во рамките на полициската организација се поистоветува со скапоценоста на наведените благородни метали. Тоа значи дека златната команда би била стратешкиот менаџмент, сребрената би била оперативниот менаџмент, додека бронзената команда би била тактичкиот менаџмент. При извршување на полициските задачи најчесто одлуката ја донесува стратешкиот или тактичкиот менаџмент, а се спроведува од оперативните структури на полициската организација.

4.4. Специфични методи на полицијата при извршување одделни безбедносни задачи

Новите форми на криминалитет и девијантните однесувања сè повеќе се карактеризираат со својата софистицираност, современи облици на извршување, користење на современи технички средства, интернационализација и сл. Сето ова се карактеристики што го отежнуваат начинот на полициското откривање и докажување. Класичните методи на работење што ги применува полицијата и другите органи на кривичниот прогон не се доволни за остварување на ефикасна политика на откривање, поради што се предлагаат нови современи мерки и овластувања. Тука веднаш се јавува проблемот за рамката за полициските овластувања од една страна и почитувањето на слободите и правата на човекот загарантирани со документи од друга страна. Ова е дотолку позначајно кога станува збор за општество во транзиција во кое не се стабилизирани сите фактори што дестимулативно би влијаеле на напливот на криминалитет, а притоа степенот на организираност на државните функции и служби за контрола е низок, а постои реална опасност рационалитетот да биде супституиран било со криминализација со самата држава, било со ефикасност по секоја цена, што би водело до реафирмација на тоталитаризам.²³⁶

Специфичноста на методологијата на работење на полицијата во современи услови ја наметнува потребата од донесување специфични одлуки или донесување на одлуки чиј процес на одлучување е заснован на специфични методи.

²³⁶ Стојановски Т., Полицијата во демократско општество, 2 Август С, Штип, 1997, стр. 347.

Специфичноста произлегува од потребата за почитување на слободата и правата на граѓаните утврдени со уставот, законите и ратификуваните меѓународни договори. Исто така, специфичен процес е обезбедувањето доказен материјал во казнената постапка при што мора да се почитуваат основните форми на правата на граѓаните согласно Уставот. Наведеното ја комплицира постапката при донесување на одлуките во полициската организација, бидејќи донесена одлука за започнување истражна постапка против одреден сторител на кривично дело сепак мора да ги почитува неговите права и слободи. Одлуката што е донесена не смее во ниту еден момент да ги загрозува наведените права и слободи. Многу често одлуката донесена во рамките на полициската организација за започнување истражна постапка против сторител на истражно дело подлежи на одобрување од страна на правосудните органи.

Како конкретен пример ќе ги посочиме посебните истражни мерки што се преземаат против сторители на кривични дела што полицијата донесува одлука за употреба на посебни истражни мерки, но посебните истражни мерки не можат да се применат сè додека надлежниот правосуден орган не издаде наредба за нивна примена.

За да се утврди методолошкиот пристап за интервенција на полицијата за спречување нарушен јавен ред и мир, потребно е најпрвин да се направи анализа на фактичката состојба, односно обемот и видот на нарушувањето. Одредувањето на методот или обликот на интервенција зависи директно од одговорниот старешина на терен во зависност од условите на теренот и бројот на полициски службеници што ги има на располагање. Интервенцијата може да се оцени како успешна само ако се донесе одлука што ќе ги опфати следните методи и тактички начела по следното:

1. анализа и процена на однесувањето на масата;
2. преземање превентивни мерки (предупредување);
3. блокада и затворање одредени правци;
4. потиснување на масата;
5. употреба на средства за присилба и растурање на масата;
6. приведување на лица сторители на прекршоци;
7. воспоставување на јавниот ред и мир.

Во контекст на наведеното ќе потенцираме дека специфичноста на полициското работење при извршување поединечни безбедносни задачи ја наметнува потребата од постојана методолошка усогласеност, што пак генерира потреба од донесување специфични одлуки што се однесуваат на употребата на разни методолошки пристапи во полициското работење при извршување што поединечни безбедносни задачи.

ГЛАВА 7

ПРИМЕНА НА МОДЕЛИ ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ И НИВНА ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА

При донесување на одлуките во организациите се користат методите на моделирање, поставување модели, како и други квантитативни методи како што се: теориите на очекување, теориите на игри, теориите на корисност, теориите на очекувани вредности, потоа математичкото програмирање, регресивната анализа и други. Исто така, се применуваат и компјутерски или информатички модели, како што се линеарното програмирање, транспортните модели, ПЕРТ методот (техника на развивање и оценување на програмата), методот на критичен пат (ЦПМ) и други.²³⁷

Процесот на донесување одлуки ја наметнува потребата за вклучување одредени менаџерски техники, односно механизам од постапки и активности со цел да се најде адекватно решение на организацискиот проблем. Од извршената анализа на голем број научни трудови коишто се однесуваат на полицијата и нејзината организација како најприфатливи модели за донесување одлуки во полициската организација во Република Македонија можат да се издвојат следните:

1. Модел на рационално одлучување;
2. Модел на ограничена рационалност;
3. Интуитивен модел на одлучување;
4. Национален модел на одлучување (NDM – Nacional decision model);
5. Модел на скенирање, анализирање, одговор и процена (SARA) модел;
6. Штабен модел;
7. Бирокуратски модел.

Од анализата на моделите на одлучување може да се констатира следното:

Моделот на рационално одлучување делумно може да се примени за донесување квалитетни одлуки во рамките на полициската организација. Бидејќи одлуките во рамките на полициската организација не смеат да бидат нечија импровизација или одлука што ќе биде донесена без претходно подготвен процес составен од неколку фази, го прави овој модел како еден од посоодветните модели. Тој се темели на научни методи и ставови и тргнува од претпоставката дека донесувачот на одлуки ја поседува потребната способност и знаења да ја донесе најдобрата можна одлука со чија реализација максимално ќе се постигне целта за која е донесена.

²³⁷Нацев З., Ѓорески И., Управување со системот за одбрана на Република Македонија, Филозофски Факултет, Скопје, 2013, стр.54.

Исто така, компатибилноста на овој модел како соодветен модел на донесување одлуки во полициската организација произлегува од фактот дека во него се вклучува сеопфатна анализа на состојбата, природата на проблемот, информациите со кои располага донесувачот на одлука и слично. Во рамките на полициската организација егзистираат организациски единици за криминалистичко разузнавање. Наведените организациски единици располагаат со голем број корисни и филтрирани информации кои доколку донесувачот на одлуки ги искористи во одлучувањето со примена на рационален модел постои голема веројатност дека донесената одлука ќе биде соодветна и адекватна за решавање на проблемот за кој е донесена.

Од аспект на применливоста во одлучувањето во полициската организација на Република Македонија, се смета дека овој модел не може да се примени во целост затоа што бара рационалност во пристапот кој тешко може да се оствари ако ја земеме предвид природата на полициското работење и динамиката со која се донесуваат полициските одлуки.

За разлика од моделот на рационално одлучување, *моделот на ограничени рационалности* се карактеризира со претпоставката дека во процесот на спроведување рационално одлучување менаџерот се среќава со голем број конгитивно-информативни ограничувања што претставуваат отежнителна околност во формулирањето сложените проблеми и нивно решавање на објективен или рационален начин во насока на постигнување на најдобрата можна варијанта. Овој модел во некои научни трудови е опишан како реален модел или модел што најчесто се користи бидејќи ниту една донесена одлука во практика не е ниту идеална ниту совршена ниту пак постои процес на донесување одлуки каде што нема потешкотии, заплети и негативни трендови.

Фактот што произлегува дека овој модел не ги запазува основните начела во процесот на донесување на одлуките, не се согледани негативните последици, ризикот и неизвесноста во текот на донесувањето и спроведувањето на одлуката, а се пренебрегнува моментот дека и најдобрата одлука може да биде лоша ако не е донесена врз основа на релевантни информации, што го прави овој модел на одлучување помалку применлив од претходниот во рамките на полициската организација. Во моделот на ограничена рационалност детаљната анализа на проблемот што овозможува во понатамошните фази донесувачот на одлуки наместо да има јасна претстава за организациските цели и правците за можни дејства е минорна или воопшто не постои. Од технички аспект оваа фаза е фаза во која е потребно да доминираат информатичко-аналитичките активности и се карактеризира со прибирање информации и анализа на

информациите што се однесуваат на проблемот којшто е потребно да се реши, но во овој модел информациите се нерелевантни или недоволно јасни и прецизни.

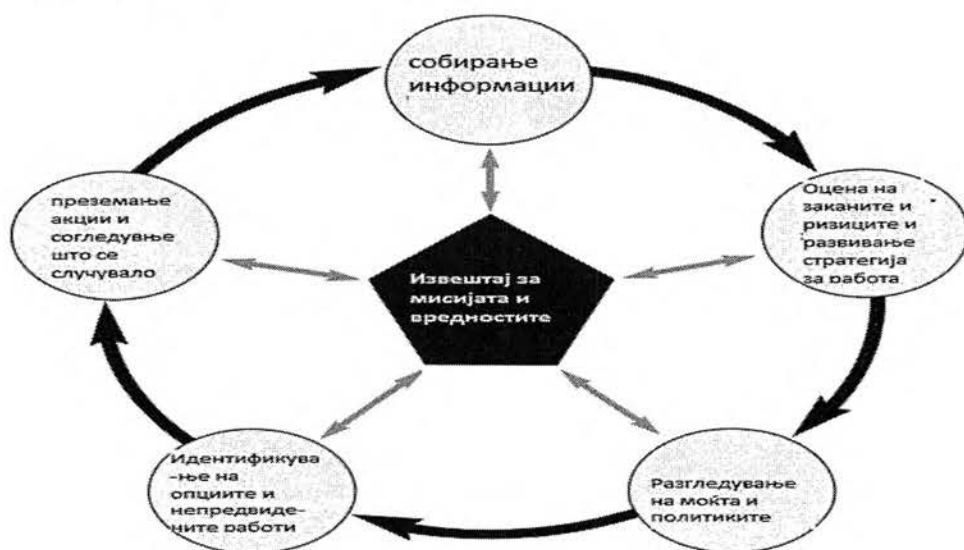
Од изнесеното може да се заклучи дека овој модел на одлучување не може во целост да се инкорпорира во полициската организација, затоа што одлука што е донесена врз основа на недоволен број или нерелевантни на информации не оди во прилог на целите што произлегуваат од полициското работење.

Анализата за примена на моделите за одлучување не упатува на констатацијата дека *моделот на интуитивно одлучување* претставува одлучување врз основа на искуството, чувството и стекнатите способности за расудување на дадени проблеми. Сепак во целост не може да се каже дека овој модел претставува модел сам за себе. Тој е високо инкорпориран во претходно наведените модели и претставува нивен неразвоен дел. Интуитивното одлучување се заснова на упростување на стратегиите од причина недостаток на време за анализирање на сите потенцијални решенија и нивната процена. Носењето одлуки врз основа на интуиција, подразбира потпирање на искуствата кои се достапни во меморијата. Овие одлуки може да бидат и многу погрешни, бидејќи се често под влијание на ирелевантни фактори кои поединецот го прават субјективен и ја намалуваат објективноста што е потребна за квалитетна одлука. Интуитивното одлучување, и во крајна линија секое одлучување високо е условено од индивидуалните карактеристики, па така ставовите на поединецот, верувањата, интересите и искуството се високо вклучени во неговото донесување на одлуки. Овие насоки кои инаку се неопходни, и всушност помагаат во носењето одлуки, често можат да бидат и фактор што пречи и го отежнува јасното гледање на ситуацијата. Значајна карактеристика на носителите на одлуки е ставот кон ризикот, поточно, подготвеноста или неподготвеноста за ризик. Познато е дека една од клучните карактеристики на донесувачите на одлуки е да преземаат ризик, но и одговорност за донесената одлука. Одредени автори пак од друга страна укажуваат и на позитивниот аспект на интуитивното донесување на одлуки. За илустрација тие посочуваат на врската помеѓу интуицијата и креативноста. Често се сугерира дека креативноста започнува како интуитивно доживување на светот, каде рационалните решенија служат само за да го поддржат стариот размислувачки концепт и застарените и ригидни категории.²³⁸

²³⁸http://www.eccfp.uklo.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Drazen_Koteski_magisterska_rabota.pdf, преземено на: 15/09/16.

Примената на овој модел на одлучување во рамките на полициската организација, исто како и моделот на ограничена рационалност би била занемарливо мала бидејќи не смее полициска одлука од која зависат безбедноста, животите и имотот на граѓаните да биде производ на интуицијата на одреден полициски старешина без прецизни информации и податоци за природата и суштината на проблемот.

Имплементацијата на *националниот модел на одлучување*, претставува можност за спроведување на полициските мисии, притоа не отстапувајќи од поставените цели и вредности. Разбирањето и применувањето на овој модел на полициските раководители ќе им овозможи да развијат способност за сопствено расудување, нешто што е суштински потребно за донесување на ефективни и правилни полициски одлуки. Овој модел, исто така, овозможува анализа на постигнатите успешни цели, но и анализа на неуспесите, па според тоа полициските раководители ќе можат да учат на сопствените позитивни и негативни постапки. Националниот модел на одлучување (National decision model) е модел којшто може да се употреби за донесување на секаков вид одлука. Тој може да биде употребен за донесување одлуки за решавање на спонтани инциденти или на планирани операции од страна на поединец или тимови во рамките на полициската организација. Одлучувачите преку овој модел може воедно да ги презентираат сите чекори и постапки што ги преземале, додека траел инцидентот или поинаку кажано преку него да се согледа целокупниот тек на акциите. Како што веќе спомнавме моделите се интегрална целина составена од интегрални единици па така и овој модел е составен од шест клучни елементи. Неговите елементи ќе бидат претставени на Слика 5.



Слика 5.

Национален модел на одлучување (преземено од: <https://www.app.college.police.uk/app-content/national-decision-model/the-national-decision-model/#the-model>)²³⁹

Пентагонот што произлегува од центарот на NDM моделот ги потсетува полициските службеници и вработените дека не треба да се оддалечуваат од целта на полициската мисија и нејзините вредности во процесот на донесување на одлуките.

Употребата на Националниот модел на одлучување во рамките на полициската организација ја наметнува потреба од фокусирање на донесувачите на одлука на следниве прашања:²³⁹

1. Што е она што се очекува од мене?
2. Кои се моите познавања за конкретната ситуација?
3. Кој вид информации ми се потребни?
4. Дали е потребно да преземам итна акција?
5. Дали ми требаат дополнителни информации?
6. Колку е е сериозна потребата од донесување на одлуката?
7. Дали ова ниво на ризик е прифатливо?
8. Која е целта што сакам да ја постигнам?
9. Што ќе правам доколку работите тргнат во погрешна насока?

Карактеристично за овој модел на одлучување е тоа што донесувачот на одлуки рационално опфаќа широк спектар на прашања што водат до примена на основните начела за донесување правилна одлука. Сето тоа ни дава за право да констатираме дека одлуката што е донесена со примена на овој модел ќе биде соодветна, јасна и ќе претставува вистинско решение за проблемот за кој ќе биде донесена. Овој модел во голем дел може да се инкорпорира во полициската организација и да ги задоволи основните начела на полициското работење.

Следен модел што може да се употреби во донесување одлуки во однос на решавање на полициските проблеми, а се базира на аналитички основи е *моделот на скенирање, анализирање, одговор и процена*. Акронимот составен од првите букви на SARA: скенирање, анализирање, одговор и процена, ги содржи следниве елементи:²⁴⁰

²³⁹ <https://www.app.college.police.uk/app-content/national-decision-model/the-national-decision-model/#the-model>, преземено на:20/06/2016.

²⁴⁰ <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>, преземено на:20/06/2016.

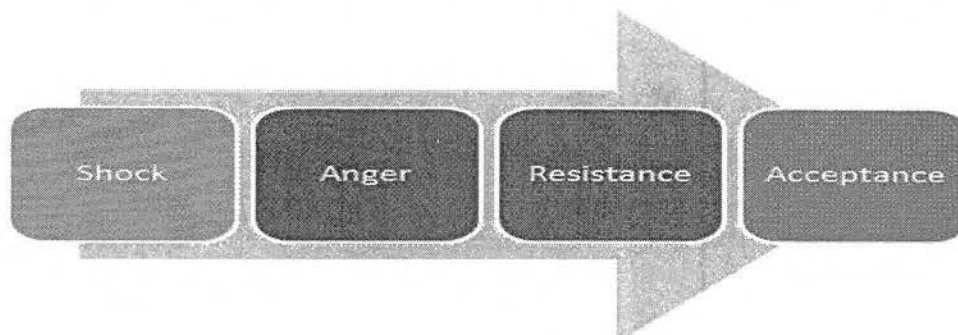
- 1) Скенирањето како сегмент се состои од набљудување на проблематиката за којашто е потребно да се донесе одредена одлука. Опсервацијата на проблематиката се врши во делот на:
 - идентификување на проблемите што се од интерес за јавноста и полицијата;
 - идентификување на последиците од проблемот;
 - давање приоритет на проблемите;
 - развивање широк спектар на цели;
 - утврдување постојни проблеми;
 - одредување на интензитетот на проблемите и нивното времетраење;
 - избор на проблеми за нивно детаљно проучување.
- 2) Анализирањето е сегмент во кој се врши разгледување и идентификување на настаните и условите што му предходат на проблемот. Според тоа, процесот на анализирање се состои од следното:
 - идентификување и разбирање на настаните и условите што му предходат на проблемот;
 - идентификување на релевантните информации;
 - истражување за видот и карактеристиките на проблемот;
 - намалување на обемот на проблемот;
 - употреба на ресурси за длабинска анализа на проблемот;
 - развој на работна хипотеза за проблемот.²⁴¹
- 3) Одговорот е сегмент од процесот во кој се употребуваат тактики, техники и вештини со кои врз основа на податоците добиени од скенирањето и анализата ќе се даде првичен одговор во насока на решавање на проблемот. Сето тоа ќе се спроведе преку следните чекори:
 - идеи за нови интервенции;
 - барање претходни искуства за сличен таков проблем;
 - избор за најдобра алтернатива за интервенција;
 - изработка на план;
 - разработка на посебните цели на планот;
 - извршување на планираните активности.²⁴²
- 4) Процената, ќе изврши евалуација на досега преземените мерки и активности и постигнати резултати преку:

²⁴¹ <http://www.popcenter.org/learning/>, преземено на: 20/09/16.

²⁴² <https://www.decision-wise.com/how-i-reacted-to-my-360-feedback/>, преземено на: 20/06/2016.

- утврдување на спроведувањето на планот;
- квалитативни и квантитативни податоци за досегашниот исход;
- утврдување дали целта е постигната;
- спроведување постапка за обезбедување континуирана ефективност;²⁴³

Во продолжение на текстот моделот SARA ќе го прикажеме на Слика 6.



Слика 6.

Модел: SARA (преземено од: <https://www.decision-wise.com/how-i-reacted-to-my-360-feedback/>)

Бидејќи овој модел се темели на аналитички основи што ги почитуваат основните пристапи кон решавање на проблемот, ни дава за право да го карактеризираме како применлив и доста ефикасен модел за донесување одлуки во рамките на полициската организација.

Штабниот модел се карактеризира со процес на донесување одлуки во рамките на воено-полициските организации и претставува единствен, утврден, проверен и потврден аналитички процес, како и приспособување на општиот аналитички пристап за решавање одредени проблеми. Процесот на одлучување е единственото средство што е на располагање и што им помага на командантите и штабовите да ги предвидат и да ги донесат решенијата за функционирање на воено-полициската организација и начините на остварување на целите на нејзиното постоење и функционирање, односно да ги подготват, да ги донесат и да ги соопштат своите одлуки. Процесот на вакви одлуки на раководителите и нивните штабови им овозможува темелно и сеопфатно да ја разгледаат ситуацијата на терен и да донесат оправдани и логични одлуки.

Практично со донесување на одлуката раководителот на штабот ја реализира својата намера за извршување на задачата што ги опфаќа:

- мисијата;

²⁴³ <http://www.popcenter.org/learning/>, преземено на 20/09/16.

- ширината на областа на интерес;
- нормативно-правната и доктринарна регулатива.²⁴⁴

Во процесот на донесување одлуки со штабен модел, битен фактор во однос на правилниот избор на одлука секако се и информациите во врска со целта што треба да ја постигне донесената одлука. Во таа насока информација е податок што е обработен на начин избран од нејзиниот примател и таа има реална и пресметана вредност за неговата актуелна или идна одлука и акција. Корисната информација во себе мора да содржи валидна и веродостојна претстава на реалноста, секогаш да биде достапна, да биде комплетна и доследна и што е најважно, да биде релевантна за областа на донесување одлука. Во штабниот модел информацијата се одвива во двете страни што е голема предност во делот на следењето на процесот на донесување на одлуката, односно нејзино спроведување и постигнување на предвидената цел.

Во оваа насока се и размислувањата на авторите Нацев, З, и Ѓорески, И, кои наведуваат дека штабниот модел нуди високи перформанси и претставува група на компетентни и квалификувани експерти од различни функционални области сплотени во единствен, одговорен тим, способни навремено и одлучно да реагираат во итни ситуации, мотивирани од силна несебична желба за успех и целосно одговорни кон раководителот, претпоставените и потчинетите единици.²⁴⁵

Од извршената анализа на моделите за одлучување што се опфатени во истражувањето како најсоодветен модел со широка примена во полициската организација е штабниот модел. Овој модел се карактеризира со заемност, поделба на надлежностите, тимско работење, висок степен на хиерархија и субординација.

Бирократскиот модел на одлучување најчесто се применува во организациските структури кои имаат бирократска поставеност. Секоја бирократски изградена организација се карактеризира со строго утврдено планирање на активностите и строга процедура, при што секој вработен си го знае своето место, односно својата задача во рамките на организацијата. Донесување одлуки со примена на овој модел е специфично, бидејќи одлуките се донесуваат строго по вертикална или хоризонтална линија. Донесување на одлуките по вертикална линија значи донесување одлуки на релација од повисоко кон пониско ниво во рамките на хиерархијата, додека

²⁴⁴ Николовски Б., Воено раководење, организација на штабови и штабни операции, Воена академија Генерал Михаило Апостолски, Скопје, 2003, стр.258.

²⁴⁵ Нацев З., Ѓорески И., Управување со системот за одбрана на Република Македонија, Филозофски факултет, Скопје, 2013, стр.56.

донесувањето на хоризонтално ниво на одлуки значи дека одлуките се донесуваат на исто ниво во хиерархиската поставеност.

Донесувањето на одлуките со бирократски модел на одлучување се спроведува врз база на стандардни оперативни процедури. Тоа значи дека сиот процес на одлучување е високо стандардизиран и се темели на мноштво донесени законски и подзаконски акти. Се карактеризира со централизација на процесот на одлучување најчесто на вертикално ниво, што значи дека одлуките со примена на овој модел најчесто ги донесуваат високите слоеви на менаџментот. Средното ниво на донесување одлуки е доста развиено и бројно, но најчесто ова ниво на одлучување донесува исклучиво оперативни одлуки, а во суштина врши и трансфер на наредбите од високото ниво на менаџментот кон пониските нивоа.

При примената на овој модел на одлучување донесените одлуки се богати со висок степен на специјализираност и стручност, бидејќи примената на овој модел значи строга поделба на надлежностите по стручност функција и хиерархија што е доволен показател за квалитетот на одлуката што ќе биде донесена со овој модел на одлучување.

Овој модел на одлучување најчесто се применува во мега организации каде што има голем број на вработени и голем број на организациски структури. Најголема примена наоѓа во рамките на воената и полициската организација, но се користи и во многу приватни компании кои се значаен фактор на пазарот.

2. ОПШТА ПРИМЕНА НА МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

И покрај тоа што моделите за донесување одлуки во полицијата насекаде во светот се многу слични со оние во воената организација, оперативното опкружување разните видови ситуации со кои потенцијално се соочува и условите што го опкружуваат спроведувањето на одлуката драстично се разликуваат.

За да ставиме акцент на полициските единици во општа смисла неопходно е првин да се обидеме да согледаме кои видови на одлуки се донесуваат на различните нивоа во полициската организација.

Најчесто тие може да се категоризираат на следниот начин:

- водење истраги;
- одржување на редот и поредокот;
- превенција;

- оперативни одлуки, каде што се: управувањето на сообраќајните инциденти, нарушувања на ЈРМ од поголем обем, кризни ситуации и планирање на големи вонредни настани настани;
- донесување одлуки од страна на раководителите, што содржат стратегија, развој на нови проекти, прашања од областа на финансиите;
- одлуки што произлегуваат реформски процеси.
- Технички одлуки, што опфаќаат набавка на опрема и материјално-технички средства.²⁴⁶

Примената на модели е во функција на претставување општа слика за организацијата во делот на нејзината реалност, собирање на податоци прикажување на резултати итн. Во таа насока особено одговараат сложени, динамички и квалитативни, апстрактни, дескриптивни-текстуални, графички и математичкиот модел. Апстрактниот модел се применува во текот на целокупното истражување на организациските содржини. Овој модел претставува недокументирана идеја на предметот на истражување, односно на неговите поединечни сегменти. Како таков, апстрактниот модел постојано се доградува со собраните податоци и пред изработка на другите модели на организацијата. Дескриптивно-текстуалниот модел го опфаќа секој дел од истражувањето во конкретната организација. Одредувањето на предметот на оптимизација, дефинирање на критериумот и целта на оптимизација на организацијата, претставуваат глобални области во кои наведените модели се применливи. Графичките модели се користат во облици на графикони за прикажување на резултатите од примената на статистичките и други квантитативни методи. Графиконите имаат одредена улога во потврдување или негирање на одредено тврдење. Меѓутоа во случаите на ориентација на истражувањето на квалитативните содржини, нивните квантитативни застапености во интерес на добиениот исход мора да се прифатат со резерва. Математичките модели се користат во состав на примената на статистичките методи и методите на оперативни истражувања, во подготовка на прикажување на резултатот графички. Сите документираните модели се користат за материјализација на апстрактниот модел на организацијата во различни истражувачки цели. Како што може да се заклучи од досега изнесеното, документираните модели претставуваат производ

²⁴⁶ www.moi.gov.mk, преземено на:20/06/16.

на методот моделирање, како еден од најважните за истражување во полициската организација.²⁴⁷

Сложеноста на процесот на донесување на одлуки во полицијата може да се илустрира преку четири примени на општиот модел на донесување одлуки во полицијата:

1. Првиот во подрачјето на истрагата, тргнувајќи од научниот метод и неговата примена во криминалистичката истрага генерира, голема идентичност со моделот рационално одлучување.
2. Втората примена претставува ситуација на соочување со предизвикот одржување на јавниот ред и мир каде отстапките на полицискиот модел се однесуваат на процесот оперативно донесување одлуки при управување со големи и потенцијално насилни демонстрации. Оваа примена се очекува да разработи мерки и активности за обезбедување големи настани за кои постојат информации дека нема да бидат насилни, но може да се појават проблеми поради некои насилни елементи.
3. Третата примена се однесува во делот на управувањето. Бидејќи оваа примена во најголем дел е иста како претходните две, најбитно овде е акцентот да се стави во делот на дефинирање на проблемот. Сè почнува од општото кон посебното, од поедноставното кон посложеното.²⁴⁸
4. Донесувањето одлука што се однесува на проблем од техничка природа е четвртата примена. Процесот на поставување техничко обезбедување мора да ја исполни следната процедура од шест чекори што треба по првичната процена на проблемот со основна цел да обезбеди сигурносен систем што ќе биде ефикасен во секоја ситуација и општо применлив. Тие шест чекори се:
 1. анализа на ризик;
 2. одредување потреби;
 3. избор на технички средства;
 4. поставување на технички средства;
 5. функционалност на поставување на техничките средства;
 6. евалуација.²⁴⁹

²⁴⁷ Субошић Д., Организација и послови полиције, Криминалистичко-полициска академија, Београд, 2010, стр. 41.

²⁴⁸ Пошироко види: Epli P., Ribaux O., Summerfield E., Proces donošenja odluka u policiji, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2012, str.61-66.

²⁴⁹ Исто.стр.65.

Постојат одредени ставови дека секоја личност во процесот на донесување на одлуки може да ги искористи следните три модели:

1. интуиција;
2. лични вредности;
3. претпоставки засновани на поранешни одлуки и идентични ситуации.²⁵⁰

Како модели на одлучување можеме да ги третираме и обидите и грешките што во целост ќе го оправдаат термиолошкиот израз како модели на одлучување. Во ниту една полициска организација во светот не постои раководител што нема донесено погрешна одлука или пак имплементацијата на одредена одлука не ја повторил неколку пати. Тоа значи дека учењето од сопствените грешки е пример што може да ја подобри ефикасноста во работењето и подобрување на професионализмот кај раководителите што имаат направено веќе една грешка при донесувањето на одлуките. Ако го земеме предвид фактот повторувањето е мајка на знаењето, ќе заклучиме дека обидите и грешките можат да бидат ефикасни во надминувањето на недостатоците и подигање на степенот на стручност и професионалност кај донесувачите на одлуките.

3. ОПРАВДАНОСТ НА ПРИМЕНАТА НА МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Од истражувања што беа спроведени во изминатиот период можеме да заклучиме дека во полицијата во Република Македонија се донесуваат одлуки што се базираат на висока хиерархиската поставеност во рамките на Министерството за внатрешни работи. Одлуките што се донесуваат во полицијата на Република Македонија се донесуваат на стратешко, оперативно и тактичко ниво, а нивната имплементација најчесто ја врши оперативното и тактичкото ниво. Голем степен на влијание на квалитетот на донесените одлуки во рамките на полицијата на Република Македонија секако има и примената на субординацијата и координацијата при раководењето со полициските единици.

Полициската организација во Република Македонија е изградена од меѓусебно поврзани елементи што формираат релативно стабилен систем на интеракција што овозможува стабилен процес на работните активности во него.

²⁵⁰ Исто.стр.61-66.

Според природата на интегралните елементи што ја сочинуваат полициската структура во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, природата на проблематиката со која се соочува полицијата во Република Македонија, менталниот склоп и степенот на стручност и професионалност на работниците на полицијата во Република Македонија, од извршената анализа на претходно наведените модели на одлучување, како најприфатливи и најсоодветни модели за донесување на одлуки во полицијата во Република Македонија ги потенцираме:

1. штабниот модел на одлучување;
2. бирократскиот модел на одлучување.

Штабниот модел е применлив модел за донесување одлуки во рамките на полицијата во Република Македонија, бидејќи одлуките што се донесуваат со негова примена во рамките на полициската организација се производ на оперативен штаб што е составен од експерти од различни области во полициското работење. Исто така, овој модел на одлучување се темели врз знаењето и искуството на членовите на штабот, а ја застапува претпоставката дека командантот на штабот го има последниот збор пред да биде донесена одлуката.

Позитивни карактеристики на овој модел на одлучување произлегуваат од сериозноста на пристапот и степенот на професионалност што го поседуваат членовите на штабот, веродостојноста на изворот и квалитетот на информациите, секоја фаза од процесот на донесување на одлуката може независно да се следи и да се коригира од страна на штабот. Мора да се нагласи и пристапот во спроведувањето на одлуката, односно потврдување на моментот кога е постигната основната цел за која е донесена одлуката. Владее принципот на субординација со нагласен ланец на командување и раководење на вертикално и хоризонтално ниво во рамките на полицискиот менаџмент.

Имајќи го предвид персоналниот состав на штабот, специјалистичкото познавање на различни области од полициското работење може да се донесе квалитетна одлука која сепак ќе биде потврдена од командантот на штабот.

Бирократскиот модел на одлучување во науката важи за модел што се темели врз строга хиерархија и бирократско постапување со висок степен на централизација и стандардизација на процесите во што се донесуваат одлуките. Овој модел генерира состојба во која одлуките се донесуваат врз основа на стандардни оперативни процедури кои се донесени врз основа на постојната законска регулатива. Неговата

примена во рамките на полицијата на Република Македонија би била апсолутно прифатлива бидејќи природата на постоење на овој модел генерално се однесува на воено-полициските структури.

Со примената на овој модел во полицијата во Република Македонија би се подигнал степенот на професионалност во процесот на одлучување, бидејќи одлуките би се донесувале главно на вертикално ниво и би биле донесени со висок степен на професионализација. Други позитивни ефекти што би се рефлектирале од примената на овој модел на одлучување во рамките на полицијата во Република Македонија се:

- високиот степен на ефикасност;
- ниски трошоци при донесување и спроведување на одлуката;
- отсуство на дуализам во процесот на донесување на одлуката;
- максимална дисциплина;
- висок степен на посветеност;
- висок степен на специјализираност.

Главните недостатоци на овој модел на одлучување ќе ги бараме во неговата нефлексибилност, односно во неговата неспособност на брзи промени. Некои современи автори, овој модел во своите трудови го нарекуваат „вечен“, бидејќи еволуцијата кај овој модел практично ништо не променила. Други негативни особини кај овој модел на донесување на одлуки се:

- централното донесување на одлуките, бидејќи искуството на донесувачите на одлуки во однос на проблематиката во делот на оперативното ниво е најголем, а одлуките најчесто се донесуваат на стратешкото ниво;
- големата хиерархиска скала е, исто така, негативен белег на овој модел, бидејќи бара голем временски простор да се пренесе одлуката низ лавиринтот на хиерархијата;
- стандардните оперативни процедури многу ретко се дополнуваат согласно актуелните општествени случувања што го прави овој модел многу нееластичен;
- координацијата практично оди тешко, бидејќи високите нивоа на менаџментот не секогаш ги контактираат пониските нивоа.

Моделот на бирократска организација апсолутно би бил применлив во полицијата во Република Македонија, бидејќи овој модел е збир на професионалност, дисциплина, стандардизираност, што практично негативните особини на овој модел ги прави минорни во однос на позитивните.

Од извршената анализа на голем број модели на одлучување добивме резултати што нудат широк спектар на разлики околу примената на наведените модели во полициската организација. Во суштина не постои модел што не е добар, но постои модел што не е соодветен и општоприменлив. Токму тоа е причината што како резултат на вложената енергија во компарацијата на моделите и нивната широка примена стигнавме до констатацијата дека општо прифатливи модели со широк спектар на примена во полициската организација се штабниот модел на одлучување и бирократскиот модел на одлучување. Констатацијата ја поткрепува фактот дека токму овие два модела генерираат: структура, хиерархија, принципиелност, субординација, атрибути што произлегуваат од структурата на полициската организација и нејзините основни начела.

ГЛАВА 8

ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА МОДЕЛИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ И НИВНА ПРИМЕНА ВО ПОЛИЦИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА И ОПФАТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Република Македонија релативно многу доцна го стекна статусот самостојна суверена и независна држава, во однос на нејзиното пошироко опкружување. Сето тоа го наметнува фактот дека безбедносниот систем што го гради Република Македонија е релативно нов и постои потреба од постојана негова надградба во насока на успешно справување со современите ризици и закани. Полицијата во Република Македонија е дел од безбедносниот систем на државата што претставува извор на сигурноста и безбедноста на имотот и граѓаните на државата. Полицијата во Република Македонија задачите што ги извршува секојдневно, независно дали се работи за стратешко, тактичко или оперативно ниво, и се темелат врз строго утврдени одлуки што се донесени од менаџерите (раководителите во рамките на полициската организација). Тоа значи дека процесот на одлучување е основен елемент за извршување на полициските задачи во рамките на хиерархиската поставеност на полициската организација во Република Македонија.

Генерално, организационата структура на полицијата е составена од сплет на односи меѓу различни позиции и меѓу различни личности што 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 до нивото на полициските службеници што се наоѓаат во нејзината основа). Самите односи произлегуваат од делегиран авторитет од едно до друго ниво, а меѓу нивоата постои постојана комуникација со која авторитетот е пренесен меѓу нивоата. Ова е стандарден пристап за да се разберат некои од односите на авторитетот во полициската организација. Сепак, за целосно разбирање на проблемите што се врзани за полициската организација, потребно е да се има соодветно знаење за природата на нивоата и за начинот како тие се креираат.²⁵¹

Методолошкиот пристап и методите се интегрален дел од процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација. Илустративно ќе

²⁵¹ Безбедносни Дијалози, Филозофски Факултет, Бр.1, Скопје, 2010, стр.91.

направиме компарација на најчесто користени методи во рамките на методолошкиот пристап за донесување одлуки во полицијата во соседните земји, а тоа се:²⁵²

- Дијалектички метод;
- Позитивистички метод;
- Структуралистички метод;
- Историско-компаративен метод;
- Компаративен метод;
- Синтетички метод;
- Аналитичко-синтетички метод;
- Индуктивен-дедуктивен метод;
- Дефиниција и класификација;
- Анализа на содржина;
- Метод на испрашување;
- Набљудување;
- Експеримент;
- Метод на оперативски истражувања.

Процесот на донесување одлуки во полицијата на Република Македонија претставува единствен, утврден, проверен и потврден аналитички процес, како и приспособување на општиот аналитички пристап за решавање одредени проблеми. Процесот на одлучување е единственото средство што е на располагање и што им помага на донесувачите на одлуки во полицијата да ги предвидат и да ги донесат решенијата за функционирање на полициската организација и начините на остварување на целите на нејзиното постоење и функционирање, односно да ги подготват, донесат и соопштат своите одлуки. Процесот на вакви одлуки на раководителите им овозможува темелно и сеопфатно да ја разгледаат ситуацијата на терен и да донесат оправдани и логични одлуки. Практично со донесување на одлуката раководителот ја реализира својата цел за извршување на задачата.

Процесот на донесувањето на одлуки во полициската организација на Република Македонија е сложен и комплексен, а степенот на сложеност и комплексност го добива од самата природа на полициското работење, целта за која ќе се спроведе процес на донесување на одлуките, средината во која егзистира полициската организација, каде што се донесуваат одлуките, методолошкиот пристап, моделот што ќе биде применет.

²⁵² Субошић Д., Организација и послови полиције, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2010, стр. 40.

Тоа значи дека за еден ист проблем во различна средина не може да се примени една унифицирана одлука што веќе е донесена со цел решавање идентичен проблем.

Изнесените факти говорат дека токму заради сложеноста и комплексноста на наведената проблематика акцентот е фокусиран во областа на безбедносниот менаџмент, односно одлучувањето.

Одлуките најчесто имаат различен интензитет на интерактивност. Некои одлуки што се донесени во еден сегмент од организацијата понекогаш може, а понекогаш и не мора да влијаат врз другите сегменти од организацијата, односно врз донесувањето на одлуките во тие делови. Квалитетот на една донесена одлука најчесто зависи од критериумите и ставовите што ги поседува донесувачот на одлуки. Критериумот на изборот на одлуки претставува утврдена рамка на поставените цели во процесот на одлучување, овозможувајќи успешна споредба на варијантите, што на крај секако ќе резултира со избор на една од нив која на најсоодветен начин ќе ги оправда поставените цели.

Потребата за проучување на моделите на одлучување е особено важна во услови на истакнатата растечка комплексност во управувањето со безбедносните институции, затоа што проблемите на управувањето со безбедносните институции стануваат сè посложени. Теоретската рамка на проблемот на истражување се фокусира на одлучувањето, затоа што квалитетот на управувањето во најголем дел е одреден од квалитетот на одлучувањето. Од ова произлегува дека успешната имплементација на одлуката зависи пред сè од степенот на нејзиното прифаќање од страна на инволвираните субјекти, како и од квалитетот на самата одлука, затоа што само квалитетна одлука може да донесе поголеми резултати. Оттука, како проблем на истражување можат да се идентификуваат специфичностите на одлучување во полицијата кои помалку или повеќе влијаат на ефикасното управување со полициската организација.

Во рамките на предметот на истражување акцентот е ставен на одлучувањето и донесувањето одлуки во полициската организација. Поконкретно во истражувањето акцент ќе се стави на разработката на моделите на одлучување и прифатливоста на можен модел на одлучување и негова примена во работата на полицијата во Република Македонија.

Целта на истражувањето е мошне сложена и комплексна, затоа што истражувањето се фокусира првенствено на специфичните карактеристики на одлучувањето со посебни аспекти на ефикасното управување на работата на

полицијата на ниво на целата полициска организација и во рамките на поширокиот контекст на организирање и управување на безбедноста во Република Македонија.

Основната цел за изнаоѓање најкомпатибилен модел на одлучување во полицијата на Република Македонија подразбира обработка и анализа на повеќе модели на одлучување, при што преку компаративна анализа, односно спроведено интервју ќе се направи потребната селекција. Моделите на одлучување што можат да се применат во рамките на полициската организација треба да ја оправдаат нивната примена. Преку моделите на одлучување може да се утврди:

- начинот на кој се донесуваат одлуки во полицијата во Република Македонија во функција на осигурување на безбедноста;
- моделите на одлучување и можноста од нивна примена во работата на полицијата на Република Македонија;
- дефинирање на најсоодветен модел на одлучување во полицијата во Република Македонија;
- степенот на влијание на одлуката во ефикасноста на полицискиот систем;
- степенот на зависност на одлуката од стручноста и компетентноста на одлучувачот;
- детекција на потребните предуслови за подобрување на квалитетот на донесените одлуки;

Врз основа на поставените цели, со соодветна методолошката рамка со примена на соодветни методи и техники на истражување се опфаќа одлучувањето како една од примарните функции на безбедносниот менаџмент што овозможува ефикасно управување со самата институција. Методолошката рамка е поставена врз основа на општо поставените научни и методолошки принципи кои вообичаено се користат и се применуваат во истражувањата.

Во контекст на наведеното направени се теоретските разработки на моделите и моделирањето. Моделирањето е суштинско во обликувањето на процесите, затоа што со моделирањето се симулираат настаните во полицискиот систем, се откриваат појавите и се дефинираат законите. Конкретно детаљно се анализирани моделите на одлучување како своевидна основа за етаблирање конкретен модел на одлучување во полицијата на Република Македонија. Значи целта е да се претстават моделите на одлучување, односно со помош на анализа на понудените модели на одлучување да се докаже кои се најприменливи во работата на полицијата во Македонија.

Предмет на анализа се прашањата што се однесуваат на основите на

одлучувањето. Конкретно тематските целини се однесуваат на општите претпоставки на одлучувањето, потребата од одлучување, поимот и значењето на одлучувањето, процесот на одлучување, стиловите на одлучување, одлуката како своевидна разработка на процесот на одлучување или резултат на процесот на одлучување, видовите одлуки, влијанието на човечкиот фактор во процесот на одлучување, субјективниот фактор во одлучувањето итн.

Акцент на истражувањето е ставен во фокусот на одлучување во полицијата, во чии рамки ќе биде претставено централното истражувачко прашање. Тука всушност ќе се анализира специфичноста на полициското одлучување, карактеристиките на полициското одлучување, специфичноста на полициската одлука, процесот на донесување полициски одлуки, степените во процесот на донесување полициски одлуки итн. Исто така, во рамките на оваа глава ќе бидат опфатени и некои елементи и фактори што би влијаеле во процесот на донесување полициски одлуки.

Преку научна елаборација на одлучувањето во полициската организација во сите облици и форми дефиниран е модел на одлучување како своевидно решение за квалитетно работење и извршување на безбедносните задачи. Резултатите од ова истражување имаат големо научно и општествено значење, бидејќи тие ќе овозможат да бидат применливи за науката, но што е најважно и за практиката, односно за Министерството за внатрешни работи од аспект на примена на нови решенија во процесот на одлучување за потребите на полицијата во Република Македонија. Анализата на факторите што влијаат на квалитетот на одлуката дава одговор за тоа кои од општо прифатените модели можат да бидат применливи во работата на полицијата на Република Македонија за да можат да ги дадат и најпосакуваните и најдобри резултати во работата на полицијата. Понатаму, истражувањето генерира еден практичен модел на одлучување што ќе ја подобри работата не само во управувањето со полициската организација во Македонија, туку и ќе го унапреди процесот на донесување одлуки, затоа што донесувањето одлука во овие институции мора да се заснова на строги консултации, промисленост и партиципација.

Една од основните техники во истражувањето беше и нестандардизираното интервју за прибирање податоци, кое имаше ограничена примена во однос на статистичкиот примерок што беше предмет на истражувањето. Одлуката за избор на примерокот беше направена врз основа на слободна процена како најсоодветен елемент за квалитативниот вид на истражување. Од примерокот што беше предмет на интервјето се очекува да ги обезбеди потребните податоци од актуелни менаџери во

рамките на полицијата на Република Македонија на стратешко тактичко и оперативно ниво, кои во моментот на спроведување на интервјуто директно или индиректно донесуваат одлуки или пак во минатото донесувале одлуки независно од хиерархиското ниво.

Примерокот што беше предмет на интервјуто послужи за добивање релевантни податоци од нведените раководители (менаџери) во полицијата на Република Македонија. Реализирани се 25 интервјуа, а активноста се спроведе во временскиот интервал од јуни до август 2016 година. Поголемиот дел од прашањата кои беа дел од интервјуто директно произлегуваа од спектарот надлежности што ги имаат раководителите во однос на донесување одлуки. Во обработката на прашањата се настапи квалитативно и акцент се стави на општата индикативна вредност. Во делот на обработката на податоците добиени во спроведеното интервју се употреби семантичка и фреквентна анализа на нивната содржина, при што во целост се доби автентичност на податоците, бидејќи користените методи беа системски и целосно спроведени. Во насока на реализација на предметното интервју со цел истражувачот да не се одалечи од предвидениот предмет на истражувањето се изготви план за спроведување методолошки техники што се состоеше редоследно од неколку фази. Секоја од фазите претставуваше интегрална единица на основната цел што беше потребно да се постигне преку податоците добиени преку спроведеното интервју. Целта што се очекуваше да произлезе од интервјуто се темелеше на временски долга подготовка и селекција на прашањата коишто практично претставуваа предмет на истражувањето. Изборот на прашањата се направи врз основа на претходна анализа што ги даде насоките како да се обезбедат релевантни и конкретни одговори. Предвид беше земен и факторот анонимност што како посебна методолошка постапка овозможи испитаниците без двоумење да дадат недвосмислени прецизни и длабински одговори. Во насока на обезбедување на намерниот статистички примерок и сериозноста (релевантноста) на податоците што се очекуваше да бидат добиени од истражувањето пред да се спроведе интервјуто, од страна на истражувачот беше изготвен краток вовед во форма на известување за целите на истражувањето, задачите на истражувањето, принципите врз кои се темели истражувањето и позитивните импликации кои што се очекуваше да бидат добиени од предвидените прашања. Следен чекор во истражувањето претставуваше анализата и обработката на податоците. Од извршената анализа на одговорите на дескриптивно ниво и статистичка обработка на прашањата се направи селекција, односно категоризирање на одговорите врз основа на квалитетот,

спецификите и релевантноста на репрезентативните примероци. Недоволно јасните, односно нецелосни одговори не беа предмет на анализирање. Со примена на методот апстракција и конкретизација се направи концепт што претставуваше всушност тематската рамка на истражувањето и издвои неколку клучни концепти кои претставуваа основа за групирање на податоците. Акцентот на истражувањето беше насочен кон изнесување на мислењата на испитаниците во насока на: одредување на специфичните карактеристики на полициското одлучување во Република Македонија, утврдување на адекватноста и релевантноста на постојниот модел на одлучување во полицијата во Република Македонија во однос на донесувањето на одлуки, утврдување на прифатливоста на моделите на одлучување во работењето на полицијата, факторите и степенот на нивното влијание во процесот на одлучување од објективен и субјективен аспект, утврдување на сличности или разлики помеѓу полициското и армиското одлучување, степенот на меѓузависноста на функциите одлучување и раководење, утврдување на степенот на влијание на субјективизмот во процесот на донесување одлуки, фактори од кои зависи процесот на донесување одлуки, мислење во однос на ланецот на командување и раководење во полицијата на Република Македонија и предлози мислења и сугестии со цел подобрување на одлучување во полицијата на Република Македонија. Во делот на добивање на што поконкретни податоци се направи повторна анализа на секој транскрипт независно на еден од друг и се дефинира категоријата во која ќе биде сместен. Преку категоризацијата, а врз основа на сличностите и разликите на транскриптите добиени со извршената компаративна анализа се направи тенденција за откривање нови детали и нови сознанија. Со истражувањето беа опфатени следните категории на испитаници:

1. претставници од Министерството за внатрешни работи на стратешко ниво;
2. претставници од Министерството за внатрешни работи на тактичко ниво;
3. претставници од Министерството за внатрешни работи на оперативно ниво.

Истражувањето се темели на интервјуируење од страна на еден поранешен министер за внатрешни работи, актуелен министер за внатрешни работи во моментот на истражувањето, двајца поранешни директори во министерството за внатрешни работи, двајца актуелни директори во министерството за внатрешни работи во моментот на истражувањето, тројца помошници директори, тројца началници на оддели, тројца началници на сектори, тројца началници на единици и двајца главни инспектори и пет командири на полициски станици/одделенија. Истражувањето се

спроведе во Бирото за јавна безбедност и во Управата за безбедност и контраразузнавање при Министерството за внатрешни работи. Спроведеното истражување во голема мера ги постигна предвидените цели и очекуваните резултати со одредени ниско влијателни негативни импликации од аспект на нивниот интерес кон истражувањето. И покрај тоа што од страна на истражувачот беа преземени сите мерки и активности за ефикасно и релевантно истражување, сепак добиените резултати посочуваат и низа слабости. Нарушеното расположение на испитаниците и нивната слаба заинтересираност во однос на истражувањето беа резултат на нестабилната безбедносно-политичка состојба. Друг дел на испитаниците покажаа неподготвеност, односно делумно одговорија на прашањата, додека кај друг дел испитаници комуникацијата се одвиваше тешко поради професионалните обврски и задачи што произлегуваа од нивното работно место. Некои пак испитаници беа крајно резервирани и нивните ставови по одредени прашања беа сосема нејасни бидејќи одговорот не одеше во прилог на работното место на кое беа распоредени.

2. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Во продолжение ќе следат ставовите на испитаниците вклучени во истражувањето во насока на утврдување на специфичните карактеристики на одлучувањето во полицијата во Република Македонија, адекватноста и релевантноста на постојниот модел на одлучување во полицијата во Република Македонија во однос на донесувањето на одлуки, прифатливоста на моделите на одлучување во работењето на полицијата, факторите и степенот на нивното влијание во процесот на одлучување од објективен и субјективен аспект, сличностите или разликите помеѓу полициското и армиското одлучување, меѓузависноста на функциите одлучување и раководење, влијанието на субјективизмот во процесот на донесување одлуки, факторите од кои зависи процесот на донесување одлуки, мислење во однос на ланецот на командување и раководење во полицијата на Република Македонија и подобрувањето на одлучувањето во полицијата на Република Македонија.

2.1. Специфични карактеристики на полициското одлучување во Република Македонија

Полицијата на Република Македонија претставува единствен хиерархиски систем со повеќе функционални потсистеми што треба да овозможи корелативно-функционално дејствување и извршување на различни безбедносни задачи утврдени со закон. Полицијата, самите безбедносни проблеми може успешно да ги решава само со постоење 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 и подзаконски акти), како и на потребниот авторитет, професионалност, знаење, компетентност, стручност, доследност, темелност итн. како основни елементи препознатливи 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 одмереност, сразмерност, толереанција 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 начинот на нејзиното функционирање и раководење преку нивното дијалектичко единство.²⁵³

Донесувањето одлуки во рамките на полициската организација е цврсто поврзано со одлучувањето што дава за право да ги потенцираме специфичните карактеристики на одлучувањето како нераскинлив сегмент на раководењето во полициската организација.

Донесувањето одлуки во сите сфери на хиерархиските нивоа не носи до констатацијата, дека процесот на донесување одлуки во полициската организација наликува на штабно донесување одлуки, бидејќи во процесот на донесување на одлуката учествуваат повеќе структури, а на крај одлуката ќе биде донесена од

²⁵³ <http://sd.fzf.ukim.edu.mk/index.php/no2/432?format=pdf>, преземено на: 01/09/16.

највисокиот по чин старешина во рамките на хиерархиското ниво каде што се одлучува. Секој одлучувач во полициската организација е насочен кон целите кои е потребно да се постигнат со донесување на одлуката, но и кон структурите што е потребно да ја имплементираат одлуката. Нивото на хиерархија на повисокиот старешина му дава можност да му каже на потчинетиот како да ја спроведе одлуката и како да постапува во одредени ситуации. Специфичноста на полициското одлучување произлегува и од фактот на постигнување на најдоброто можно решение на одреден проблем за кој е донесена одлуката. Самата специфичност наметнува потреба од подигање на степенот на професионализација кај раководните структури независно од својот авторитет. Многу често авторитетот на раководната структура е пресуден за донесување правилна одлука. Авторитетот не претставува само термиолошки израз во процесот на одлучување, тој претставува претходно искуство, знаења, образование и вештини што ги поседува еден раководител во полициската организација што донесува одлуки.

Со цел да се утврди мислењето на испитаниците што беа опфатени со истражувањето, беше поставено следното прашање: *„Кои се специфичните карактеристики на полициското одлучување во Република Македонија ?“* Како појдовни специфики во однос на насочување на испитаниците кон целта на прашањето им беа посочени: професионалноста, работното искуство, познавањето на природата на проблемот, степенот на образование или сите заедно.

Најголем дел од испитаниците од сите три нивоа на менаџментот во однос на ова прашање одговорија дека постојат повеќе фактори што му даваат специфичност на полициското одлучување. Генерално испитаниците во однос на прашањето имаа доста идентични мислења и сличности, при што најголемиот број испитаници се изјаснија дека заемноста помеѓу професионалноста, работното искуство, познавањето на природата на проблемот, степенот на образование го чинат специфичниот сегмент на одлучувањето во полицијата на Република Македонија, со што тие директно ја потврдија интеракцијата на веќе наведените специфични елементи што е потребно да ги поседува секој донесувач на одлуки во рамките на полициската организација. Во текот на дискусијата дел од испитаниците истакнаа дека специфичноста на полициското одлучување произлегува од работното искуство што го има донесувачот на одлуки, односно дека специфичноста зависи само од професионалноста на донесувачот на одлуки во полициската организација. Разликите во ставовите се јавуваат кај испитаниците од тактичкото, односно оперативното ниво на менаџментот.

Од ставот на испитаниците независно од нивото на полицискиот менаџмент на

кој му припаѓаат следи општ заклучок дека полициското одлучување има посебни специфики што произлегуваат од: професионалноста, работното искуство, познавањето на природата на проблемот, степенот на образование на донесувачот на одлуки во рамките на полициската организација.

2.2. Адекватност на моделите за одлучување во полицијата на Република Македонија

Моделот на одлучување во полицијата на Република Македонија овозможува анализа на меѓузависностите на спектарот компоненти коишто го сочинуваат предметниот проблем. Моделот на одлучување е начин на разбирање и пристап кон ситуацијата или условите што се составен дел на проблемот. Со други зборови моделот претставува наједноставно решавање на многу сложена ситуација.

Моделот како поим овозможува широк спектар на алатки што го олеснуваат процесот на одлучување. Покрај физичките претставувања и математичката презентација во насока на решавање на проблемот можат да се искористат организациони шеми, дијаграми, контролни листи и низа други популарни визуелни помагала. Бидејќи моделот претставува упростување на реалноста, процената на неговата корисност за решавање на проблемите и за подобрување на процесот на одлучувањето е сосема субјективна и е препуштена на одлучувачот. За да може моделот да претставува доверлива алатка во рацете на менаџерот, тој треба да се темели на неколку прашања што треба да имаат основен одговор:

- Дали моделот овозможува да се согледа реалната ситуација?
- Дали моделот е јасен на прв поглед и дали може да се користи без специјална обука и знаење?
- Дали е доволно еластичен во него да се додаваат, во случај на потреба, дополнителни големини и варијабли?
- Дали е можно внесување елементи кои со тек на време можат да се променат?²⁵⁴

Доколку одговорите на овие или на некои слични прашања задоволуваат, можеме да се согласиме дека моделот ќе ја исполни својата задача во процесот на одлучувањето, бидејќи на донесувачот на одлуката ќе му биде потребно да ја разбере и

²⁵⁴ Ѓорѓијовски Б., Теорија на одлучување, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002, стр.171.

да ја види реалната ситуација. Тоа е многу важно за постигнување на целата.²⁵⁵

Моделот за одлучување што се користи во полицијата на Република Македонија најчесто содржи збир на аналитички постапки што се поделени во неколку фази, кои на донесувачот на одлуки му овозможуваат рационален и системски пристап врз текот на самиот процес на донесување одлуки. Најчесто како фази на моделот на рационално одлучување се:

- анализа на проблемот што всушност треба да се реши;
- дефинирање потенцијални решенија;
- избор на најдобро решение;
- имплементација на избраното решение.

Анализата на проблемот и дефинирањето на можните решенија се првите две воведни фази во моделот на рационално одлучување. Во овие две фази се врши подготовка на потребните ресурси и примена на релевантните информации со кои располага донесувачот на одлуки, а коишто се однесуваат на проблемот за кој е потребно да се донесе одлуката. Во првата и во втората фаза предмет во процесот на одлучување е самиот проблем и неговата природа. Третата фаза претставува анализа и избор на најдобрите можни решенија што би претставувале одлука за постигнување одредена цел. Последната фаза од моделот на рационалното одлучување претставува контрола на досегашниот процес и спроведување на донесената одлука во насока на решавање на предметниот проблем. Поинаку кажано, првите две фази од моделот на рационално одлучување се однесуваат на предвидување и претпоставки, а вторите две фази претставуваат мерки и активности што водат кон конечно решавање на проблемот.

Прашањето: „Дали постојниот модел на одлучување е адекватен на реалните потреби во работењето на полицијата на Република Македонија?“ предизвика варијација во однос на одговорите на испитаниците, коишто можеме да ги анализираме од повеќе аспекти. Од извршената анализа на добиените резултати повеќето од половината испитаници се изјасниле дека постојниот модел на одлучување во полицијата во Република Македонија не е адекватен на реалните потреби во работењето на полицијата и дека треба да се промени во насока на избор на поадекватен модел за донесување одлуки што ќе овозможи донесување подобри и поефикасни одлуки. Карактеристично е тоа што разликата во перцепцијата во однос на

²⁵⁵ Исто, стр.171.

адекватноста на постојниот модел се јавува во сите три нивоа на менаџментот. Мал дел од испитаниците се изјасниле дека постојниот модел на одлучување во полицијата на Република Македонија е адекватен и соодветен, остатокот од испитаниците одговориле со: „не сме сигурни“.

Добиените одговори на наведеното прашање, само ја потврдуваат оправданоста на истражувањето низ содржината на трудот во насока на изнаоѓање на соодветен модел во полицијата на Република Македонија што ќе има широка и ефикасна примена во процесот на донесување на одлуките.

2.3. Модели на одлучување

Спецификите на моделите на одлучување во полицијата на Република Македонија, произлегуваат од начинот на кој се врши обработката на квантитативните и квалитативни особини на информациите и методолошките пристапи во однос на толкувањето и на примената на резултатите со коишто располага донесувачот на одлуки во насока на решавање на проблемот. Со примената на моделите не се менува ништо во однос на симптомите кои и понатаму остануваат имагинарни и тешко уочливи, но моделот придонесува за поедноставно и попрецизно да се навлезе во природата на проблемот и тој да се реши што поедноставно и побрзо. Друга важна специфика што произлегува од мноштвото модели на одлучување е временската рамка. Секој модел на одлучување има своја сопствена временска рамка што е потребна за да се донесе квалитетна одлука. Со пренебрегнување на симптомите на проблемот многу често на почеток се промашува и одлуката што е потребно да се донесе за да тој биде решен.

Дефинирањето на проблемот е основен пристап на секој модел. Тоа е првата фаза каде што примената на најразлични модели овозможува донесување заклучоци и формирање идеи за потенцијално решавање на проблемот. Изнаоѓањето можни решенија во оваа фаза најчесто се хипотетички и се однесуваат на идно време, бидејќи секоја од нив се темели на несоодветни извори на информации. Оваа фаза е многу корисна за понатамошниот процес на одлучување. Бројот на хипотезите, односно можни решенија во оваа фаза зависи од интеракцијата помеѓу изворот на проблемот и организциската единица. Најчесто проблемите се од калибар на ограничени ресурси или несоодветен стручен кадар, односно примена на несоодветен модел на одлучување што не може да го препознае изворот на проблемот.

Изборот на најдобро решение претставува избор на најдобрата хипотеза од претходната фаза. Во рамките на оваа фаза моделот овозможува најразлични методолошки пристапи (математички или теориски) за идентификување и компарација на позитивните и негативните страни на секоја од хипотезите поединечно. Моделот мора да овозможи селекција и избор една хипотеза што ќе се конвертира во конечна одлука. Тоа се прави со детаљна компаративна анализа на секоја можна варијанта во процесот на донесување одлуки. Избраната хипотеза како најдобро решение претставува конечно донесена одлука во насока на решавање на даден проблем. Во оваа фаза, модел на компаративна анализа би било вистинско решение во делот на: компатибилност, квалитет, приспособливост, општа прифатеност од другите членови на организацијата вклучени во процесот на донесување одлуки. Изборот на најдобро решение се прави по пат на елиминација на варијантите што нема да бидат високо вреднувани од страна на донесувачот на одлуки. Но ако се земе предвид фактот дека претходните фази се соочувале со ограничена рационалност, тогаш дискутабилен е фактот дека избраната најдобра хипотеза е навистина добра.

Моделот на одлучување, исто така, мора да ја опфати и имплементацијата на избраното решение, што всушност претставува завршна фаза во процесот на донесување одлуки, каде што е потребно изборот на одлуката која е потребно да го реши проблемот да се спроведе во практика.

Во насока на утврдување на прифатлив модел на одлучување во полицијата на Република Македонија, на испитаниците им беше поставено прашањето: „*Кој модел на одлучување е прифатлив во работењето на полицијата во Република Македонија ?*“

Анализата на одговорите на прашањето се направи врз вкупната бројка на испитаници независно од нивото на полицискиот менаџмент, од каде може да се заклучи дека не постојат отстапки од вкупната вредност на доминантниот одговор.

Според тоа мнозинството од испитаниците одговориле дека најприфатлив модел на одлучување во полицијата на Република Македонија е моделот на примена на аналитичко-хиерархискиот процес. Интересен е податокот што произлезе од обработката на податоците каде неколку испитаници на тактичко и оперативно ниво во полицискиот менаџмент, посочија други модели што би можеле да бидат применети во полицијата на Република Македонија, како што се: моделот на рационални актери, моделот на бирократска организација, моделот на систем на доверба.

Добиените одговори само го потврдуваат основниот факт дека моделот на примена на аналитичко-хиерархискиот процес има широка примена во сите сфери на

човековото постоење, а за неговата широка примена има богат фонд на достапни трудови и стручните списанија, односно во секоја област на човековите активности. Основните специфики на овој модел произлегуваат од начинот на добивањето на податоци од еден или повеќе експерти со скала на односи за споредување на парови, уредувањето хиерархиска структура на споредби на критериумите, поткритериумите, како и алтернативите, наоѓањето на вектори на приоритетите во рамките на секоја група на споредени елементи и добивањето на локални приоритети за секој поткритериум и критериум на сите нивоа на хиерархијата, со цел да се добијат, т.е. синтетизираат глобалните приоритети меѓу сите алтернативи. Освен во полициската организација, широката и успешна примена на аналитичкиот хиерархиски процес може да се сретне и во маркетингот, финансиите, образованието, јавната политика, економијата, медицината и спортот.

2.4. Влијанија врз процесот на донесување на одлуки

Процесот на донесување на одлуки воопшто не е имун на негативните влијанија и отежнувачките околности што настануваат при неговото одвивање. Според тоа активностите што позитивно или негативно ќе имаат одредено влијание врз самиот процес односно донесената одлука најчесто се класифицираат како субјективни, односно објективни. Субјективните влијанија во процесот на донесување на одлуките директно се поврзани со донесувачот на одлуките и генерално ја отсликуваат неговата способност за одлучување. Објективните фактори најчесто не произлегуваат од одлучувачот. Тие произлегуваат од средината во која егзистира полициската организација како и природата и интензитетот на проблемот за кој е потребно да се спроведе процес на донесување на одлуки и технологиите и техниките кои се применуваат во насока на негово решавање. Во најголем број случаи, субјективниот фактор може да се контролира, додека обејктивниот фактор најчесто е надвор од контролата на одлучувачот и мора превентивно да се дејствува во однос на него за да биде ставен под контрола. Најчесто негативното влијание на објективниот фактор претставува пропуст на субјектот бидејќи објективното влијание морало да биде земено предвид од страна на донесувачот на одлуки.

Во процесот на одлучување најчесто пропусти од субјективен карактер се прават во фазата на прибирање на информации. Во таа насока истражувале реномирани автори кои го истакнуват следното:

1. прибираат многу информации, а потоа не ги користат;
2. бараат повеќе информации отколку што им се потребни и потоа ги игнорираат;
3. најчесто, прво ќе донесат одлука и потоа бараат релевантни информации;
4. тежнеат кон прибирање на размерно голем број на информации кои имаат мала или никаква важност за ситуацијата на одлучување.²⁵⁶

Имајќи ја предвид природата на полициското работење и познавањето на начините на кои се донесуваат одлуките во полициската организација, како субјективни фактори ќе ги споменеме притисокот и несигурноста кај донесувачите на одлуки. Притисокот во процесот на донесување на одлуки е субјективен фактор што негативно влијае на квалитетот на донесената одлука. Познавајќи ги проблемите со кои се соочуваат старешините од пониските нивоа на менаџментот во полициската организација, честопати брзоплето донесуваат одлуки што воопшто не го решаваат проблемот, а згора на тоа се трошат и ресурси. Главен причинител за брзоплетоста кај старешинскиот кадар во полициската организација е притисокот. Според едно толкување, притисокот за брзоплето дејствување на донесувачите на одлуки во полициската организација е стравот кој се јавува кај одлучувачот дека доколку одлуката не се донесе веднаш проблемот ќе се усложни и ќе биде посложен за решавање. Искуството вели дека брзоплетоста освен што не го решава проблемот туку дополнително го усложнува. Според друго толкување притисокот се јавува како резултат на избегнување на епитетот „бавен менаџер“. Со цел да го одбегнат посочениот епитет, донесувачите на одлуки со избрзаната реакција многу често донесуваат одлуки без претходно обезбедени доволни информации за природата на проблемот. Според трето толкување, желбата за докажување пред повисокиот менаџмент, честопати води кон лоши и избрзани одлуки.

Несигурноста, исто така, е интегрален дел од секој старешина во кое било ниво на полицискиот менаџмент. Тоа значи дека таа во голема мера влијае врз процесот на донесување на одлуките. Несигурноста започнува кога донесувачот на одлуки започнува да проучува одреден проблем и ненадејно открива нови димензии. Во тој случај одлучувачот преминува во состојба на конфузност и станува нервозен. Фактот дека тој не може да најде начин да донесе соодветна одлука го прави максимално несигурен. Барајќи начини за решение на проблемот тој запаѓа во сè поголема несигурност, а времето станува негов сериозен противник.

²⁵⁶<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Odlu%C4%8Divanje%20kao%20proces%20%20zabilje%C5%A1ke%20uz%20predavanje%20-%202010.pdf>, превземено на: 04/06/15.

Влијанието на субјективните и објективните фактори се реален проблем во процесот на одлучување во полицијата во Република Македонија. Во насока на согледување на мислењето на испитаниците од сите три категории, како дел од спроведеното интервју поставено е следното прашање: „*Кои фактори влијаат на процесот на одлучување во полицијата на Република Македонија ?*“ Во однос на ова прашање испитаниците од сите категории имаа сериозен пристап и солидна дискусија. Од нивна страна детално беше направена анализа на субјективизмот, објективизмот и обостраната нивна заемност. Поединечно се елаборирани сите сегменти на секој вид влијанија. Претставниците на стратешкиот менаџмент што беа опфатени во интервјутото се изјаснија дека подеднакво влијание имаат и субјективниот, односно објективниот фактор во процесот на донесување одлуки. Истото мислење го имаше и групата испитаници од оперативниот менаџмент на Министерството за внатрешни работи, додека мал број претставници од тактичкото ниво на менаџментот, сметаа дека преовладува влијанието на објективизмот во процесот на донесување на одлуките и го споделија мислењето дека тој фактор на влијание може да се надмине само со превенирање и негово предвидување од страна на донесувачот на одлуката.

2.5. Сличности и разлики помеѓу военото и полициското одлучување

Во насока на утврдување на разликите во одлучувањето во воената и полициската организација ќе направиме кратка елаборација на основните задачи на овие организации и нивната основна намена во рамките на безбедносниот систем на Република Македонија.

За да може да ја остварува својата одбранбена политика и основните цели на системот за национална одбрана, Република Македонија како и другите држави во светот гради вооружени сили како дел од безбедносниот систем со задача да ја обезбедат територијалната целост и независноста на Република Македонија.²⁵⁷

Примарна мисија на Армијата е одбрана и заштита на територијалниот интегритет и независноста на Републиката и заштита на населението од надворешни закани во сите услови – во мир, во кризна состојба и во војна.²⁵⁸

Организациската поставеност на воената организација се одликува со висок

²⁵⁷ Бакрески О., Милошевиќ М., Современи безбедносни системи, Аутопринт Т.А. Скопје, 2010, стр.241.

²⁵⁸ <http://morm.gov.mk/wp-content/uploads/2013/12/BELA-KNIGA-NA-ODBRANATA.pdf>, преземено на:01/09/2016.

степен на авторитет и се темели на изразена бирократија, строга хиерархија и дисциплина. Овие карактеристики на воената организација постојат во сите сегменти на военото работење. Според наведеното процесот на донесување одлуки во рамките на воената организација, исто така, ги поседува овие веќе споменати специфики со висока доза на авторитет, бирократија и воена дисциплина.

Донесувањето воени одлуки претставува многу комплексен и сложен процес. Во рамките на овој процес командантот и штабот континуирано се наоѓаат во ситуација на избор на одредени решенија, како и прашањата за можната реализација на самите задачи. Во основа, носењето на одлуките се врзува за личното убедување на командантот и штабот за исправноста на одлуката. Сепак вистинските одлуки се резултат на целосни, системски и последователни проучувања и анализи во кои ќе се земат предвид сите факти поврзани со ситуацијата.²⁵⁹

Генерално организационата структура на полицијата е составена од збир на односи помеѓу различни позиции и помеѓу 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 до нивото на полициските службеници што 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 што се врзани за полициската организација, потребно е да се има соодветно знаење за природата на нивоата и за начинот како тие се креираат.²⁶⁰

Задачите што ги извршува полицијата за разлика од армијата се сведуваат на активности во рамките на државата, обезбедување на уставниот поредок во државата и најчесто се во форма на граѓански сервис.

Одлуките што се донесуваат во рамките на полициската организација се карактеризираат со одреден степен на бирократија и мошне развиен облик на

²⁵⁹ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А., Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр.163.

²⁶⁰ Исто, стр.135-136.

департаманизација. Донесените одлуки во полициската организација најчесто се однесуваат на проблематики од секојдневниот живот и потреби на граѓаните и произлегуваат од самата специфика на полицискиот систем, а неговата специфичност се однесува на:

- Општествените цели кои произлегуваат од широкиот спектар задачи, што значи дека полицискиот систем сам по себе не е цел, туку систем кој ги остварува општите општествени цели;
- екстремно спротивставување 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.²⁶¹

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;
- територијална сеопфатност и временски континуитет во остварување на функцијата, што бара секојдневна подготовка за извршување на задачите на целата територија и во секое време;

²⁶¹ <http://sd.fzf.ukim.edu.mk/index.php/no2/432?format=pdf>, преземено на: 01/09/2016.

- потребен секојдневен аналитички пристап од претходните случувања, што би значело стекнување искуство и изградба на нови методи во работата и раководењето.²⁶²

Од досега изнесените факти за спецификите на воената и на полициската организација можеме да ги препознаеме сличностите, односно разликите.

Сличностите на одлуките во овие организации произлегуваат од сличностите во самите организациони структури. Донесените одлуки се однесуваат на безбедносни прашања, процесот на донесување одлуки поминува низ бирократските лавиринти на организацијата, спроведувањето на одлуките мора да биде навремено, донесените одлуки се директно поврзани со безбедносната состојба во државата, одлуките содржат висок процент на дисциплина. Но и покрај големата идентичност во структурата на овие безбедносни организации, сепак постојат низа разлики. Разликите во донесувањето одлуки во овие организации произлегуваат од нивната основна намена, односно од проблематиката со којашто тие се соочуваат. Се разбира дека заедничка цел и на двете организации е гарантирање на безбедноста на граѓаните, меѓутоа остварувањето на основните цели се врши на сосема различен начин, со сосема различни методолошки пристапи.

Разликите и сличностите во армиското, односно во полициското одлучување го имаат детектирано поголем број од испитаниците што во спроведеното интервју на прашањето: „Дали постојат сличности и разлики меѓу полициското и армиското одлучување?“ предвид беа земени одговорите на испитаниците од сите три нивоа на менаџментот во Министерството за внатрешни работи при што е констатирано дека, сите испитаници од стратешкото, тактичкото и најголем дел од оперативното ниво се изјасниле дека постојат разлики помеѓу армиското и полициското одлучување, додека мал дел испитаници од оперативното ниво на менаџментот се изјасниле дека всушност не постои разлика во одлучувањето во овие две организации.

Неколку испитаници од тактичкото ниво на полицискиот менаџмент се изјаснија дека донесувањето на одлуките во армијата е различно од полицијата, бидејќи армијата како организација е гломазна и нефлексибилна. Постои мислење кај некои испитаници од оперативното ниво на полицискиот менаџмент, каде разликата ја гледаат во примената на моделите на донесување на одлуки. Општа констатација на сите испитаници е дека и покрај мноштвото сличности и заеднички приоритети, сепак

²⁶² <http://sd.fzf.ukim.edu.mk/index.php/no2/432?format=pdf>, преземено на: 01/09/2016.

станува збор за различни организации и различен начин на донесување на одлуки.

Поголемиот дел од испитаниците потенцираа дека сличностите на полициското и армиското одлучување произлегуваат од фактот дека одлуките што се донесуваат првенствено се однесуваат на безбедноста на државата во која овие организации егзистираат, а сличностите ги гледаа во дисциплината и вертикалната хиерархија при донесувањето на одлуките.

Од резултатите добиени од извршената анализа, земајќи го предвид мислењето на најголемиот број од испитаниците ќе констатираме дека постои сличност, но и разлика во донесувањето одлуки во армијата и во полицијата.

2.6. Меѓузависност на функциите одлучување и раководење во 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 искуства 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 остварувањето одредени задачи и е ориентирано кон намалување на безбедносните предизвици и решавање конкретни безбедносни проблеми.²⁶³

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 фактор, а со тоа и 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

²⁶³ <http://sd.fzf.ukim.edu.mk/index.php/no2/432?format=pdf>, преземено на: 01/09/2016.

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.²⁶⁴

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.²⁶⁵

Раководењето како активност во полицијата сè почесто се поистоветува со одлучувањето. Самите пристапи и процесите на одлучување во полицијата можат да се формализираат во вид на алгоритам и процедура на постапување на нејзините раководни структури меѓу кои посебно ќе ги посочиме: научниот пристап, во процесот на донесување на одлуки, системски пристап на одлучување, одлучување во неизвесност итн.²⁶⁶

Како што веќе споменавме полициската организација се темели на односи на хиерархија и субординација кои главно го одредуваат местото и улогата на поединецот во одлучувањето. Со тоа не е ставена на страна улогата и моќта на поединецот што е неопходна во секоја дејност. Но, исто така, тоа значи дека не е потребно, ниту е неважно неговото субјективно влијание кое помалку или повеќе може да придонесе за (не) решавање на некој проблем. Кога се оперира со одредени поими како: одлучување и решавање проблеми многу е важно да се направи соодветна дистинкција на овие два поима. Во колоквијалниот говор овие два поима често се користат како синоними, но за нивно поврзување не може да стане збор. Сепак оваа меѓузависност е резултат на логичката кохерентност која говори дека донесувањето одлука и решавањето проблем секогаш се меѓусебно поврзани, бидејќи донесувањето одлуки многу често вклучува и решавање одредени проблеми, додека решавањето проблем по правило е последица на претходно донесена одлука.²⁶⁷

Како дел од истражувањето, за утврдување на меѓузависноста се спроведе интервју што го наметна прашањето: „*Колку е нагласена меѓузависноста на функциите*

²⁶⁴ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А., Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр.163.

²⁶⁵ Исто, стр.168.

²⁶⁶ Субошиќ Д., Организација и послови полиције, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2010, стр. 225.

²⁶⁷ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А., Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр.199.

одлучување и раководење во полицијата ?“ прашањето генерираше вистинска дебата и разноликост во размислувањата во насока на утврдување на степенот на меѓузависност, но сепак и покрај разноликоста во размислувањата на испитаниците генерален став беше дека постои висока меѓузависност помеѓу овие две функции. Имено сите испитаници кои беа дел од стратешкото ниво на Министерството за внатрешни работи се изјаснија дека овие две функции се различни една од друга, но степенот на меѓузависност е на многу високо ниво. Мал број испитаници од тактичкото ниво на полицискиот менаџмент се изјаснија дека меѓузависноста помеѓу одвие две функции не е високо изразена. Еден испитаник кој припаѓа на тактичкото ниво на полицискиот менаџмент се изјасни дека воопшто не гледа меѓузависноста помеѓу овие две функции.

Преку изнесените специфики на одлучувањето и раководењето во полицијата јасна е меѓузависноста на овие две функции. Функциите одлучување и раководење во суштина се различни, но се во цврста меѓузависност, бидејќи двете функции се во постојана меѓусебна постојана интеракција. Постоенето на високиот степен на меѓузависноста помеѓу овие две функции произлегува и од резултатите добиени од одговорите на испитаниците вклучени во интервјуто како дел од истражувањето што ги опфати трите нивоа на полицискиот менаџмент, што ја потврдува општата констатација дека одлучувањето е само процесна функција на раководењето.

2.7. Влијание на субјективниот фактор во процесот на одлучување

Субјективната активност во процесот на одлучување ја чинат активностите што произлегуваат од човекот. Со своето интелектуално, културолошко и психолошко однесување човекот е во директна интеракцијата со надворешната средина. Однесувањето на човекот кон средината во која тој егзистира, всушност произлегува од неговите етички вредности; неговата перцепција за опкружувањето; знаењата, вештините и искуството со кое располага; интелектуалната способност; политичката определба; личните аспирации; нивото на темперамент, способноста за адаптирање на новонастанати ситуации; способноста за самокритичност и контрола и други.

Влијанието на човечкиот фактор во процесот на донесување на одлуките не може да се занемари во никој случај и најчесто тоа влијание има пресудна улога во квалитетот на донесената одлука. Тврдењето дека човекот е тој што мора да ја донесе одлуката го оправдува тврдењето што оддава впечаток на субјективизам во процесот на донесување на одлуките, поради што има силно влијание врз самиот процес. За

надминување на ваквата состојба во поново време се прават сè поголеми обиди да се засили објективното влијание преку користење најразлични научни методи и објективен пристап во одлучувањето, но и покрај тоа субјективизмот во голема мера сè уште преовладува. Во процесот на донесување на одлуки, донесувачот има идеи и потенцијални варијанти за решение на проблемот. Тоа значи дека неговата цел е изнаоѓање на најдоброто можно решение. Енергијата што донесувачот на одлуки ќе ја употреби за донесување на квалитетна одлука пред сè зависи од неговата мотивираност, желба за успех и напредување во кариерата. Токму поради ова наместо да се врши притисок за намалување на субјективизмот, се јавува дилемата дали можеби не е подобро да се разгледа варијантата за проучување на човековото однесување во дадени ситуации. Користењето најсовремени техники и технологии во процесот на донесување на одлуките во голема мера го намалува влијанието на субјективизмот во процесот на донесување на одлуките. Со користењето на најсовремените техники и технологии донесувачот на одлуки обезбедува прецизни сознанија за проблемите што му овозможува да оперира со пробни одлуки за да го констатира ефектот на одлуката во однос на објективните влијанија.

Субјективитетот деструктивно дејствува во средината, бидејќи го разорува заедничкиот напредок, го дезориентира, го парализира и го забавува развојот. Тој внесува немир кај луѓето, безволност и апатичност кон личноста. Кај личноста што раководи со персоналот се поттикнуваат негативните човекови особини и таа е подготвена да се раководи според сопственото убедување, измамата, суровоста, самобендисаноста. Во една таква ситуација најчесто се манипулира со луѓето и се создава страв. Луѓето во исчекување и страв изгледаат несигурни, нестабилни и неодредени. Ова доведува до замор на човечкиот потенцијал кој живее во неизвесноста што ќе донесе наредниот ден. Човековата личност не е бескрајно пластична и пасивна. Таа не се потчинува на полно на секоја нова ситуација, но ја украсува со својот сопствен тон. Во дадена ситуација обично на поединецот му се стеснува широкото поле на творечката дејност и како резултат на ситуацијата тој реагира и премолчува. Наместо тоа, на личноста треба да ѝ се овозможи да ги истакнува своите креативни особини. Без креативен пристап во работењето не е можно позитивно да се влијае врз процесот на персоналот и тој да се мотивира да придонесува за професионалниот развој во работењето.²⁶⁸

²⁶⁸ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А., Филозофски факултет, Скопје,

Токму во оваа насока е водено истражувањето, а на испитаниците им беше поставено прашањето: „*Колкаво е влијанието на субјективниот фактор во процесот на одлучување ?*“ Во процесот на истражувањето во однос на ова прашање испитаниците водеа дискусија, навлегувајќи повторно длабински во меѓузависноста на субјективизмот и објективизмот. Во анализата на дадените одговори евидентна беше едноликоста и цврстиот став во однос за влијанието на субјективниот фактор во процесот на одлучување. Во одговорите на најголемиот број од испитаниците од сите категории опфатени во истражувањето кои дадоа свој одговор и мислење дека постои големо влијание на субјективниот фактор во процесот на донесување на одлуките, а влијанието на субјективниот фактор има суштинско значење во процесот на донесување на одлуките. Во насока на согледување на варијациите на одговорите на испитаниците ќе споменеме дека еден испитаник кој произлегува од стратешкото ниво на полицискиот менаџмент смета дека субјективниот фактор има влијание во процесот на донесување на одлуките но тоа влијание е занемарливо мало, додека друг испитаник од оперативното ниво на полицискиот менаџмент смета дека воопшто не постои влијание на субјективниот фактор во процесот на одлучување.

2.8. Фактори од кои зависи процесот на донесување на одлуките

Безбедносните предизвици, современите ризици и закани, проблемите од аспект на институционално ниво стануваат сè посложени, а во пораст е и нивната комплексност на национално ниво. Донесувањето одлуки во полицијата претставува активност што ја наметнува потребата од големи познавања на полициската проблематика, брзо и ефикасно приспособување кон новонастанатите ситуации и брз и енергичен одговор кон новите предизвици. Изнесеното ја наметнува потребата, донесувачите на одлуки во полициската организација да вршат постојана лична доедукација и зголемување на сопствената креативност и знаења во насока на справување со сè посложените форми на загрозување кои секојдневно произлегуваат. Процесот на донесување одлуки во рамките на полициската организација комплетно зависи од влијанието коешто содржи субјективни и објективни причини.

Професионализмот претставува карактерна субјективна особина кај секој донесувач на одлуки и претставува патоказ што го води менаџерот во лавиринтот на

одлучувањето. Дали ќе го пронајде вистинскиот пат зависи од степенот на професионализмот што го поседува секој одлучувач. Професионализмот овозможува секој донесувач на одлуки да ги искористи сите расположливи ресурси што му стојат на располагање и во точно предвидена временска рамка да ја изврши предметната задача.

Амбициозноста, исто така, во голема мера влијае врз процесот на донесување одлуки. Степенот на влијание се мери во количината енергија што ќе биде употребена од страна на одлучувачот во насока на изнаоѓање вистинско решение. Донесувачите на одлуки што ја поседуваат оваа карактерна особина најчесто се наметнуваат пред другите и го вложуваат максимумот при донесувањето на одлуките во полициската организација

Искусството е важен фактор во процесот на донесување на одлуките во полицијата. Иако не постои одлука што може да реши неколку проблеми последователно, сепак вештините, знаењата и стручноста што произлегуваат од долгогодишното работење претставуваат акумулација на идеи што би можеле да послужат како основа за донесување на некоја идна одлука.

Едукацијата е основата за функционирање и мора да ја поседува секој полициски менаџер. Едукацијата претставува стекнување знаења и вештини од одредена област и стекнување одредена специјалност. Тоа укажува дека донесувачите на одлуки кои имаат различен степен или област на едукација всушност претставуваат специјалисти по одредени области и можат најголем придонес да остварат токму во одлучувањето во предметната област со која тие владеат.

Информациите се појдовна точка во процесот на одлучување. Тие претставуваат огледало на проблемот и се водилка на донесувачот на одлуки во процесот на одлучување. Од нив директно зависи исходот на одлуката што ќе биде донесена. Значи со право можеме да заклучиме дека процесот на одлучување не може да започне без информација.

Природата на проблемот има објективен карактер што има големо влијание во процесот на одлучување и најчесто според степенот на влијание е веднаш зад информациите. Природата на проблемот всушност го претставува начинот на кој проблемот се интерпретира во околината и од неа зависи видот на штетата што ќе биде предизвикана од дејствувањето на проблемот.

Степенот на влијание се мери во количина на негативни импликации што ќе произлезат од појавата на проблемот. Во зависност од степенот на влијанието на

проблемот за кој е потребно да се донесе одлука зависи начинот на кој ќе се одвива процесот на донесување на одлуките и во кој случај би се елиминирал ако донесувачот на одлуки со своите знаења и вештини успее безбедно да се размине со наведениот тренд на негативно влијание.

Во истражувањето што беше спроведено, како дел од предметот на истражување осврт се даде на утврдување на зависноста на процесот на одлучување, при што на испитаниците им беше поставено следното прашање: „*Од што зависи процесот на донесување на одлуките ?*“ резултатите добиени од анализата на одговорите се доста интересни, пред сè од сериозноста на одговорите од страна на испитаниците и нивниот професионален пристап во одговорот. Добиените одговори се доста разновидни со елементи на идентичност и повторување помеѓу групите на испитаници. Според тоа испитаниците од групата што му припаѓа на статешкото ниво на полицискиот менаџмент, ги дале следните забелешки во однос на зависноста на процесот на одлучување:

1. релевантни информации;
2. дисеминација на информациите;
3. квалитетна анализа;
4. дефинирање на проблемот;
5. професионализам, искуство, знаења.

Карактеристики што произлегуваат од одговорите на групата испитаници што произлегуваат од тактичкото ниво на полицискиот менаџмент во однос на зависноста на процесот на одлучување, а заслужуваат внимание се:

1. примена на полициската етика;
2. професионализмот, искуството и знаењата;
3. природата на проблемот;
4. безбедносната состојба.

Ставовите и мислењата на испитаниците од најниското ниво на полицискиот менаџмент во однос на зависноста на процесот на одлучување се:

1. квалитетот и квантитетот на информациите;
2. сериозноста во пристапот;
3. стручноста, професионалноста и знаењето;
4. степенот на стрес кој владее при одлучувањето.

При техничката обработка на одговорите на наведеното прашање, акцентот е

ставен на нивната автентичност со цел да се направи еден поширок спектар на варијанти што произлегуваат од различноста, но и од заедничките карактеристики во одговорите. Ако го земеме предвид предметот на истражувањето, слободно може да се каже дека истражувачот во целост се согласува со ставовите на испитаниците, а доколку се направи вкрстена анализа, генерално ќе се добие заклучок дека процесот на одлучување зависи од субјективните и објективните фактори што се појавуваат во процесот на одлучување.

2.9. Ланец на командување и раководење во полициската организација во Република Македонија

Во контекст на дефинирање на ланецот на командување и раководење ќе извршиме поединечна анализа на овие процеси, а потоа по синтетички пат ќе ги сублимираме резултатите од добиените вредности.

Командувањето е процесна функција на раководењето што се потпира на авторитетот и насоките што ги издава офицерот со актите на командување преку кои се соопштува одлуката на потчинетите сили и се активира процесот за извршување на доверената мисија.²⁶⁹

Во достапната литература командувањето се толкува како ексклузивитет на офицерот да оперира со вештината командување која е составен елемент на воената организација.

Командувањето е дефинирано на повеќе начини. Некои гледишта што ќе ни помогнат сеопфатно и синтезирано да го дефинираме командувањето се следните:

- Командувањето се дефинира како акт на авторитетот со кој по донесувањето на одлуката се издава наредба за извршување на одлуката; односно командувањето е процесна функција на раководењето чија содржина е доделување задачи со актите на командување (наредба, заповед, директива, инструкција). Со актите на командување се соопштува одлуката на командантот и се активира процесот на извршување на задачата.
- Командувањето е процес во кој командантот/командирот ја наметнува волјата и своите намери над потчинетите, со цел да предизвика одредени дејства. Тоа ја

²⁶⁹ Нацев З., Ѓорески И., Управување со системот за одбрана на Република Македонија, Филозофски факултет, 2013, стр.16.

вклучува власта и одговорноста за располагањето и распоредот на силите за извршување одредена мисија.

- Командувањето претставува незаменлива власт на одредена индивидуа од вооружените сили за водството, координирањето на дејствата и спроведување контрола над воените единици.²⁷⁰

Ако направиме синатеза на досега изнесените ставови во однос спецификите на командувањето ќе заклучиме дека командувањето не произлегува само од воената организација туку како процес ќе се појави во која било организација каде е потребно задачите да се извршуваат врз основа на точно определен начин и услови.

Набљудувано од аспект на општествениот однос и раководењето претставува специфичен облик на управување. Ако со управувањето се постават целите, се одредува политиката и се донесуваат одлуки, спроведувањето на политиката и извршувањето на донесените одлуки т.е. остварувањето на поставените цели се извршува преку функцијата на раководењето. Тоа е процес на насочување на поединците и организациските единици во извршување на задачите што се поставени со управувањето. Според тоа раководењето претставува организирана активност на спроведување на политиката, целите и задачите што субјектите на управување ги поставиле. Со него им се даваат насоки на извршителите за реализација на работни задачи и се остваруваат предвидените цели-резултати во одреден временски период. Поинаку кажано, раководењето е начин на насочување на ресурсите, вклучително и на човечките, во организацијата за реализирање на поставените цели. Тоа е организирана и постојана активност на човекот кон човек и неговото опкружување во насока на постигнување на дефинираните цели. Тоа е динамичен процес што ги има следните функции: планирање, организирање, командување, координација и контрола.²⁷¹

Ланецот на командување и раководење во полицијата на Република Македонија се темели на строго утврдена хиерархиската структура и се протега на хоризонтално и вертикално ниво. Во насока на почитување на хиерархиската скала на командување и раководење, во полицијата на Република Македонија донесен е подзаконски акт во вид на стандардни оперативни процедури наречен (златна, сребрена и бронзена команда) при што секоја една од овие команди симболизира едно ниво од полицискиот

²⁷⁰ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А., Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр.170.

²⁷¹ Нацев З., Горески И., Управување со системот за одбрана на Република Македонија, Филозофски факултет, 2013, стр.13-14.

менаџмент. Врвот на ланецот всушност претставува златната команда додека најниското ниво е бронзената команда. Во насока на утврдување на ланецот на командување и раководење во полициската организација на Република Македонија на испитаниците од сите три категории им беше поставено следното парашање: „*Каков е ланецот на командување и раководење во полициската организација на Република Македонија ?*“ Од страна на испитаниците од трите категории, следувахе конструктивна дискусија што се карактеризираше со евидентни разлики во ставовите на испитаниците, независно од нивото на полицискиот менаџмент на кој му припаѓа. Дијапазонот на одговорите се движеше од крајно конструктивни и корисни, но и одговори кои беа летимични и неконструктивни. Оваа забелешка е карактеристична за сите три нивоа испитаници опфатени во истражувањето. Во насока на зачувување на автентичноста и согледување на општите варијации ќе ги издвоиме следните групи на одговори:

1. ланецот на командување и раководење е нефункционален бидејќи не се почитува хиерархиската скала;
2. ланецот командување и раководење е делумно функционален и постои потреба од подобрување на хиерархијата, професионалноста, комуникацијата и координацијата;
3. ланецот командување и раководење е функционален и се одвива по принципот на хиерархија и субординација.

Во однос на извршената анализа и добиените одговори ќе потенцираме дека околу половина од вкупниот број на испитаниците се изјасниле дека ланецот на командување и раководење е нефункционален, бидејќи не се почитува хиерархиската скала, околу триесетина проценти од испитаниците се изјасниле дека ланецот командување и раководење е делумно функционален и постои потреба од подобрување на хиерархијата, професионалноста, комуникацијата и координацијата, додека дваесетина проценти од испитаниците потенцирале дека ланецот командување и раководење е функционален и се одвива по принципот на хиерархија и субординација. Процентуалниот сооднос е направен врз основа на вкупната бројка на одговори одговорите се карактеризираа со голем степен на варијации и поделеност во мислењата во сите три групи на испитаници опфатени со истражувањето.

2.10. Мерки за подобрување на одлучувањето во полицијата во Република Македонија

Од круцијално значење за полициската организација во Република Македонија е да се подобри процесот на донесување на одлуките. Оваа интенција треба постојано да биде во фокусот на безбедносните случувања и во насока кон постигнување на максимумот, каде врз основа на обиди и грешки ќе се воспостави најдобриот можен систем за донесување одлуки. Низ содржината на трудот неколкупати досега споменато е дека остварување на потенцијалните цели во однос на решавање во одреден проблем лежат токму во квалитет на донесената одлука. Подобрување на процесот на донесување на одлуки не може да се оствари на индивидуална основа, туку наметнува потреба од промена на одредени модели пристапи и методолошки елементи во рамките на полицискиот дискурс. Една подобрена одлука или едно одлично решение на одреден проблем во полициската организација не значи дека на генерално ниво нешто е сменето. Во насока на изнаоѓање механизам за подобрување на процесот на одлучување во полицијата на Република Македонија како појдовна основа се зема субјективизмот. Во спроведеното истражување голем дел од испитаниците сметаат дека субјективниот фактор има големо влијание во процесот на донесување на одлуки. Ако направиме анализа низ призмата на влијанието ќе утврдиме дека субјективниот фактор и неговото влијание не подразбира само негативни параметри или аномалии што произлегуваат од полициските менаџери. Со анулирање на „лошите навики“ што се интегрален дел на секој донесувач на одлуки ќе го зголемиме позитивниот импакт фактор на субјективниот фактор во процесот на донесување одлуки. Тоа значи дека професионалноста што е составен елемент на човекот, неговите вештини, знаења и ентузијазам би можеле да ги искористиме како иницирачки елемент за позитивен момент на субјективниот фактор во процесот на одлучување. Почитувањето на ланецот на командување и раководење во полицијата во Република Македонија го претставува минимумот, односно максимумот на вертикална основа во рамките на полициската хиерархија. Одлучувањето како функција на раководењето е интегрална единица од оваа релација. Многу важен сегмент во насока на донесување добри одлуки е познавањето и почитувањето на хиерархиската структура во рамките на полициската организација. Деполитизацијата претставува, исто така, една алка од интенцијата да се подобри одлучувањето во полицијата. Преку деполитизацијата се намалува пристрасноста на субјективниот фактор во однос на одредени проблеми што имаат

елементи од политичка природа. Почитувањето на законските и подзаконските основи во насока на решавање на одреден проблем претставува добра основа за негово квалитетно решавање, каде аналогно на ова, почитувањето на законските регулативи при донесување одлуки би го подигнало нивото на квалитет на секоја одлука односно на самиот процес. Донесена одлука што се заснова на непочитување на законските правила и прописи не смее да се дозволи да биде употребена како решение во рамките на полициската организација. Воспоставувањето соодветен компатибилен модел за одлучување позитивно ќе влијае на самиот процес.

Воспоставувањето на ваков модел значи постојана анализа и истражување на променливите што произлегуваат од моделите што моментално се користат во процесот на донесување одлуки во рамките на полицијата на Република Македонија, утврдување на вредностите на моделот што е актуелен и изнаоѓање на соодветен модел што ќе ги подобри перформансите на сиот овој процес.

Самото истражувачко прашање: „Што треба да се направи за да се подобри одлучувањето во полицијата во Република Македонија?“ генерира обигаторност кај истражувачот внимателно и професионално да го разгледа секој предлог даден од испитаниците. Одговорите на испитаниците со голем степен на изворност во однос на ова прашање повторно ќе ги разгледаме по категориите што веќе се дефинирани, а нивните ставови содржински ќе ги групираме во неколку групи. Според тоа испитаниците што му припаѓаат на стратешкото ниво на полицискиот менаџмент во однос на ова прашање ги дале следните одговори:

1. подобрување на субординацијата и почитување на хиерархијата;
2. почитување на законската и подзаконската регулатива што ја опфаќа полицијата;
3. доедукација на раководителите со соодветни курсеви и семинари во делот на раководењето, одлучувањето и лидерството;
4. почитување и применување на соодветните модели на одлучување.

Испитаниците од тактичкото ниво на полицискиот менаџмент во однос на ова прашање сметаат дека е потребно:

1. зголемување на нивото на професионалност кај раководителите;
2. почитување на пропишаните законски нормативи;
3. почитување на „системот на кариера“ при поставувањето на раководителите;
4. посетување соодветни курсеви и обуки од страна на раководителите.

Во однос на прашањето за подобрување на одлучувањето во полицијата во Република Македонија испитаниците од оперативното ниво на полицискиот менаџмент ги даваат следните предлози:

1. почитување на начелата на процесот за одлучување;
2. сериозен пристап во однос на проблемот за кој е потребно да се одлучува;
3. почитување на хиерархијата во Министерството за внатрешни работи;
4. почитување на ставовите и мислењата на пониските нивоа на полицискиот менаџмент во процесот на одлучување;
5. подобрување на комуникацијата и координацијата помеѓу нивоата во полицискиот менаџмент.

Од извршената анализа на ставовите во однос на прашањето: „*Што треба да се направи за да се подобри одлучувањето во полицијата во Република Македонија ?*“ најголем дел од испитаниците навлегле длабоко во суштината на прашањето и дале конкретни и конструктивни предлози, а мал дел од испитаниците дале површински и кратки излагања. Од предлозите на испитаниците што ги дале во однос на прашањето ќе дадеме свои во вид на препораки во однос на интенцијата за подобрување на одлучувањето во полицијата на Република Македонија за следното:

1. почитување на ланецот на командување и раководење, односно начелото на субординација;
2. воспоставување на широкоприменлив и ефикасен модел за одлучување;
3. активно вклучување на пониските нивоа од полицискиот менаџмент во процесот на одлучување;
4. почитување на „системот на кариера“ во Министерството за внатрешни работи при поставувањето на вработените на раководни места.

3. ТЕОРЕТСКИ И АПЛИКАТИВНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Врз основа на спроведеното истражување, анализата и теоретските проучувања може да се констатираат следните заклучоци:

1. Во насока на остварување на целите на ова истражување се спроведе емпириско истражување каде што врз основа на научно-стручна анализа беа третирани сите аспекти на истражувачкиот проблем. Врз основа на анализа и синтеза истражувањето доби темелна и професионална димензија што ги опфати сите елементи на сеопфатност и размислувања во пристапот на испитаниците кон прашањето, но и релевантноста на одговорот што тие го дадоа. Прашањата што беа дел од емпириското истражување исклучиво се однесуваа на предметот и целите на истражувањето.

2. Резултатите што произлегуваат од истражувањето се индикатори што овозможуваат навремена артикулација на одредени барања од доменот на полициското работење, во согласност со определените принципи и ставови што се генерирани од дијалектичките ставови и потребите на полициската организација, односно истражувањето е своевидна можност за согледување и операционализација на добиените решенија од аспект на нивна адекватност и применливост во насока на дефинирање на потребната цел.

3. Добиените резултати претставуваат индикатор за надлежните субјекти во Министерството за внатрешни работи во насока на дефинирање адекватен модел за одлучување што би ги инхибирал специфичните карактеристики на полициската структура и би нашол широка примена во полицијата на Република Македонија.

4. Специфичните карактеристики на полициското работење во Република Македонија претставуваат детаљна елаборација на спецификите што произлегуваат од начелата на полициското работење. Спецификите во одлучувањето во рамките на полициската организација се патоказ на одлучувачот што го води кон донесување соодветна и правилна одлука. Ако се има предвид фактот дека донесувањето одлуки во специфични организации, како што е полициската организација, егзистираат влијанија кои се различни од нормалните, тогаш со право можеме да кажеме дека познавањето на специфичните карактеристики на полициското одлучување претставува важен момент во раководењето и командувањето со полициските структури.

5. Ставовите во контекст на дефинирање на специфичните карактеристики на

полициското одлучување се изградени врз основа на знаењата, искуството и професионалноста на полициски службеници што извршуваат работни задачи во сите три нивоа на полицискиот менаџмент, тие се раководители што го поседуваат основниот минимум потребни знаења за работата што ја извршуваат, што ја наметнува тезата дека нивните ставови се релевантни во насока на постигнување на крајната цел, а тоа е изнаоѓање и примена на широко прифатлив модел на одлучување во полицијата на Република Македонија.

6. Анализата беше насочена во однос на утврдување на адекватноста на постојниот модел на одлучување во полициската организација на Република Македонија предвид се земени резултатите од спроведеното истражување каде постојат елементи на идентичност и темелност во сите аспекти на дискусијата. Од исклучителна важност е да се земе предвид мислењето на сите категории на испитаници што не води кон општа констатација дека постојниот модел на одлучување не е адекватен во однос на реалните потреби во работењето на полицијата.

7. Креирањето нов модел на одлучување во полицијата на Република Македонија ќе претставува позитивен сигнал во насока на градење ефикасен систем на командување и раководење. Моделот на одлучување мора да биде општо применлив и да ги опфаќа сите аспекти на полициската проблематика.

8. Анализата покажува дека мислењето на испитаниците не е уникатно и дека моделот на одлучување во полициската организација раководителите го перципираат субјективно. Оваа констатација произлегува од фактот кој укажува дека една група испитаници има различни ставови во однос на моделот што е прифатлив за работењето на полицијата. Имајќи го предвид фактот дека не постои лош модел на одлучување туку постои модел што е адекватен или не е во однос на проблематиката за која се одлучува, ќе ги потенцираме резултатите добиени од истражувањето каде моделот на примена на аналитичко-хиерархискиот процес е прифатлив модел, што може да одговори на предизвиците што произлегуваат во работењето на полицијата.

9. Од суштинско значење е компатибилноста на моделот да ги детерминира сите сегменти на структурата на проблематиката за која ќе биде потребно да се одлучува. Имајќи ја предвид комплексноста и сложеноста на проблематиката што ја третира полициската организација при изборот на адекватен модел на одлучување, авторитетите во полицијата на Република Македонија мора да внимаваат тој да биде со широка скала на применливост, односно да биде високо флексибилен и адаптабилен кон современите секојдневни проблеми кои произлегуваат од полициското работење.

10. Истражувањето покажа дека постои влијание од страна на субјективните и објективните фактори врз процесот на одлучување во полицијата. Субјективните фактори генерално произлегуваат од човековата природа, додека објективните фактори го претставуваат влијанието на појавите од аспект на природата на проблемот и алатките со кои тој ќе биде решен. Анализата покажа дека препораките се точни и прифатливи, субјективниот и објективниот фактор имаат големо влијание врз процесот на одлучување што ја наметнува потребата од преземање низа мерки и активности од страна на безбедносните актери во Министерството за внатрешни работи за намалување на степенот на влијанија.

11. Анализата покажува дека не постои начин во целост да се анулираат субјективните и објективните влијанија што секогаш се дел од процесот на одлучување, меѓутоа потребно е тој степен на влијание да се сведе на потребниот минимум. Тоа би се реализирало преку доедукација на раководителите во Министерството за внатрешни работи, независно од нивото на полицискиот менаџмент, како и примената на соодветни модели и методологии при донесувањето одлуки.

12. Научно-стручната анализа супстанцијално укажува на идентичноста, но и на евидентните разлики што ги имаат овие две организации. Заеднички именител за двете организации е безбедноста и нивната улога како субјекти што имаат задача да ја гарантираат, а разликите произлегуваат во начините на кои тие го прават тоа. Со помош на компаративен метод направена е анализа на функционирањето на организациските структури на армијата и полицијата каде е утврден пристапот, методологијата и начинот на кој се извршуваат работните задачи во двете организации. Во армијата е утврдена нагласена затворена хиерархија и авторитет со елементи на командно-штабна природа, додека во полицијата се детектирани елементи на субординираност со помалку изразени елементи на авторитативност и хиерархија.

13. Индикативна линеарност беше детектирана во спроведеното истражување при обидот да се пронајдат сличност и разлики помеѓу полициското и армиското одлучување. Следи заклучокот дека одлучувањето во овие две организации има низа сличности, но и доста разлики. Токму врз база на разликите и сличностите треба да се гради новиот модел на одлучување што ќе биде општо применлив во полицијата бидејќи полицијата и армијата се организации кои имаат најголем број идентични белези, но и разлики.

14. Анализата покажа дека постои висока меѓузависност на функциите одлучување и раководење во полицијата. Одлучувањето претставува процес на

функција на раководењето и е негова интегрална единица. Овој висок степен на меѓузависност значи дека квалитетно раководење во полициската организација може да има само доколку постои квалитетно одлучување.

15. Истражувањето покажа дека раководењето во полицијата како активност многу често се поистоветува со процесот на одлучување. Постои можност специфичноста на пристапите и процесите врз кои се спроведува одлучувањето во полицијата да се формализираат во форма на алгоритам и начин на постапување на раководителите во полицијата од каде што ќе произлезат: научниот и системскиот пристап во одлучувањето. Токму овие аспекти на одлучувањето и раководењето во полицијата ја чинат големата меѓузависна нагласеност помеѓу овие активности во рамките на полицискиот менаџмент.

16. Со помош на соодветни научни пристапи и конкретни методи на истражување утврдено е влијанието на субјективниот фактор во процесот на одлучување. Од страна на истражувачот направена е селекција и категоризација на влијанијата што потекнуваат од човечка и нечовечка природа. Тоа значи дека е утврден висок степен на зависност на субјективното влијание врз процесот на донесување на одлуката. Субјективната зависност во процесот на донесување одлуки произлегува од карактерните особини на раководителот, знаењата, вештините, искуството, степенот на професионализам. За елиминирање на субјективното влијание врз процесот на донесување одлуки потребна е лична надградба и доедукација како и комплетна деполитизација на раководителите во полициската организација.

17. Научно-истражувачките техники овозможуваат да се донесе заклучок дека процесот на донесување одлуки во голема мера зависи и од објективноста што произлегува од сферата на влијанија кои не потекнуваат од човечка природа. Имено, безбедносната состојба во средината во која се донесуваат одлуките има големо влијание врз процесот. Истражувањето покажа дека во услови на сложена безбедносна состојба постојат услови што ги елиминираат нормалните чинители што владеат во нормални услови. Кратката временска рамка потребна за одлучување, недоволниот број на информации во врска со проблемот за кој е потребно да се одлучува, предизвикуваат стрес кај раководителите кој е парадоксален во однос на нормалното расудување и донесување расудлива одлука. Во тие услови на неизвесност и стресност потребно е да се пристапи кон тимско или штабно одлучување, бидејќи на тој начин веќе постои експертски тим кој ќе придонесе кон експертско решавање на проблемот.

18. Анализата во делот на ланецот на командување и раководење во полицијата

во Република Македонија покажа дека е нефункционален, бидејќи не се почитува хиерархиската структура и начинот на командување и раководење во полицијата на Република Македонија. Оттука произлегува фактот дека во услови на непочитување на ланецот на командување и раководење во полицијата во Република Македонија не постојат соодветни услови за донесување квалитетни одлуки од страна на авторитетите во Министерството за внатрешни работи. Со цел надминување на ваквата конфузија во делот командувањето и раководењето мора да се почитуваат принципите на субординација и едностарешинство со што ќе се направи јасна диференцијација на задачите и надлежностите кои произлегуваат од сите хиерархиски аспекти.

19. Клучен предуслов за подобрување на одлучувањето во полицијата на Република Македонија е прифаќањето на потребата од промена на постојниот модел на одлучување и воспоставување нов адекватен модел за одлучување од страна на авторитетите во Министерството за внатрешни работи што ќе ги обедини сите аспекти во полициското работење. Промената на веќе постојниот модел на одлучување би овозможило да се направи соодветна процена на позитивните и негативните аспекти на досегашното функционирање и предвид да се земат само најдобрите елементи ко би се синтезирале со позитивните аспекти на друг модел и би се добило експертско решение за актуелниот проблем. Во насока на воспоставување на соодветно решавање на наведената проблематика, а врз основа на спроведеното научно истражување како применливи модели што можат да го заменат веќе постојниот модел на одлучување во полицијата на Република Македонија ги предлагаме: моделот на примена на аналитичко-хиерархискиот процес, бирократскиот или штабниот модел на одлучување.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА:

1. Спроведената анализа и примената на различните истражувачки техники генерираат релевантни индикатори што даваат за право одлучувањето и донесувањето на одлуки да го дефинираме како процес во кој менаџерот во основа на неговата процена на појавата, начинот на нејзиниот развој без разлика според кој пристап се води, според неговата одлука постапуваат извршителите односно оние што му се потчинети. Оттука, одлучувањето може да се набљудува како мост од минатото кон иднината, преку сегашноста, односно од минатото се црпат информации што менаџерите ги обработуваат во сегашноста за постигнување на идните цели, исто така одлучувањето може да биде и информациско–интеракциски процес во кој постојат влезни вредности (информации, извештаи, материи, енергија) што се трансформираат во излезни единици по горенаведениот системски приод, влез, премин, излез. Влезот се состои од влезни вредности што во преминот се трансформираат и на крај завршуваат како излезни вредности.

2. Како резултат на хиерархиските влијанија во рамките на полициската организација одлучувањето го спроведува менаџерот, а според него постапуваат сите други кои во работната хиерархија се на пониско ниво од него, но тоа не мора да значи дека и тие не можат да донесуваат одлуки, туку тие можат да одлучуваат, но само во врска со постигнувањето на целта според менаџерската главна одлука и не им е дозволено да донесуваат одлуки според сопствено видување.

3. Научните пристапи и техники само ја потврдија опшата констатација дека постои високо влијание на научно-техничките достигнувања и човечкиот субјект. Врз основа на ова спроведена е анализа на компатибилноста на овие тенденции од каде произлегува дилемата дали процесот на одлучување може да биде одраз на објективните потреби. Влијанието е обострано во денешно време на техничките достигнувања како битен фактор за донесување компатибилна и наменска одлука.

4. Многу важен елемент констатиран преку спроведената анализа на процесот на донесување одлуки во полицијата на Република Македонија на менаџерот што донесува одлуки е и искуството што го стекнува во текот на работењето. При елаборација на ваквиот пристап, особено внимание се обрнува на знаењата на поединецот кој одлучува во врска со проблемот за кој се одлучува или неговото искуство со некои слични проблеми. Искуството во безбедноста се смета за

незаменлив квалитет поради самиот факт што се стекнува со определени знаења, вештини и способности кои се тесно врзани со разни искуства, обиди т.е во практика. Во процесот на одлучување, особено важно е што може да се оствари принцип преку кој во истовреме се уважуваат искуството и интуицијата, или посебно само искуството или само интуицијата.

5. Одлуките што се донесуваат во полициската организација најчесто имаат специфични цели во рамките на безбедносната сфера. Утврдувањето на целите на системот на е едноставна задача и најчесто се јавува потреба од соодветна методолошка рамка и соодветно моделирање. Одредувањето на целите се одвива фазата на одлучување на дефинирање на проблемот, согледување на потребата да се преземат акции и да се остварат одредени задачи.

6. Резултатите што се добиени со истражувањето укажуваат на фактот дека квалитетот на донесената одлука директно зависи и од нивото на оперативност на целите. Под оперативноста на зададените цели подразбираме степен на нивната мерливост, така што секогаш може точно да се каже во која мера се достигнува реализација на поединечни варијанти.

7. Истражувањето покажа дека донесувањето на одлуките се реализира со примена на теориите на одлучување и е насочено кон развивањето на безбедносните процедури и капацитетите на организацијата, сè со цел да се одговори соодветно на безбедносните предизвици, ризици и закани.

8. Теориите на одлучување претставуваат пропишани норми и правила што го дефинираат самиот процес на одлучување. Во насока на дефинирање на процесот на одлучување теориите најчесто применуваат математички, статистички или дескриптивни функции преку кои ја објаснуваат појавата и настанот, а со тоа го одредуваат и предметот за кој е потребно да се донесе одлуката. Современиот процес на одлучување не може да се замисли без примената на современи теории на одлучување.

9. Од спроведените истражувања следува заклучокот дека моделот на одлучување најчесто претставува начин преку кој се презентира ситуацијата или се утврдуваат условите во кои проблемот може да се опише, објасни, контролира и предвиди. Моделот, исто така, овозможува и преглед на корелацијата на различните елементи на секоја проблемска ситуација.

10. Како еден од заклучоците што произлегуваат од спроведеното истражување претставува и фактот дека моделот најчесто се третира како проста слика на некоја

сложена ситуација. Моделот на одлучување може да се сретне во која било форма, што менаџерот ја користи при донесувањето на каква било одлука. Тој може да биде толкуван и како концептуална слика на реалноста со акцент на квантитет на елементите или на процесите што се одвиваат. Тој најчесто во себе содржи низа нејаснотии, како што се: афинитетите на вработените, професионалност во работењето, меѓучовечките односи, довербата. Моделот на одлучување мора да биде флексибилен, со можност за изразување на спецификите на самата проблемска ситуација и на решенијата што ќе бидат производ на самиот процес на одлучување.

11. Анализата на полициската и воената организација покажа дека обете организациони структури поседуваат низа сличности, но и суштински разлики. Разликите произлегуваат практично од природата на работењето и начинот на односите со кои се уредени овие две организациски единици. Војската за разлика од полицијата се карактеризира со висок степен на нагласена хиерархија и дисциплина, додека полициската организација претставува отворен модел на организација која се темели на почитување на основниот хиерархиски систем и почитување на односите на субординација.

12. Заедничките особини на воената и на полициската организација произлегуваат од нивниот заеднички именител – безбедноста, која е практично виновник за нивното постоење. Карактеристично е тоа што овие организации безбедносните задачи ги извршуваат на идентичен, но сепак различен начин.

13. Специфичноста во одлучувањето во полициската организација во Република Македонија произлегува од специфичната структура на самата полициска организација и нејзиното внатрешно уредување. Сите показатели што произлегуваат од спроведеното истражување водат во насока кон тврдењето дека во полицијата во Република Македонија моментално функционира модел што не е ефикасен и флексибилен за донесување соодветни одлуки.

14. Нефлексибилноста на моделот во полициската организација произлегува од фактот на недоволно почитување на ланецот на командување и раководење, пред сè од низа пропусти што се направени во структурната изградба на организациски план. Унапредувањето полициски структури и непочитувањето на системот на кариера доведува до нарушување на хиерархискиот баланс во односите претпоставен-потчинет што доведува до лабави и несериозни релации во полицискиот менаџмент.

15. Високиот степен на исполитизираност, влијанието на субјективноста на поединци (непрофесионалноста, работното искуство, нискиот степен познавање на

проблематиката што е предмет на работење) во процесот на донесување одлуки се фактори што го поткопуваат и онака нееластичниот систем на донесување одлуки во полициската организација.

16. Со цел надминување на субјективизмот и гарадењето стабилна и цврста полициска структура во која ќе доминираат односите на професионализам и ефикасност во работењето, потребно е да се воспостави систем што ќе ги уредува меѓучовечките односите во полициската организација и ќе прави баланс помеѓу екстремните субјективни испади на раководители независно од нивото на полицискиот менаџмент.

17. Во насока на градење ефикасен модел на одлучување полициските авторитети мора да ги земат предвид резултатите од истражувањата на многу автори спроведени токму во оваа насока, вклучувајќи ги резултатите од истражувањето во овој научен труд со целосна или делумна имплементација на научните препораки што се производ на научни модели и различни методолошки пристапи кои му даваат посебна легитимност и внимание на истражувачот.

РАБОТНА БИБЛИОГРАФИЈА:

1. Абрамовић И., Шта треба да зна руководиоца, Напријед, Загреб, 1959.
2. Адигес И., Дијагноза стилова управљања, Прометеј, Нови Сад, 1979.
3. Адигес И., Управљање променама, Прометеј, Нови Сад, 1979.
4. Бабић М., Основи организације, ИП Свјетлост, Сарајево, 1976.
5. Бакрески О. и Милошевиќ М., Современи безбедносни системи, Аутопринт Т.А., Скопје, 2010.
6. Бакрески О. Триван Д. и Митевски С., Корпорациски безбедносен систем, Комора на РМ за обезбедување на лица и имот, Скопје, 2012.
7. Бакрески О., Безбедносни дијалози, Број 2, Година 1, Филозофски факултет, 2010.
8. Бакрески О., Државните органи и одбраната, Македонска ризница, Куманово, 2002.
9. Бакрески О., Контрола на безбедносниот сектор, Филозофски факултет и Аутопринт, Скопје, 2012.
10. Бакрески О., Координација на безбедносната заедница на Република Македонија, Филозофски факултет, Скопје, 2005.
11. Бакрески О., Координација на безбедносниот сектор: искуства и практики, Филозофски факултет, Скопје, 2006.
12. Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет, Скопје, 2011.
13. Бакрески О., Даничиќ М., Кешетовиќ Ж., Митевски С., Приватна безбедност, теорија и концепт, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2015.
14. Baron, J., Thinking and Deciding, Cambridge University Press, Cambridge, 2008.
15. Веќлајн.Р.Дз.,Руководење народном одбраном,Књига четврта, Војног дела, Београд, 1952.
16. Bosard A., Policiska suradnja u Evropi, Izbor, Zagreb, 1981.
17. Бошковић М., Криминалистика методика I, Полицијска академија, Београд, 1995.
18. Бошковић М., Криминалистика методика II, Полицијска академија, Београд, 1996.
19. Buzan B., People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era, London: Harvester Wheatsheaf, 1991.
20. Ванковска Б., Војската и демократијата, НИП, „Нова Македонија“, Скопје, 1995.
21. Вејић П., Меѓународни стандарди полицијског поступања, МУП Републике Хрватске, Загреб, 1996.
22. Вишњић Д., Руковођење-хрестоматија, ЦВВШ/ИСИ, Београд, 1989.
23. Водинелић В., Криминалистика, Београд, 1970.
24. Вршец М., Безбједносна функција, ССУП, Београд, 1981.
25. Вршец М., Огратпаје т уосЈепје роНсце, МУП Републике Словеније, Љубљана, 1993.
26. Вучинић М., Уводу систем народне одбране СФРЈ, ВИЗ, Београд, 1978.
27. Von Neumann, J., Morgenstern, O., Theory of Games and Economic Behavior,

- Princeton University Press, Princeton, 1944.
28. Watson, S. R., Buede, D. M., *Decision synthesis: The principles and practice of decision analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1987.
 29. Williams L. E. "Review of George K. Tanham, *The Military Doctrines of Mao Tse Tung Applied in Vietnam Communist Revolutionary Warfare, the Vietminh in Indochina.*" *Journal of Southeast Asian History*, 2003.
 30. Гаве А., *Вештина командовања*, превод са енглеског, ВИЗ, Београд, 1993.
 31. Гаћеша Д., *Организација рада и руковођења у полицији*, МУП Републике Српске, Бијељина, 1996.
 32. Гоцевски Т., Бакрески О., *Политичкиот и економскиот систем и одбраната на Република Македонија*, Маринг, Скопје, 2005.
 33. Гоцевски Т., *Основи на системот на национална одбрана*, Филозофски факултет, Скопје, 2006.
 34. Гоцевски Т., *Основи на системот на националната одбрана*, Филозофски факултет, Скопје, 2005.
 35. Grozold A. Tatalovic S. Cvrtila V., *Savremeni sistemi nacionalne sigurnosti*, Fakultet politickih znanosti u Zagrebu, Zagreb, 1999.
 36. Guan, A., "Decision-Making Leading to the Tet Offensive," *Journal of Contemporary History*, 2008.
 37. Даничић М., *Безбједносни менаџмент*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2010.
 38. Damjanović, M., *Menadzrska revolucija*, Zavod za Udzbenike i Nastavna sredstva, Beograd 1990.
 39. Димитров Д., *Одбегнување конфликтни ситуации при масовни протести и сабирања*, Безбедност, број 2/92, Београд, 1992.
 40. Динић Б., *Облици делатности и начин поступања припадника милиције у вршењу службе*, ВШУП, Београд, 1982.
 41. Дончев А., *Современи безбедносни системи*, Графос Куманово, 2007.
 42. Douglas N. "What is Reasoning? What Is an Argument?" *The Journal of Philosophy*, 2004.
 43. Dracker P., *Managing for Rezults*, Harper end Row, New York, 1964.
 44. Draker, P., *Мој поглед на menadžment (Prevod sa engleskog)*, Adizes, Novi Sad, 2003.
 45. Драгишић З., *Безбедносни менаџмент*, ЈП Службени гласник, Београд, 2007.
 46. Драшковић Д., *Основи методологије истраживања безбедносних појава*, ВШУП, Београд, 1982.
 47. Драшковић Д., *Методологија истраживања безбедносних појава*, ВШУП, Београд, 1982.
 48. Dyer, J. S., MAUT – Multiattribute utility theory. U: Figueira, J., Greco, S., Ehrogott, M. (ur.), *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, Springer, Berlin, 2005.
 49. Ѓорѓиовски Б., *Теорија на одлучување*, Книга 2, Економски факултет, Скопје, 2002.
 50. Ѓорѓиовски Б., *Теорија на одлучување*, Книга 1, Економски факултет, Скопје, 2000.

51. Emilio, G., "Promoting Critical Thinking in Professional Military Education." Research Report Submitted to the Faculty, Air Command and Staff College, Air University, Maxwell Air Force Base, Alabama, U.S.A., 2001.
52. Epli P., Ribo O., Samerfeld E., Proces donošenja odluka u policiji, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2012.
53. Ђорђевић О., Лексикон безбедности, Партизанска књига, Београд, 1986.
54. Ђуровић М., Руковођење и командовање, ССНО, Београд, 1983.
55. Жаја М., Пословни системи I, Народне новине, Загреб, 1978.
56. Звонаревић М., Социјална патологија, Школска књига, Загреб, 1981.
57. Зенделовски Г, Нацев З., Глобализација: мирот и безбедноста, Филозофски факултет, Скопје, 2014.
58. Иванов и др., Основе командовања јединицама, превод са руског, ВИЗ, Београд, 1972.
59. Игњатовић А., Командна одговорност у међународном кривичном праву, Војноиздавачки завод, Београд, 2002.
60. Игњатовић Ђ., Криминолошко наслеђе, Полицијска академија, Београд, 1997.
61. Јанкулоски З., Зафировски В., Полициските овластувања и човековите права во Република Македонија, Скопје, 1999.
62. Јанкулоски З., Полиција и човекови права, Папирус, Скопје, 1994.
63. Јовановић Б., Руковођење ОНО и ДЗС, Завод за организацију пословања и образовања кадрова, Београд, 1987.
64. Јурина М., Руковођење и организацијско понашање, МУП Републике Хрватске, Загреб, 1994.
65. Jacob A., "The Requirement for an Abbreviated Military Decision Making Process in Doctrine." Master Of Military Art And Science Diss., Fort Leavenworth Military Academy, 2003.
66. Јовановић Б., Руковођење општеном одбраном и друштвеном самозаштитом, Завод за организацију пословања и образовање кадрова, Београд, 1987.
67. Јовановић Б., Руковођење у војном систему, Војно дело, број 5/71, Београд, 1971.
68. Јовановић Б., Субординација у систему пословања, Пословна политика, број 6/75, Београд, 1975.
69. Јовановић Б., Уводу теорију војногруковођења, ВИНЦ, Београд, 1984.
70. Јовановић Б.: Однос руковођења и командовања у теорији и пракси војне организације, Војно дело, број 2/75, Београд, 1975.
71. Јовановић Љ., Јовашевић Д., Кривично право II - посебни део, Полицијска академија, Београд, 1995.
72. Јурина М., Елементи организације полиције, МУП Републике Хрватске, Загреб, 1995.
73. James G., March, Herbert A., Simon, Organizations, John Ailey Sons, Inc, Publisher, 1958.
74. Kast F., Rosenzweig J., Organization and Managment a sistem and Contingensy Approach, Mc Graw Hill, Inc., 1979.
75. Кешетовић Ж., Однос полиције и јавности, Безбедност, бр. 5-6/2000, Београд,

2000.

76. Ковач М., Дулановић Ж., Стојковић Д., Одређивање ефикасности војноорганизациских система, Војна Књига, Београд, 2006.
77. Костић М., Елементи теорије система и информација, Научна књига, Београд, 1985
78. Костић С., Основи криминалистичке оперативе, ВШУП, Београд, 1987
79. Котовчевки М., Национална безбедност на Република Македонија, прв дел, Македонска цивилизација, Скопје, 2000.
80. Котовчевски М., Борба против тероризмот, Македонска цивилизација, Скопје, 2004.
81. Котовчевски М., Национална безбедност, Филозофски факултет, Скопје, 2011.
82. Котовчевски М., Национална стратегија на Р. Македонија, Македонска цивилизација, Скопје, 2000.
83. Котовчевски М., Современ тероризам, Македонска цивилизација, Скопје, 2003.
84. Кралев Т., Основи на менаџментот, Второ издание, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2007.
85. Кралев Т., Индустриски менаџмент, Просветно дело, Скопје, 1992.
86. Кривокапић В., Криминалистика тактика I, Полицијска академија, Београд, 1994.
87. Кривокапић В., Криминалистика тактика II, Полицијска академија, Београд, 1995.
88. Кривокапић В., Криминалистика тактика III, Полицијска академија, Београд, 1997.
89. Куколеча С., Основи теорије организационих система, РЕУ, Есопогшса, Београд, 1973.
90. Лебеда Н., Стожерно руковођење у полицији, МУП Републике Хрватске, Загреб, 1996.
91. Leonard. S., "Unleashing Design: Planning and the Art of Battle Command." *Military Review*, 2010.
92. Lončarević R., Mašić B., Đorđević – Boljanović J.. *Menadžment – Principi, Koncepti I Procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
93. Лојић Р., Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011.
94. Lučev, J. *Convergence in Military Procurement Practice: Responses to Asymmetry.*" *Politička misao*, 2011.
95. Маслеша Р., Теорије и системи сигурности, Магистрат, Сарајево, 2001.
96. Marr, M. J. *The Military Decision Making Process: Making Better Decisions Versus Making Decisions Better*, unpublished monograph, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, U.S.A., 2001.
97. Mawby R. I., *Comparative Policing Issues: The British and American System in International Perspective*, London, Unwin Hyman, 1990.
98. Miles, J. A., *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012.
99. Мијалковић.В.С., Национална безбедност, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2011.
100. Милетић С., Полицијско право, Полицијска академија, Београд, 1997.
101. Милосављевић Б., Наука о полицији, Полицијска академија, 1997.

102. Милошевић М., Систем државне безбедности, Полицијска академија, Београд, 2001.
103. Милошевић В., Наоружање и опрема полиције и војске, Полицијска академија, Београд, 1996.
104. Милошевић М., Систем државне безбедности, полицијска академија, Београд, 2001.
105. Милутиновић М., Криминологија, Савремена администрација, Београд, 1985.
106. Нацев З., Начевски Р., Војна, мир и безбедност, Македонска ризница, Куманово, 2000.
107. Нацев З., Ѓорески И., Управување со системот за одбрана на Република Македонија, Филозофски Факултет, Скопје, 2013.
108. Нацев З., Петровски Д., АРМ кон НАТО, концептуален приод и организационен развој, Филозофски факултет, Скопје.
109. Нацев З., Петрески Т., Стратегиски проекции на Република Македонија во надворешната и безбедносна политика, Европа 92, Кочани.
110. Николоски, Б., Основи на военото раководење, Алфа 94, Скопје, 1999.
111. Peterson, M., An Introduction to Decision Theory, Cambridge University Press, Cambridge, 2009.
112. Перић В., Облици оперативне дјелатности, СЈБ, РСУП, Загреб, 1987.
113. Петковић М.: Организационо понашање, Пословна школа „Мегатренд“, Београд, 1996.
114. Петровић Р., Локалне рачунарске мреже, Научна књига, Београд, 1986. Полицијска академија, Београд, 2001.
115. Plous, S., The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, New York, 1993.
116. Пусић Е., Проблеми управљања, Напријед, Загреб, 1971.
117. радника, Безбедност, број 3/96, Београд, 1996.
118. Рајки С., Основе управљања полицијом, ВШУП, Загреб, 1975
119. Рајков М., Теорија система, ФОН, Београд, 1979
120. Реформа на македонската полиција, Скопје, февруари, 2003.
121. Рјабчук В. Д. Коваљев В. И., Психологија командантовог одлучивања, ВИЗ, Београд, 1979.
122. Sarkesian, S. Beyond the Battlefield: The new Military Professionalism. New York: Pergamon Press. Journal of Cognition and Neuroethics, 2011.
123. Simon, H. A., Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, American Economic Review, 1959.
124. Синђић М., Информација у управљању и одлучивању, Информативни билтен, ЦВБ, Београд, 1969.
125. Славевски С., Безбедносен систем, Европски универзитет, Скопје, 2009.
126. Spasevski J., Aslimoski P., *Defendologija*, Pedagoški fakultet, Ohrid 2006.
127. Спасески Ј. Аслимоски П., Безбедност, одбрана, мир, АД Коста Абраш, Охрид, 2000.
128. Стаић Љ., Основи безбедности, Драганић, Београд, 2006.
129. Стајић Љ., Гилановић Ч., Основи безбедности, Полицијска академија, Београд,

1994.

130. Стајић Љ., Основи безбедности, Полицијска академија, Београд, 1994.
131. Стајић Љ., Планирање и организовање као функције у процесу руковођења у систему безбедности, Безбедност, Београд, 1/95.
132. Стајић Љ., Стевановић О., Грађански нереди, Полицијска академија, Београд, 1995
133. Стајић. Л. Стевановић О., Контрола као функција процеса руковођења у систему безбедности, Зборник радова Полицијске академије, број 1, Београд, 1995.
134. Stajic L. S., Osnovi bezbednosti, Beograd, Policiska akademija, 2003.
135. Subošić D. Daničić M., Bezbednosni menadžment, organizacija i odlučivanje, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Vanja Luka, 2012.
136. Стевановић О., Безбедносни менаџмент, Криминалистичко полицијска академија, Београд, 2012.
137. Стевановић О., Руководње у полицији, друго измењено и допуњено изданије, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012.
138. Stephen P. Robbins., Mary K. Coulter., Management, Pearson Prentice Hall, 2005.
139. Стојановић Р., Планирање у самоуправном друштву, Београд, 1976
140. Стојановски Т., Полицијата во демократско општество, 2 Август С, Штип, 1997.
141. Стојановски Т., Полицијска етика и деонтологија, Скопје, 2006
142. Stoiljković, M., Proces donošenja odluke, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1975.
143. Стрејб Г., Примена стратегијског одлучивања у локалној управи, хрестоматија, Правни факултет, Београд, 1995.
144. Субошић Д., Организација и послови полиције, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2010.
145. Tatalocić S., Nacionalna i međunarodna, sigurnost, Politička kultura, Zagreb, 2006.
146. Тодорик С., Цивилно-војни односи, Војноиздавачки завод, Београд, 2004.
147. Тодоровић Б., Вилић Д., Ванредне прилике, Привредапублик, Београд, 1989.
148. Fogel D., Policing in Central and Eastern Europe, European Institut for Crime Prevention and Control, Affiliated with the United Nations, Helsinki, 1994.
149. Fotion N., and Elfstrom, G., , Military Ethics, Guidelines for Peace and War. London, 2006.
150. Хејвут Е., Политика, Академски печат, Скопје, 2009.
151. Hoch, S. J., Kunreuther, H. C., Gunther, R. E. (ur.), Wharton on making decisions, John Wiley & Sons, Hoboken, 2001.
152. Huntington, S. P., The Soldier and the State: The Theory and Politics of CivilMilitary Relations. New York: Vintage Books, 2007.
153. Чокревски Т., Организационо општество, НИО Студентски збор, Скопје, 1995.
154. Cockerham, W., and Cohen, L., "Obedience to Orders: Issues of Morality and Legality in Combat among U.S. Army Paratroopers." Social Forces, 2000.
155. Супара М., Економски чинилас у војном руковођењу, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1989.
156. Шарић С., Уставно право, I и II книга, Унион трејд, Скопје, 1995.
157. Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 1993.
158. Шуклев Б., Менаџмент, АД ГИТ Гоце Делчев, Скопје, 1998.

159. Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14).
160. Закон за полиција („Службен весник на Република Македонија“ бр.114/06).
161. Закон за управување со кризи („Службен весник на Република Македонија“ бр.29/05).

ИНТЕРНЕТ АДРЕСИ:

1. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Odlu%C4%8Divanje%20kao%20proces%20%20zabilje%C5%A1ke%20uz%20predavanje%20-%202010.pdf>,
2. <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>
3. <http://www.scribd.com/doc/83996010/72/STILOVI-ODLU%C4%8CIVANJA>
4. <http://www.tfb.edu.mk/uploads/trudovi/magisterski/Aleksandar%20Skeparovski%20Magistarska.pdf>
5. <https://www.app.college.police.uk/app-content/national-decision-model/the-national-decision-model/#the-model>,
6. <https://www.decision-wise.com/how-i-reacted-to-my-360-feedback/>,
7. <http://www.readbag.com/kpa-rs-cms-data-akademija-nbp-nbp-2010-3>
8. <http://www.scribd.com/doc/83996010/72/STILOVI-ODLU%C4%8CIVANJA>
9. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Odlu%C4%8Divanje%20kao%20proces%20-%20zabilje%C5%A1ke%20uz%20predavanje%20-%202010.pdf>
10. http://www.au.af.mil/au/AWC/AWCgate/army/fm101-5_mdmp.pdf
11. <http://www.scotland.police.uk/about-us/decision-making/>,
12. http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR289.html
13. <http://www.umassd.edu/fycm/decisionmaking/process/>