

Прирачник за спроведување обука за полициски интегритет



DCAF

a centre for security,
development and
the rule of law

Прирачник за спроведување обука за полициски интегритет



DCAF

a centre for security,
development and
the rule of law

ДЦАФ

Женевскиот центар за демократска контрола на вооружените сили (ДЦАФ) е меѓународна фондација чија цел е да ѝ помага на меѓународната заедница во спроведувањето на доброто управување и реформите во безбедносниот сектор. Центарот пружа советодавна поддршка на државно ниво и овозможува програми за практична поддршка, развива и промовира норми и стандарди, спроведува истражување на политики според потребите, и ги препознава добрите практики и препораки со цел да промовира демократско управување со безбедносниот сектор.

ПГПИ

Програмата за градење полициски интегритет (ПГПИ) се одвива преку доставување барање до земјите каде во тек е развивање, спроведување и евалуација на започнатите проекти да воспостават и одржат полициски служби чие работење се одликува со највисоко ниво на интегритет и професионализам. ПГПИ дејствува во поширока рамка на поддршка која ДЦАФ ѝ ја пружа на полицијата во земјите на Југоисточна Европа со цел да го промовира и помогне развојот на полициските служби кои ги извршуваат своите задачи со интегритет.

ДЦАФ изразува огромна благодарност до Швајцарската агенција за развој и соработка (ШРС) за финансиската поддршка за создавањето на Прирачникот за спроведување обука за полициски интегритет.

Искажаните ставови се лични ставови на авторите и во ниту еден случај не ги одразуваат ставовите на институциите на кои се однесуваат, односно, на институциите кои се претставени во рамките на овој прирачник.

© DCAF, 2015

Сите права задржани.

ISBN: 978-92-9222-400-4

Дизајн: Лео Фелдер и Јан Демонт

Печати: Валеур (Valeur s.a.)

Јазичен уредник: Сесилија Милер

Издадено од ДЦАФ

(Женевскиот центар за демократска контрола на вооружените сили)

П. ФАХ 1360

1211 Женева 1

Швајцарија

www.dcaf.ch

Признанија

Пауло Коста, раководител на Полициската програма на ДЦАФ – Оператива I, и Изалин Торенс, проектен асистент на ДЦАФ – Оператива I, ја иницираа програмата, го развија концептот и содржината на прирачникот и го координираа процесот на пишување и ревидирање.

Посебна благодарност до Дарко Станчиќ, помошник-директор и раководител на Операции I во ДЦАФ кој го поддржа проектот и даде стратешки упатства.

Огромна благодарност и до нашите колешки од ДЦАФ, Невенка Томовиќ и Артемис Папавасилеу за нивниот значаен придонес во различните фази од процесите на создавање и ревидирање.

Понатаму, би сакале да им се заблагодариме и на следниве наши колеги кои придонесоа со проникливи забелешки и препораки: Хедер Хутанен, Теодора Фуиор, Франциска Клопфер, Оливија Рајдер и Андри Вуд.

Посебно признание до надворешните стручњаци и рецензенти на овој прирачник: Пјер Апли, Филипе Гиц, Лесли Темплмен Холмс, Орели Магнин, Тим Пренцлер и Џули Рајнс.

ДЦАФ, исто така, упатува благодарност за соработката до Министерството за внатрешни работи на Република Македонија и до Министерството за внатрешни работи на Република Црна Гора кои дозволија овој прирачник да се примени за првпат во нивните земји.

Предговор

од амбасадорот Теодор Винклер, директор на ДЦАФ

Основан во 2000 година како „Женевски центар за демократска контрола на вооружените сили“, ДЦАФ промовира управување во безбедносниот сектор преку спроведување реформи во истиот. Работата на центарот, која се состои од пружање поддршка на ефективни и ефикасни безбедносни сектори кои се отчетни пред државата и граѓаните, се темели на принципот дека безбедноста, развојот и владеењето на законот се суштински предуслови за одржлив мир. Градењето интегритет е едно од прашањата на кои работи ДЦАФ.

ДЦАФ посветено им пружа поддршка на локалните институции и меѓународната заедница за нивните напори да го изградат, зајакнат и одржат интегритетот во полицијата и во другите институции од безбедносниот сектор. За оваа цел, во 2010 година ДЦАФ објави прирачник со најдобрите практики Градење на интегритетот и намалување на корупцијата во одбраната. Оваа публикација, производ на соработка помеѓу Транспаренси интернешнл во Обединетото Кралство, НАТО и ДЦАФ, се сосредоточува на концептите и алатките за намалување на ризикот од корупција во секторот за одбрана.

Во 2012 година, ДЦАФ го објави Прирачникот за полициски интегритет и ја отвори Програмата за градење полициски интегритет. Обете се значаен придонес за постигнување на целите на ДЦАФ поврзани со градење на интегритетот во полицијата.

Со издавањето на овој прирачник се надеваме на понатамошно зајакнување на капацитетите на чинителите во безбедносниот сектор и партнерите, на негување на практиките за добро владеење во полициските институции преку поддржување на интегритетот како основно начело во нивниот етос.

Theodor H. Weiler

Содржина на Прирачникот за спроведување обука за полициски интегритет

- ▶ Вовед во прирачникот
- ▶ Вовед во модулите
- ▶ Почетен модул: Краток преглед на курсот и очекувања
- ▶ Модул 1: Дефинирање на интегритетот
- ▶ Модул 2: Демократското полициско работење и интегритетот
- ▶ Модул 3: Вредности и начини на однесување на полициските службеници
- ▶ Модул 4: Законска и регулаторна рамка за полицискиот интегритет
- ▶ Модул 5: Несоодветно постапување на полицијата
- ▶ Модул 6: Контролирање на колегите и пријавување несоодветно постапување
- ▶ Модул 7: Полициска отчетност
- ▶ Модул 8: Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет
- ▶ Модул 9: Етички дилеми на полициските службеници
- ▶ Анекс кон модулите – Разбирање на полицискиот интегритет, Програма за градење полициски интегритет (ПГПИ)
- ▶ Анекс кон модул 5: Дискрециони овластувања на полицијата: Влијание врз интегритетот и стратегии за контрола
- ▶ Урнек-образец за евалуација на курсот
- ▶ Глава 1: Учење на возрасните - Водич за фасилитаторите
- ▶ Глава 2: Управување со човечките ресурси и интегритет
- ▶ Анекс 1 кон Глава 2: Управување со човечките ресурси и интегритет – Моќ и лидерство
- ▶ Глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет
- ▶ Анекс 1 кон Глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет - Урнек за план за интегритет
- ▶ Анекс 2 кон Глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет - Упатство за собирање и анализа на податоци
- ▶ Глосар
- ▶ Библиографија според видот на публикацијата
- ▶ Библиографија според тема
- ▶ Список на онлајн ресурси

ДЦАФ Програма за градење на полициски интегритет – Појдовна точка и сегашна стратегија

Историјат

Во 2012 година ДЦАФ го издаде Прирачникот за полициски интегритет (Прирачникот) како прв придонес за оваа област. Прирачникот дава преглед за клучните стратешки области кои мораат да ги земат предвид полициските организации при своите заложби за ефикасна превенција, откривање и справување со корупцијата во нивните редови. Негова целна група се полициските раководители и носители на одлуки. Овој прирачник има за основна цел да ја нагласи важноста од вршењето стратешка проценка и планирањето, организациската култура, етичката поддршка за полициските службеници, вршењето контрола и водењето истрага. Прирачникот ја опфаќа и улогата на надворешните актери во полицискиот надзор и контрола, и води кон перспектива за спроведување реформи во полицијата со цел да се реши проблемот со корупцијата.

Поради големиот интерес кој се пројави по издавањето на Прирачникот за полициски интегритет, ДЦАФ одлучи да ја создаде Програмата за градење полициски интегритет (ПГПИ). Фокусот на ПГПИ е на интегритетот, кој се разгледува во поширока смисла од корупцијата и ги опфаќа етиката, почитувањето на човековите права, професионалноста, воздржаноста од примена на физичка сила, почитта кон граѓаните/јавноста и недискриминацијата.

ПГПИ е наменет да им помогне на земјите во нивните заложби за развивање и одржување полициски служби кои функционираат со највисоко ниво на интегритет. Тој има за цел да им даде насоки на повеќе актери - владините претставници, носителите на одлуки, вишите раководители на полицијата, раководителите од среден ранг во полицијата, надлежните тела за вршење надзор и на граѓанското општество - со чија помош ќе се постигне развивање и одржување полициски служби кои функционираат согласно демократските стандарди за отчетност, транспарентност и почитување на човековите права. Развиената стратегија и алатките на ПГПИ носат потенцијал да бидат од особена корист за сите полициски служби, особено за полициските служби во земјите во транзиција и постконфликтните земји ширум светот, со прилагодување на локалниот контекст.

Стратегија на ПГПИ

Стратегијата на ПГПИ се состои од два дела кои во комбинација имаат за цел да им пружат поддршка на полициските служби при развивањето мерки релевантни за нивните потреби и контекст.

Првиот дел опфаќа разни **активности за покревање на свеста** со цел да се поттикне јавна расправа за полицискиот интегритет во разни земји. За оваа цел ДЦАФ организираше национални тркалезни маси и ги обедини разните актери, како што се претставници од Министерството за внатрешни работи и полицијата, парламентарните комисии, обвинителството, независните тела за вршење надзор, организациите на граѓанското општество и медиумите. За време на тркалезните маси, актерите постигнаа заедничко разбирање за опсегот и важноста на полицискиот интегритет. Понатаму, учесниците имаа можност да си запознаат со улогите на другите присутни учесници и заедно да ги идентификуваат најголемите предизвици и главните приоритети при засилувањето на полицискиот интегритет во нивната земја.

Вториот дел активности на ПГПИ го опфаќа развојот на наменските **иницијативи за градење капацитети во однос на интегритетот**, во соработка со земјите на кои им е потребна помош. Во рамките на овој дел, ДЦАФ пружа голем број облици на поддршка - од вршење проценка, стратешко насочување на локалните службеници при развивањето план за полициски интегритет, до пренесување и имплементирање на планот за интегритет, помагање во развојот на акционите планови, одржување обуки за полициското раководење, или развивање капацитети за постојани обуки за полицискиот интегритет за вработените во полицијата, без оглед на кој ранг му припаѓаат.

Како дополнување на активностите на ПГПИ, ДЦАФ создаде два онлајн курсеви за полициски интегритет. Онлајн курсот за прво ниво претставува воведен курс за полицискиот интегритет за општи слушатели, вклучително полицијата и други релевантни актери, и тој е наменет за добивање основни информации за оваа тема и за да придонесе кон стекнувањето основно знаење за прашањата поврзани со интегритетот. Онлајн курсот за второ ниво се фокусира на улогата на полициските раководители во создавањето, одржувањето и зацврстувањето на механизми или системи за интегритет во полициската организација.

Дијаграм 1 – Стратегија на ПГПИ



Обука за полициските службеници

Прирачникот беше создаден со цел да им пружат конкретни насоки на обучувачите и фасилитаторите со цел да им одржат ефикасна постојана обука за интегритет за веќе вработените полициски службеници. Стратегијата, методологијата и содржината (модулите претставени во овој прирачник) беа избрани според искуствата од пилот-проектите во Македонија. Понатаму, методологијата, содржината и пристапот на прирачникот беа ревидирани од страна на неколку експерти од ДЦАФ, како и надворешни експерти од различни земји. Оттаму, прирачникот може да се користи во која било земја доколку претходно се направат прилагодувања на локалниот контекст.

Што се однесува до стратегијата, првиот чекор секогаш треба да опфаќа вршење проценка на потребите и капацитетите за обука. Како и многу други организациски процеси, особено е важно јасно да се идентификуваат постоечките проблеми за да може да се изберат соодветни решенија за нив. За оваа цел, важна е запознаеноста со методологијата за вршење проценка, планирањето и циклусот на обука за успешно да се исполни оваа фаза. Овие прашања се подетално објаснети во главите: 3-Планирање и спроведување реформи за интегритет и 1-Учење на возрасните - Водич за фасилитаторите.

За употребата на овој прирачник го препорачуваме пристапот „обучете ги обучувачите“ со цел да се постигне максимално влијание со оваа обука. Треба да се земат предвид следниве чекори и дејства:

1. **Селекција на обучувачи** – со профил соодветен за обуката за интегритет.
2. Организација на **курс за фасилитатори** за избраните обучувачи.
3. **Реализација и преглед** на пилот курсот од страна на обучените обучувачи.
4. **Консолидација и прилагодување на прирачникот за обука и методологија** со чија помош ќе се спроведе обуката за интегритет за вработените во полицијата.

1. Селекција на обучувачи

Обуката за интегритет е специфична во однос на содржината и спроведувањето на методологијата. За обуката се потребни обучувачи со профил соодветен за нејзините потреби, со цел максимално да им се зголемат можностите за учење на полициските службеници кои ќе ја посетуваат обуката. За селекција на обучувачи кои ќе ја спроведат обуката за полициски интегритет, врз основа на содржината на прирачникот, ги препорачуваме следниве критериуми:

- **Волја:** Обучувачот треба да покаже дека има волја да стане фасилитатор на обуката за интегритет.
- **Поставување добар пример:** Обучувачот мора да им служи за позитивен пример на колегите. Тој/Таа мора да биде пример за интегритет и да биде добро прифатен/прифатена од колегите.
- **Одлични комуникациски вештини:** Обучувачот мора да има одлични комуникациски вештини, говорни и неговорни, и мора да има самодоверба да зборува пред повеќе луѓе.
- **Работно искуство:** Обучувачот мора да има барем двогодишно работно искуство во вршење оперативни активности во полицијата. Би било совршено доколку тој/таа е полицискиот раководител (од среден ранг или виш раководител).
- **Достапност:** Во зависност од потребите, но на почетокот обучувачот треба да очекува полно работно време, барем за време на пилот курсот (односно курсевите) и додека не заврши еден циклус од обуката.

2. Организација на курс за фасилитатори за избраните обучувачи

Курсот за фасилитатори треба да е обмислен во согласност со бројот на учесници и нивното претходно искуство во спроведување обуки или фасилитирање. Понатаму, за овој курс потребни се најмалку пет последователни денови.

Кога станува збор за содржината на курсот за фасилитатори, го препорачуваме направениот избор од темите кој е достапен во Глава 1 - Учење на возрасните - Водич за фасилитаторите и модулите опфатени во овој прирачник.

3. Реализација и преглед на пилот курсот од страна на обучените обучувачи.

По успешно завршениот курс за фасилитатори и пред да се започне со понатамошна имплементација на обуката за сите вработени во организацијата, се препорачува обучените фасилитатори да спроведат барем еден пилот-курс за нивните колеги. Овој пилот-курс претставува можност за обучувачите и организаторите да извршат проценка и евалуација дали применетата методологија за време на курсот за фасилитатори е соодветно спроведена во целост. Содржината и методологијата треба да бидат соодветно проценети од самите фасилитатори и организаторите на обуката. Повеќе информации за прегледот, проценката и евалуацијата на обуката можете да најдете во Глава 1 Учење на возрасните - Водич за фасилитаторите. Исто така, веднаш по курсот за фасилитатори се препорачува да се спроведе пилот-курс, и тоа идеално би било истиот да се спроведе следната недела или најдоцна веднаш по една недела. Тоа ќе овозможи наученото и стекнатите вештини за време на курсот за фасилитатори веднаш да се применат во пракса. Доколку се дозволи да помине премногу време помеѓу двете фази постои ризик од намалување на ефикасноста на обуката.

4. Консолидација и прилагодување на прирачникот за обуката и методологијата со чија помош ќе се спроведе обуката за интегритет за вработените во полицијата.

Се препорачува да се изврши формална ревизија и тоа веднаш по завршувањето на пилот-курсот. Фасилитаторите и организаторите на обуката треба заедно да дискутираат за резултатите од пилот-курсот и да ја ревидираат применетата методологија и содржината на курсот. Овој процес ќе овозможи обука која е во согласност со специфичните потреби на организацијата.

Понатаму, треба да се земе предвид дека процесот на обука нема крај. Тоа подразбира дека постои постојана потреба од тековно вршење проценка, евалуација и прилагодување кон нови околности.

Горенаведените прашања кои се поврзани со методологијата за организирање и спроведување обука се детално разгледани во Глава 1 Учење на возрасните - Водич за фасилитаторите.

Обука за раководители

Според ПГПИ раководителите играат клучна улога при развивањето и одржувањето на интегритетот во рамките на организацијата.

Тие постојано треба да се стремат кон надградување на оваа тема, да покажат дека се посветени на интегритетот, како и да покажат дека поседуваат вештини за планирање, организирање, вршење контрола и координирање на ресурсите, како да бидат пример за нивните колеги. Функцијата и улогата на полициските раководители се детално разгледани во Глава 2, Управување со човечките ресурси и интегритет.

Иако ова издание првенствено имаше за цел да го поддржи фасилитирањето на обуката за полициските службеници, тоа со извршени прилагодувања е важно и за раководителите. Полициските раководители, без оглед на нивниот ранг, имаат потреба од формални обуки за интегритет. Во однос на содржината, некои од темите кои се предложени за полициските службеници во овој прирачник, може да се употребат и за полициските раководители. Меѓутоа, треба да се земат предвид и други релевантни теми согласно специфичните улоги на раководителите и нивната потреба за надградување. За да се идентификуваат потребите на полициските раководители за обука потребно е да се изврши соодветна проценка.

Методологијата за обуката мора да соодветствува со специфичните улоги и одговорности на полициските раководители. Според ПГПИ комбинираното учење треба да се употреби како примарна методологија за обуката за раководители, или пак да се направи комбинација од онлајн учење со произволно темпо и обука која се реализира лице во лице (ве молиме разгледајте ја Табела 1 - Пристап на комбинирано учење на ПГПИ). Овој пристап е особено прикладен за раководителите бидејќи тие немаат многу слободно време да посетуваат класични обуки и повеќе им одговара индивидуално да си го освежат знаењето наместо да ризикуваат да им се намали кредибилитетот пред колегите.

ТАБЕЛА 1 – Пристап на комбинирано учење на ПГПИ

	Онлајн курс за полициски интегритет на ДЦАФ НИВО 1 (E-L#1)	Онлајн курс за полициски интегритет на ДЦАФ НИВО 2 (E-L#2)	РАБОТИЛНИЦА
Учесници	Општо, од повеќе сфери (Вработените во полицијата од кој било ранг, носителите на одлуки, граѓанското општество, безбедносниот сектор, телата за вршење надзор, меѓународната заедница, истражувачите итн.)	Виши раководители и раководители од среден ранг во полицијата	Виши раководители и раководители од среден ранг во полицијата
Стил	Информативен	Информативен/Нормативен	Дебата и практика
Цел	Разбирање на полицискиот интегритет, клучните аспекти поврзани со него и што е потребно да се одржи интегритетот	Разбирање на улогата на полициските раководители во негувањето на полицискиот интегритет	Дискусија за клучните елементи на онлајн курсевите и практична употреба на специфичните алати за вршење проценка, носење одлуки, планирање, спроведување промени и реформи
Содржина	<ul style="list-style-type: none"> Дефиниции, клучни принципи и концепти Колкава е важноста на интегритетот Вклучени актери Демократското полициско работење и интегритетот Индивидуалниот интегритет – вредности, ставови и начини на однесување Организацискиот интегритет Влијанието на надворешните фактори 	<ul style="list-style-type: none"> Принципи на раководењето и лидерството Улогата на раководителите околу интегритетот Проценка, носење одлуки, планирање, спроведување промени и реформи Управување со човечките ресурси и развојот Вршење мониторинг и контрола Процеси на спроведување реформи 	Дополнителни информации приложени во онлајн курсот ниво 2 и Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ

Оттаму, овој прирачник претставува алатка која може да се употреби за повеќе целни групи и цели со претходни измени за да соодветствува на нивните потреби. Тој може да послужи и како независна алатка или да се употреби во комбинација со други ресурси.

Организирање обука со помош на модулите претставени во овој прирачник

Стратегијата за обука на веќе вработени за полициски службеници може да ги опфати следниве теми (модули):

1. *Дефинирање на интегритетот*
2. *Демократското полициско работење и интегритетот*
3. *Вредности и начини на однесување на полициските службеници*
4. *Законска и регулаторна рамка за полицискиот интегритет*
5. *Несоодветно постапување на полицијата*
6. *Контролирање на колегите и пријавување несоодветно постапување*
7. *Полициска отчетност*
8. *Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет*
9. *Етички дилеми на полициските службеници*

На крајот од оваа глава приложен ви е преглед на целите на модулите, наставните цели и описи на горенаведените модули. Темите се избрани и развиени врз основа на досегашното искуство на ДЦАФ со обуки за полициски интегритет, како и врз основа на повратни информации од страна на експерти и стручни лица. Тие не ги опфаќаат сите аспекти поврзани со полицискиот интегритет, туку само оние кои сметаме дека се директно релевантни за полициските службеници од прво ниво до раководителите од среден ранг.

Овие модули се обмислени да функционираат последователно. Оттаму, доколку се соодветни на вашиот контекст, ви препорачуваме да организирате обука во времетраење од два до три последователи денови за секоја група учесници, со цел да ги опфатите сите девет теми. На пример:

- ▶ Ден 1: Модули 1-3
- ▶ Ден 2: Модули 4-6
- ▶ Ден 3: Модули 7-9

Во зависност од вашиот контекст, може да не е реално изводливо да испратите полициски службеници за обуката за интегритет кои ќе присуствуваат повеќе од еден ден. Треба да се земе во предвид да се реализира и еднодневен курс за сите полициски службеници во државата, регионот или секторот, кој ќе се основа на воведните модули, а понатаму да се реализира и еднодневна работилница за понапредни теми.

Во секој случај, овој прирачник може да ви послужи како алатка од која ќе изберете само неколку модули и/или ќе ги организирате според вашите потреби. Оттаму, со еднодневен курс би опфатиле од еден до три модули.

Вовед во курсот

Пред првиот план за модулот ќе ја прочитате предложената содржина за вовед во курсот/обуката/работилницата. Пред да го спроведете првиот модул, важно е да ги нагласите следниве елементи:

- ▶ Објаснете го контекстот на оваа обука и зошто учесниците ја посетуваат обуката за интегритет.
- ▶ Објаснете го планираниот распоред за денот, текот на модулите и поврзаноста на разните модули кои ќе ги опфатите.
- ▶ Доколку целата обука се одвива во повеќе денови, замолете ги учесниците да направат резиме за тоа што сте го дискутирале и заклучиле за време на изминатите денови од обуката. Надополнете доколку има потреба.

Структура на модулите

Во секој од модулите ќе ги сретнете следниве заеднички елементи:

Преглед на модулот


Првата страница од овој модул ви помага да се подготвите за спроведување на обуката. Таа ви ги претставува: целта на модулот, наставната цел, времетраењето, потребните материјали, краток опис на модулот и преглед на планот за модулот.

План за модулот

Плановите за модулот и предложените активности може да се следат последователно или да се употребат како алатки. Активностите можат да се прилагодат, искористат или надополнат. Се препорачува да се послужите со примери од вашата земја и да ја прилагодите содржината со цел да биде релевантна за вашиот специфичен контекст. Како

корисно надолупнување на предложените активности би биле мултимедијални материјали на вашиот јазик.

Со цел да се спречи временското ограничување да стане фактор кој ги ограничува политичката волја и организацискиот капацитет за полициските службеници да посетуваат обуки за интегритет, модулите и нивните активности се обмислени да бидат што е можно пократки. Времето кое е предвидено за еден модул соодветствува на неопходниот временски минимум за реализирање на предложената активност. Меѓутоа, навистина би ви било од корист доколку располагате со повеќе време за секоја од темите, со цел да се одржат подолги дискусии во кои заинтересирано ќе учествуваат учесниците.

За време на фасилитирањето на модулите, постигнувањето на целите треба да ви претставува приоритет пред стриктното почитување на поставената временска рамка. Овој симбол  кој е прикажан во левата маргина, означува во кој дел од модулот треба да се исполни одредена цел. Назначеното времетраење на активностите може да се прилагоди според покажаниот интерес кај учесниците додека учествуваат во конструктивна дискусија на одредена тема.

Штом ќе станете сигурни дека сте го претставиле секој модул и активностите, за крај резимирајте ја клучната порака.

Копии

Копиите треба да им ги поделите на учесниците и да ги употребите како дел од активностите. Можете да направите фотокопии од прирачникот пред да започне обуката.

Дополнителни материјали за фасилитаторите

Дополнителните материјали за фасилитаторите се материјали со кои можете дополнително да се послужите, но не морате да им ги поделите на учесниците. Во секој случај, тие ќе ви помогнат околу активностите и спроведувањето дискусии за извлекување на потребните одговори.

Дополнителна литература што се препорачува пред обуката

Дополнителната литература што се препорачува пред обуката содржи извадоци од изданија кои ви препорачуваме да ги прочитате пред да започнете да се подготвувате за водењето на вашата работилница. Тие ќе ви помогнат полесно да одговарате на прашањата од учесниците, а ќе ви бидат од корист и за спроведувањето на активностите и дискусиите.

Дополнителна литература

Списокот со дополнителна литература содржи предложени изданија кои ќе ви бидат од корист да ги прочитате доколку не се чувствувате доволно запознаени со темите за кои ќе се дискутира за време на модулот, или доколку едноставно би сакале да се информирате подобро за темата на модулот.

Прирачници за учесниците

Во овие прирачници резимирани се клучните елементи од секој модул кои треба да ги запомнат учесниците. Ви предлагаме да подготвите копии од овие прирачници за секој модул и да им ги поделите на учесниците на крајот од работилниците/обуките, со цел тие да можат да си ги понесат со себе. Прирачниците можете да ги надолупните и со извадоци од релевантни закони или регулативи.

Учесници

Учесниците на оваа обука е предвидено да бидат полициски службеници од најнизок ранг па сè до раководители од среден ранг. Од досегашното искуство, се препорачува модулот да се води во мали групи составени од најмногу 15 учесници. Групите треба да бидат мешани во поглед на родот, а може и во поглед на специјализација и ранг.

Фасилитатори

Ви препорачуваме модулите да ги подготви и спроведе тим од двајца до тројца фасилитатори. Оттаму, едниот од нив би можел да води активност и за тоа време целосно да се фокусира на учесниците, додека другиот може да му помага при собирањето идеи со помош на бреинсторминг, да дели копии итн. Понатаму, секој од нив би дал различен печат и со својот стил позитивно би влијаел на динамиката на обуката и задржувањето на вниманието на учесниците. Пожелно е да постои родова рамнотежа во тимот на фасилитатори.

Подготовка за курсот

Бидете сигурни дека сте одлично подготвени пред да започнете со работилницата, дека ги имате на располагање потребните материјали, копиите, прирачниците за учесници итн. Ви препорачуваме да подготвите распоред за обуката, да направите копии од распоредот и да им ги поделите на учесниците на почетокот од работилницата.

Доколку сакате да го задржите вниманието на учесниците ви препорачуваме деновите предвидени за обука да не траат долго и да бидат предвидени редовни паузи. За време на паузите учесниците ќе имаат прилика неформално да дискутираат за темата на обуката и да разменат лични искуства. Земете превид дека треба да организирате освежување за учесниците за време на паузите кое ќе ви помогне да ја задржите нивната енергичност.

Создадете погодна средина за учење

Ваша одговорност како фасилитатор е да загарантирате дека физичката и психолошката средина се погодни за учење. За „физичката средина“ ви препорачуваме масите да бидат поставени во форма на „П“, што би ги поттикнало учесниците на учество и меѓусебна размена, а самите фасилитатори со тоа би биле дел од групата. Важно е и психолошката средина да биде безбедна за учесниците за да можат отворено да ги искажат своите грижи и да дискутираат за нивните искуства.

Евалуација на курсот

На крајот од работилницата/обуката поделете им на учесниците формулар за евалуација кој откако ќе го пополнат ќе им го побарате назад. Овој формулар ќе ви укаже можност да увидите колку добро поминала обуката и ќе ви помогне да подобрите одредени елементи во идните работилници. Доколку системот во вашата земја дозволува добиените повратни информации од овие работилници да му се пренесат на одлучувачкиот фактор на организацијата и да се земат предвид за стратешкото планирање, тоа ви е единствена можност да се запознаете со проблемите и предлозите на полициските службеници и да ги искористите за унапредување на интегритетот во организацијата.

Горенаведените прашања ќе бидат детално разгледани во Глава 1 Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите.

Преглед на модулите, вклучувајќи ја и целта на модулот, наставната цел и опис на модулот

Наслов		Време	Цел на модулот:	Наставна цел:	Опис
1	Дефинирање на интегритетот	50 мин	Помогнете им на учесниците да го разберат концептот на интегритетот.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе дискутираат за дефиницијата за интегритет; 2. ќе можат да го поврзат интегритетот со наведените поими; 3. ќе ги наведат компонентите на организацискиот интегритет. 	Целта на овој воведен модул е да се појасни општиот концепт на интегритет, не само за полицијата туку и за поединците и организациите. Учесниците ќе ги разгледаат разните дефиниции за поимот интегритет за да ги идентификуваат неговите основни компоненти. Потоа тие ќе ги дефинираат поимите кои често се поврзуваат со интегритетот и ќе увидат како тие се поврзани со интегритетот. За крај, учесниците ќе ги разгледаат компонентите на организацискиот интегритет.
2	Демократското полициско работење и интегритетот	60 мин.	Да им се овозможи на учесниците да добијат јасна претстава за причините зошто интегритетот е особено значаен за демократското полициско работење.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе можат да ги објаснат позицијата и функциите на полицијата во рамките на демократскиот систем; 2. ќе можат да го препознаат интегритетот како еден од принципите на демократското полициско работење; 3. ќе можат да ги објаснат придобивките од полицискиот интегритет за општеството. 	Во овој модул се објаснува зошто интегритетот е особено значаен за полицијата во демократското општество. Тоа се постигнува со низа дискусии и вежби за позицијата и функциите на полицијата во рамките на демократското општество, суштинските принципи на демократското полициско работење и за начините на кои интегритетот во полициското работење му помага на општеството.
3	Вредности и начини на однесување на полициските службеници	80 мин.	Да се развие дискусија за вредностите и начините на однесување во однос на интегритетот кој треба да ги поседува еден полициски службеник на професионален план.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе можат да ги набројат и објаснат клучните професионални вредности кои треба да ги поседува еден полициски службеник; 2. ќе можат да препознаат дека начините на однесување се одразуваат на етичкото постапување; 3. ќе ги опишат компонентите на начинот на кој треба да се однесува еден полициски службеник додека ја извршува својата службена должност; 4. ќе ги набројат основните причини од кои полицискиот интегритет е важен за полициските службеници и полициската организација. 	Како што дефинираме во Модул 1, интегритетот претставува однесување водено од вредности. Овој модул се фокусира на препознавање и размислување за основните вредности на полицијата на кои се темели полицискиот интегритет. За време на модулот ќе се реализираат активности со кои ќе се утврди како начинот на однесување се одразува на интегритетот и ќе се увидат придобивките од интегритетот за полициските службеници и полициската организација.

Наслов		Време	Цел на модулот:	Наставна цел:	Опис
4	Законска и регулаторна рамка за полицискиот интегритет	55 мин.	Да им се помогне на учесниците да ги запознаат и анализираат меѓународните, националните и интерните закони, правила и регулативи кои се релевантни за полицискиот интегритет.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе можат да ги набројат меѓународните, националните и интерните закони, правила и регулативи кои се релевантни за полицискиот интегритет; 2. ќе се запознаат со релевантни сегменти од наведените документи и нивното применување во пракса. 	Овој модул има за цел да даде појаснување за законската основа за интегритет и е составен од презентација и анализи на законите поврзани со интегритет од страна на помали групи учесници. За овој модул потребно е фасилитаторите да се одлично подготвени и да направат избор од сите релевантни национални закони и членови од закони за полициски интегритет.
5	Несоодветно постапување на полицијата	65 мин.	Создавање можност за учесниците да размислат за несоодветното постапување на полицијата и категоризирањето на разни видови однесување, со цел да можат да го поврзат интегритетот (и недостигот од интегритет) со начините на однесување.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе можат да дадат разни примери за несоодветно постапување на полицијата; 2. ќе бидат запознаени со категоризирање на несоодветното постапување на полицијата; 3. ќе ги разгледаат последиците од несоодветното постапување. 	Овој модул се фокусира на несоодветното постапување на полицијата, односно постапувањето на полицијата кое произлегува од недостиг на интегритет. Учесниците ќе ги разгледаат предизвиците за интегритетот на поединецот и ќе дискутираат за видовите и последиците од несоодветното постапување со помош на хипотетички ситуации.
6	Контролирање на колегите и пријавување несоодветно постапување	60 мин.	Да се покрене свеста за важноста и предизвиците на преземањето дејство при соочување со наводно несоодветно постапување на колегите.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе можат да дискутираат за потребата од контролирањето на колегите; 2. ќе можат да дадат свое мислење за постоечките механизми за пријавување и заштита; 3. ќе можат да дискутираат за негативните и позитивните последици од преземањето дејство против наводното несоодветно постапување на колегите. 	Користејќи вистински случаи, учесниците ќе размислуваат за каналите и средствата кои ги имаат на располагање за да преземат дејство доколку проследочат несоодветно постапување на нивните колегите, кои се последиците од преземањето дејство, и колку тоа е важно за интегритетот.

Наслов		Време	Цел на модулот:	Наставна цел:	Опис
7	Полициска отчетност	60 мин.	Овозможете им на учесниците да разговараат за функционирањето на полициските за и нивната важност за обезбедување полициски интегритет, со особен фокус на внатрешната контрола.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе можат да ги набројат постоечките механизми за полициска отчетност во земјата; 2. ќе можат да ги опишат мисијата и функциите на внатрешната контрола. 3. ќе можат да разговараат за функциите на внатрешната контрола; 4. ќе можат да објаснат зошто отчетноста и внатрешната контрола се од суштинско значење за создавање полициски интегритет. 	Во овој модул се зборува за механизмите кои имаат за цел да гарантираат дека полициската дејствува како што треба, односно, согласно нејзиниот мандат. Полициските службеници, како и секоја друга професионална група, честопати имаат негативни чувства во однос на контролата. Овој модул има за цел без конфронтирање да ги разјасни улогите и функционирањето на овие механизми и да потенцира дека тие придонесуваат за зачувување на личниот интегритет на полициските службеници како и на интегритетот на организацијата. За овој модул потребно е фасилитаторите да се подготват за механизмите за отчетност и системите на внатрешната контрола кои постојат во земјата.
8	Родова еднаквост и недискриминација и полициски интегритет	95 мин.	Овозможете им да учесниците да ја разберат улогата на полициските службеници во промовирањето на принципите на родова еднаквост и недискриминација.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе знаат да ги дефинираат поимите родова еднаквост и недискриминација; 2. ќе разберат колку се важни родовата еднаквост и недискриминацијата за полицискиот интегритет; 3. ќе умеат да ја објаснат нивната лична одговорност како полициски службеници кога станува збор за промовирањето родова еднаквост и недискриминација. 	Родовата еднаквост и недискриминацијата се едни од клучните вредности за интегритетот и нив треба да ги почитуваат сите полициски службеници. Овој модул е посветен на причините од кои овие принципи се особено важни и им овозможува на полициските службеници да размислат како ќе ги постават овие вредности како темел на нивното полициско работење.
9	Етички дилеми на полициските службеници	60 мин.	Спроведете вежби за начини на справување со и решавање етички дилеми.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ќе се запознаат со поимот етичка дилема; 2. ќе имаат извезбано решавање етички дилеми со помош на методот на играње улоги; 3. ќе анализираат етички дилеми со помош на два модели на решавање етички дилеми. 	Овој модул првенствено дефинира од што се состои една етичка дилема. Потоа ќе се разгледуваат разни примери за етичка дилема кои ги искусиле учесниците. За крај, со помош на методот на играње учесниците ќе дискутираат за последиците од изборот кој им е достапен и за тоа како да направат правилен избор.

Почетен модул

Краток преглед на курсот и очекувања

Почетен модул

Краток преглед на курсот и очекувања



Цел на модулот:

- Претставете им се на учесниците;
- Дајте им на учесниците краток преглед на курсот;
- Дозволете им да се претстават себеси;
- Направете список со очекувањата кои учесниците ги имаат од курсот.



Наставна цел:


(нема наставна цел поврзана со овој модул)



Време: 20/5 минути



Потребни материјали: флипчарт или табла, маркери, селотејп

	Содржина	 Метод/Активност	Копии /Нагледни средства
1	Претставување на фасилитаторот	3' Презентација	
2	Краток преглед на курсот	7' Презентација	
3	Претставување на учесниците и очекувањата	10' Разговор	
4	Динамика на групата и правила	(5') Разговор	

Белешки

3'

1. Преставување на фасилитаторот



- ▶ Претставете им се на учесниците.

7'

2. Краток преглед на курсот



- ▶ Накратко објаснете го контекстот на оваа обука. Вклучете ја и главната причина за спроведување на обуката (на пример, дали таа е дел од стратегијата за обука, кој одлучил да ја организира, дали е дел од системот за напредување во кариерата, итн.)
- ▶ Објаснете им на учесниците зошто оваа обука е важна.
- ▶ Земете ги предвид елементите наведени подолу:

”

Како што ќе видиме во текот на целата обука, интегритетот е особина која ги наведува полициските службеници и полициските организации да ја извршуваат работата најдобро што можат за доброто на општеството.

Голем број полициски службеници се луѓе со морални идеали и мотивации. Тие се приклучиле во редовите на полицијата, бидејќи сакаат да придонесат кон подобрување на животот на нивната заедница, да ја направат побезбедна и да им помагаат на луѓето. Голем дел од нив се многу посветени на својата работа и честопати го ризикуваат сопствениот живот за доброто на општеството, на пример, кога апсат криминалци.

Токму затоа, оваа обука не значи дека вие немате интегритет или дека постојат некакви проблеми со вашето професионално однесување ниту, пак, значи дека оваа обука се обидува да ви наметне некакво однесување или да ве промени, бидејќи човек може да се промени само себеси.

Целта на оваа обука е да ви помогне да размислите за вашите вредности и постапки, и за тоа како полициската организација ве поддржува да го дадете најдоброто од вас додека ги извршувате работните задачи. Целта на обуката е исто така да добиете појасна слика за тоа кој е вашиот професионален идеал, кои видови однесувања би сакале по секоја цена да ги одбегнете и што може да ви помогне или да ве спречи да се водите според тој идеал.

Оваа обука исто така претставува можност да го споделите вашето професионално искуство со колегите, со обучувачите или со другите учесници. Преку оваа професионална размена, се надеваме дека ќе научите да ги препознаете алатките кои може да ви помогнат за да ги вршите задачите со интегритет, дури и во ситуации кога тоа е тешко. Најпосле, оваа обука исто така може да ја зајакне вашата мотивација да ја извршувате работата најдобро што можете, со највисоко ниво на интегритет.“

”

- ▶ Претставете ја агендата за денот (деновите).

10'

3. Претставување на учесниците и очекувањата



- ▶ Во оваа фаза замолете ги учесниците да се претстават и да кажат барем едно очекување кое го имаат од курсот.
- ▶ Запишувајте ги одговорите на флипчарт или табла.
- ▶ (Доколку дозволува училницата, закачете ги флипчарт-листовите наоколу по ѕидовите. Ќе треба да се навратите на очекувањата на крајот од курсот.)

Белешки

5'

4. Динамика на групата и правила



► Во оваа фаза важно е да ги информирате учесниците за динамиката на групата како и за некои основни правила кои треба да се почитуваат за време на обуката.

► Кажете им на учесниците:

”

- Сите сесии на оваа обука се создадени и структурирани околу „Теориите за учење на возрасните“ кои поттикнуваат постојани дискусии и групна интеракција. Затоа, со цел обуката да биде успешна, е исклучително важно активно да учествувате во текот на сите фази на курсот.
- Не сум тука за да ве учам. Всушност, за интегритетот и не може да се држат предавања; за него се разговара.
- Мојата улога овде е да го олеснам текот на дискусиите со надеж дека сами ќе стигнете до наставните цели на курсот.

”

► Употребете некоја од следниве изреки за сликовито да ја прикажете вашата поента. Можете да ја напишете изреката на флипчарт или во Пауерпоинт кажувајќи им на учесниците:

„Никогаш не ги учам моите ученици; само се обидувам да им ги овозможам условите во кои тие ќе можат да научат.“

Алберт Ајнштајн

„Не можеш да научиш човек на сè; можеш само да му помогнеш да го пронајде тоа што е во него.“

Галилео Галилеј

„Не можам да научам никого на ништо; можам само да го натерам да мисли.“

Сократ

”

За интегритетот не може да се држат предавања, па затоа очекуваме да учествувате активно, да ги споделувате вашите искуства, сомнежи и размислувања на конструктивен начин.

”



Основни правила кои треба да се почитуваат за време на обуката

”

Бидете свесни дека оваа училишница е безбедна средина во која ќе можете да зборувате слободно. Она што го дискутираме за време на обуката подлежи на дискреција.

”



► Објаснете им на учесниците дека ќе се почитуваат сите идеи и ставови кои не излегуваат надвор од етичките норми и основните кодекси на однесување.

► Разговарајте за основните правила кои треба да се почитуваат за време на обуката, на пример за:

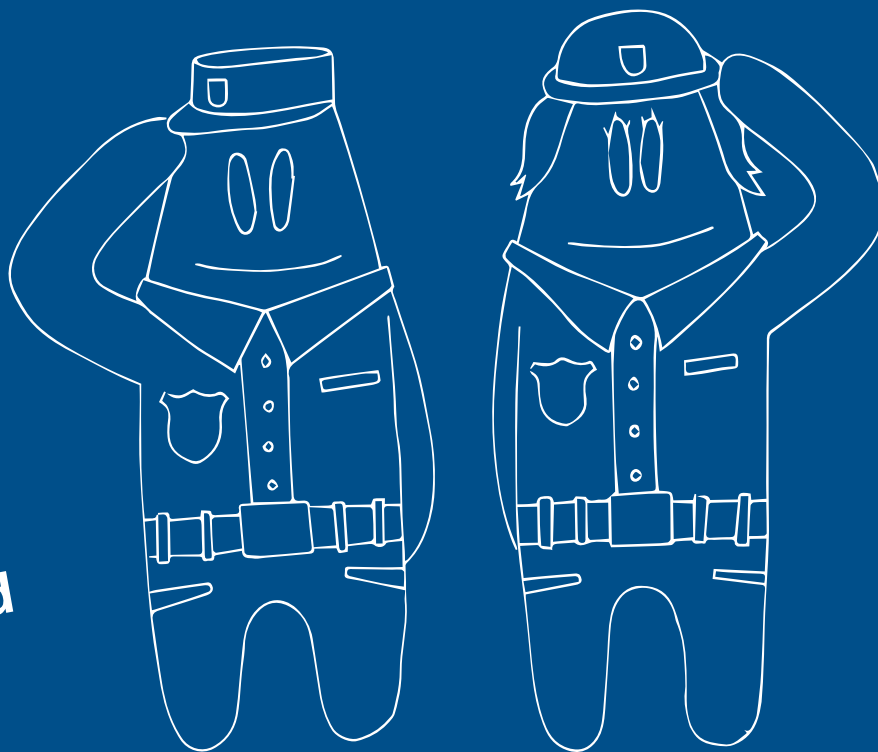
- Динамиката на прашањата и одговорите
- Почитувањето на колегите
- Користењето на мобилните телефони на час
- Почитувањето на временскиот распоред
- Секое друго прашање кое е важно за да се овозможи соодветна средина

Integritet

Integrity

ИНТЕГРИТЕТ

清廉



ةم اقسا

Integridad

廉正

Ακεραιότητα

Ndershmëri

Модул 1

Дефинирање на интегритетот

Модул 1

Дефинирање на интегритетот



Цел на модулот:

Помогнете им на учесниците да го разберат концептот на интегритетот.



Наставна цел:

За време на сесијата учесниците:

1. ќе дискутираат за дефиницијата за интегритет;
2. ќе можат да го поврзат интегритетот со наведените поими;
3. ќе ги наведат компонентите на организацискиот интегритет.



Време: 50 минути



Потребни материјали: флипчарт или табла, маркери

	Содржина	 Метод/Активност	Копии /Надгледни средства
1	Вовед	5' Презентација	
2	Дефиниции за индивидуален интегритет	15' Групна активност	Копија 1
3	Поврзани поими	15' Пленарна дискусија	Копија 2
4	Интегритетот на организацијата	10' Бреинсторминг	
5	Заклучок	5' Презентација	

Краток опис на модулот:

Целта на овој воведен модул е да се појасни општиот концепт на интегритет, не само за полицијата туку и за поединците и организациите. Учесниците ќе ги разгледаат разните дефиниции за поимот интегритет за да ги идентификуваат неговите основни компоненти. Потоа тие ќе ги дефинираат поимите кои често се поврзуваат со интегритетот и ќе увидат како тие се поврзани со интегритетот. За крај, учесниците ќе ги разгледаат компонентите на организацискиот интегритет.

5'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот



- ▶ Објаснете им на учесниците:

”

Целта на овој модул е да дефинираме што претставува интегритетот за поединецот и организацијата.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот



- ▶ Пренесете им го следното на учесниците:

”

Интегритетот е широк концепт за кој не постои само една и универзална дефиниција. Оттаму, неговото значење не е секогаш јасно. Важно е на почетокот на оваа обука учесниците да разберат во целост што претставува тој и дека е клучна вредност не само за полицијата, туку и за сите поединци и организации.

”

СО КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот



- ▶ Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот



- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

Белешки

15'

2. Дефиниции за индивидуален интегритет



- ▶ Поделете ги учесниците во мали групи од 2-5 луѓе на секоја маса.
- ▶ На секоја група поделете ѝ по еден список со 8 дефиниции за интегритет од речници, научници и филозофи (Копија 1).
- ▶ Дајте им на учесниците 5 минути да дискутираат за дефинициите во рамките на нивната група, да изберат една омилена дефиниција и да размислат зошто ја избрале токму неа.
- ▶ Замолете ги групите да им кажат на останатите која дефиниција ја избрале и зошто.
- ▶ Напишете ги избраните дефиниции на флипчартот.
- ▶ Објаснете дека сите дефиниции се точни. Секоја од нив го дефинира интегритетот на свој начин, со нагласување на малку поинакви аспекти.
- ▶ Отворете дискусија која ќе ја водите со помош на следните прашања:



- Што е заедничко за сите овие дефиниции?
- Како би ги резимирале сите дефиниции за да создадете ваша едноставна дефиниција за интегритет?
- Во сите овие дефиниции се спомнуваат два елемента, кои се тие?
- Каква треба да биде поврзаноста помеѓу овие два елемента?
- Дали интегритетот е нешто што можеме да му го наметнеме некому?



- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следниве препорачани елементи на одговор:

Сите дефиниции за интегритет опфаќаат два елемента. Првиот елемент е тоа што е исправно: етичките вредности, морални принципи, мудроста. Вториот елемент е тоа што го правиме: начинот на кој постапуваме и се однесуваме. Интегритетот подразбира поседување внатрешна сила и храброст секогаш да се поврзат горенаведените елементи, дури и во тешки ситуации или кога немаме лична корист од тоа или кога ризикуваме да се соочиме со последици, како и кога другите сакаат или очекуваат да се однесуваме поинаку. Вашето однесување нека биде согласно вашите етички вредности, правете го тоа што верувате дека е исправно.

ВРЕДНОСТИ=ПОСТАПКИ



- ▶ Можете и да им ја прикажете на учесниците дефиницијата за интегритет на ДЦАФ:

„Интегритетот претставува принцип на постојано однесување во согласност со етичките вредности“.



Белешки:

- Ве поттикнуваме да ги додадете дефинициите кои ви се допаѓаат во Копија 1 и да ги замените дадените дефиниции за интегритет од речници со дефиниции за интегритет кои ги содржат вашите локални речници.
- Наместо на лист хартија да наведете список од дефиниции, секоја од дефинициите можете да ја напишете на мало ливче хартија.

15'



3. Поврзани поими

- ▶ Претставете ја активноста. Како пример може да ви послужи следново објаснување:

”

некои поими, како што се етика или антикорупција, често се употребуваат за време на дискусији за интегритетот. За време на оваа активност ќе ги разјасниме поврзаноста и разликите помеѓу овие два концепти и интегритетот.

”

- ▶ Поделете им ја на учесниците Копија 2 со дефинициите за етика, човекови права, чесност и корупција.
- ▶ Кажете им на учесниците дека тие се дефиниции за поими од речник кои често се поврзуваат со интегритетот.
- ▶ Дајте им 3 минути на учесниците да ги прочитаат дефинициите.
- ▶ Водете групна дискусија со долунаведените прашања.
- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следните препорачани елементи за одговор:

?

- На кој начин сметате дека се поврзани етиката и интегритетот?

Интегритетот е комплексен концепт бидејќи некој може да е убеден дека постапува исправно, согласно неговите/нејзините вредности, но тие вредности многу други може да ги сметаат за погрешни.

Етиката претставува низа вредности и норми кои се општо прифатени како исправни во општеството или одредена професија (на пример, во полицијата). Поединецот кој дејствува со интегритет треба да негува вредности кои се темелат на етика и да дејствува согласно истите.

?

- На кој начин сметате дека се поврзани човековите права и интегритетот?

Човековите права и интегритетот се поврзани на два начина. Најпрво, човековите права, како правото на живот, фер третман и еднаквост, се сметаат за универзални и секој треба да постапува согласно истите. Како второ, човековите права се дел од меѓународните и локалните закони, а почитувањето на законите е одлика на луѓето кои поседуваат интегритет.

?

- На кој начин сметате дека се поврзани чесноста и интегритетот?

Чесноста е вредност и карактеристика на интегритетот. Лицето кое поседува интегритет треба да биде и чесно.

?

- На кој начин сметате дека се поврзани корупцијата и интегритетот?

Корупцијата претставува посебен вид на погазување на моралните норми и вредности, заедно со други видови кривични дела, несоодветно постапување и неетичко однесување. Таа е показател за недостиг на интегритет.

Белешки:

- Доколку учесниците се сетат на други важни поими поврзани со интегритет заедно дискутирајте ја нивната поврзаност со интегритетот.
- Се препорачува да ги замените дефинициите за поврзаните поими во Копијата 2 со дефиниции од локалните речници

10'



4. Интегритетот на организацијата

- ▶ Претставете ја оваа тема со кратка групна дискусија за време на која ќе ги поставите следните прашања:



- Дискутирајте што претставува интегритетот за поединецот. Дали сметате дека и организацијата може да поседува интегритет?
- Што мислите, што претставува организацискиот интегритет? Земете ги предвид сите организации, државни и приватни, не само полицијата.



- ▶ Спроведете бреинсторминг по ваш избор за следново прашање:



- Што треба да има една организација (која било организација) за да поседува интегритет?



- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следниве препорачани елементи на одговор:

- Визија
- Мисија
- Документ за вредности
- Етички кодекс
- Кодекс за однесување
- Стратегија за интегритет
- Политики
- Обука
- Контрола и дисциплина
- Лидерство и пример
- Советување
- Внатрешна и надворешна одговорност (контрола и надзор)
- Внатрешна и надворешна комуникација и транспарентност



Белешка: Можно е учесниците да поставуваат прашања поврзани со интегритетот во приватните организации. Секако, интегритетот има важна улога и значење за приватните организации. Тие често немаат законска обврска и мандат да работат со интегритет. Но, како и луѓето така и организациите треба да се стремат кон зајакнување на нивниот интегритет.



- ▶ Донесете заклучок со следниве елементи:

Интегритет на поединецот е кога однесувањето на лицето е во согласност со неговите/нејзините вредности.

Интегритетот на организацијата постои во рамките на организацијата и е во согласност со низата јасно утврдени етички вредности. Вредностите можат да бидат дефинирани во визијата, мисијата и кодексот на однесување на организацијата. Тие се опфатени во внатрешните процеси и се присутни во интеракцијата на организацијата со средината. Организацијата гарантира почитување и видливост на овие вредности преку соодветна комуникација, лидерство, стратегии, политики, правила, вршење контрола, отчетност и транспарентност.



5'

5. Заклучок



- ▶ Резимирајте ги главните заклучоци од дискусиите.
- ▶ Повторно нагласете ги клучните пораки.

Белешки

Модул 1 - Дефинирање на интегритетот

Копија 1 - Дефиниции за интегритет

Упатство: Секој посебно нека ги прочита сите дефиниции. Изберете омилена дефиниција за време на заедничка дискусија и образложете зошто токму таа дефиниција ви е омилена. За крај, бидете подготвени да споделите со вашите колеги до какви сознанија сте дошле.

1. „Интегритет е да се постапува исправно, дури и кога никој не гледа.“ (К. С. Луис)
2. „Интегритет е мудроста да се избере вистинскиот пат.“ (М. Х. МекНи)
3. „Размислување и дејствување водено од вредности наместо лична придобивка.“ (Непознат автор)
4. „Ќе имам морална храброст да дејствувам конзистентно согласно моите концепти за исправно и погрешно.“ (Христијанска традиција)
5. „Да се постапува правилно дури и кога е тешко.“ (Непознат автор)
6. „Интегритетот е концепт на конзистентност на дејствување, вредности, методи, мерки, принципи, очекувања и исходи. Тој е сосема спротивен на дволичноста.“ (Википедија)
7. „Доблеста да се биде искрен и да се поседуваат силни морални принципи.“ (Речникот на Оксфорд)
8. „Цврсто придржување до строги морални или етички кодекси.“ (Речник по англиски јазик)

Модул 1 - Дефинирање на интегритетот

Копија 2 - Поврзани поими

Упатство: Прочитајте ги дефинициите за некои концепти поврзани со интегритетот.

Етика

- Систем на прифатени убедувања со кои се контролира однесувањето, а кој се темели на морал.
(Онлајн речниците на Кембриџ)
- Општествен, религиозен или граѓански кодекс на однесување кое се смета за исправно, особено однесување на одредена група, припадници на професија или поединци.
(Речникот по англиски јазик на Колинс)

Човекови права

- Основните права и слободи кои им припаѓаат на сите луѓе ги опфаќаат правото на живот и слобода, слобода на размислување и изразување и еднаквост пред законот.
(The American Heritage)

Чесност

- Неподложност на лага, измама, мамење, крадење итн.; доверливост.
- Праведност
(Речникот по англиски јазик на Колинс)

Корупција

- Злоупотребата на службена должност за лична придобивка, материјална или нематеријална.
(дефиниција во ПГПИ)

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Организациски интегритет

Независна комисија против корупција (НКПК), Првите четири чекори: Создавање интегритет во организацијата. Сиднеј: Независна комисија против корупција, 2001 година

„Интегритетот на организацијата претставува многу повеќе од спречување на корупцијата или поседување пишан кодекс на однесување. Интегритет постои кога системите на дејствување на организацијата, стратегиите за спречување корупција и стандардите за етика се во целост интегрирани за да се постигнат целите на организацијата. Сите луѓе имаат лична низа етички вредности, а повеќето јавни службеници и персонал се одликуваат со позитивна етика. Но фокусот овде не е на личниот интегритет. Кога станува збор за интегритетот на организацијата, фокусот паѓа на создавањето низа вредности за вашата организација и интегрирање на истите во веќе испробани и соодветни стратегии против корупција, како и во останатите активности на вашата организација.“

Дополнителна литература:

- Институт за овластени сметководители во Англија и Велс (ИОСАВ), Известување со интегритет: Информации за поголема иницијатива на пазарот, 2007 година, стр. 2-3. [ICAEW. “Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative.” ICAEW, 2007: 2-3.] <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>
- Независна комисија против корупција (НКПК), Првите четири чекори: Создавање интегритет во организацијата. Сиднеј: Независна комисија против корупција, 2001 година. [Independent Commission Against Corruption. «The First Four Steps: Building Organisational Integrity.” Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001.] <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>
- Клоккарс, Карл Б., Сања Кутњак Ивковиќ и Марија Р. Хаберфелд. „Глава 1: Идејата за полициски интегритет“ во Зголемување на полицискиот интегритет. Њујорк: Издавачка куќа Спрингер, 2007 година. [Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. “Chapter 1: The Idea of Police Integrity.” In Enhancing Police Integrity. New York: Springer, 2007.]

Прирачник за учесниците

Интегритет:

Интегритетот претставува принцип на постојано однесување во согласност со етичките вредности.

Индивидуалниот интегритет е силината на моралот пренесена на однесувањето кое се темели на етички вредности.

Организацискиот интегритет постои во рамките на организацијата и е во согласност со низата јасно утврдени етички вредности. Вредностите можат да бидат дефинирани во визијата, мисијата и кодексот на однесување на организацијата. Тие се опфатени во внатрешните процеси и се присутни во интеракцијата на организацијата со средината. Организацијата гарантира почитување и видливост на овие вредности преку соодветна комуникација, лидерство, стратегии, политики, правила, вршење контрола, отчетност и транспарентност.

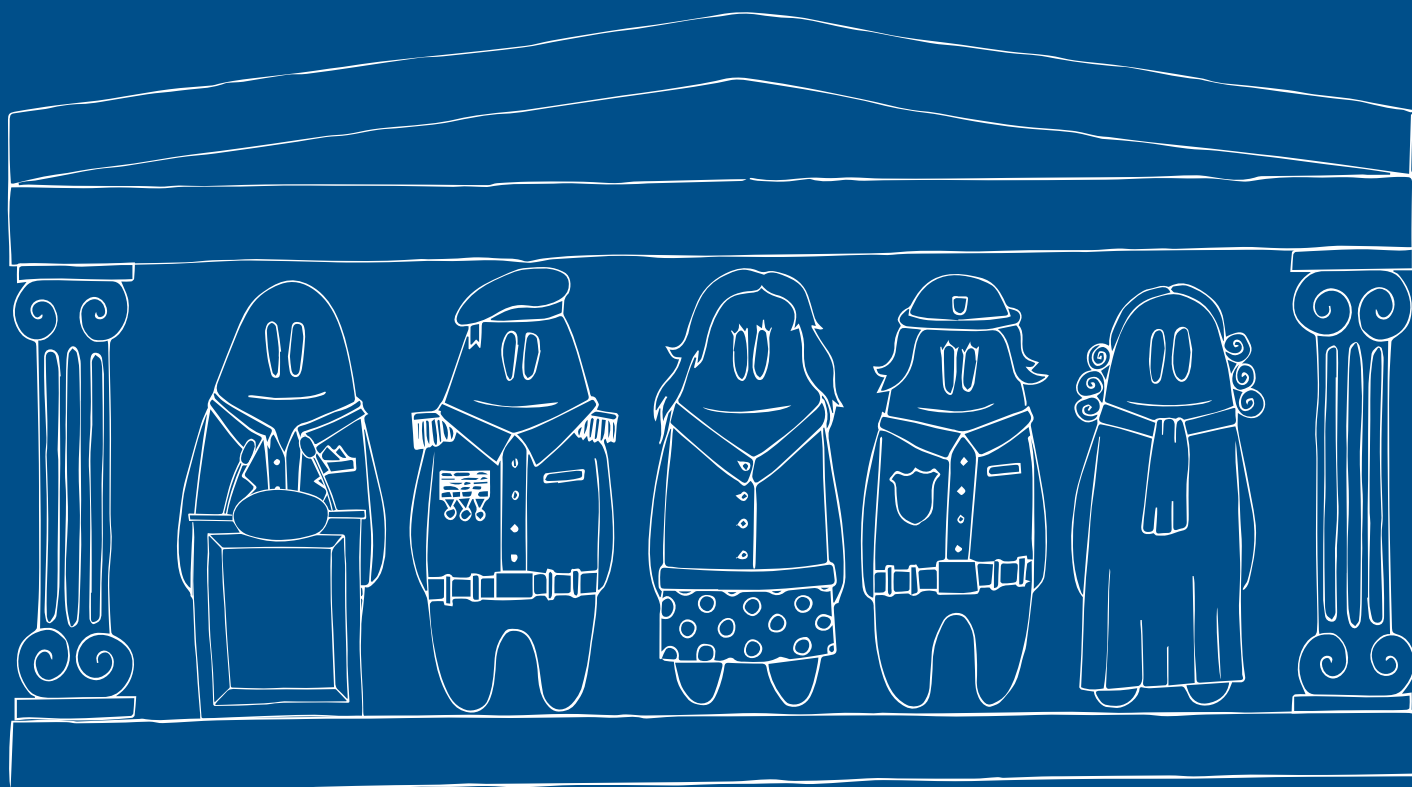
Поврзани поими:

Етиката претставува низа вредности и норми кои се општо прифатени во општеството или професијата (во случајов, полициска етика). Оттаму, лицето кое поседува интегритет треба да ги почитува овие вредности и да се однесува етички.

Човекови права се основните права и слободи кои ги имаат сите луѓе, и тие ги опфаќаат правото на живот, слободата на мисла и изразување, како еднаквоста пред законот. Тие се поврзани со интегритетот на два начини. Првенствено, човековите права се вредности кои се сметаат за универзални и секој треба да постапува во согласност со нив. Човековите права се заштитени со локалните и меѓународните закони, а почитувањето на законите е одлика на лицата кои поседуваат интегритет.

Чесност е доблеста да се биде праведен и коректен. Чесноста е вредност и карактеристика на интегритетот. Лицето кое поседува интегритет треба да биде и чесно.

Корупција е злоупотребата на службена должност за лична придобивка, материјална или нематеријална. Корупцијата претставува посебен вид на погазување на моралните норми и вредности, заедно со други видови кривични дела, несоодветно постапување и неетичко однесување. Таа е показател за недостиг на интегритет.



Модул 2

Демократското полициско работење
и интегритетот

Модул 2

Демократското полициско работење и интегритетот



Цел на модулот:

Да им се овозможи на учесниците да добијат јасна претстава за причините зошто интегритетот е особено значаен за демократското полициско работење.



Наставна цел:

На крајот на предавањето учесниците ќе умеат:

1. Да ги објаснат позицијата и функциите на полицијата во рамките на демократскиот систем;
2. Да го препознаат интегритетот како еден од принципите на демократското полициско работење;
3. Да ги објаснат придобивките од полицискиот интегритет за општеството.



Време: 60 минути



Потребен материјал: Флипчарт или табла, маркери, пенкала

	Содржина	 Метод/Активност	Копии/Надгледни средства
1	Вовед	5' Презентација	
2	Позицијата и функциите на полицијата во рамките на демократскиот систем	15' Пленарна дискусија	
3	Клучни принципи на полициското работење	15' Групна активност	Копија 1 Дополнителни материјали за фасилитаторите 1
4	Придобивките од полицискиот интегритет за демократското општество	20' Групна активност Резимирање	Копија 2 Дополнителни материјали за фасилитаторите 2
5	Заклучок	5' Презентација	

Краток опис на модулот:

Во овој модул се објаснува зошто интегритетот е особено значаен за полицијата во демократското општество. Тоа се постигнува со низа дискусии и вежби за позицијата и функциите на полицијата во рамките на демократското општество, суштинските принципи на демократското полициско работење и за начините на кои интегритетот во полициското работење му помага на општеството.

5'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот

- ▶ Објаснете им на учесниците:

”

Преку дискусија за суштинските принципи на демократското полициско работење и улогата на полицијата во демократскиот систем, во овој модул ќе истакнеме зошто интегритетот е еден од клучните аспекти на полициското работење во демократското општество.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот

- ▶ Кажете им на учесниците:

”

Како што утврдивме во изминатиот модул, интегритетот е еден од најголемите доблести за секој поединец или организација. “Оттука, не се исклучок ниту полициските службеници ниту полициските организации. Всушност, полицијата има посебна позиција и улога во демократското општество, па така интегритетот е уште поважен за неа. Во овој модул, ќе разговарате за контекстот и рамката на вашата работа кои придонесуваат кон тоа интегритетот да е суштински и неопходен.

”

ЗА КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот

- ▶ Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот

- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

Белешки

15'

2. Позицијата и функциите на полицијата во демократскиот систем



- ▶ Започнете дискусија со учесниците поставувајќи ги следниве прашања



- Што е демократски систем?
- Кои се трите власти, или гранки, на демократската држава?
- Кои се нивните улоги?

- ▶ Дајте им време на учесниците да ги произнесат своите размислувања.
- ▶ Користете ги следниве елементи за да ги надополните и/или резимирате нивните одговори:

Демократски систем е систем на управување каде што власта е избрана од народот, преку слободни и фер избори. Јавните власти се претставници на народот кому му служат и на неговата волја. Тие ги почитуваат принципите на демократијата.

Во еден демократски систем постојат три власти, или гранки – законодавната, извршната и судската – и секоја од нив има различна улога. Трите гранки имаат дефинирани способности да вршат проверка на власта на другите гранки. Тие ја применуваат власта која им е дадена од народот за доброто на народот.

ВЛАСТ

УЛОГА

Законодавна	Изготвува нацрти, предлага, носи, изменува и укинува закони. Го надгледува работењето на извршната власт.
Извршна	Секојдневно управува со државата. Го извршува и спроведува законот.
Судска	Го толкува законот и постапува согласно истиот.

Белешки

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот



- ▶ Потоа прашајте и дискутирајте:



- Кое е местото на полицијата во системот и каква е нејзината поврзаност со народот?

- ▶ Надополните и/или резимирајте со следниве елементи на одговор:

Полицијата е дел од извршната власт. Таа е овластена од народот преку извршната власт да ги одржува редот, стабилноста и безбедноста. Нејзина задача е да ги применува законите донесени од законодавната власт во име на народот, за доброто на народот. Во нејзината мисија го поддржува судството, но не смее да дејствува како судија.



- ▶ Поттикнете бреинсторминг за следново прашање и запишете ги одговорите на флипчарт или табла:



- Кои се основните функции или улоги на полицијата во демократското општество?



- ▶ Доколку е потребно, надополнете со следниве елементи:

- Спречување на криминалот;
- Откривање на криминалот;
- Управување со кризи и мерки за вонредни состојби;
- Одржување на јавниот ред и мир;
- Пружање помош на јавноста.



- ▶ За крај, поттикнете дискусија за следниве прашања:



- Како институција која ѝ служи на јавноста, ние како полиција треба постојано да се прилагодуваме на промените кои настануваат во општеството и да одговориме на новите барања. Дали сметате дека улогата и функцијата на полицијата се имаат развиено во последните декади? Дали сте забележале промени во начинот на кој се извршуваат и сфаќаат полициските задачи од периодот кога се приклучивте во нејзините редови? Како?

Белешки

15'

3. Клучни принципи на демократското полициско работење



- ▶ Кажете им на учесниците:

”

Со цел соодветно да ги извршува своите функции или улоги во демократското општество полициската мора да се придржува кон одредени принципи. За целта на овој прирачник ќе ги нарекуваме „клучни демократски принципи на полициско работење“.

”



- ▶ Направете вовед во групна активност:

”

Целта на оваа активност е да се препознаат 8-те суштински принципи на демократското полициско работење.

”

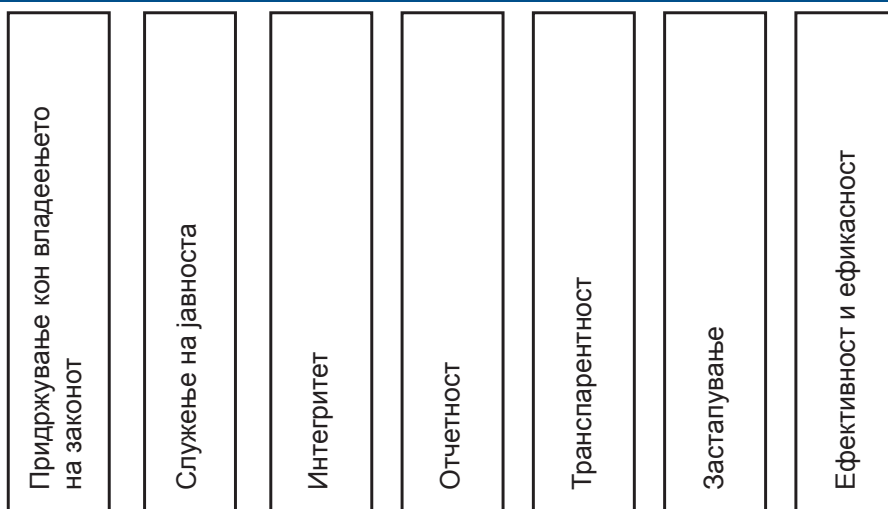


- ▶ Поделете ги учесниците во мали групи, при што секоја од групите да седи на посебна маса.
- ▶ Поделете ѝ по еден примерок од **Копија 1** на секоја група. Дајте им на учесниците 5-7 минути за да ги запишат принципите на демократското работење кои недостигаат во столбовите.
- ▶ Објаснете им дека првиот столб е веќе даден како пример и дека изреките се таму со цел да поттикнат идеи и инспирација за останатите принципи.
- ▶ Резимирајте со групата со тоа што ќе дадете дефиниција и ќе дискутирате за секој „столб“ со помош на **Дополнителни материјали за фасилитаторите 1**.



2

Демократско полициско работење



20'

4. Придобивки од полицискиот интегритет за демократското општество



- ▶ Поделете ги учесниците во истите мали групи како и претходно.
- ▶ Поделете им ја **Копија 2**.
- ▶ Насочете ги учесниците да дискутираат во групите околу 10 минути во однос на прашањето како полицискиот интегритет може да биде корисен за демократското општество со помош на елементите наведени во приказот од копијата.
- ▶ Кажете им да ги споделат идеите со другите групи.
- ▶ Дајте им 10 минути за дискусија.
- ▶ Резимирајте со целата група со помош на **Дополнителни материјали за фасилитаторите 2**.



3

Забелешка: Елементите вклучени во копијата не претставуваат детална листа. Вие и учесниците може да додадете и други придобивки од интегритетот за општеството.

5'

5. Заклучок



- ▶ Навратете се на наставните цели за да се осигурате дека се постигнати.
- ▶ Повторно истакнете ги клучните пораки на модулот.

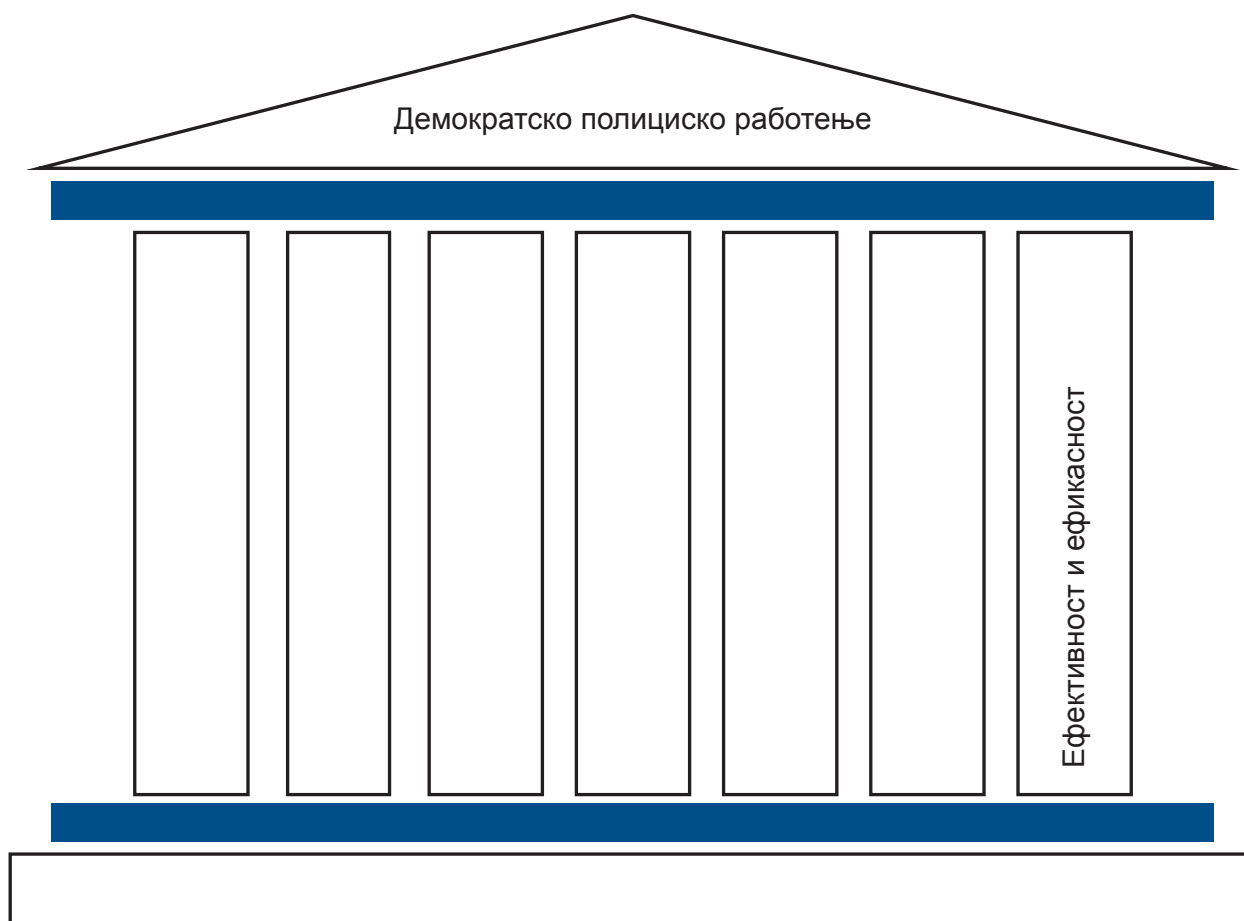
Белешки

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

Копија 1- Клучни принципи на демократското полициско работење

Упатства: Црпејќи инспирација од следниве изреки, напишете ги останатите 6 клучни принципи на полициското работење во 6-те празни столбови (по еден принцип во секој столб). Полициската ефективност и ефикасност веќе се внесени во последниот столб како пример.

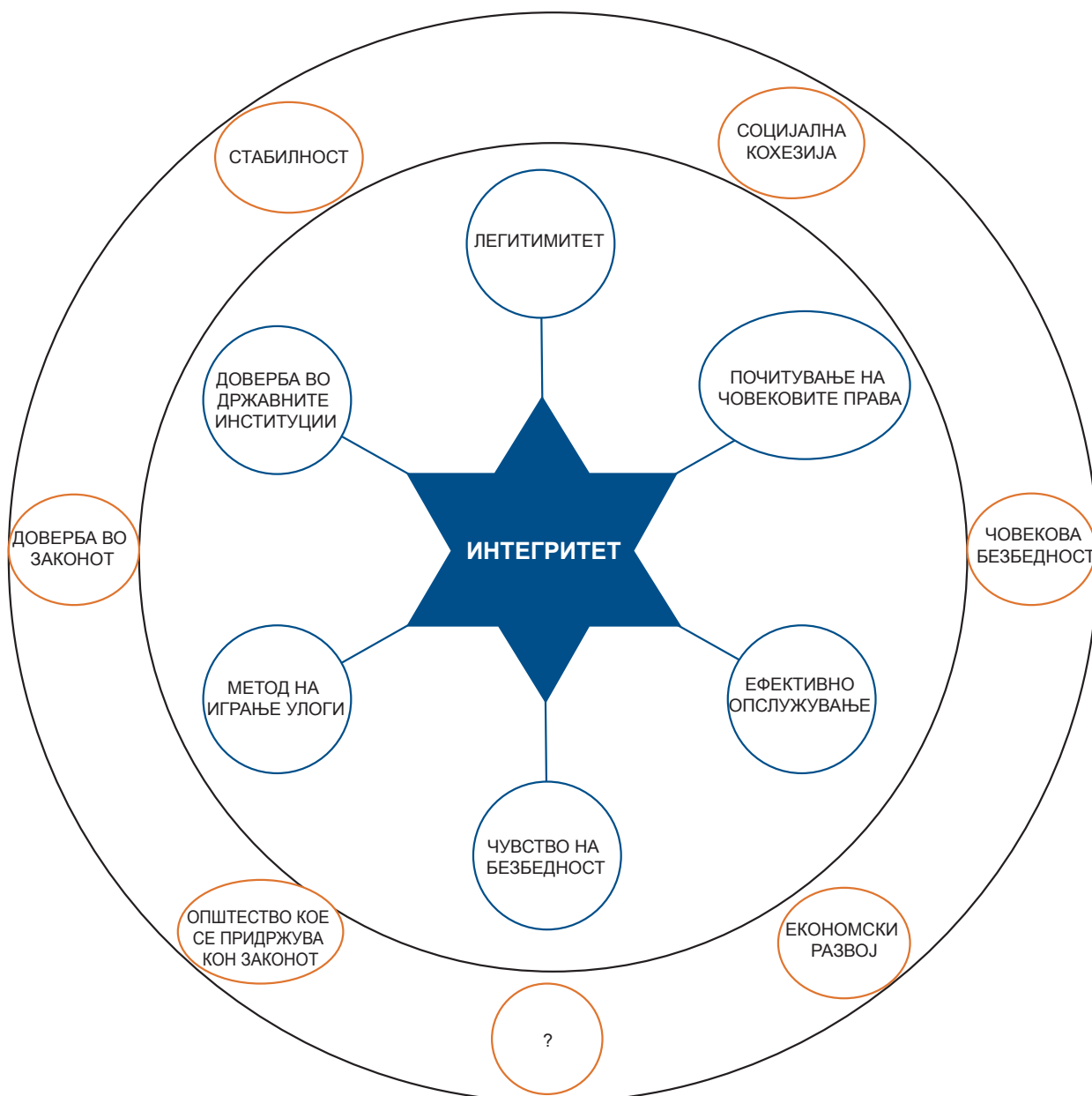
1. *“Ниту еден човек не е над законот, ниту пак има човек што е под него.” - Теодор Рузвелт*
2. *“Полициската е јавност и јавноста е полиција; полициската ја сочинуваат членови на јавноста кои се платени да посветуваат целосно внимание на задачите кои се морално и законски обврзувачки за секој граѓанин во интерес на добросостојбата и постоењето на заедницата.” - Роберт Пил*
3. *„Ако не е исправно, не го прави; ако не е вистина, не го кажувај.” - Марко Аврелиј*
4. *„Никој не треба да му верува на тело сочинето од луѓе кои не се чувствуваат одговорни за никого.” - Томас Пејнз*
5. *„Слободите на народот никогаш не биле, ниту некогаш ќе бидат безбедни, штом зделките на неговите владееачи се прикриваат од него.” - Патрик Хенри*
6. *“Полициските сили треба да бидат одраз на разновидноста на заедниците на кои им служат.” - Ерик Холдер*
7. *„Ефикасност е да направиш нешто правилно. Ефективност е да го направиш правилното нешто.” - Питер Друкер*



Копија 2 - Придобивки од полицискиот интегритет за општеството

Упатства:

- Подолу можете да видите цртеж на кој се прикажани клучните причини за прашањето зошто интегритетот е особено важен за општеството.
- Дискусирајте за овие елементи во вашата група. Обидете се да разберете што би можеле да значат, како се поврзуваат со полицискиот интегритет и кои се можните поврзаности меѓу нив.
- Дискусирајте дали можеби има и други елементи кои недостигаат.
- Подгответе се да дискутирате за овие елементи со целата група.



Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

Дополнителни материјали за фасилитаторите 1 - Клучни принципи на демократското полициско работење

-Придржување кон владеењето на законот: Во демократски контекст, сите граѓани, вклучувајќи ги и оние кои работат во законодавната, извршната и судската власт, се подеднакво законски обврзани и заштитени од законот. Секој, вклучувајќи ја и полицијата, мора да одлучува и дејствува врз основа на и во согласност со постоечките закони, регулативи и принципите на човековите права кои законски обврзуваат.

-Служење на јавноста: Мисијата и функциите на полицијата имаат за цел да ги промовираат придобивките за јавноста. Особено, полицијата мора да се залага да одговори на барањата во однос на сигурноста на сите групи граѓани.

-Интегритет: Во полициски контекст, на организациско ниво, интегритетот означува дека полициската организација ги втемелила и дејствува согласно етичките вредности. Односно, полицискиот интегритет наложува полициското работење да биде преводено од суштински, јасно дефинирани етички вредности како што се непристрасност, правичност, еднаквост, праведност, чесност и почитување на човековите права. Полициската организација треба да го промовира интегритетот на сите нејзини нивоа. На ниво на поединец, полициските службеници се придржуваат кон принципот на интегритет кога ќе го усогласат своето однесување со етичките вредности кои ги има утврдено нивната организација.

-Отчетност: Под отчетност се подразбира дека полицијата сноси одговорност за своите дејствија и одлуки. Оттука, полициските службеници и организации даваат отчет за нивните постапки и може да сносат одговорност за нив (на пример, пред парламентарни тела за надзор, вршење проверка и мониторинг од страна на независните тела за надзор како што се народниот правобранител, избори, дисциплински постапки итн.)

-Транспарентност: Транспарентноста означува дека на јавноста ѝ се лесно достапни политиките, законите, буџетите и информациите за донесените одлуки и активности на полицијата. Информациите треба да се релевантни, со добар квалитет и да се навремено дадени. Недостигот на такви информации ја спречува одговорноста, бидејќи граѓаните немаат можност да го проценат и проучат начинот на кој полицијата ги користи своите посебни овластувања што ѝ се доверени од народот на демократската држава.

Забелешка: Поради природата на мисијата и функциите на полицијата, неопходно е да постои одредено ниво на тајност во однос на одредени аспекти од нејзиното секојдневно дејствување.

-Репрезентативност: Полицискиот кадар го отсликува социјалниот состав на општеството во кое дејствува. Пристапот до професијата полициски службеник не е ограничен на поединци кои припаѓаат на одредена група (на пример, етничката група на мнозинството) или кои имаат одреден квалитет (на пример, пол, ниво на образование итн.) и се прават напори да се интегрираат и задржат, колку што е возможно, различни групи од населението во редовите на полициските сили.

-Ефективност и ефикасност: Полицијата е ефективна кога е во можност да ги извршува нејзините основни функции и улоги и да ги постигне своите цели. Полицијата е ефикасна кога ресурсите (времето, буџетот, човечките и материјалните ресурси) се оптимално распределени за извршување на полициските функции и постигнување на нејзините цели.

Забелешка: Принципот на ефикасност не дејствува во вакуум. Мора да се земе предвид во поширок контекст т.е. во контекст на останатите демократски принципи на полициското работење. Во смисла на тоа кој е оптималниот начин да се постигне функцијата на полицијата, полициските службеници и полициската организација, општо, треба да се погрижат останатите клучни принципи на демократското полициско работење, како што се интегритетот, владеењето на законот и одговорноста, да не бидат доведени во прашање.

Дополнителни материјали за фасилитаторите 2 - Важноста на полицискиот интегритет за општеството

Почитување на човековите права – Полицијата има посебни овластувања како што се апсење, приведување, употреба на средства за присила и употреба на сила, кои доколку не се користат во строга усогласеност со законот и со највисоко ниво на интегритет може лесно да доведат до кршење на човековите права.

Легитимност – Во демократски систем, од суштинско значење е државните институции да уживаат легитимитет т.е. народот да ги доживува властите како претставници на јавната волја. Легитимитетот на полицијата е значително зголемен доколку јавноста согледува дека полициските сили ѝ служат со интегритет, непристрасност и правичност.

Ефективна испорака на услуги – Модерните општества сè повеќе се потпираат на соработката помеѓу полицијата и јавноста за успешно извршување на полициските овластувања. Полицискиот интегритет е од суштинско значење за да се создаде доверба помеѓу јавноста и полицијата, а довербата ја зголемува наклонетоста на граѓаните да соработуваат со полицијата и да ја снабдат со корисни информации и на тој начин

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

да помогнат во спречувањето на криминалот и неговото сузбивање.

Чувство на сигурност – Кога луѓето веруваат дека полицијата секому подеднакво му служи и го заштитува, тие се чувствуваат посигурни во нивниот секојдневен живот.

Служење за пример – Полицијата е државна агенција задолжена да обезбеди почитување на законот и да го одржи моралниот ред во општеството. Покажувајќи интегритет во своето работење, полициските службеници служат како модели на однесување за другите граѓани и ги промовираат почитувањето на законот и етиката.

Доверба во државните институции – Полициските службеници се највидливи претставници на државата. Нивниот имиџ се одразува врз имиџот за државата, а довербата во нив влијание врз довербата на јавноста во државната институција.

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Позицијата на полицијата во демократскиот систем

Совет на Европа. „Европски кодекс на полициска етика“ Стразбур: Совет на Европа, 2002.

III. Полицијата и системот за кривично право

6. Постои јасна поделба помеѓу улогата на полицијата и обвинителството, судството и казнено-поправниот систем; полицијата не смее да има контрола врз овие тела.

7. Полицијата мора строго да ги почитува независноста и непристрасноста на судите; особено, таа не смее да ги оспорува легитимните пресуди или судски одлуки, ниту пак да го спречува нивното извршување.

8. Полицијата, како општо правило, нема судски функции. Кое било доделување судски овластувања на полицијата мора да е ограничено и во согласност со законот. Секогаш мора да постои можност пред судот да се оспори кој било закон, одлука или пропуст на полицијата што ги повредува правата на поединецот.

9. Треба да постои функционална и соодветна соработка помеѓу полицијата и јавното обвинителство. Во земји каде што полицијата е поставена под надлежност на јавното обвинителство или истражен судија, полицијата треба да добива јасни упатства во однос на приоритетите за управување со политиката за кривична истрага и за напредокот на кривичната истрага во поединечни случаи. Полицијата треба постојано да ги информира раководните надлежни органи за кривичната истрага во однос на спроведувањето на дадените упатства, особено, редовно да ги известува за развојот на истрагата во кривичните случаи.

10. Полицијата треба да ја почитува улогата на адвокатите на одбраната во судските процеси за кривични дела и, секогаш кога е соодветно, да помогне да се оствари правото на пристап до правна помош, особено кај лицата кои се лишени од слобода.

11. Полицијата не треба да ја презема улогата на затворскиот персонал, освен во итни случаи.

12. Полицијата треба да биде организирана со цел да стекне углед кај јавноста на професионални заштитници на правото и опслужувачи на јавноста.

15. Полицијата треба да ужива, во доволна мера, оперативна независност од другите државни тела при спроведување на доделените полициски задачи, за кои треба да биде целосно одговорна.

18. Полицијата треба да биде организирана на начин кој промовира добри односи помеѓу полицијата и јавноста, и онаму каде што е соодветно, ефективна соработка со другите агенции, локални заедници, невладини организации и други претставници на јавноста, вклучувајќи и етнички малцински групи.

19. Полициските организации треба да бидат подготвени на јавноста да ѝ дадат објективни информации за своите активности, без при тоа да откриваат доверливи информации. Треба да се утврдат професионални насоки за контакти со медиумите.

20. Полициската организација треба да има ефикасни мерки со цел да го осигури интегритетот и соодветниот учинок на полицискиот кадар, особено да гарантира почитување на основните права и слободи како што е содржано, посебно, во Европската конвенција за човекови права.

2. Демократски принципи на полициското работење

ОБСЕ. „Прирачник за демократско полициско работење.“ Виена: ОБСЕ, 2008 година: 9-17.

“Клучни принципи на демократското полициско работење

I. Цели на демократското полициско работење

Полицијата е највидливата манифестација на владините органи. Нејзините главни задачи се:

- одржување на јавниот мир, закон и ред;
- заштита и почитување на фундаменталните права и слободи на поединецот;
- спречување и борба против криминалот; и
- пружање помош и услуги на граѓаните.

Полициските службеници ќе ја зголемат легитимноста на државата доколку во нивната секојдневна работа покажат дека тие:

- одговараат на потребите и очекувањата на граѓаните; и
- ја користат власта на државата во интерес на народот.

II. Придржување кон владеењето на законот

При исполнувањето на овие цели, полицијата мора:

- да работи во согласност со домашниот закон и меѓународните стандарди за спроведување на правото прифатени од државите-членки на ОБСЕ; и
- да покаже во практика дека посветено работи на владеењето на законот.

Законодавството и пишаните политики согласно кои треба да работи полицијата треба да бидат:

- јасни;
- прецизни; и исто така
- достапни за јавноста.

III. Полициска етика и човекови права

За да ја стекне довербата на јавноста, полицијата мора да се држи до кодексот на професионално однесување и да покаже:

- професионализам; и
- интегритет.

Овој кодекс треба да ги одразува највисоките етички вредности, изразени како:

- забрани; и
- императиви на полициската работа.

Полицијата има посебни овластувања:

- привремено да лиши лица од слобода;
- да го ограничи целосното уживање во нивните права; и
- во екстремни случаи, дури и да употреби смртоносна сила.

Поради ова, полициските службеници мора да ги извршуваат своите задачи во согласност со:

- универзално прифатените стандарди за човекови права; и
- граѓанските и политичките права.

Заштитата и зачувувањето на животот мора да бидат нивен највисок приоритет.

IV. Полициска отчетност и транспарентност

Демократското полициско работење подразбира полицијата да биде и да се смета себеси за отчетна пред:

- граѓаните;

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

- нивните претставници;
- државата; и
- законот.

Поради тоа, нејзините активности – кои се состојат од

- однесувањето на поединечни полициски службеници;
- стратегиите за полициски операции;
- постапките за назначување; и
- управувањето со буџетот – мора да бидат отворени за темелен надзор од страна на различни институции за надзор.

Понатаму, централна одлика на демократското полициско работење е да се разбере дека е потребна согласност од народот. Предуслови за добивање јавна поддршка се:

- обезбедување транспарентност во полициските операции; и
- негување комуникација и меѓусебно разбирање со граѓаните на кои полицијата им служи и ги заштитува.

V. Полициска организација и раководење

Државите се обврзани да создадат структурна и раководна средина што ќе ѝ овозможи на полицијата ефективно и ефикасно да ги спроведува одредбите од владеењето на законот, домашниот и меѓународниот закон и прифатените стандарди за човекови права.

Тука спаѓаат прашања како што се:

- командна структура (хиерархиска поставеност);
- регулативи за надзор;
- состав на полицијата;
- права на полицискиот кадар; и
- обезбедување на соодветни ресурси и обука.

Полициското работење како јавно опслужување

2. Главните задачи на полицијата се одржување на јавниот мир, закон и ред; заштита на основните права и слободи на поединецот – особено животот; спречување и откривање кривични дела; намалување на стравот; и пружање помош и услуги на граѓаните.

Напредок кон демократското полициско работење се постигнува кога постои промена „од контролорски пристап кон услужен пристап“, каде примарната грижа на полицијата останува насочена кон проактивното спречување на криминалот.

3. Демократската полиција ги развива и спроведува нејзините активности согласно потребите на граѓаните и државата, а посебно им помага на оние членови на заедницата кои имаат потреба од непосредна помош.

Полицијата мора да одговори на потребите на целокупната заедница и да се стреми кон навремено услужување на еднаков и непристрасен начин. Преку нејзините активности, полицијата треба да биде дел од заедничките напори на општеството за промовирање на правна заштита и чувство на безбедност.

4. По барање, полицијата им помага на други јавни институции во извршувањето на нивните услуги кога тоа е законски пропишано.

При интервенирањето во конфликти, полицијата мора да се раководи според принципот дека „секој ќе биде предмет на такви ограничувања какви што одредува законот со цел обезбедување на соодветното признание и почитување на правата и слободите на другите и исполнување на правичните барања за моралност, јавен ред и општа добросостојба во едно демократско општество“. Затоа полицијата може да се смета за чувар на еднаквоста, интеграцијата и кохезијата во време на брзи промени на составот на населението во повеќето главни градови. . .

6. Какви проблеми ѝ се даваат на полицијата да разрешува и од кои општествени сегменти, и како полицијата одговара на истите, се јасни показатели за степенот на примена на практиките на демократското полициско работење.

7. Полицијата ќе ја засили легитимноста на државата доколку во својата секојдневна работа покаже дека одговара на потребите и очекувањата на јавноста, и дека ја користи власта на државата во интерес на народот. Доколку полицијата ги врши своите должности на начин кој ги одразува демократските вредности, тогаш се унапредуваат демократската кауза и легитимноста на државата.

8. Јавната доверба и вербата во полицијата се предуслови за ефективно полициско работење. Без оваа доверба, граѓаните нема да сакаат да ги пријавуваат кривичните дела и да даваат информации кои се потребни за успешно извршување на работата.

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

9. Понатаму, демократското полициско работење наложува полицијата истовремено да е надвор од политиката, но и да ги штити демократските политички активности и процеси (на пр. слобода на говор, јавни собири и демонстрации). Во спротивно, демократијата ќе биде загрозна. . . .

III. Човекови права

34. Полицијата поседува посебни овластувања (вклучувајќи ја и можноста за употреба на сила) за привремено да ги лиши луѓето од нивната слобода, да го ограничи потполното уживање на нивните права (пр. да ги запре, да ги испраша, да ги задржи и да ги уапси, да им одземе имот, да им земе отпечаток од прст, да ги фотографира и да изврши личен претрес), а во екстремни околности дури и да користи смртоносна сила. Понатаму, во повеќе наврати, полицијата има дискреционо овластување да одлучи дали и како ќе ги користи овие овластувања. Како и да е, таа секогаш мора да се придржува до владеењето на законот во согласност со најдобрите меѓународни стандарди и процедурални правила и политики кои се пропишани во применетите национални и локални закони.

35. При извршувањето на нивните задачи, службените лица кои го спроведуваат законот мора да го почитуваат и заштитат човековиот дигнитет и да ги зачуваат и заштитат основните човекови права, како и граѓанските и политичките права.

УНОДК. „Прирачник за полициска отчетност, надзор и интегритет“ Виена: Обединети нации, 2011 година: 5-8.

„Со цел да ги спроведе своите функции, полицијата има посебни овластувања, имено, апсење, приведување и употреба на сила. Токму овој монопол врз употребата на сила и овластувањето за апсење и приведување ја доведуваат полицијата во уникатна и чувствителна позиција во рамките на демократската држава, па затоа се потребни соодветни контролни механизми со цел да се осигури дека овие овластувања доследно се користат во интерес на јавноста. Како и секоја друга јавна служба, полицијата мора да работи непристрасно. Тоа што полицијата се опишува како силна рака на државата го одразува нејзиното овластување да ги спроведува законите и политиките одредени од државните институции. Во некои земји ова доведува до обиди на државни претставници да влијаат врз полицијата да служи во нивен интерес наместо во интерес на јавноста (познато како политичко мешање). Токму затоа, други земји гледаат на полицијата како служба која работи во интерес на јавноста, ставајќи акцент на барањето таа да одговори на потребите на народот, со оглед на тоа дека таа ги спроведува своите функции во негово име. Со други зборови, доброто полициско работење е полициско работење кое истовремено е и ефективно и праведно. Полиција која не е ефективна, нелегитимна или неправедна, при обидот да ја заштити јавноста од криминал ќе ја загуби довербата од јавноста. Доброто полициско работење е полициско работење со легитимитет кој се темели на добивање согласност од јавноста, а не на репресија. Стекнувањето доверба на јавноста е од клучно значење за ефективното полициско работење каде што полициските функции може да се спроведат врз основа на легитимитет, а не врз основа на сила.

Доброто полициско работење бара соработка со јавноста. Припадниците на јавноста може да бидат сведоци или жртви на криминал, па оттука може да ја снабдат полицијата со релевантни информации. Сепак, само доколку народот ѝ верува на полицијата и ја смета за легитимна ќе сака да ѝ помогне (на пример, давајќи ѝ информации) и да постапува согласно нејзините инструкции овозможувајќи ѝ на полицијата успешно да ги спроведе нејзините основни функции – одржување на јавниот ред, спречување и откривање на криминалот. Со зголемувањето на полициската отчетност и интегритет примарно се воспоставува, обновува или зголемува довербата на јавноста и (одново) се гради легитимитетот што е предуслов за ефективно полициско работење. Прифаќањето на надворешен, граѓански надзор е одлика на демократска полициска сила, односно, полиција која е отчетна и одговара на потребите на јавноста.”

ВКНМ. „Препораки за полициско работење во мултиетнички општества.“ Хаг: ОБСЕ, 2006 година.

РЕГРУТИРАЊЕ И ЗАСТАПЕНОСТ

4. Составот на полицијата – на локални, регионални и национални нивоа, вклучувајќи високи и ниски позиции, како и цивилен кадар – треба да ја отсликуваат разноликоста на општеството.

Сликата која јавноста ја има за полицијата како тело за етничка застапеност треба активно да се промовира. Праведната застапеност на малцинствата во полициската организација е важна поради неколку причини:

а) Таа е показател дека припадниците на сите етнички групи имаат подеднаква можност како поединци да се приклучат во полициските редови и да напреднат во кариерата;

б) Таа е начин да се промовира интеграција на малцинствата преку нивно учество во јавниот живот на државата и нејзините институции;

в) Таа е начин да се снабди полициската организација со низа знаења и вештини (вклучувајќи и јазични вештини)

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

кои се потребни за работа во етнички разнолика заедница;

г) Таа е средство кое ѝ помага на полицијата да воспостави односи со малцински заедници надвор од своите рамки кои се темелат на ефективна комуникација, соработка и заемна доверба.

Дополнителна литература за фасилитаторите:

- Хаберфилд, Марија и Лиор Гидеон, „Глава 1: Полициското работење е комплексно за демократијата или демократијата е комплексна за полициското работење?“ Во *Компаративно полициско работење: Битката за демократизација*, уредник Хаберфилд М. Р. и Ибрахим Чера. Таузенд оакс: Сејм пабликејшнс, Инк. 2008. [Haberfield, Maria and Lior Gideon, “Chapter 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing?” In *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*, edited by Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.]
- ВКНМ. „Препораки за полициско работење во мултиетнички општества.“ Хар: ОБСЕ, 2006 година. [HCNM. “Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies.” The Hague: OSCE, 2006.] <http://www.osce.org/hcnm/32227>
- Холмс, Лесли. „Глава 1 Дел 2.2: Што претставува полицијата?“ Во *Прирачник за полициски интегритет*, уредник Пјер Апли. Женева: ДЦАФ, 2012. [Holmes, Leslie. “Chapter 1 Section 2.2: What are Police?” In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012.] <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Колтхоф, Емил. „Важноста на интегритетот во безбедносната професија: Повикување на човековите права.“ Во *Етика и безбедност*, уредник Моника ден Боер и Емил Колтхоф. Хар: Елевен паблишинг, 2010. [Kolthoff, Emile. “The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights.” In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff. The Hague: Eleven Publishing, 2010.]
- Маркс, Гери Т. „Полиција и демократија.“ Во *Полициско работење, безбедност и демократија: Теорија и практика*, уредници М. Амир и С. Ајнштајн. Канцеларија за меѓународна кривична правда. [Marx, Gary T. “Police and Democracy.” In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.]
- Мајхил, Енди и Пол Квинтон. „Фер цајкан? Полициска легитимност, јавна соработка и намалување на криминалот: Објаснување на доказите за толкување.“ Лондон: Колеџ за полициско работење, 2015. [Myhill, Andy and Paul Quinton. “It’s a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary.” London: College of Policing, 2015.] <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- ОБСЕ, „Прирачник за полициско работење.“ Виена: ОБСЕ, 2008. [OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008.] <http://www.osce.org/spmu/23804>
- Пренцлер, Тим. „Глава 3: Поставување стандарди.“ Во *Полициска корупција: Превенција на несоодветното постапување и одржување на интегритетот*. Њујорк: ЦРЦ Прес Тејлор и Франсис Груп, 2009, стр. 27-30; 33. [Prenzler, Tim. “Chapter 3: Setting Standards.” In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009, pp.27-30; 33.]
- Стоун, Кристофер Е. и Хедер Вард. „Демократско полициско работење: Рамка за дејствување.“ *Полициско работење и општество* 10, (2000): 11-45. [Stone, Christopher E. and Heather Ward. “Democratic Policing: A Framework for Action.” *Policing and Society* 10,(2000): 11-45.] http://www.vera.org/sites/default/files/resources/downloads/stone_ward.pdf
- Сунг, Хунг-Ен. „Полициска ефективност и демократија: Форма и насока на нивниот однос.“ *Полициско работење: Меѓународно списание за полициски стратегии и раководење* 29, бр. 2 (2006): 347-367. [Sung, Hung-En. “Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship.” *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.]
- УНОДК. Вовед во „Прирачник за полициска отчетност, надзор и интегритет.“ Виена: Обединети нации, 2011. [UNODC. Introduction to “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011.] http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

Прирачник за учесниците

Дефиниција за демократски систем:

Демократски систем е систем на управување каде што власта е избрана од народот по пат на слободни и фер избори. Јавните власти се претставници на народот кому му служат и на неговата волја. Тие ги почитуваат принципите на демократијата.

Гранки на демократскиот систем:

Во еден демократски систем постојат три власти, или гранки – законодавната, извршната и судската – и секоја од нив има различна улога. Трите гранки имаат дефинирани способности да вршат проверка на власта на другите гранки. Тие ја применуваат власта која им е дадена од народот за доброто на народот.

ВЛАСТ	УЛОГА
Законодавна	Изготвува нацрти, предлага, носи, изменува и укинува закони. Го надгледува работењето на извршната власт.
Извршна	Секојдневно управува со државата. Го извршува и спроведува законот.
Судска	Го толкува законот и постапува согласно истиот.

Местото на полицијата во демократскиот систем:

Полицијата е дел од извршниот систем. Таа е овластена од народот преку извршната власт да ги одржува редот, стабилноста и безбедноста. Нејзина задача е да ги применува законите донесени од законодавната власт во име на народот, за доброто на народот. Со нејзината мисија таа го поддржува судството, но не смее да дејствува како судија.

Основни функции на полицијата:

- Спречување на криминалот
- Откривање на криминалот
- Управување со кризи и преземање мерки во вонредни состојби
- Одржување на јавниот ред и мир
- Пружање помош на јавноста

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

Клучни принципи на демократското полициско работење:

- *Придржување кон владеењето на законот:* Во демократски контекст, сите граѓани, вклучувајќи ги и оние кои работат во законодавната, извршната и судската власт, се подеднакво законски обврзани и заштитени од законот. Секој, вклучувајќи ја и полицијата, мора да одлучува и дејствува врз основа на и во согласност со постоечките закони, регулативи и принципите на човековите права кои законски обврзуваат.

- *Служење на јавноста:* Мисијата и функциите на полицијата имаат за цел да ги промовираат придобивките за јавноста. Особено, полицијата мора да се залага да одговори на барањата во однос на сигурноста на сите групи граѓани.

- *Интегритет:* Во полициски контекст, на организациско ниво, интегритетот означува дека полициската организација ги втемелила и дејствува согласно етичките вредности. Односно, полицискиот интегритет наложува полициското работење да биде предводено од суштински, јасно дефинирани етички вредности како што се непристрасност, правичност, еднаквост, праведност, чесност и почитување на човековите права. Полициската организација треба да го промовира интегритетот на сите нејзини нивоа. На ниво на поединец, полициските службеници се придржуваат кон принципот на интегритет кога ќе го усогласат своето однесување со етичките вредности кои ги има утврдено нивната организација.

- *Отчетност:* Под поимот отчетност се подразбира дека полицијата сноси одговорност за своите дејствија и одлуки. Оттука, полициските службеници и организации даваат отчет за нивните постапки и може да сносат одговорност за нив (на пример, пред парламентарни тела за надзор, вршење проверка и мониторинг од страна на независните тела за надзор како што се народниот правобранител, избори, дисциплински постапки итн.)

- *Транспарентност:* Транспарентноста означува дека на јавноста ѝ се лесно достапни политиките, законите, буџетите и информациите за донесените одлуки и активности на полицијата. Информациите треба да се релевантни, со добар квалитет и да се навремено дадени. Недостигот на такви информации ја спречува одговорноста, бидејќи граѓаните немаат можност да го проценат и проучат начинот на кој полицијата ги користи своите посебни овластувања што ѝ се доверени од народот на демократската држава.

Забелешка: Поради природата на мисијата и функциите на полицијата, неопходно е да постои одредено ниво на тајност во однос на одредени аспекти од нејзиното секојдневно дејствување.

- *Репрезентативност:* Полицискиот кадар го отсликува социјалниот состав на општеството во кое дејствува. Пристапот до професијата полициски службеник не е ограничен на поединци кои припаѓаат на одредена група (на пример, етничката група на мнозинството) или кои имаат одреден квалитет (на пример, пол, ниво на образование итн.) и се прават напори да се интегрираат и задржат, колку што е возможно, различни групи од населението во редовите на полициските сили.

- *Ефективност и ефикасност:* Полицијата е ефективна кога е во можност да ги извршува нејзините основни функции и улоги и да ги постигне своите цели. Полицијата е ефикасна кога ресурсите (времето, буџетот, човечките и материјалните ресурси) се оптимално распределени за извршување на полициските функции и постигнување на нејзините цели.

Забелешка: Принципот на ефикасност не дејствува во вакуум. Мора да се земе предвид во поширок контекст т.е. во контекст на останатите демократски принципи на полициското работење. Во смисла на тоа кој е оптималниот начин да се постигне функцијата на полицијата, полициските службеници и полициската организација, општо, треба да се погрижат останатите клучни принципи на демократското полициско работење, како што се интегритетот, владеењето на законот и одговорноста, да не бидат доведени во прашање.

Важноста на полицискиот интегритет за општеството:

Почитување на човековите права – Полицијата има посебни овластувања како што се апсење, приведување, употреба на средства за присила и употреба на сила, кои доколку не се користат во строга усогласеност со законот и со највисоко ниво на интегритет може лесно да доведат до кршење на човековите права.

Легитимност – Во демократски систем, од суштинско значење е државните институции да уживаат легитимитет т.е. народот да ги доживува властите како претставници на јавната волја. Легитимитетот на полицијата е значително зголемен доколку јавноста согледува дека полициските сили ѝ служат со интегритет, непристрасност и правичност.

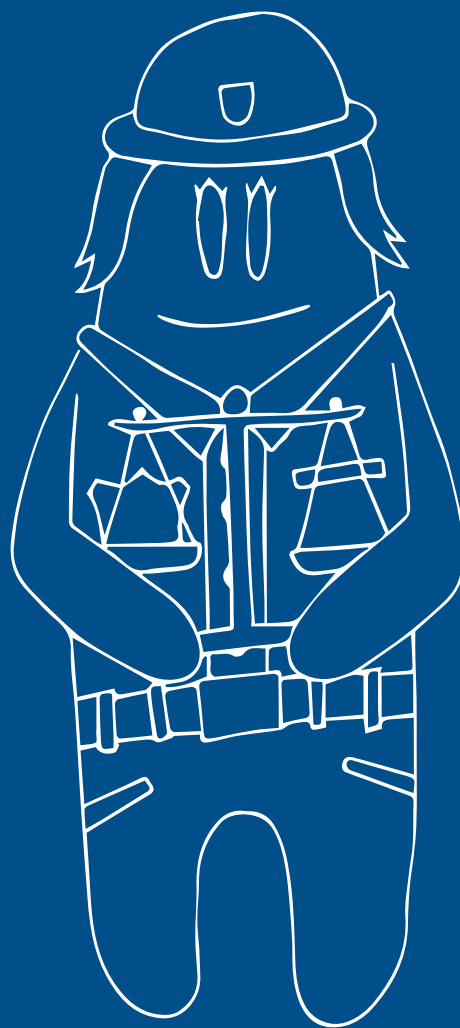
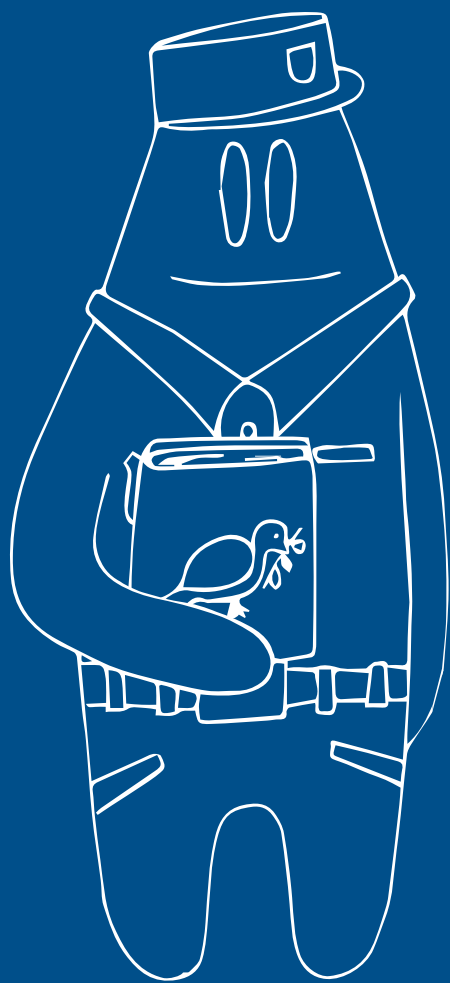
Ефективна испорака на услугите – Модерните општества сè повеќе се потпираат на соработката помеѓу полицијата и јавноста за успешно извршување на полициските овластувања. Полицискиот интегритет е од суштинско значење за да се создаде доверба помеѓу јавноста и полицијата, а довербата ја зголемува наклонетоста на граѓаните да соработуваат со полицијата и да ја снабдат со корисни информации и на тој начин да помогнат во спречувањето на криминалот и неговото сузбивање.

Модул 2 - Демократското полициско работење и интегритетот

Чувство на сигурност – Кога луѓето веруваат дека полицијата секому подеднакво му служи и го заштитува, тие се чувствуваат посигурни во нивниот секојдневен живот.

Служење за пример – Полицијата е државна агенција задолжена да обезбеди почитување на законот и да го одржи моралниот ред во општеството. Покажувајќи интегритет во своето работење, полициските службеници служат како модели на однесување за другите граѓани и ги промовираат почитувањето на законот и етиката.

Доверба во државните институции – Полициските службеници се највидливи претставници на државата. Нивниот имиџ се одразува врз имиџот за државата, а довербата во нив влијание врз довербата на јавноста во државната институција.



Модул 3

Вредности и начини на однесување
на полициските службеници

Модул 3

Вредности и начини на однесување на полициските службеници



Цел на модулот:

Да се развие дискусија за вредностите и начините на однесување во однос на интегритетот кој треба да го поседува еден полициски службеник на професионален план.



Наставна цел:

На крајот на предавањето учесниците:

1. ќе можат да ги набројат и објаснат клучните професионални вредности кои треба да ги поседува еден полициски службеник;
2. ќе можат да препознаат дека начините на однесување се одразуваат на етичкото постапување;
3. ќе можат да го опишат детално начинот на кој треба да се однесува еден полициски службеник додека ја извршува својата службена должност; и
4. ќе можат да ги набројат основните причини од кои полицискиот интегритет е важен за полициските службеници и полициската организација.



Потребни материјали: флипчарт или табла, маркери, пост-ит ливчиња, пенкала.



Време: 80-100 мин (опции: 80, 85, 100).

	Содржина	Метод/Активност	Копии /Надгледни средства
1	Вовед	5'	
2	Вредности на полициската работа	Индивидуална активност Пленарна дискусија	Копија 1
3	Начини на однесување За. Како начинот на однесување се одразува на интегритетот Зб. Начини на однесување со интегритет	Групна активност Активност во парови Пленарна дискусија	Копии 2а, 2б, 2в Копија 3
4	Зошто полицискиот интегритет е значаен за вас?	25' Бреинсторминг Резимирање	Копија 4
5	Заклучок	5' Пленарна дискусија	

Краток опис на модулот:

Како што дефиниравме во Модул 1, интегритетот претставува однесување водено од вредности. Овој модул се фокусира на препознавање и размислување за основните вредности на полицијата на кои се темели полицискиот интегритет. За време на модулот ќе се реализираат активности со кои ќе се утврди како начинот на однесување се одразува на интегритетот и ќе се увидат придобивките од интегритетот за полициските службеници и полициската организација.

5'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот

- Објаснете им го следново на учесниците:

”

Овој модул ќе ви овозможи поконкретно да се осврнете на одликите кои ги поседува еден полициски службеник кој поседува интегритет. Ќе ги дискутираме најважните вредности потребни за извршување на полициската работа како и најдобрите однесувања на полицискиот службеник кон разните елементи на неговата/нејзината работа како што се обврските на работа, граѓаните, употребата на сила, хиерархијата, жртвите на криминал и строителите на кривични дела. За крај, овој модул исто така ги нагласува многуте причини од кои полицискиот интегритет е многу важен за полициските службеници во нивниот приватен и професионален живот, како и за полициската организација во целост.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот

- Објаснете ја релевантноста на овој модул со следново:

”

Како што и дискутиравме за време на првиот модул, интегритетот е тесно поврзан со вредностите, бидејќи истиот го дефинираме како однесување водено од морални вредности. Оттаму, важно е да се размисли кои вредности се најважни за полициската работа и што значи да се дејствува согласно нив. Понатаму, однесувањето е исто така важен фактор кој влијае на тоа во колкава мера поединците, особено полициските службеници, дејствуваат во согласност со нивните вредности под одредени околности. Значи, во оваа лекција исто така се работи и за тоа каква улога играат позитивното и негативното однесување на полицијата кога станува збор за интегритетот. За крај, пожелно е да се потсетат учесниците од кои причини е важен полицискиот интегритет, не само за граѓаните и заедницата, туку и за самите нив и нивната организација.

”

СО КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот

- Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот

- Објаснете како ќе се одвива модулот.

Белешки

30'

2. Вредности на полициската работа

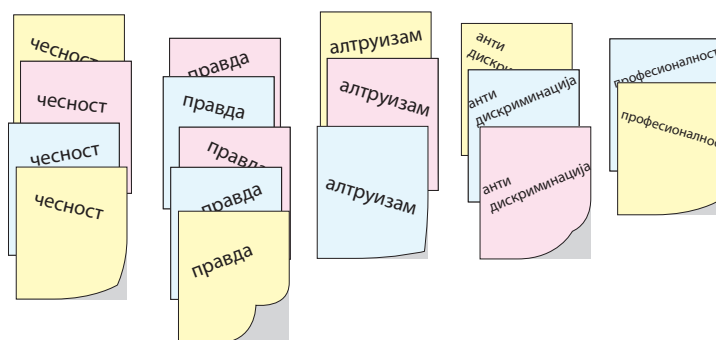
- ▶ Претставете ја активноста:

”

Оваа активност има за цел да ви помогне да ги идентификувате клучните вредности со кои се одликува полициската работа и да ги поврзете со одреден начин на однесување.

”

- ▶ Поделете им ја на учесниците **Копија 1** која ја сочинуваат голем број вредности.
- ▶ Поделете им пост-ит ливчиња на сите учесници и проверете дали сите имаат пенкало.
- ▶ Дајте им на учесниците 5 минути индивидуално да изберат од „облакот“ 5 вредности кои ги сметаат за најважни за интегритетот на еден полициски службеник. Посочете им да се потрудат што пореално да замислат какво значење имаат овие вредности за однесувањето.
- ▶ Замолете ги да ги запишат петте избрани вредности на пост-ит ливчиња и потоа да ги залепат ливчињата на таблата или ѕидот. Доколку некоја вредност веќе се наоѓа на таблата, кажете им да ја залепат под неа како во долунаведениот пример:



- ▶ Некои вредности ќе бидат повеќе избирани од останатите од страна на учесниците. Дискусирајте за 4 или 5 вредности кои најчесто се среќаваат на пост-ит ливчињата, во зависност од тоа со колку време располагате.
- ▶ Дискусијата за секоја од вредностите водете ја поставувајќи ги следниве прашања:

?

- Како би ја дефинирале оваа вредност?
- Дали некој од вас ќе може да ми раскаже ситуација кога тој/таа или некој колега се однесувал согласно оваа вредност иако не било лесно да се дејствува со интегритет под тогашните околности? (Доколку никој не се пријави да раскаже, замолете ги да измислат хипотетичка ситуација).

- ▶ Како заклучок, нагласете ја поврзаноста помеѓу индивидуалниот и полицискиот интегритет:

”

Вашите вредности играат особено важна улога во носењето вистински одлуки за време на тешки ситуации. Меѓутоа, и самата организација треба јасно да ги дефинира своите вредности, вклучително етичкиот кодекс, а вие треба да бидете запознаени со нив. Понекогаш можеби ќе бидете убедени дека постапувате исправно согласно вашите вредности, но полициската етика може да ви налага нешто сосема друго. Како пример за тоа може да послужи доколку се најдете во одредена ситуација во која за приоритетна ја сметате вредноста „храброст“, додека пак организацијата не сака да се изложувате на голем ризик.

”

Белешка: Доколку имате време и желба можете да отворите дискусија за хипотетичка ситуација во која вредностите на поединецот и вредностите на организацијата се спротивставени. Како пример може да ви послужи хипотетичката ситуација бр. во Дополнителни материјали за фасилитатори од Модул 9.

35'



3. Начини на однесување

- ▶ Дајте краток вовед за начините на однесување:

”

Начинот на однесување претставува позитивно и негативно гледање на луѓето, предметите, случувањата, активностите, идеите или што било друго во средината. Однесувањето може да биде свесно или несвесно. Можеби досега не сте имале претстава колку однесувањето на луѓето влијае на нивното етичко постапување. Но, доколку постојано одите на работа огорчени и со негативно мислење за себе, за вашата работа, за односите кои ги градите со луѓето и воопшто за вашиот живот, тоа треба да ви биде јасен показател дека таквото однесување ќе доведе до неетички дела и одлуки.

”

- ▶ Изберете една или две од наведените активности. Доколку имате време можете да ги спроведете и двете.

15'



Како начинот на однесување се одразува на интегритетот

- ▶ Претставете ја активноста:

”

Оваа активност има за цел да ги потенцира начините на однесување кои можат да се одразат на интегритетот и етичкото однесување.

”

- ▶ Поделете ги учесниците во 3 групи.
- ▶ На секоја од групите поделете им по еден примерок од **Копија 2**.
- ▶ Замолете ги групите за 5 минути да размислат како однесувањето опишано во краткиот текст може да влијае врз интегритетот на еден полициски службеник и да доведе до неетичко постапување. Дали постои ризик полициски службеник кој се однесува на тој начин да дејствува неетички? Како? Зошто?
- ▶ Замолете ги учесниците да ѝ го прочитаат краткиот извадок на групата и да споделат со останатите до каков заклучок дошле.
- ▶ Резимирајте заедно:

?

- Дали начинот на однесување може да влијае на интегритетот?
- Како да се изгради позитивно мислење за полициската работа?

2

Белешки

Модул 3 - Вредности и начини на однесување на полициските службеници

20'

Начини на однесување со интегритет



- ▶ Претставете ја активноста:

”

За време на оваа активност ќе дискутираме околу тоа како треба да се однесува полициски службеник кој поседува интегритет кон одредени аспекти од неговата/нејзината работа.

”



- ▶ Групирајте ги во парови учесниците кои седат еден до друг.
- ▶ Поделете ѝ по едно прашање од Копија 3 на секоја од групите. Доколку имате повеќе од 9 групи додадете други прашања кои ќе опфатат: „кон судството“, „кон човековите права“, „кон политичкиот систем“ или „кон адвокатите бранители“.
- ▶ Дајте им по 5 минути на групите да дискутираат за прашањето.
- ▶ Замолете го секој пар да ѝ го претстават на групата нивното прашање и одговорот кој го имаат на истото. Прашајте ги учесниците од групата дали се согласуваат и дали имаат да додадат нешто.



- ▶ Како заклучок, објаснете им ја на учесниците поврзаноста помеѓу начините на однесување и културата:

”

Многу често културата на организацијата се одразува на начинот на однесување на поединецот. Но, имајте предвид дека таа е дополнување на вашите вредности, начини на однесување и постапување и ги обликува групното однесување, култура и супкултури во организацијата. Доколку се однесувате исправно ќе служите за пример во организацијата и ќе придонесете кон културата на интегритетот.

”

Белешки

25'

4. Зошто полицискиот интегритет е значаен за вас?



- ▶ Претставете ја активноста:

”

Оваа активност се однесува на причините од кои полицискиот интегритет е важен не само за граѓаните и заедницата, туку и за вас и вашата организација.

”

- ▶ На табла или флипчарт напишете ги следните 3 наслови: „За професионалниот живот на полициските службеници“, „За приватниот живот на полициските службеници“ и „За полициската организација“.
- ▶ Поделете им пост-ит ливчиња на сите учесници.
- ▶ Замолете ги на нив да наведат по две причини од кои сметаат дека интегритетот е важен за секој од трите наслови и да ги залепат под секој од насловите.
- ▶ Групирајте ги одговорите кои се исти или слични.
- ▶ Резимирајте ги резултатите и надополнете ги со компоненти од **Копија 4** доколку е потребно.
- ▶ Поделете ја **Копија 4** како пример за потенцијални причини.
- ▶ Замолете ги учесниците да дадат коментар за причините.



4

5'

5. Заклучок



- ▶ Резимирајте ги клучните заклучоци од дискусиите.
- ▶ Поставете ѝ ги на целата група следниве прашања:

?

- Дали имате јасна претстава за полициски службеник кој се одликува со интегритет? Како би го/ ја опишале накратко?
- Дали можете да наведете неколку причини од кои полицискиот интегритет е значаен за заедницата но и за вас?

- ▶ Повторно нагласете ги клучните пораки.

Белешки

Модул 3 - Вредности и начини на однесување на полициските службеници

Копија 1 - Некои од најважните вредности на полицијата

Упатство: Од долу наведените професионални вредности изберете 5 и запишете ги на 5 пост-ит ливчиња. Можете да запишете и какви било други вредности кои сметате дека треба да ги поседува еден полициски службеник со интегритет.

Транспарентност

Објективност

Еднаквост

Несебичност

Дисциплина

Емпатија

Праведност

Владеење на законот

Почит

Недискриминација

Служење на јавноста

Искреност

Професионалност

Непристрасност

Пропорционалност

Покорност

Чесност

Лидерство

Модул 3 - Вредности и начини на однесување на полициските службеници

Копија 2а - Начин на однесување

Упатство: Дискутирајте со вашата група како начинот на однесување кој е прикажан подолу може да се одрази на интегритетот на еден полициски службеник и да доведе до неетичко постапување. Дали постои голем ризик полициски службеник кој се однесува на тој начин да постапи неетички? Како? Зошто?

Фрустрација/отпор

Млада полициска службеничка, по 4 години служба, го губи нејзиниот првичен идеализам кој го имала кога ѝ се придружила на полицијата т.е. кога била сигурна дека ќе придонесе кон безбедноста на заедницата. Таа е полна лутина што не може да ја исполни нејзината мисија на начинот на кој очекувала и почнуваат да ја иритираат колегите, претпоставените и целата организација. Таа често се враќа дома нерасположена.¹



Копија 2б - Начин на однесување

Упатство: Дискутирајте со вашата група како начинот на однесување кој е прикажан подолу може да се одрази на интегритетот на еден полициски службеник и да доведе до неетичко постапување. Дали постои голем ризик полициски службеник кој се однесува на тој начин да постапи неетички? Како? Зошто?

Повлекување

Полициски службеник работи во редовите на полицијата веќе 30 години. Работата повеќе не му причинува задоволство и во неа не пронаоѓа смисла. Тој ги брои деновите до неговото заминување во пензија и се вложува минимално во работата со цел да не привлекува внимание. Со однесувањето наликува на робот. Веќе одамна изгаснал жарот во неговите очи.²



Копија 2в - Начин на однесување

Упатство: Дискутирајте со вашата група како начинот на однесување кој е прикажан подолу може да се одрази на интегритетот на еден полициски службеник и да доведе до неетичко постапување. Дали постои голем ризик полициски службеник кој се однесува на тој начин да постапи неетички? Како? Зошто?

Посветеност

Полициски службеник е свесен дека ни тој самиот ниту пак другите се совршени, но секојпат се труди да го даде својот максимум. Тој посветено го дава својот придонес за доброто на граѓаните, општеството и организацијата и секогаш е спремен да учи и напредува.³

¹ Прилагодено од: ОБСЕ. „Полициска етика за зачувување на личниот и професионалниот интегритет“. Белград: ОБСЕ, 2014 година.

² Ибид.

³ Ибид.

Модул 3 - Вредности и начини на однесување на полициските службеници

Копија 3 - Начини на однесување со интегритет

Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон законот?



Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон употребата на насилство/сила?



Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон полициската организација?



Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон хиерархијата и колегите?



Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон внатрешните и надворешните надзор и контрола?



Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон граѓаните воопшто?



Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон жртвите на криминал?



Каков однос треба да има еден полициски службеник кој дејствува со интегритет кон обвинетите сторители на кривични дела?

Копија 4 - Зошто полицискиот интегритет е значаен за вас?

ЗА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ ЖИВОТ НА ПОЛИЦИСКИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ:

- професионално извршување на должностите
- чесно извршување на должностите
- градење самодоверба и самопочит во работната средина
- стекнување почит од колегите
- стекнување почит од претпоставените
- стекнување почит од граѓаните
- служење како добар пример за другите колеги
- можност за наградување за извршената работа
- можност за напредување во кариерата
- недостиг од основа за дисциплински, прекршочни и кривични постапки
- внимавање да не дојде до огорченост и премор
- стекнување задоволство од работата

ЗА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ НА ПОЛИЦИСКИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ:

- градење самодоверба
- работните обврски не се носат дома
- стекнување лично задоволство
- пренесување на стекнатото задоволство на семејството
- уживање почит во рамките на семејството и кругот на пријателите
- избегнување срам и деградација на полициски службеник и неговото семејство и пријатели поради медиумски скандали или неправедни пресуди

ЗА ПОЛИЦИСКАТА ОРГАНИЗАЦИЈА:

- намален број на дисциплински прекршоци, ситни прекршоци и потешки кривични дела
- намалени судски трошоци и трошоци за други постапки
- создавање култура на организацијата
- зголемување на работната ефикасност и ефективност
- зголемување на задоволството кај вработените
- одржување на сликата „служи и заштитувај“
- можност за понатамошно подобрување и развој на организацијата
- стекнување доверба кај граѓаните

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Позитивни вредности на полициското работење

Колеџ за полициско работење. Етички кодекс: Кодекс на практика на принципи и стандарди на професионалното однесување за полицијата во Англија и Велс“. Лондон: Колеџ за полициско работење, 2014: 3.

2.1

Правење на вистинската работа на вистински начин.

2.1.1

Секој вработен во полициската организација мора да работи чесно и етички. Јавноста очекува од полицијата да ја направи вистинската работа на вистински начин. Носењето одлуки и дејствувањето на полицијата согласно низа принципи за полициско работење ќе придонесе кон исполнувањето на тоа очекување.

2.1.3

Принципите на полициското работење се одразуваат на личните убедувања и аспирации, на кои пак се темели постапувањето и обликувањето на полициската култура. Принципите заедно со стандардите на однесување ја поттикнуваат конзистентноста помеѓу она во кое луѓето веруваат и она кон кое се стремат, како и тоа што го прават.

Принципи на полициското работење:

- Отчетност: Давате отчет за вашите одлуки, постапки и пропусти.
- Фер однос: Се однесувате фер кон луѓето.
- Чесност: Вие сте искрена и доверлива личност.
- Интегритет: Секогаш ја правите вистинската работа
- Лидерство: Водите претставувајќи добар пример за другите.
- Објективност: Носите одлуки врз основа на докази и вашиот професионален разум.
- Отвореност: Вие сте отворена и транспарентна личност кога се работи за вашите постапки и одлуки.
- Почит: Постапувате со почит кон сите.
- Несебичност: Дејствувате во интерес на јавноста.

Совет на Европа. Европски кодекс на полициска етика. Стразбур: Совет на Европа, 2002 година.

“Член 23. Полицискиот персонал треба да се одликува со здраво расудување, отворен став, зрелост, вештини за комуникација и, доколку е потребно, лидерство и вештини за управување. Понатаму, тој треба да биде добро запознаен со проблемите во општеството, заедницата и културната сфера.”

2. Важноста на образованието за личните вредности

ОБСЕ. „Полициска етика за зачувување на личниот и професионалниот интегритет“. Белград: ОБСЕ, 2014 година.

„Секој човек за време на својот живот постојано вреднува разни елементи и манифестации на реалноста, како во приватниот живот така и во професионалниот. Како што знаеме, човекот се развива во морална личност со помош на образованието. Како резултат на тоа се создава морален карактер.

Оформениот морален карактер подразбира трајна одлика стекната преку долготраен процес на образование. Основен метод за вреднување е класификацијата на елементи со долунаведените поими:

- вистинито и неvistинито;
- добро и лошо;
- убаво и грдо;
- праведно и неправедно;
- свето (духовно/религиозно) и секуларно (недуховно/нерелигиозно), итн. ”

Препорачана литература за фасилитаторите

3. Вредности на организацијата

Васерман, Роберт и Мур, Марк Х. „Вредностите на полицијата”. Во: Гледишта за полициското работење, 8 (1988 година) 1-7.

„Со овој труд се истражува улогата што можат да ја одиграат јасно истакнатите вредности на полицијата за постигнување беспрекорност во работата на полициските оддели. Вредностите ги претставуваат убедувањата според кои се раководи една организација, како и однесувањето на вработените. Најважни убедувања се оние кои се водат кон остварување на целите на организацијата. Тие ѝ даваат смисла на организацијата во очите на вработените и јавноста и го оправдуваат постојаното вложување во полициската организација...

Сите организации имаат свои вредности. Тие доаѓаат до израз преку дејствувањето на организацијата - работи кои се сфаќаат сериозно и оние кои се сметаат за неважни, несоодветни или опасни. Шегите, сериозното сфаќање и интерните образложенија за преземеното дејство исто така искажуваат вредности.

Полициските оддели трпат сериозно влијание од нивните вредности. Проблемот лежи во тоа што полициските оддели, како и многу организации, се водени од скриени вредности кои лесно се косат со отворените вредности. Ова води кон конфузија, недоверба и цинизам наместо кон јасност, посветеност и висок морал...

Подеднакво е лошо тоа што отворените вредности кои некои полициски организации ги искажуваат не се во согласност со предизвиците со кои се соочуваат современите полициски оддели. За крај, постои колебање кај дел од челниците на полицијата кога станува збор за потпирање на утврдените вредности како важна алатка за подобрување на работењето на нивната организација. Сепак, некои челници на полицијата создаваат нови низи вредности за усовршување на полициската работа и ги применуваат како основна алатка за управување... Вредностите играат важна улога од неколку причини... Тоа им овозможува на вработените да донесат вистински одлуки, како и да го искористат нивното дискреционо право верувајќи дека придонесуваат за учиното на организацијата, наместо спротивното. Со тоа, пак, се намалува потребата од силно контролирање... Современите вредности на работењето на полицијата не се повеќе скриени туку отворено им помагаат на граѓаните да разберат како работи полицијата, помагаат и да се оцени успехот на полицијата и придонесуваат вработените да ги разберат целите на полициската агенција.“

4. Влијанието на начините на постапување врз однесувањето

Џилмартин, Кевин М. и Џон Џ. Харис. „Етика при спроведување на законот... Примената на компромис”. Списание на шефовите на полицијата 65, бр. 1 (1998): 25-28.

„На полициските службеници со време им се создава чувство за виктимизација. Тие обично ја започнуваат нивната кариера со врвен ентузијазам и огромна мотивација. Меѓутоа, штом полициските службеници започнат прекумерно да се вложуваат во работата и да се идентификуваат со нивната професионална улога, кај нив се раѓа чувството дека ѝ се посветени единствено на работата, како и чувството на виктимизација. Најмногу на удар се изложени полициските службеници на кои целиот живот им се состои од работата. Тие фразата „Јас сум полицаец“ не ја доживуваат како клише туку како начин на живеење. Прекумерното идентификување и вложување во работата придонесува кон тоа полициските службеници да си го изгубат личниот идентитет во својата професионална улога... улога врз која немаат контрола. Од една страна ова ја зајакнува колегијалноста кај полициските службеници, но од друга може да предизвика омраза и презир кон работата која некогаш ја сакале.

Полициските службеници имаат апсолутна контрола врз нивниот интегритет и професионалност, но останатите аспекти од нивната професионална улога не се во нивни раце. Правилата на одделот, процедурите, опремата, распределбата на буџетот, назначувањето, кодексот на облекување, како и многу други секојдневни и долгорочни активности се контролираат од страна на шефовите, началниците, надзорниците, обвинителите, системот на кривична правда, законите, судовите, политичарите итн. Полициските службеници кои прекумерно се идентификуваат со работата за кратко време се соочуваат со губење контрола над другите аспекти од нивниот живот. Прекумерното вложување во работата заедно со губењето контрола ги изложува полициските службеници на сериозен ризик, и тоа ризик кој е далеку поопасен од ризикот по нивната физичка безбедност со кој се соочуваат на улица. „Не е битно колку си виновен, колку што е битно колку ти е добар адвокатот“ може многу лесно да стане перцепција за правниот систем која иако е цинична истовремено е и реална. Горенаведеното може да доведе и до перцепцијата „ние против нив“ во однос на тоа како полициските службеници го доживуваат светот.

Поради ризикот по физичката безбедност на кој секојдневно се изложени полициските службеници, тие мораат да го гледаат светот како потенцијална смртоносна закана. За да преживеат, тие мораат да се однесуваат премногу внимателно (Џилмартин, 1984 година). Огромната внимателност заедно со прекумерното вложување во работата може да ги наведе полициските службеници да веруваат дека единствено можат да имаат доверба во нивните колеги, и тоа „вистинските полицајци“, но не и во административците. На почетокот полициските службеници се отуѓуваат од јавноста, потоа се дистанцираат од системот на кривична правда и на крај се дистанцираат од администрацијата во нивниот оддел. „Со мороните на улица можам да излезам на крај, ама

Модул 3 - Вредности и начини на однесување на полициските службеници

со административциве ни случајно!“ е реченица која често може да се слушне помеѓу полициските службеници. Навистина е иронично колку брзо може да избледат идеализмот и довербата во администрацијата, понекогаш буквално додека избледнее првата униформа. Што посилено станува чувството на виктимизација, толку понедоверливи и поисполнети со презир стануваат полициските службеници кон оние кои имаат контрола над нивното работење. Од тука, на несвесно ниво и без каква било намера за неетичко однесување, полициските службеници може да тргнат по патот на примената на компромис.

Кога полициските службеници (а и кој било воопшто) се чувствуваат виктимизирани сметаат дека можат да рационализираат и најдат оправдување за начините на постапување во кои под обични околности не би се вклучиле. На пример, тие (можат да) рационализираат и најдат оправдување за работи кои не ги вршат, а им спаѓаат во должностите. Во тој момент полициските службеници може да сметаат дека е оправдано да не преземаат активности со што според нив „ќе се задоволи правдата“ - „Ако ним (за кого и да се однесува) не им е гајле за нас, зошто нам да ни биде гајле за нив.“. Пропустите може да опфатат селективна непродуктивност (игнорирање сообраќајни прекршоци или какви било криминални прекршоци итн.), „замижување“ или избегнување активности на терен, површни истраги, не извршување на административната работа, не давање повратни информации, работење колку да помине редот и друго. „Никогаш нема да се најдете во неволја иако не ги почитувате правилата!“ е типичен начин на размислување за полициските службеници во оваа фаза. Ова резултира со намалена продуктивност и пружање пасивен отпор кон организациските наредби.“

Дополнителна литература

- Кобут, Ерик, 2012 година. Глава 2: Зошто вредностите, правилата и однесувањето се важни во борбата против корупцијата? во Прирачник за полицискиот интегритет, уредник Пјер Апли. Женева: ДЦАФ, 2012 година. [Cobut, Eric. "Chapter 2: Section 2: Why are Values, Rules and Behaviour Important in the Struggle against Corruption?" In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aeppli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity> <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>]
- Џонсон, Теренс и Рејмонд В. Кокс III, 2005 година. Полициска етика: Организациски импликации. Интегритет на јавноста 7, бр. 1 (2004), 67-79. [Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." Public Integrity 7, no. 1 (2004): 67-79.] <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10999922.2004.11051270#.VS0pNkqSwgs>
- ОБСЕ. Полициска етика за зачувување на личниот и професионалниот интегритет. Белград: ОБСЕ, 2014 година. [OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014]
- Реинс, Џули. Глава 9: Во Спроведувањето на законот во кое имаме доверба: Етички начини на однесување на полициските службеници и челници во Етика при полициското работење: Несоодветно постапување и интегритет. Садбери, МА: Издавачка куќа Џонс и Бартлет ДОО, 2011 година. [Raines, Julie. "Chapter 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors." In Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.]
- Васерман, Роберт и Мур, Марк Х. Вредностите на полицијата во Гледишта за полициското работење, бр. 8 (1988 година). [Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." Perspectives on Policing 8 (1988).] <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>

Модул 3 - Вредности и начини на однесување на полициските службеници

Прирачник за учесниците

Вредности:

Интегритетот е во голема мера поврзан со вредностите бидејќи тој подразбира однесување кое се темели на моралните вредности. Вашите лични вредности играат клучна улога во носењето исправни одлуки за време на тешки ситуации.

Меѓутоа, полицијата мора јасно да ги дефинира нејзините вредности, како и нејзиниот кодекс на однесување, и сите вработени мора да бидат запознаени со нив.

Дел од клучните етички вредности се следниве: служење на јавноста, непристрасност, фер однесување и професионалност.

Начини на однесување:

Начинот на однесување претставува позитивно и негативно гледање на луѓето, предметите, случувањата, активностите, идеите или што било друго во средината. Тој може да биде свесен или несвесен.

Однесувањето на луѓето влијае на нивното етичко постапување. На пример, доколку постојано одите на работа огорчени и со негативно мислење за себе, за вашата работа, за односите кои ги градите со луѓето и воопшто за вашиот живот, таквото однесување треба да ви биде јасен показател дека тоа ќе доведе до неетички дела и одлуки.

Многу често културата на организацијата се одразува на начинот на однесување на поединецот. Но, имајте предвид дека збирот од вашите вредности, начини на однесување и постапување го обликуваат групното однесување, култура и супкултури во организацијата. Доколку се однесувате исправно ќе служите за пример во организацијата и ќе придонесете кон културата на интегритетот.

Зошто полицискиот интегритет е значаен за вас?

ЗА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ ЖИВОТ НА ПОЛИЦИСКИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ:

- професионално извршување на должностите
- чесно извршување на должностите
- градење самодоверба и самопочит во работната средина
- стекнување почит од колегите
- стекнување почит од претпоставените
- стекнување почит од граѓаните
- служење како добар пример за другите колеги
- можност за наградување за извршената работа
- можност за напредување во кариерата
- недостиг од основа за дисциплински, прекршочни и кривични постапки
- внимавање да не дојде до огорченост и премор
- стекнување задоволство од работата

ЗА ПРИВАТНИОТ ЖИВОТ НА ПОЛИЦИСКИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ:

- градење самодоверба
- работните обврски не се носат дома
- стекнување лично задоволство
- пренесување на стекнатото задоволство на семејството
- уживање почит во рамките на семејството и кругот на пријателите
- избегнување срам и деградација на полициски службеник и неговото семејство и пријатели поради медиумски скандали или неправедни пресуди

Модул 3 - Вредности и начини на однесување на полициските службеници

ЗА ПОЛИЦИСКАТА ОРГАНИЗАЦИЈА:

- намален број на дисциплински прекршоци, ситни прекршоци и потешки кривични дела
- намалени судски трошоци и трошоци за други постапки
- создавање култура на организацијата
- зголемување на работната ефикасност и ефективност
- зголемување на задоволството кај вработените
- одржување на сликата „служи и заштитувај“
- можност за понатамошно подобрување и развој на организацијата
- стекнување доверба кај граѓаните



Модул 4

Законска и регулаторна рамка за полицискиот
интегритет

Модул 4

Законска и регулаторна рамка за полицискиот интегритет



Цел на модулот:

Да им се помогне на учесниците да ги запознаат и анализираат меѓународните, националните и интерните закони, правила и регулативи кои се релевантни за полицискиот интегритет.



Наставна цел:

На крајот на предавањето учесниците:


1. ќе можат да ги набројат меѓународните, националните и интерните закони, правила и регулативи кои се релевантни за полицискиот интегритет;
2. ќе се запознаат со релевантни сегменти од наведените документи и нивното применување во пракса.



Време: 55 минути



Потребни материјали: Извадоци од релевантни закони и регулативи

	Содржина	 Метод/Активност	Копии/Надгледни средства
1	Вовед	5' Презентација	
2	Национална законска рамка за полициски интегритет	40' Бреинсторминг Групна активност	Копија 1 Сите релевантни национални закони и регулативи кои се однесуваат на полицискиот интегритет, избрани од фасилитаторите
5	Заклучок	10' Пленарна дискусија	



За овој модул потребно е фасилитаторите да се одлично подготвени и да направат избор од сите релевантни национални закони и членови од закони и регулативи за полициски интегритет.

Краток опис на модулот:

Овој модул има за цел да даде појаснување за законската основа за интегритет и е составен од презентација и анализи на законите поврзани со интегритет од страна на помали групи учесници. За овој модул потребно е фасилитаторите да се одлично подготвени и да направат избор од сите релевантни национални закони и членови од закони и регулативи за полициски интегритет.

5'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот

- ▶ Наведете на што се фокусира модулот:

”

Фокусот на овој модул е на меѓународните и националните закони, регулативи и кодекси со кои се дефинира полицискиот интегритет и неговите компоненти.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот

- ▶ Објаснете ја релевантноста на овој модул со следново:

”

Полицискиот интегритет и неговите компоненти (дефиниции и забрани за одредени видови на постапување, визија, мисија и вредности на полицијата итн.) често можат да се сретнат во многу правни документи, но не секогаш разбираме што значат. За време на овој модул ќе ја разгледаме законската основа за интегритет.

”

СО КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот

- ▶ Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот

- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

Белешки

40'

2. Национална законска рамка за полициски интегритет



- ▶ Спроведете брејнсторминг со целата група со следниве прашања:



- Со кои меѓународни и национални закони се регулираат компонентите на полицискиот интегритет?
- Дали знаете што содржи секој од нив во врска со интегритетот?



1



- ▶ Поделете ги учесниците во 3-6 групи.
- ▶ На секоја од групите поделете ѝ по еден важен закон или кодекс со кој се регулира полицискиот интегритет во вашата земја.



Белешки:

- Се препорачува да го опфатите Кодексот на однесување за службеници за спроведување на законот на ОН (Копија 1), извадоци од Европскиот кодекс за полициска етика (Копија 2), како и барем националните Закон за полиција, Кодекс за однесување на полицијата и Кодекс за полициска етика, доколку постојат во вашата земја.
- Поделете им на учесниците подеднаков или приближно еднаков број на страници. Од подолгите закони земете ги предвид само релевантните извадоци или поделете им на групите делови од нив.
- Доколку вашата земја има голем број релевантни закони и е невозможно да им се поделат сите на групите, подгответе кратко резиме за оние кои не планирате да им ги поделите на групите.
- ▶ Дајте им на учесниците 15 минути да го прочитаат законот што сте им го поделиле, да го анализираат во поглед на интегритетот и да се подготват да им ја претстават својата анализа на другите групи.
- ▶ Упатете ги да ги побараат:
 - описоците, објаснувањата и дефинициите за забранетите и препорачаните видови на постапување на полициските службеници;
 - вредностите на полицијата; и
 - какви било други важни поенти.
- ▶ Замолете ги да размислат за следниве прашања:



- Во кој дел од законот се наоѓаат одредбите кои ги идентификувавте како најважни за вашата практична работа?
- Како ги применувате овие одредби во пракса?



2



- ▶ Замолете ја секоја група им да ги претстави клучните точки на останатите колеги во временска рамка од 5 минути.

5'

3. Заклучок



- ▶ Резимирајте ги клучните заклучоци од дискусиите.
- ▶ Повторно нагласете ги клучните пораки.

3

Модул 4 - Законска и регулаторна рамка за полицискиот интегритет

Копија 1 - Кодекс на однесување за службеници за спроведување на законот на ОН

Усвоен со резолуцијата на Генералното собрание бр. 34/169 од 17 декември 1979 година.

Член 1: Службениците за спроведување на законот треба во секое време да ја исполнуваат обврската која им е наложена со закон, со служење на заедницата и со заштитување на сите лица од незаконски дејства во согласност со високиот степен на одговорност која ја наложува нивната професија.

Член 2: При вршење на должноста службениците за спроведување на законот треба да го почитуваат и заштитуваат човековото достоинство и да ги штитат и почитуваат човековите права на сите луѓе.

Член 3: Службениците за спроведување на законот може да употребат сила само кога тоа е строго неопходно и во онаа мера која им е потребна за извршување на нивната должност.

Член 4: Прашањата од доверлива природа кои се во сопственост на службениците за спроведување на законот ќе бидат држени во тајност, освен ако извршувањето на должноста или потребите на правдата строго го бараат спротивното.

Член 5: Ниту еден службеник за спроведување на законот не може да нанесе, поттикне или толерира никаков чин на тортура или друго сурово, нечовечко или деградирачко однесување или казна, ниту, пак, службеникот за спроведување на законот може да се повика на повисоки наредби или исклучителни околности како воена состојба или закана од војна, закана за националната безбедност, внатрешна политичка нестабилност или каква било друга вонредна состојба како оправдување за тортура или кое било друго сурово, нечовечко или деградирачко однесување или казна.

Член 6: Службениците за спроведување на законот треба да обезбедат целосна заштита на здравјето на лицата под нивна заштита и, особено, треба да преземат итна акција за да обезбедат медицинска грижа кога тоа е потребно.

Член 7: Службениците за спроведување на законот не смеат да извршат никаков чин на корупција. Тие исто така треба строго да се спротивставуваат и да се борат против ваквите чинови.

Член 8: Службениците за спроведување на законот треба да го почитуваат законот и овој Кодекс. Тие исто така треба, според нивните најголеми можности, да спречат и строго да се спротивстават на нивното прекршување.

Службениците за спроведување на законот кои имаат причина да веруваат дека се случило прекршување на овој Кодекс или дека ќе се случи, треба тоа да го пријават до нивните претпоставени и, кога е потребно, до други соодветни органи или тела кои имаат евалуациски или корективни овластувања.

Модул 4 - Законска и регулаторна рамка за полицискиот интегритет

Копија 2 - Извадок од Европскиот кодекс за полициска етика (чл. 35-46)

Насоки за постапување на полицијата: Општи принципи

35. Полициските службеници при постапувањето го почитуваат правото на живот на секој граѓанин.
36. Полициските службеници во никој случај не смеат да предизвикуваат, поттикнуваат или толерираат никаков начин на тортура, нечовечко или деградирачко однесување и казнување.
37. Полициските службеници можат да употребат средства на присилба само кога тоа е неопходно и само кога е во обем што е потребен за постигнување на одредена легитимна цел.
38. Полициските службеници секогаш ја верификуваат законитоста на своите планирани акции.
39. Полициските службеници, без страв од санкции, ќе ги извршуваат наредбите дадени од претпоставените, ќе се воздржуваат од извршување незаконски наредби и ќе ги пријавуваат истите.
40. Полициските службеници ќе ги извршуваат своите задачи чесно и на праведен начин, раководејќи се со принципите на непристрасност и рамноправност на сите граѓани.
41. Полициските службеници го почитуваат правото на приватност на граѓаните со исклучок на ситуации кога е неопходно да се навлезе во ова право за да се спроведе законот.
42. Собирањето, чувањето и употребувањето лични податоци од страна на полицијата се врши согласно прописите за заштита на личните податоци, ограничено и во обем за извршување на законски обврски.
43. Полициските службеници при вршењето на полициските овластувања ги почитуваат основните слободи и права на граѓаните, како што се правото на слобода на говорот, совест, вероисповед, изразување, мирно собирање, слобода на движење и сопственост.
44. Полициските службеници постапуваат со интегритет и почит кон јавноста и се особено обзирни во ситуации кои вклучуваат граѓани од ранливи групи.
45. Полициските службеници секогаш се легитимираат при интервенции, како доказ за својот полициски статус и професионален идентитет.
46. Полициските службеници се спротивставуваат на сите форми на корупција во рамките на полицијата. Секој полициски службеник ги информира претпоставените и другите надлежни органи за појава на корупција во рамките на полицијата.

Модул 4 - Законска и регулаторна рамка за полицискиот интегритет

Дополнителна литература:

- Браун, Д. Влијанието на Етичкиот кодекс на однесување: Брза проценка на докази. Лондон: Колеџ за полициско работење, 2014 година. [Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014.] http://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf
- Кобут, Ерик. Глава 2, дел 1.12: Кодекс на однесување од Прирачникот за полицискиот интегритет. Уредник: Пјер Апли. Женева: ДЦАФ, 2012 година. [Cobut, Eric. "Chapter 2, Section 1.12: Codes of Conduct." In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aeppli. Geneva: DCAF, 2012.] <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Грант, Џ. Кевин. Етиката и спроведувањето на законот. Извештај на ФБИ за спроведување на законот 71, бр. 12 (2002): 11-14. [Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." FBI Law Enforcement Bulletin 71, no. 12 (2002): 11-14.] <http://leb.fbi.gov/2002-pdfs/leb-december-2002>
- Рејнс, Џули. Глава 4: Обука за етика за полициските службеници во Етика во полициското работење: Несоодветно постапување и интегритет, 64-68. Садбери, МА: Џонс и Бартлет Пабlishерс, 2011 година. [Raines, Julie. "Chapter 4: Police Officer Ethics Training." In Ethics in Policing: Misconduct and Integrity, 64-68. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.]



Модул 5

Несоодветно постапување на
полицијата

Модул 5

Несоодветно постапување на полицијата



Цел на модулот:

Создавање можност за учесниците да размислат за несоодветното постапување на полицијата и категоризирањето на разни видови однесување, со цел да можат да го поврзат интегритетот (и недостигот од интегритет) со начините на однесување.



Наставна цел:

На крајот на предавањето учесниците:


1. ќе можат да дадат разни примери за несоодветно постапување на полицијата;
2. ќе бидат запознаени со категоризирање на несоодветното постапување на полицијата; и
3. ќе ги разгледаат последиците од несоодветното постапување.



Време: 65 минути



Потребни материјали: флипчарт или табла, маркери

	Содржина	 Метод/Активност	Копии /Надгледни средства
1	Вовед	10' Презентација	
2	Опсег на погазувања на интегритетот	25' Бреинсторминг Пленарна дискусија	Дополнителни материјали за фасилитатори 1 и 2
3	Сериозноста и последиците од несоодветното постапување	25' Индивидуално читање Пленарна дискусија	Копија 1
4	Заклучок	5' Презентација	

Краток опис на модулот:

Овој модул се фокусира на несоодветното постапување на полицијата, односно постапувањето на полицијата кое произлегува од недостиг на интегритет. Учесниците ќе ги разгледуваат предизвиците за интегритетот на поединецот и ќе дискутираат за видовите и последиците од несоодветното постапување со помош на хипотетички ситуации.

10'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот

- ▶ Накратко објаснете на што се фокусира овој модул:

”

За време на овој модул ќе дискутираме каков е поширокиот концепт на интегритетот со разгледување разни видови на однесување кои потекнуваат од недостигот на интегритет и последиците од таквите начини на однесување. Исто така, ќе се разгледува како можат да се категоризираат и класифицираат ваквите погазувања на интегритет и последиците од тоа.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот

- ▶ Отворете дискусија со учесниците:

?

Полицијата е професионална група која е особено изложена на ризик да постапува несоодветно. Предизвиците поврзани со интегритетот се големи и чести за полициските службеници. Дали можете да ги идентификувате овие ризици или предизвици?

- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следниве елементи на одговор:

- Полицијата понекогаш мора да примени штетни методи кои се сметаат за неморални, како што се присилата, измамата и лишувањето од слобода. Под одредени околности таквото однесување на полицијата се смета за морално оправдано, како на пример кога полицијата се справува со опасни криминалци. Меѓутоа, тие може да имаат и „коруптивно“ влијание врз полициските службеници и тие може да ги применат овие методи во ситуации кои не се морално оправдани, на пример при постапување со недолжни граѓани.
- Полицијата ужива високо ниво на дискрециони овластувања. Тоа подразбира дека таа постојано треба да прави избори согласно законот, како на пример дали да изврши сослушување, истрага, дали да казни, уапси, дали да поднесе кривична пријава, повлече или употреби оружје.

Белешка: Проблемот со дискрециони овластувања подетално е објаснет во Анексот на Модулот 5, „Дискрециони овластувања на полицијата: Влијание врз интегритетот и стратегии за контрола”.

- Честопати не е можно полициските службеници да бидат под близок надзор.
- Полициските службеници постојано се во контакт со корумпирани лица во чиј интерес е да се компромитира или подмити полицијата.
- Полициските службеници дејствуваат во средини во кои цвета криминалот и во кои е многу лесно да се падне во искушение, на пример тие се во допир со наркотици и огромни парични суми.
- Исто така, врз полициските службеници се врши голем притисок за постигнување на зацртаните цели, како на пример број на уапсени лица.
- Може да дојде до негативно културно влијание врз полициски службеник доколку некои негови колеги и/или претпоставени не поседуваат интегритет.

Прилагодено од: Милер Симус, Џ. Блеклер и Ендру Александра, *Полициска етика, 2-ро издание*. Сиднеј: Ален & Унвин, 2006 година: 137–138.

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

- ▶ Објаснете им на учесниците:

”

Недостигот од интегритет често се поврзува со корупцијата за време на исполнувањето на полициските должности кон граѓаните. Меѓутоа, постојат повеќе видови прекршувања на стандардите за интегритет. Некои од нив се многу посериозни од останатите. Некои од овие начини на постапување се нелегални, додека некои иако од етички аспект се погрешни не се косат со законите. Несоодветното постапување не е секогаш водено од лоша намера. Тоа може да опфаќа погрешни методи за постигнување повисоки цели, како и добри методи за погрешни цели. За време на овој модул ќе дискутираме и ќе го разјасниме опсегот на несоодветно постапување, околностите под кои може да се јави и последиците кои може да произлезат од него.

”

СО КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот

- ▶ Претставете ги целите на модулот.

Како - Тек на модулот

- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

25'

2. Опсег на погазувања на интегритетот

- ▶ Спроведете брейнсторминг со целата група за да ги утврдите видовите на несоодветно постапување.
- ▶ Запишете ги нивните одговори на флипчарт или на табла.
- ▶ Листата може да почне со поимот „поткуп“ за да се запознаат со тоа што се очекува од нив доколку дотогаш не им било јасно.
- ▶ Водете ги слушателите од групата за да не ги изостават најважните видови наведени во Дополнителни материјали за фасилитатори 1 и 2 и за да опфатите што повеќе видови на несоодветно постапување.
- ▶ Штом ја заокружите листата, поведете дискусија за време на која учесниците ќе ги категоризираат наведените видови на несоодветно постапување како:
 - нелегално / непрофесионално / неетичко постапување
 - за време на службена должност /на работното место/ надвор од службена должност
- ▶ **Дополнителните материјали за фасилитатори 1 и 2** ќе ви бидат од огромна корист.

Белешки

25'

3. Сериозноста и последиците од несоодветното постапување



- ▶ Поделете им ја Копија 1 на учесниците.
- ▶ Дајте им на учесниците 5-10 минути да ја прочитаат копијата и да размислат за сериозноста и последиците.



Белешки:

- Исто така, можете да изберете и друга хипотетичка ситуација од Дополнителни материјали за фасилитатори 3, доколку сметате дека се порелевантни за вашиот контекст, па дури и да измислите нова хипотетичка ситуација или да се послужите со некој вистински случај од вашата земја.
- Доколку ви дозволува времето наместо да ги замолите учесниците да ги прочитаат хипотетичките ситуации, можете да ги поделите во мали групи и на секоја група да и доделите задача да подготви и претстави симулација на една од хипотетичките ситуации.



- ▶ Водете ја дискусијата со целата група со помош на долунаведените прашања за секоја хипотетичка ситуација:



- Дали сметате дека ваквото однесување е прифатливо?
- Кое однесување би се сметало за исправно во овој случај?
- Колку често сте изложени на ваков начин на однесување?
- Какви се придобивките од несоодветното постапување наспроти придобивките од исправното однесување?
- Како тоа може негативно да ви влијае вам/на граѓаните/на полициската организација/на другите?



5'

4. Заклучок



- ▶ Резимирајте ги клучните заклучоци од дискусиите.
- ▶ Повторно нагласете ги клучните пораки со следново:



- Интегритетот не се однесува само на корупцијата, ниту пак само на почитувањето на законот. Од полицискиот службеник се очекува да се однесува со највисок степен на интегритет, во согласност со основните вредности, под какви било околности, каде било и со кого било.
- Недостигот од интегритет може негативно да ви влијае вам, на граѓаните, на полициската организација и на општеството.



Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Копија 1 - Хипотетички случаи на несоодветно постапување на полицијата

<p>1. Во полицијата се отвора работно место за раководител на смена. Високиот полициски офицер прима повик од член на владејачката партија да унапреди еден од полициските службеници.</p>
<p>2. Полициска службеничка постојано прифаќа бесплатни оброци, цигари и други нешта од помала вредност од трговците во нејзината област на дејствување. Таа не ги добива овие бенефиции по сопствено барање и не ја злоупотребува дарежливоста на трговците.</p>
<p>3. Полициски службеник запира мотоциклист поради брзо возење. Тој прифаќа да прими пола од износот од казната за прекршокот за да не му пише казна на мотоциклистот.</p>
<p>4. Полициски службеник, надвор од должност, патува со автобус до трговскиот центар. Доколку контролорот му побара билет, тој ја покажува неговата полициска легитимација.</p>
<p>5. Сообраќајци запираат возило поради непочитување на пропишаната брзина за возење. Полициската службеничка во возилото препознава политичар од владата. Таа му се претставува, му посочува каков прекршок извршил и нагласува дека нема да го казни за извршениот сообраќаен прекршок.</p>
<p>6. При крајот на смената, по долг и напорен ден, полициски службеници поминуваат покрај ресторан и забележуваат дека избила тепачка помеѓу некои од гостите. Еден од гостите во раката држи скршено шише. Полицајците се уморни и одлучуваат да го одминат инцидентот и да не реагираат.</p>
<p>7. Полициски службеник никогаш не сака да биде на смена со колешки. Тој постојано им вели дека не ја извршуваат добро работата и кажува шовинистички шеги.</p>
<p>8. Ромка пријавува во полициска станица дека семејството на нејзиниот сопруг ја малтретира. Полицискиот службеник откако ќе ја ислуша ѝ вели: „Ние не ви ги разбираме културата и обичаите. Решете си го сами проблемот.“</p>
<p>9. Млад човек кој делува неугледно доаѓа во полициската станица да пријави дека му го украде паричникот. Полицијата го ислушува но не прави записник бидејќи не верува дека тој ја кажува вистината.</p>
<p>10. Двајца полициски службеници додека патролираат наидуваат на човек кој се обидува да обие автомобил. Тој бега. Тие го бркаат два блока, а потоа и го совладуваат и се борат со него. Откако ќе престане да пружа отпор тие го удираат неколку пати со тупаници по стомакот поради неговиот обид за бегство и пружање отпор.</p>
<p>11. Полициска службеничка наоѓа паричник на паркинг. Паричникот е полн со парични средства во износ од нејзината дневница. Таа пријавува пронајден паричник, но ги задржува парите за себе.</p>
<p>12. Полициски службеник е свесен дека еден од неговите пријатели започнал да се дружи со група криминалци и дека најверојатно продава дрога. Тој никако не реагира на тоа и продолжува да се дружи со пријателот.</p>
<p>13. Полициски службеник апси лице поради трговија со помала количина наркотици. Тој му ветува на уапсеното лице дека ќе направи измени во записникот и наместо „трговија со наркотици“ ќе напише „консумирање наркотици“ во замена за информации со помош на кои ќе се уапси лице вмешано во сериозна трговија со наркотици веќе подолг период, а не може да се уапси поради недостиг од докази.</p>

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Дополнителни материјали за фасилитаторите 1 - Опсег на погазувања на полицискиот интегритет

Несоодветно постапување на полицијата / Повреда на интегритетот

Криминал во редовите на полицијата		Дисциплински прекршоци извршени од страна на полицијата	Неетичко однесување на полицијата
Повреди на домашниот или меѓународниот кривичен закон		Кршење на внатрешните правила, политики, дисциплина и професионални стандарди на полицијата	Кршење на моралните норми и вредности вклучени во етичкиот кодекс
Корупција Злоупотреба на должност или прифаќање материјално или нематеријално нешто во замена за вршење или невршење услуга за лична придобивка.	Други прекршоци Полициски службеници кои го прекршуваат законот на други начини		

Несоодветно постапување на полицијата/Повреда на интегритетот

За време на службена должност (со граѓаните)	На работното место (со колегите и претпоставените)	Надвор од службена должност
На пример: <ul style="list-style-type: none"> Дискриминација на граѓани; Задоцнето реагирање на криминално дејство Прекумерна употреба на сила; Корупција. 	На пример: <ul style="list-style-type: none"> Малтретирање колеги; Дискриминација, фаворизирање или корупција за време на доделување задачи, унапредување, доделување одмор, распределба на смени. 	На пример: <ul style="list-style-type: none"> Домашно насилство; Возење под дејство на алкохол; Навредлив говор.

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Дополнителни материјали за фасилитаторите 2 - Примери за видови несоодветно постапување на полицијата

НАДВОР ОД СЛУЖБЕНА ДОЛЖНОСТ	НА РАБОТНОТО МЕСТО (со колегите и претпоставените)	НА СЛУЖБЕНА ДОЛЖНОСТ (со граѓаните)	КРИМИНАЛ ВО РЕДОВИТЕ НА ПОЛИЦИЈАТА	ДИСЦИПЛИНСКИ ПРЕКРШОЦИ ИЗВРШЕНИ ОД СТРАНА НА ПОЛИЦИЈАТА	НЕЕТИЧКО ОДНЕСУВАЊЕ НА ПОЛИЦИЈАТА
<ul style="list-style-type: none"> • Директни криминални активности - Полициски службеник врши кривично дело врз лице или имот за лична придобивка; • Домашно насилство; • Возење под дејство на алкохол; • Злоупотреба на доверливи податоци за приватни потреби. 	<ul style="list-style-type: none"> • Внатрешен поткуп – Купување, размена и продажба на бенефициите на полициските службеници, како што се одморите, распределбата на смени, унапредувањето итн.; • Сексуално малтретирање колеги. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Провизии“ – Примане предмет, услуги или пари за да им се „заврши работа“ на одредени поединци или компании; • Опортунистичка кражба – Крадење од уапсени лица, жртви на сообраќајни незгоди, жртви на криминал, како и од телата или имотот на починати лица; • Прифаќање поткуп за неказнување кривичен прекршок – поткуп за да се избегне апсење, поднесување тужба или заплenuвање имот; • Подметнување, фалсификување или надополнување докази (особено во случаи со наркотици); • Неоправдана примена на физичка сила врз граѓани (убивање, бруталност, мачење); • Сексуално малтретирање граѓани; • Недозволено газење на основните човекови права - слобода на говор, движење, здружување итн.; • Лажно сведочење на суд; • Слепо следење наредби кои се косат со законот; • Соучество со криминалци во кривични дела; • Корумпираност во процесот на јавни набавки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Злоупотреба на авторитет – Стекнување материјална придобивка благодарение на позицијата без притоа да се прекрши законот (како на пример, добивање бесплатни пијалаци, оброци, услуги итн.); • Попречување на кривичните истраги или постапки, како на пример, поништување казни за сообраќајни прекршоци; • Несоодветна примена на физичко или вербално насилство врз граѓани и осомничени (грубо справување, вербално малтретирање, понижување, застрашување итн.); • Злоупотреба и манипулирање со информации (неовластена и несоодветна употреба на полициски досиеја; протекување доверливи информации); • Дискриминација и нееднаков третман на граѓаните на етника, религиозна, полова, политичка или каква било друга основа; • Злоупотреба и расфрлање со ресурсите на организацијата; • Негрижа за жртви и притвореници; • Непотизам при работењето - фаворизирање пријатели, роднини, сопартитици итн. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недејствување и мрзеливост; • Неквалитетно извршување на должностите; • Давање неточни изјави на граѓаните; • Свесно прикривање или неуспех да се разоткрие несоодветно однесување или неморално постапување на колегите или претпоставените. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт на интереси кога станува збор за работните задачи и активности, надвор од организацијата (на пр. работење на црно); • Користење на статусот во полицијата за приватни потреби; • Приватен однос со криминалци. 	<ul style="list-style-type: none"> • Непотизам при унапредување, доделување задачи, одмори, распределување смени итн. • Понижување колеги; • Неоправдано отсуство од работа; • Злоупотреба на добиените денови за боледување. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фаворизирање; • „Мижнење“ пред проблемите на работното место; • Лажне колеги; • Вербално малтретирање колеги. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вербално малтретирање на блиските; • Прекумерна употреба на алкохол. 		

Извори:

- Пренцлер, Тим. 2009 година. Полициска корупција: Спечување на несоодветното постапување на полицијата и зачувување на интегритетот. Њујорк: ЦРЦ Прес Тејлор и Френсис Груп.
- Панч, Морис. 2000 година. Полициската корупција и спечување на истата. Европско списание за криминална политика и истражување, 8, 301-324.
- ОБСЕ. Полициска етика за зачувување на личниот и професионалниот интегритет. Белград: ОБСЕ, 2014 година.
- Ројбак, Џулијан Б. и Томас Баркер. Типологија на полициската корупција. Општествени проблеми 21, бр. 3 (1974): 423-437.

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Дополнителни материјали за фасилитаторите 3 - Дополнителни хипотетички ситуации за несоодветно постапувањеscenarios

<p>1. Полициски службеник му пристапува на човек кој шета сам по улица ноќе, бидејќи му делува сомнително поради чудната облека која ја носи. Тој го прашува каде оди. Човекот вели дека не прави ништо погрешно за да му биде поставено тоа прашање. Полицаецот се разлутува и сака да го легитимира човекот. Човекот одбива. Полицискиот службеник му се дере: „Да ти е*** идиотот, има да почитуваш полицаец и веднаш да ми покажеш лична карта!“. Човекот повторно одбива, па полицискиот службеник му ја витка раката и го прилепува за возило, му става лисици и го обвинува дека не сака да соработува со полицијата.</p>
<p>2. Пред да му заврши смената, полициски службеник добива информација дека одредено лице се бара за сторено кривично дело. Лицето кое се бара му е близок пријател на полицискиот службеник и тој добива информација дека е издаден налог за негово апсење. Во меѓувреме, тој не превзема дејства по издадениот налог врз основа на тоа дека не може да го најде лицето.</p>
<p>3. Полициски службеник со години го слуша неговиот сосед како ја навредува, исмева и потценува работата на полицијата. Еден ден соседот доаѓа да пријави провала во неговата продавница. Полицискиот службеник го ислушува, составува записник, но не презема понатамошни дејства иако се сомнева дека одредени лица се сторителите.</p>
<p>4. Полициски службеник има нерешени проблеми со неговиот сосед. Тој кога патролира често го запира возилото на соседот и му пишува казни за разни сообраќајни прекршоци.</p>
<p>5. За време на истрага на местото на злосторството полициски службеник прикрива клучни докази и ја прикрива ситуацијата со неистинит записник бидејќи извршителот на кривичното дело му е близок роднина.</p>
<p>6. Шефот на фирма во која работи сопругата на полициски службеник веќе неколку недели доцни со платите на вработените. Полицискиот службеник е гневен и униформиран, надвор од неговото работно време, оди во канцеларијата на шефот и му наложува да ги префрли платите.</p>
<p>7. Полициски службеник доцни на работа и со неговото приватно возило вози по лентата за автобуси.</p>
<p>8. Полициски службеник надвор од должност оди во бар и пуши внатре. Сопственикот му посочува дека не е дозволено да се пуши внатре. Полицискиот службеник се идентификува и продолжува да пуши во објектот.</p>
<p>9. Двајца полициски службеници фаќаат лице за кое е издаден налог за апсење поради трговија со наркотици. Лицето им нуди голема сума пари за да го ослободат. Полициските службеници, пак, имаат ниски плати, а повеќечлени семејства. На крајот, тие одлучуваат да го ослободат.</p>
<p>10. 10. Полициски службеник наидува на бар во неговата област кој работи после пропишаното работно време. Наместо да го пријави овој прекршок, тој се договара со сопственикот да молчи, а за возврат да добие 5% од профитот стекнат за време на часовите во кои не е дозволено да работи.</p>
<p>11. Полициските службеници пристигнуваат на местото на злосторството каде се случило убиство. Додека го чекаат истражниот тим еден од нив забележува паричник со документи близу местото на злосторството и го краде. Подоцна во текот на денот тој контактира со сопственикот на паричникот и се обидува да изнуди пари од него заканувајќи му се дека ќе го пријави дека тој го извршил кривичното дело.</p>

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Дополнителни материјали за фасилитаторите 3 - Дополнителни хипотетички ситуации за несоодветно постапување

<p>12. Двајца полициски службеници пристигнуваат на местото на злосторство каде се случило убиство. Таму затекнуваат осомничен дилер на наркотици кој лежи мртов на подот. Никој друг нема на местото. Додека вршат истрага наоѓаат 20 долари во џебот на осомничениот. Едниот полициски службеник смета дека треба да си ги поделат и задржат парите. Дали ситуацијата ќе беше иста доколку стануваше збор за 200, 2.000 или 20.000 долари?</p>
<p>13. Полициски службеник апси лице за трговија со наркотици. Во минатото осомничениот веќе бил осуден за ова кривично дело, меѓутоа бројот на докази против него е ограничен. Против осомничениот се поведува судска постапка и неговиот случај е доставен на суд. Полицискиот службеник стравува дека осомничениот нема да биде прогласен за виновен, бидејќи постои сомнеж за тоа, па тој решава да го измени неговото/нејзиното сведочење на суд бидејќи тој/таа мисли дека тоа е единствен начин да се задоволи правдата и да се загарантира безбедност на улиците.</p>
<p>14. Полициски службеник располага со доверливи информации дека некое лице веќе подолго време е вмешано во (избери кривично дело). Полицијата спроведува формална истрага во живеалиштето и автомобилот на осомничениот но не наоѓа релевантни докази. Полицискиот службеник решава да подметне докази за да се осигури дека осомничениот ќе биде изведен пред суд.</p>
<p>15. Полицијата апси осомничен за вмешаност во криминална мрежа. За време на сослушувањето осомничениот не сака да соработува, ниту да даде какви било информации или да признае. Полицискиот службеник кој го води сослушувањето му се заканува на осомничениот дека ќе примени сила за да го натера да прозборува. Од осомничениот се изнудува признание.</p>
<p>16. Полициски службеник се враќа дома откако испил неколку пива со колегите и ја тепа сопругата кога ќе го изнервира.</p>
<p>17. Полициски службеници откриваат нелегални мигранти кои сакаат да ја поминат границата без патни исправи и лични карти. Откако ќе извршат претрес, тие кај нив наоѓаат поголема сума парични средства и им ја одземаат.</p>
<p>18. Полициски службеници се сомневаат дека одредено лице е вмешано во трговија со наркотици. Тие го апсат на улица полна со луѓе. Двајцата полициски службеници го фаќаат силно од двете страни и го прилепуваат за возилото додека трет полициски службеник го претресува среде улица.</p>
<p>19. Сообраќајци запираат возило поради сообраќаен прекршок. Возачот им ги подава документите со 100 евра во возачката дозвола. Тие ги прифаќаат парите, му ги враќаат документите и го опоменуваат во иднина да ги почитува сообраќајните правила, меѓу кои и пропишаната брзина на возење.</p>
<p>20. Жена дотрчува до полициски службеници и им вели дека некој маж ѝ го украде паричникот. Таа покажува кон сторителот и вели „Ене го!“. Во моментот, во насоката во која покажува таа стојат двајца мажи. Едниот остава впечаток дека е странец/припадник на малцинство. Полициските службеници се затрчуваат да го фатат лицето кое остава впечаток дека е странец/припадник на малцинство, бидејќи сметаат дека припадниците на тоа малцинство често вршат такви прекршоци.</p>
<p>21. Полициски службеник кој не е на службена должност униформиран оди на доктор и влегува преку ред во ординацијата на докторот.</p>

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Аспекти за несоодветното постапување на полицијата

Ластуизен, Карин., Хубертс, Лео. и Каптеин, Муел, 2002 година. „Проблеми со интегритетот во полициската организација: Преглед на перцепциите на полициските службеници”. Полициската работа во Централна и Источна Европа: Девијантно однесување, насилство и виктимизација, уредник: Милан Пагон. Љубљана: Факултет за полициски и безбедносни науки, 2002 година.

„Неколку димензии се релевантни кога се работи за повредите на интегритетот или видовите несоодветно постапување. На пример, важно е дали несоодветното постапување се случува за во текот на работното време или надвор од него; дали тоа се случува во рамките на организацијата или пак се вклучени лица или други организации кои не се дел од полицијата; дали се работи за несоодветно однесување од „оправдана причина“ или поради лична придобивка; дали се случува со умисла или поради наивност; дали со тоа е погазено пишано правило и постапка или пак напишани норми и вредности; како и колкава е сериозноста на повредата на интегритетот.“

2. Предизвици за интегритетот

Вестмарленд, Луис, 2005 година. „Полициска етика и интегритет: Кршење на синиот кодекс на тишината”. Полициската работа и општеството: Меѓународно списание за истражување и политика 15 бр. 2, 145-165.

„Јасно е дека притисокот да се постигнат резултати е фактор кој води до поделбата „ние и тие“, ја зајакнува внатрешната солидарност, но и несоодветната лојалност и тајност. Според Њутон, ова е еден од најглавните двигатели кон несоодветното однесување во модерните полициски сили. Таа расправа дека „полицијата има постојана неблагодарна задача да се обидува да го ублажи притисокот кој го вршат медиумите како „глас“ на јавноста за да направат нешто во намалувањето на порастот на криминалот“ (Њутон, 1998:56). Исто така постојат и внатрешните притисоци за постигнување резултати, бидејќи од почитта кон колегите зависи и самата полициска работа (имено, апсењето осомничени), бидејќи „средствата кои се применуваат при апсење, дури и во ненасилни ситуации,...се од особена важност за статусот и самосвеста на поединецот“.

Милер Симус, Џон Блеклер и Ендру Александра, Полициска етика, 2-ро издание. Сиднеј: Ален & Унвин, 2006 година: 137–138.

„Постојат разни причини за полициска корупција“

Како што дискутиравме претходно, со цел да работат ефикасно, на полициските службеници им се дадени голем број права и овластувања - како што е правото да употребат сила на начини кои им се забранети на другите - и дискрециони овластувања да ги искористат своите права и овластувања. Постојат многу можности за злоупотреба на овие овластувања: малтретирање невини лица со закани и обвинување за ситни прекршоци, прогледување низ прсти за сериозни кривични дела и така натаму. На пример, на полициските службеници може да им биде понуден материјален надомест, како паричен износ или услуга, доколку лицето за возврат добие заштита или се повлече кривичната пријава против него. Полициските службеници може да се доведат и во искушение да бидат водени од некои лични предрасуди, како на пример кон припадниците на некоја раса. Или, пак, може да ги заведе можноста да го избегнат тоа што се смета за последица од полициското работење. Сепак, воглавно полициската работа е непријатна - опасна, напорна и одзема многу време. Често се јавува искушението да се заобиколат овие непријатности или да се искомпензираат со некакви придобивки (види Студија на случај 7.4).

Друг фактор кој придонесува кон полициската корупција е употребата на средства кои под нормални околности се сметаат за морално неприфатливи од страна на полициските службеници. Принудата и употребата на сила која може да биде животозагрозувачка се штетни. Оттаму, под нормални околности тие не се морално прифатливи. Значи, би било морално погрешно, на пример, граѓани насила да одведат некого дома и да го сослушуваат или бидејќи им е потребно друштво. Исто така, затворањето луѓе ги лишува истите од слобода и затоа се смета за морално погрешно. За морално погрешни се сметаат и мамењето и лажењето. Неовластениот надзор е морално погрешен бидејќи претставува нарушување на приватноста. Постојат разни морално погрешни методи со кои се служи полицијата.

Принудата, лишувањето од слобода, измамата итн. се штетни методи. Тие се сметаат за активности кои и под нормални околности се сметаат за морално неисправни. Оттаму, за нив е потребно посебно оправдување. Во врска со полициското работење постои посебно оправдување. Повремено се јавува потреба од овие штетни и неморални методи со цел да сфатиме која е крајната цел на полициското работење - заштита на моралните права. Кога имаме случај со ограбувачи на банка мораме да им се заканиме со употреба на сила за да се предадат; кога имаме случај со дилер на наркотици, пак, мораме да се послужиме со измама за да го разбиеме нарко-синцирот; понекогаш мора да му се прогледа низ прсти на дојавувач за посетител на кривично дело со цел да се стигне до информации за сторителите на сериозни кривични дела; лице кое се сомничи за педофилија мора да се следи и прислушува доколку е потребно да се обезбедат докази за да биде осуден. Овие штетни и неморални активности

Препорачана литература за фасилитаторите

може да бидат морално оправдани во полициското работење, особено поради повисоката цел на која ѝ служат. Во секој случај, примената на овие штетни методи од страна на полициските службеници може коруптивно да влијае врз нив, и покрај тоа што под одредени околности овие методи се морално оправдани. Полициски службеник може да се вклучи во активност која е морално оправдана и да кажува лаги на криминалци и прави шеми на измама работејќи на тајна задача, за на крај да се вмешува во лаги и мамене недолжни граѓани или колеги. Полициски службеник може да се вклучи во морално оправдана активност на апсење со присилни мерки при апсење насилни лица кои пружаат отпор и да заврши во активност која не е морално оправдана доколку претепа осомничен за да постигне негово обвинение.

Понатаму, што се однесува до општествените факти, полицијата се одликува со висок степен на солидарност и идентификување со групата. Во многу погледи солидарноста е добра - без солидарност не може да постои ефикасно полициско работење. Но, таа може да придонесе и до полициска корупција. Полициските службеници кои се воздржуваат од реагирање против нивните корумпирани колеги поради лојалноста која ја имаат кон нив честопати се жртви на истото и имаат потенцијал да западнат во шеми на корупција.

ОБСЕ, „Водич за демократско работење на полицијата”, Виена, ОБСЕ, 2008 година: 7.

„Еден полициски службеник додека е на должност има дискреционо овластување да одлучи на каков вид девијантно однесување ќе реагира (секако, во рамките на утврдените граници согласно законот). Применувањето на ова овластување е сржта на полициската работа; секој прекршок не повлекува реагирање на полицијата, ниту пак полицијата е секогаш најдоброто решение за некој проблем. Понатаму, полициските службеници обично имаат простор за маневрирање кога се служат со своите овластувања, како на пример, носат одлука колкав степен на сила треба да се употреби и дали некое лице да се уапси или стави под истрага.“

3. полициска корупција/несоодветно постапување

Џон Куа, „Спречување на полициската корупција во Сингапур: Улогата на регрутирањето”, обуката и социјализацијата, Списание за јавна администрација на Азија и Пацификот 28, бр. 1 (2006 година): 59-75.

„За потребите на овој прирачник како најприкладна ја избравме дефиницијата од Ројбак и Баркер (1974:11) според која полициската корупција претставува 'какво било однесување од страна на полициски службеник кој го спроведува законот со кое поради службената позиција тој/таа прима или очекува да прими материјална награда или има придобивка.“

Покрај придонесот со нивната исцрпна дефиниција, Ројбак и Баркер идентификуваа и осум видови на полициска корупција врз основа на извршеното анализирање на содржината на достапна литература за полициска корупција од 1960 до 1972 година, како и врз основа на работното искуство во полицијата на еден од авторите. Првиот облик на корупција е злоупотребата на надлежност која се јавува кога полициски службеник „неовластено прима незаслужено материјално добро поради својата службена позиција на полициски службеник без притоа да го прекрши законот“. Лицата кои даваат поткуп обично се „угледни“ граѓани кои на тој начин ја искажуваат нивната благодарност за ефикасното вршење на полициската задача, наградувајќи ги полициските службеници со бесплатни оброци, бесплатни материјални добра и парични суми. Според Комисијата за полициска корупција Нап (1978:170) прифаќањето на ваквото „искажување благодарност“ од страна на полициските службеници е најчест облик на корупција во Њујоршката полиција.

Примањето награди е вториот облик на полициска корупција. Полициските службеници обично примаат награди во облик на материјални добра, услуги или парични суми од бизнисмени за нивната „соработка“. Бидејќи полицискиот службеник стапува во интеракција со голем број лица за време на службена дејност, тој/таа логично се смета за „соучесник“ на бизнисмените кои сакаат да ги продадат нивните добра и услуги на лицата кои стапуваат во контакт со полициските службеници за време на рутинското патролирање. На пример, во Соединетите Американски Држави меѓу лицата кои им нудат награди на полициските службеници спаѓаат сопственици на влечни служби, гаражи, сервисни станици и компании за транспорт и селидба, како и адвокати, доктори, жиранти, претприемачи и таксисти (Ројбак и Баркер 1974: 120).

Третиот облик на полициска корупција опфаќа опортунистичка кражба која се однесува на конфискување парични средства, предмети или имот од страна на полициски службеници за време на службена должност. На пример, полициските службеници кои водат истрага за извршена провала може да задржат пари или предмети кои крадците ќе ги остават зад себе. Полициските службеници исто може да конфискуваат нешта од незаштитен имот доколку наидат на таков за време на патролирањето, и тоа парични средства или предмети од незаклучени простории на фирми, предмети од индустриски или деловни организации кои не се под надзор, како и градежни материјали на градилишта. Понатаму, полициските службеници може да бидат обвинети за присвојување конфискувани докази кои ги пронашле за време на рација, како на пример парични средства, алкохол, наркотици и имот. Комисијата за полициска корупција Нап (1972: 184-186) идентификуваше два вида опортунистичка кражба во редовите на Њујоршката полиција: крадење лични предмети од пристигнати починати лица и провалување во објекти во случаи каде починатото лице живеело само, како и крадење лични предмети кои крадците ги оставаат зад себе на провалените места.

Препорачана литература за фасилитаторите

Четвртиот облик е изнудување пари или поткуп кога полициските службеници сведочат или се запознаени со одредени криминални дејствија и нивните вршители па подоцна им изнудуваат поткуп за да не ги уапсат. Во Соединетите Американски Држави се разликуваат поимите „чисти пари“ и „валкани пари“. Поимот „чисти пари“ се однесува на поткупот добиен од коцкање, криумчарење алкохол или сообраќајни прекршоци. Во полициските редови оваа појава не се смета за девијантна. Од друга страна, полициските службеници кои примаат поткуп од дилери на наркотици или крадци се сметаат за виновни бидејќи примиле „валкани пари“ и оваа појава нивните колеги ја се сметаат за девијантна (Ројбак и Баркер 1974: 122). Според Комисијата за полициска корупција Нап (1972: 68-69) полициските службеници примаат поткуп од најразлични места: лица кои се сопственици на нелегални коцкарници, дилери со наркотици, лица вмешани во проституција, нелиценцирани барови, продавници за храна, мотоциклисти кои извршуваат сообраќајни прекршоци, влечни служби и лихвари.

Петтиот облик на полициска корупција се јавува кога полициските службеници им нудат заштита на лица вмешани во противзаконски дејствија за финансиски надомест. На пример, лица кои се сопственици на нелегални коцкарници, дилери со наркотици и лица вмешани во проституција им плаќаат на полициските службеници за да продолжат и понатаму да ги вршат противзаконските дејствија без кој било да им додева. Исто така, бизнисмените кои работат незаконски учествуваат во ваквиот облик на корупција. Во Соединетите Американски Држави такси возачите им плаќаат на некои полициски службеници за можат да уживаат одредени привилегии, како на пример да возат надвор од пропишаните области, да примаат и пренесуваат патници на недозволените места, да возат возила кои не ги исполнуваат пропишаните критериуми за безбедност или за хигиена, како и да возат без потребната лиценца (Ројбак и Баркер, 1974: 122).

Шестиот облик на полициска корупција е „спогодба“ да се повлече поднесената кривична пријава по притворањето на осомничениот или да се поништи казна за прекршување сообраќајни правила. Ваквите „спогодби“ се со цел да се постигне вршителите на криминалните дејствија да не бидат изведени пред суд, односно да не им се внесат казнени поени во возачката книшка на лицата кои прекршиле сообраќајно правило. Обично, лицето со кое се спогодуваат е полициски инспектор или полициски службеник кој ја води истрагата на која се темели кривичната тужба. Лицата кои извршиле сообраќаен прекршок, пак, се спогодуваат со полицискиот службеник кој им ја пишува казната и кој е согласен подоцна да ја поништи истата доколку за возврат добие одредена парична сума.

Седмиот облик на полициска корупција станува очигледен кога полициски службеници директно се вмешуваат во криминални дејствија, како на пример во кражба. Кога станува збор за ваквиот облик на корупција не постои лице кое нуди поткуп, туку самите полициски службеници незаконски присвојуваат предмети/имот или вршат криминално дејствие со кое оштетуваат одредено лице со цел да постигнат материјална добивка и при тоа го погазуваат законот. Се разбира, ваквиот облик на корупција не наидува на одобрување кај колегите полициски службеници ниту пак кај пошироката јавност.

Последниот облик на полициска корупција е внатрешниот поткуп кој ги опфаќа само полициските службеници. Полициските службеници меѓу себе си купуваат, разменуваат или си продаваат бенефиции, како што се работни задачи, слободни денови, одмори, распределба на смени, контролирање докази и унапредување. На пример, полициските службеници кои работат на доделувањето задачи и персонал примаат внатрешен поткуп за некои полициски службеници да бидат распределени во одредени оддели, полициски станици, единици, смени, како и отстранување на некои полициски службеници од некои задачи. Како што веќе напомниме, поткупувањето колега полициски службеник со цел да се дојде до лукративна позиција е појава и во Малезиската полиција.“

Пренцлер, Тим. „Полициска корупција: Спречување на несоодветното постапување на полицијата и зачувување на интегритетот“. Њујорк: ЦРЦ Прес Тејлор и Френсис Груп, 2009 година.

„Научниците создадоа разни видови типологија и терминологија со чија помош се прави значајна разлика помеѓу видовите несоодветно постапување и кои го опфаќаат целиот спектар на видови несоодветно постапување на полицијата (на пример, Баркер, 1983 година). Потребно е да се напомене дека често доаѓа до забуна на поимите „корупција“ и „несоодветно постапување“ при нивната општа употреба. „Несоодветно постапување“ е поширок поим, додека „корупцијата“ се однесува на противзаконска материјална придобивка (види Панч, 2003 година, стр. 171). Меѓутоа, во практика овие поими често се мешаат.

Типологијата која следува се состои од шест дела и се однесува на корумпираноста и несоодветното постапување на полицијата (преземено и прилагодено од Пренцлер, 2002 година). Овие шест категории имаат за цел да го опфатат потенцијалното несоодветно постапување, како и неговите скриени облици. Како што е наведено, настрана од тоа што ни помагаат да се фокусираме на анализата на причините, тие имаат и свој придонес за спречување на сите можни видови несоодветно постапување.“

1. Поткупот или „класичната корупција“ вклучува полициски службеници кои ја злоупотребуваат нивната функција за лична придобивка. Митото, на пример, е давање пари на полициски службеници за да не си ја вршат работата. Поткупот од овој вид може да биде добро организиран како што е „рекет за заштита“, кога полицијата редовно прима извесна сума парични средства од бордел или коцкарница за да не врши рација и

Препорачана литература за фасилитаторите

да не приведува. Ова е вообичаен вид несоодветно постапување кое се среќава во судските истраги. Постои и поткуп со „опортунистичка“ позадина, како што е примањето парични средства на лице место за да се „замижи“ пред случај на трговија со наркотици или возење со недозволена брзина. Обично, кај инволвираните страни постои заемна согласност за корупција, но постојат и случаи во кои полицијата изнудува пари од криминалците, компаниите или јавноста. Класичната корупција опфаќа и случаи кога полицијата се здобива со лична придобивка крадејќи од местото на злосторство или од лица во притвор, како и од препродавање заплениети наркотици и доверливи информации. Во некои случаи, пак, корупцијата се јавува во облик на подароци и попусти и се нарекува „ситна корупција“, бидејќи придобивката е мала, но и покрај тоа поткупувачот ужива посебен третман од страна на полицијата (Сиглер и Дис, 1988 година).

- 2. Корупцијата како процес** опфаќа менување или фалсификување докази, што може да се види во неуспехот да се решат некои случаи. Жртвите на овој вид корупција може да се, но и да не се виновни за кривичното дело за кое се товарат, а полицијата да стигне до пресуда на суд со помош на измама. Секое извртување на текот на правдата се смета за процес на корупција, вклучително полициски службеник кој седнат на клупа за сведоци дава лажна изјава, неприложување докази или принудување осомничени да признаат дека извршиле кривично дело. Корупцијата е присутна и во спроведувањето истрага кога се стига до информации по пат на незаконска истрага или прислушување, или кога осомничените не се запознаени со нивните права и им е одземено правото за правен совет.
- 3. Прекумерна употреба на сила** или „бруталност“ подразбира повеќе видови неоправдана употреба на сила, од „грубо справување“, како на пример, насилно претресување, па сè до напад, измачување и убиство. Вербалното малтретирање, заплашувањето и заканите за насилство исто така спаѓаат во оваа категорија, како и гонењето возила кои се движат со опасна прекумерна брзина (што претставува физичка закана). Дозволената употреба на сила на полицијата се сведува на „минимална“, „разумна“ и „пропорционална“, и таа се применува кога полицијата треба да интервенира за да заштити луѓе, уапси осомничени кои пружаат отпор или при самоодбрана. Дејствата како пукање по осомничени кои бегаат или непрописното претресување се сметаат за противзаконски.
- 4. Непрофесионално постапување или разни видови несоодветно постапување** е широка категорија која опфаќа повеќе видови девијантно однесување кон јавноста – понекогаш типолошки групирани како „несоодветно постапување“ или „дисциплински прекршоци“. Се разликува од митото по тоа што засегнатиот полициски службеник не се здобива со јасна или директна материјална придобивка. Непрофесионалното постапување опфаќа малтретирање и нељубезност, расна или сексуална дискриминација, недејствување и мрзеливост, злоупотреба на доверливи информации (на пример, барање адреса на лице за приватни потреби) и негрижа за жртви на криминал и притвореници. Тоа опфаќа и одбивање соработка со други агенции за спроведување на законот, како и носење одлуки за време на истраги и судења кои намерно одат во прилог на роднини или пријатели – „непотизам“ и „кронизам“ – и дискриминирање на „непријателската страна“, вклучително политичките партии или други општествени групи и активисти. (Овие активности можат да се наречат „корупција“). И злоупотребата на функцијата на полициските службеници за приватни потреби спаѓа во оваа категорија.
- 5. Внатрешна корупција или девијација на работното место** опфаќа малтретирање полициски службеници и дискриминација или фаворизирање при назначување и унапредување (вклучително сексуално малтретирање и дискриминација документирани од Хант во 1990 година). Во оваа категорија спаѓа поткупување за работно место или унапредување, како и злоупотреба на боледување, работа под дејство на алкохол и, во помала мера, злоупотреба на времето и ресурсите на одделот. Поимот внатрешна корупција ги опфаќа и кривичните прекршоци против полициската организација или на работното место, како на пример, проневера и незаконска употреба на наркотици.
- 6. Недолично или непрофесионално однесување надвор од службена должност** опфаќа кривични прекршоци и несоодветно однесување надвор од службена должност кои, пак, се одразуваат врз работењето на полицискиот службеник - како на пример, возење во алкохолизирани состојба, напад и навредлив говор.

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Дополнителна литература:

- Клоккарс, Карл Б., Сања Ивковиќ Кутњак, Вилијам Е. Харвер и Марија Р. Хаберфелд. Проценка на полицискиот интегритет. Национален институт за правда, Вашингтон, 2000 година. [Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfeld. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.] <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- Њуберн, Тим. Што е полициска корупција? во Разбирање и спречување на полициската корупција: часови од литературата, 14-25. Министерство за внатрешни работи, Статистика за развојот на истрага, Лондон, 1999 година [Newburn, Tim. "What is Police Corruption?" In Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature, 4-13. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.]
- Њуберн, Тим. Причини за полициска корупција во Разбирање и спречување на полициската корупција: часови од литературата, 14-25. Министерство за внатрешни работи, Статистика за развојот на истрага, Лондон, 1999 година. [Newburn, Tim. "The Causes of Police Corruption." In Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature, 14-25. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.]
- ОБСЕ. Полициска етика за зачувување на личниот и професионалниот интегритет. Белград: ОБСЕ, 2014 година. [OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.]
- Пренцлер, Тим. Глава 2: Разбирање на несоодветното постапување на полицијата. Полициска корупција: Спречување на несоодветното постапување на полицијата и зачувување на интегритетот. Њујорк: ЦРЦ Прес Тејлор и Френсис Груп, 2009 година. [Prenzler, Tim. "Chapter 2: Understanding Police Misconduct." In Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.]
- Панч, Морис. 2000 година. Полициската корупција и спречување на истата. Европско списание за криминална политика и истражување, 8, бр. 3 (2000): 301-324. [Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.] <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1008777013115>
- Рејнс, Џули. Глава 5: Проценка на ставовите за несоодветното постапување на полицијата во Етика во полициската работа: Несоодветно постапување и интегритет. Садбери, МА: Издавачка куќа Џонс и Бартлет, 2011 година. [Raines, Julie. "Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct." In Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.]
- Ројбак, Џулијан Б. и Томас Баркер. Типологија на полициската корупција. Општествени проблеми 21, бр. 3 (1974): 423-437. [Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." Social Problems 21, no. 3 (1974): 423-437.] <http://socpro.oxfordjournals.org/content/21/3/423.abstract>
- Вестмарленд, Луис, 2005 година. Полициска етика и интегритет: Кршење на синиот кодекс на тишината. Полициската работа и општеството 15 бр. 2 (2005), 145-165. [Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." Policing and Society 15, no. 2 (2005): 145-165.] <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10439460500071721>

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Прирачник за учесниците

Предизвици за интегритетот:

Полициските службеници често се соочуваат со огромни предизвици кои можат да ги наведат на несоодветно постапување поради следново:

- Полицијата понекогаш мора да примени штетни методи кои се сметаат за неморални, како што се присилата, измамата и лишувањето од слобода. Под одредени околности таквото однесување на полицијата се смета за морално оправдано, како на пример кога полицијата се справува со опасни криминалци. Меѓутоа, тие може да имаат и „коруптивно“ влијание врз полициските службеници и тие да ги применат овие методи во ситуации кои не се морално оправдани, на пример при постапување со недолжни граѓани.
- Полицијата ужива високо ниво на дискрециони овластувања. Тоа подразбира дека таа постојано треба да прави избори согласно законот, како на пример дали да изврши сослушување, истрага, дали да казни, уапси, изведе пред суд, повлече или употреби оружје.
- Полициските службеници постојано се во контакт со корумпирани лица во чиј интерес е да се компромитира или подмити полицијата.
- Полициските службеници дејствуваат во средини во кои цвета криминалот и во кои е многу лесно да се падне во искушение, на пример тие се во допир со наркотици и огромни парични суми.
- Исто така, врз полициските службеници се врши голем притисок за постигнување на зацртаните цели, како на пример број на уапсени лица.
- Може да дојде до негативно културно влијание врз полициски службеник доколку некои негови колеги и/или претпоставени не поседуваат интегритет.

Несоодветно постапување на полицијата:

Несоодветното постапување на полицијата се јавува како резултат на недостиг од интегритет. Недостигот од интегритет често се поврзува со корупцијата за време на исполнувањето на полициските должности кон граѓаните. Меѓутоа, постојат повеќе видови прекршувања на стандардите за интегритет. Некои од нив се многу посериозни од останатите. Некои од овие начини на постапување се нелегални, додека некои иако од етички аспект се погрешни не се косат со законите. До погазување на принципот на интегритет може да дојде за време на должност односно на работното место или во приватниот живот.

Опсег на несоодветно постапување на полицијата/повреди на интегритетот - законитост:

Несоодветно постапување на полицијата / Повреда на интегритетот

Криминал во полицијата	Дисциплински прекршоци извршени од страна на полицијата	Неетичко однесување на полицијата
Повреди на домашниот или меѓународниот кривичен закон	Кршење на внатрешните правила, политики, дисциплина и професионални стандарди на полицијата.	Кршење на моралните норми и вредности вклучени во етичкиот кодекс.
Корупција „Злоупотреба на должност или прифаќање материјално или нематеријално нешто во замена за вршење или невршење услуга за лична придобивка.“		

Опсег на несоодветно постапување на полицијата - контекст:

Несоодветно постапување на полицијата/Повреда на интегритетот

За време на службена должност (со граѓаните)	На работното место (со колегите и претпоставените)	Надвор од службена должност
На пример: <ul style="list-style-type: none">• Дискриминација на граѓани;• Задоцнето реагирање на криминално дејство;• Прекумерна употреба на сила;• Корупција.	На пример: <ul style="list-style-type: none">• Малтретирање колеги;• Дискриминација, фаворизирање или корупција за време на доделување задачи, унапредување, доделување одмор, распределба на смени.	На пример: <ul style="list-style-type: none">• Домашно насилство;• Возење под дејство на алкохол;• Навредлив говор.

Модул 5 - Несоодветно постапување на полицијата

Дополнителни материјали за фасилитаторите 2 - Примери за видови несоодветно постапување на полицијата

НАДВОР ОД СЛУЖБЕНА ДОЛЖНОСТ	НА РАБОТНОТО МЕСТО (со колегите и претпоставените)	НА СЛУЖБЕНА ДОЛЖНОСТ (со граѓаните)
<ul style="list-style-type: none"> • Директни криминални активности - Полициски службеник врши кривично дело врз лице или имот за лична придобивка. • Домашно насилство; • Возење под дејство на алкохол; • Злоупотреба на доверливи податоци за приватни потреби. 	<ul style="list-style-type: none"> • Внатрешен поткуп – Купување, замена и продажба на бенефициите на полициските службеници, како што се одморите, распределбата на смени, унапредувањето итн.; • Сексуално малтретирање колеги. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Провизии“ – Примане предмети, услуги или пари за да им се „заврши работа“ на одредени поединци или компании; • Опортунистичка кражба – Крадење од уапсени лица, жртви на сообраќајни незгоди, жртви на криминал, како и од телата или имотот на починати лица; • Прифаќање поткуп за некажување кривичен прекршок – поткуп за да се избегне апсење, поднесување тужба или заплетување имот; • Подметнување, фалсификување или надополнување докази (особено во случаи со наркотици); • Неоправдана примена на физичка сила врз граѓани (убивање, бруталност, мачење); • Сексуално малтретирање граѓани; • Недозволено газење на основните човекови права - слобода на говор, движење, здружување итн.; • Лажно сведочење на суди; • Слепо следење наредби кои се косат со законот; • Соучество со криминалци во кривични дела; • Корумпираност во процесот на јавни набавки.
<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт на интереси кога станува збор за работните задачи и активности, надвор од организацијата (на пр. работење на црно); • Користење на статусот во полицијата за приватни потреби; • Приватен однос со криминалци. 	<ul style="list-style-type: none"> • Непотизам при унапредување, доделување задачи, одмори, распределување смени итн. • Понижување колеги; • Неоправдано отсуство од работа; • Злоупотреба на добиените денови за боледување. 	<ul style="list-style-type: none"> • Злоупотреба на авторитет – Стенкување материјална придобивка благодарение на позицијата без пригода да се прекрши законот (како на пример, добивање бесплатни пијалаци, оброци, услуги итн.); • Попрекување на кривичните истраги или постапки, како на пример, понижување казни за сообраќајни прекршоци; • Несоодветна примена на физичко или вербално насилство врз граѓани и осомничени (грубо справување, вербално малтретирање, понижување, застрашување итн.); • Злоупотреба и манипулирање со информации (неовластена и несоодветна употреба на полициски досиеја; протекнување доверливи информации); • Дискриминација и нееднаков третман на граѓаните на етничка, религиозна, полова, политичка или каква било друга основа; • Злоупотреба и расфрлање со ресурсите на организацијата; • Негрижа за жртви и притвореници; • Непотизам при работењето - фаворизирање пријатели, роднини, сопартитици итн.
<ul style="list-style-type: none"> • Вербално малтретирање на блиските; • Прекумерна употреба на алкохол. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фаворизирање; • „Мижнење“ пред проблемите на работното место; • Лажење колеги; • Вербално малтретирање колеги. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недејствување и мрзеливост; • Неквалитетно извршување на должностите; • Давање неточни изјави на граѓаните; • Свечно прикривање или неуспех да се разоткрие несоодветно однесување или неморално постапување на колегите или претпоставените.

Извори:

- Пренцлер, Тим. 2009 година. Полициска корупција: Спречување на несоодветното постапување на полицијата и зачувување на интегритетот. Њујорк: ЦРЦ Прес Тејлор и Френсис Груп.
- Панч, Морис. 2000 година. Полициската корупција и спречување на истата. Европско списание за криминална политика и истражување, 8, 301-324.
- ОБСЕ. Полициска етика за зачувување на личниот и професионалниот интегритет. Белград: ОБСЕ, 2014 година.
- Ројбак, Џулијан Б. и Томас Баркер. Типологија на полициската корупција. Општествени проблеми 21, бр. 3 (1974): 423-437.



Модул 6

Контролирање на колегите и
пријавување несоодветно постапување

Модул 6

Контролирање на колегите и пријавување несоодветно постапување



Цел на модулот:

Да се покрене свеста за важноста и предизвиците на преземањето дејство при соочување со наводно несоодветно постапување на колегите.



Наставна цел:

На крајот на оваа сесија учесниците ќе умеат да:

1. Дискутираат за потребата од контролирање на колегите;
2. Дадат свое мислење за постоечките механизми за пријавување и заштита;
3. Дискутираат за негативните и позитивните последици од преземањето дејство против наводното несоодветно постапување на колегите.



Време: 60 минути



Потребен материјал: Флипчарт или табла, маркери, листови хартија, пенкала, мала кутија или кошница.

	Содржина	 Метод/Активност	Копии/Надгледни средства
1	Вовед	5' Презентација	
2	Пријавување несоодветно однесување на колегите	25' Бреинсторминг Пленарна дискусија	
3	Последици од контролирањето на колегите	25' Бреинсторминг Пленарна дискусија	
4	Заклучок	5' Презентација	

Краток опис на модулот:

Користејќи вистински случаи, учесниците ќе размислуваат за каналите и средствата кои ги имаат на располагање за да преземат дејство доколку просведочат несоодветно постапување на нивните колегите, кои се последиците од преземање на едно такво дејство, и колку тоа е важно за интегритетот.

5'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на



- ▶ Објаснете им на учесниците:

”

Овој модул се фокусира на потребата поединечни полициски службеници да ги контролираат своите колеги, на различните средства за преземање дејство кога се соочуваат со несоодветно однесување на колегите или претпоставените, и на позитивните и негативните последици од пријавувањето.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот

- ▶ Прашајте ги учесниците:



Што мислите, зошто оваа тема е важна?



- ▶ Дозволете им на неколку учесници да одговорат на прашањата додека ја водите дебатата.
- ▶ На крајот, резимирајте потенцирајќи дека:

”

Полицискиот „кодекс на тишината“ или фактот што полициските службеници ретко зборуваат за несоодветното постапување на колегите е реалност во повеќето земји во светот. Тоа е знак на солидарност помеѓу колегите за која постојат причини и одредени позитивни импликации. Пријавувањето на колегите и претпоставените може да има негативни реперкусии за лицето кое пријавува. Меѓутоа, полициските службеници исто така треба да бидат свесни дека е многу тешко да се негува интегритетот во полициската служба без заложбите на сите полициски службеници кои работат професионално и со интегритет и сакаат целата организација да го зголеми својот интегритет. Интегритетот не може да зајакне доколку никој никогаш не прозбори за однесувањата кои го поткопуваат и на ниво на поединецот и на ниво на организацијата.

”

СО КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот



- ▶ Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот



- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

25'

2. Механизми за пријавување и заштита



- ▶ Поделете им празен лист хартија и пенкала на сите учесници.
- ▶ Кажете им на учесниците да запишат ситуација за која биле сведоци кога колеги или претпоставени несоодветно постапиле, без да ги спомнуваат нивните имиња. Кажете им доколку не знаат вистинска, да измислат реална приказна. Приказната треба да биде многу кратка.
- ▶ Замолете ги да го превиткаат листот на 4 дела.
- ▶ Соберете ги сите листови во кутија или кошница.
- ▶ Прочитајте ги сите приказни на глас.
- ▶ На флипчарт или табла, после читањето на секоја од приказните, напишете на кој тип случаи се однесува приказната (поткупување, лажење, користење на полицискиот статус за лични цели итн.). Доколку некои видови случаи се исти, прибележете колкумина учесници го напишале истото.
- ▶ Изберете 3 случаи со различни степени на сериозност за кои ќе бидат потребни различни постапки за пријавување и за кои пријавувањето би имало различни последици.



Забелешки: Доколку времето не дозволува собирање на реални приказни преку гореспоменатиот методот, можете да изберете сценарија на случаи од Копија 1 и Дополнителни материјали за фасилитаторите 3 на модул 5. Меѓутоа, доколку времето дозволува, алтернативна активност е да се натераат учесниците да изведат игра со улоги во мали групи. Поделете ги улогите така што најмалку еден учесник да игра улога на полицаец кој постапил погрешно, друг да биде колега кој го просведочил настанот, а трет претпоставен, службено лице на внатрешната контрола или припадник на орган за надворешен надзор.

- ▶ Поттикнете дискусија за постоечките механизми за пријавување и канали со тоа што на учесниците ќе им ги поставите следниве прашања:



- Доколку сакавте да ги пријавите овие случаи, како ќе го изведевте тоа?
- Кому ќе му кажевте и како?
- Кои можности постојат за да преземете дејство?



- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следниве елементи на одговор:

- Разговор со колегата
- Разговор со другите колеги
- Разговор со претпоставениот
- Обраќање до внатрешната контрола
- Обраќање до надворешните органи за надзор на полицијата.



- ▶ Разговарајте за постоечката клима за пријавување и механизмите за заштита:



- Дали чувствувате дека можете да ги пријавите проблемите и да бидете поддржани од претпоставените и организацијата доколку го сторите тоа?
- Дали постојат механизми во вашата земја со кои се штитат полициските службеници кои преземаат дејство против несоодветното постапување на колегите од негативни реперкусии?

- ▶ Покажете им ги на учесниците релевантните извадоци од националното законодавство за пријавување и заштитни механизми (на пример, закони/правилници за заштита на дојавувачи на несоодветно постапување и корупција, закони/правилници кои го охрабруваат пријавувањето или прават да е задолжително и сл.)

25'

3. Последици од контролирањето на колегите



► Нацртајте на флипчарт или табла:

Позитивните и негативните последици на преземањето дејство кога се просведочува несоодветно однесување

Случај 1:...

+	-

Случај 2:...

+	-

Случај 3:...

+	-

Белешки

Модул 6 - Контролирање на колегите и пријавување несоодветно постапување



- ▶ Замолете ги учесниците да ви ги кажат позитивните и негативните последници на преземањето дејство (за лицето кое пријавува, за лицето кое се однесувало несоодветно, за претпоставените, за полициската организација, за јавноста) за секој од трите случаи во претходната активност.
- ▶ Запишете ги во соодветната колона на табелата.
- ▶ Поттикнете дискусија со тоа што ќе ги поставите следниве прашања:



- Која би била вашата лична реакција во овие 3 случаи?
- Што би рекле доколку претпоставениот, внатрешната контрола или судот побара од вас да кажете што сте виделе?
- Дали знаете случај кога некој **пријавил** несоодветно однесување на колега и тоа имало **негативни или позитивни** последници врз него?
- Дали знаете случај кога некој не **пријавил** несоодветно однесување на колега и тоа имало **негативни или позитивни** последници врз него?



- ▶ Како заклучок, уште еднаш потенцирајте ги позитивните последици на преземањето дејство:

- Преземањето дејство **го зголемува полицискиот интегритет**. Тешко е да се зајакне интегритетот на полицијата доколку несоодветното постапување и однесување секогаш се држат во тајност и се прикриваат од страна на колегите.
- Ја **зголемува отчетноста**. Полициските службеници кои се однесуваат несоодветно треба да одговараат за своите постапки и да преземат одговорност за нив. Тие може да бидат предупредени или казнети.
- Доколку полициските службеници одговараат за своите постапки, тоа може да ги спречи повторно **да се однесуваат** несоодветно и да послужи како **поттик** за сите полициски службеници **да дејствуваат со интегритет**.
- Ефикасното контролирање на колегите и пријавување **ја зголемуваат перцепцијата на јавноста за полицијата и нивото на самоверба** во редовите на самата полиција. Оние полициски службеници кои се однесуваат несоодветно ја валкаат сликата на целата полициска служба и ја уништуваат довербата на јавноста во полицијата.
- Се создава впечаток дека таквото однесување **не се толерира** во рамките на организацијата, а тоа помага да се појави **култура на интегритет**.



25'

4. Заклучок



- ▶ Резимирајте ги целите кои се постигнати.
- ▶ Повторно истакнете ги клучните пораки на модулот.

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Разбирање на пријавувањето несоодветно постапување

ОЕСР. „Заштита на дојавувачите: Студија за заштита на дојавувачите, Преглед на најдобрите практики и водечки принципи за законодавството.“ ОЕСР 2011: 7-8.

„Не постои општа законска дефиниција за тоа што се подразбира под дојавување. Меѓународната организација на трудот (МОТ) го дефинира како „пријавување на вработените или поранешните вработени за незаконски, нерегуларни, опасни и неетички практики на работодавците“... .

Казнената конвенција за корупција на Советот на Европа зборува за „вработени кои имаат оправдани причини да се сомневаат во корупција и кои добронамерно го пријавуваат своето сомневање на одговорните лица или власти.“

Оттука, клучните карактеристики заеднички за дојавувањето вклучуваат: i) откривање престапи поврзани со работното место; ii) елементи од јавен интерес, на пример, пријавување кривични престапи, неетички практики итн., но не и лична навреда; и iii) пријавување престапи преку назначени канали и/или назначени лица.“

2. Кодекс на тишината

Њубрн, Тим. „Разбирање и превенција на полициската корупција: Лекции од литературата.“ Лондон: Директорат за истражување, развој и статистика, 1999.

„Шерман (1978) расправа дека корумпираните полициски оддели се општествено организирани во однос на бројни неформални правила. Правилата имаат две главни цели. Најпрво, да ги сведат на минимум шансите да се мобилизира надворешната контрола и, второ, да се држат корумпираните активности на „разумно“ ниво. Правилото кое најчесто се користи во овој контекст, е правилото на тишината. „Службениците се здружени да не соработуваат во истрагите на нивните колеги. Без разлика дали службеникот финансиски учествува или не во корупциските активности, со самото тоа што го почитува правилото „сина завеса на тајноста“, недвосмислено, се става себеси во „корупцискиот систем“, рамо до рамо со припадниците на една организација кои се согласуваат со девијантната цел.“ (Шерман, 1978:47)

Разговарајќи за полициската професионална култура во Британија, МекКонвил и Шепард (1992:207) велат „најважното нешто што нововработените полициски службеници го учат во првите неколку месеци во полицијата е потребата да ја држат устата затворена во однос на практиките, вклучувајќи ги и оние кои ги кршат правилата што искусните службеници го сметаат за неопходно при отфрлање на полициската одговорност. Тајноста станува „заштитен оклоп кој ја штити полицијата, како целина, од изнесување на прекршоците пред јавност.“ (Рајнер, 1992:93)

Не само тајноста, туку во неколку официјални истраги се идентификуваат и силни врски на лојалност во рамките на „полициската култура“, бидејќи и двете нешта ја потпомагаат и охрабруваат корупцијата и ги попречуваат истрагите и заложбите за контрола. Комисијата Вуд откри дека: „Силината на кодексот на тишината била евидентна во текот на сослушувањата спроведени од Комисијата. Речиси без исклучок службениците на кои им пристапила Комисијата првично одбивале да признаат дека некогаш биле сведоци или биле вклучени во некаква форма на корупциска активност. Дури и со ветување дека нема да се гонат дисциплински што не пријавиле одредени форми на корупција, со понуда за амнестија и можност за заштита од самоинкриминација, полициските службеници останале на овој став сè додека не им биле прикажани непобитни докази со кои се потврдувало спротивното. Секој од нив ја знаел вистината, но преовладале силината на кодексот и слепата верба дека никој нема да го прекрши.“ (Вуд, 1997a:155).“

Сколник, Џером. „Корупција и синиот код на тишината.“ Полициска практика и истражување 3, по. 1 (2002): 7-19.

„Најновата вознемирувачка илустрација за Кодексот, е случајот кога службениците на њујоршката полиција во 70-от округ не се спротивставија откако видоа како имигрантот од Хаити, Абнер Луима (Abner Louima), го продефилираа низ станицата со слечени панталони. Полицаецот Џастин Волп гордо ги покажувал резултатите од садистичкиот анален напад. Тој мавтал со скршена рачка од метла полна дамки од крв и фекалии за да го видат сите колеги, дури и се фалел на наредникот Кенет Верник со зборовите „Вечерва средив еден.“ Сепак, ниту еден полициски службеник не истапил таа вечер и не го пријавил Волп. Зошто Волп верувал дека може да смета на полициските службеници односно дека тие ќе ја занемарат својата должност да пријават кривично дело и да ги уапсат престапниците? Клучна причина е стравот од одмазда, како што објаснува полицаецот Бернард Коули во неговото сведочење пред Комисијата Молен во 1994 година:

Препорачана литература за фасилитаторите

Прашање: Дали се плашевте дека некој од вашите колеги ќе ве пријави?

Одговор: Никогаш.

Прашање: Зошто не?

Одговор: Бидејќи тоа беше „синиот сид на тишината“. Полицајците не поткажуваат полицајци. А ако ги поткажат, на пример, ако некој мене ме каже, нека се прости од неговата кариера. Ќе му залепат етикета кодош. Па ако пред себе има кариера од 15-тина години, ќе се чувствува мизерно, оти тоа те следи каде и да одиш. А може и да се најде во округ каде што ќе нема со кого да работи. И ако дојде до тоа, големи се шансите тие да дозволат да биде повреден. (Молен, 1994: 53–54).

Доколку лојалноста е една причина за поддржување на Кодексот, а стравот од одмазда друга, трета е тоа што, дури и повеќе од останатите работници, полициските службеници најчесто знаат за несоодветното постапување на нивните колеги – кога тие одат во посета на малтретирана жена или кај проститутка, или кога си гледале филм во кино за време на должност. Никој не сака да ја отвори Пандорината кутија на кодошење и контракодошење. Некои од полицајците кои го виделе Луима со слечени панталони можеби се „наштелувале“ себеси да го научат на лекција. Волпе и тројца други полициски службеници постапиле така со Луима, мислејќи дека тој бил човекот кој го удрил Волпе во тепачката што избила пред еден ноќен клуб во Бруклин. Значи, најмалку тројца други му биле соучесници на Волпе. А потоа, е она што се нарекува „дилема лош цајкан, добар цајкан“. Полициските службеници се растргнати помеѓу императивите на синиот сид на тишината и правилата на полицискиот оддел што му наложуваат на полицискиот службеник кој просведочил несоодветно постапување веднаш да ги извести истражителите за внатрешни работи. Доколку полицискиот службеник веднаш пријави, му прилепуваат етикета „кодош“ или „цинкарош“. „Доколку не пријави, можно е подоцна да му биде многу потешко да објасни зошто веднаш не пријавил. Со оглед на овие притисоци, полициските службеници најчесто премолчуваат, а зборуваат за несоодветното постапување на колегите само доколку бидат притиснати од страна на истражителите за внатрешни работи или доколку им се заканува судска истрага“.

3. Потребна/ Обврска за пријавување

Пренцлер, Тим. Полициска корупција: Превенција на несоодветното постапување и одржување на интегритетот. Њујорк: ЦРЦ Прес Тејлор и Франсис Груп, 2009: 38-39.

„Лојалноста и дојавувањето

Како што видовме, опасноста и стресот на полициската работа прават солидарноста да е важен дел од механизмите за справување на полицијата. Но солидарноста лесно може да се претвори во плашт на молкот и таинственоста зад кои цвета корупцијата. Тогаш полициските службеници кои се сведоци на несоодветно постапување се растргнати помеѓу нивната должност да ја обелоденат вистината и да помогнат да се запре корупцијата, и групните притисоци да продолжат да молчат. Споменатите притисоци може да бидат екстремно интензивни, вклучувајќи изолација, насилство, па дури и закани по живот. Меѓутоа, важноста на полицискиот интегритет и тешкотиите да се препознае интегритетот прават да е исклучително значајно полицијата да разоткрие забележано или осомничено несоодветно постапување, а ова исто така стана и основна етичка позиција, како што е пропишано во Член 8 на Кодексот на ОН прикажан во Слајд 3.2:

Слајд 3.2: Кодекс на Обединетите нации за лојалност и дојавување

Службените лица за спроведување на законот кои имаат причини да веруваат дека се случило или се случува прекршување на постоечкиот Кодекс треба да пријават кај претпоставените власти и, онаму каде што е потребно, кај други соодветни власти или органи кои имаат овластувања за ревидирање или употреба на правни лекови.”

4. Потенцијални негативни последици од преземање дејство

Џонсон, Роберта Ен. „Дојавувањето и полицијата.” Списание за право и урбана политика на Универзитетот Ратгерс 1, бр. 3 (2005): 74-83.

„Речиси секогаш постојат страшни последици за дојавувачите, за нивните кариери и за лични животи како резултат на дејствата кои тие ги имаат преземано. Некои организации го отежнуваат дојавување, па токму затоа, тоа станува уште помалку веројатно. Полицијата е една од тие организации. Во овој труд ќе расправам за тоа дека карактерот на полицијата не само што го оневозможува дојавувањето туку, колку и да звучи иронично, прави тоа да е уште понеопходно. Дополнително, ќе покажам дека отпорот кај полициските организации и нивната одмазда кон дојавувачите ги чини премногу, и самите нив и јавноста.

Препорачана литература за фасилитаторите

Цената на одмаздата:

Полициската практика да ги казнува дојавувачите неформално или официјално има огромно негативно влијание врз општеството. Тоа влијае на полицијата, бидејќи нејзината неподготвеност да ги поддржи дојавувачите значи дека го губи најдобриот извор на информации за корупциски практики. Колегите, како што видовме, се најчесто единствените сведоци на погрешното однесување. Со нивно обесхрабрување да дејствуваат одговорно и да истапат се промовира престапништвото и се поддржуваат престапниците.

Дополнително, може да се даде силен аргумент дека од личен интерес на полициските служби е да им излезат во пресрет на дојавувачите. Дојавувачите помагаат да се откријат и решат проблемите внатре, во рамките на самата организацијата. Но доколку нивната загриженост не се ислуша, проблемите може да тлеат, да се разгорат и да избувнат во скандал. По правило, ќе остане на надворешните фактори, како големи пороти, специјални комисији, истражувачки новинари и гневни граѓани да ја откријат и да се осврнат на полициската злоупотреба, при тоа јавно засрамувајќи ја полицијата. А во нашиот комплексен свет, дури и дилерите на дрога може да ја играат улогата на „гневни граѓани“ и да предизвикаат скандал. Во 1986 година, според Дејвид Дарк, корумпирани полициски службеници украде пари и дрога од дилери. Дилерите на дрога се пожалиле на нивните надзорници за кражбата и нивната жалба активирала истрага на главната порота за полициско несоодветно постапување.

Општеството како целина исто така плаќа цена за одмаздата против дојавувањето во редовите на полицијата. Иако погрешното однесување не е норма во полициското работење, сепак, образецот според кој полицијата ја игнорира пораката за опасна или незаконска полициска практика и го казнува дојавувачот, ја зголемува опасноста за голем дел од заедницата. Ги остава престапниците непроменети и непроверени. Ова има сериозни импликации кога од нас се бара да ѝ ја довериме на полицијата нашата безбедност и чувањето на нашите права и имоти. Кога полициските службеници кои истапуваат за обелоденат престапи се замолкнуваат, со тоа се дозволува да продолжат корупциските практики на нашите улици.

5. Важноста на заштитата на дојавувачите

ОЕСР. „Заштита на дојавувачите: Охрабрување на пријавувањето.“ ОЕСР, 2012.

„Заштита на дојавувачите: охрабрување на пријавувањето

Ризикот од корупција значително се истакнува во средини каде што пријавувањето на престапи не се поддржува или се заштитува. Вработените во јавниот и приватниот сектор имаат пристап до ажурирани информации во однос на нивните практики на работните места, и најчесто се првите кои препознаваат престапи. Меѓутоа, оние кои ги пријавуваат таквите престапи може да бидат предмет на одмазда, како што се навреди, вознемирување, отпуштање или насилство од страна на нивните колеги или претпоставени. Во многу земји, дојавувањето дури и се поистоветува со предавство или шпионирање.

Токму затоа неопходна е заштита на дојавувачите со цел да се охрабри пријавувањето на несоодветното постапување, измамата и корупцијата. Пружањето ефективна заштита на дојавувачите поддржува отворена организациска култура каде што вработените не само што се свесни како да пријават туку имаат и доверба во постапките за пријавување. Затоа заштитата од одмазда на дојавувачите од приватниот и од државниот сектор за добронамерно пријавување осомничени случаи на корупција и други престапи е составен дел на заложбите за борба против корупцијата, зачувување на интегритетот, зајакнување на отчетноста и за поддршка на чиста деловна средина.“

Дополнителна литература:

- Џонсон, Роберта Ен. „Дојавувањето и полицијата.“ Списание за право и урбана политика на Универзитетот Ратгерс 1, no. 3 (2005): 74-83. [Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74-83.] <http://www.bmartin.cc/dissent/documents/Johnson.pdf>
- Клоккарс, Карл Б., Сања Кутњак Ивковиќ, и Марија Р. Хаберфелд. „Ограничување на кодексот на тишината.“ Во Зајакнување на полицискиот интегритет. Њујорк: Спрингер, 2007. [Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Habersfeld. “Circumscribing the Code of Silence.” In Enhancing Police Integrity. New York: Springer, 2007.]
- Њубрн, Тим. „Причините за полициска корупција.“ Во Разбирање и превенција на полициската корупција: Лекции од литературата, 19-20. Лондон: Директорат за истражување, развој и статистика, 1999. [Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” In Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature, 19-20. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.] <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvpolice.pdf>

Модул 6 - Контролирање на колегите и пријавување несоодветно постапување

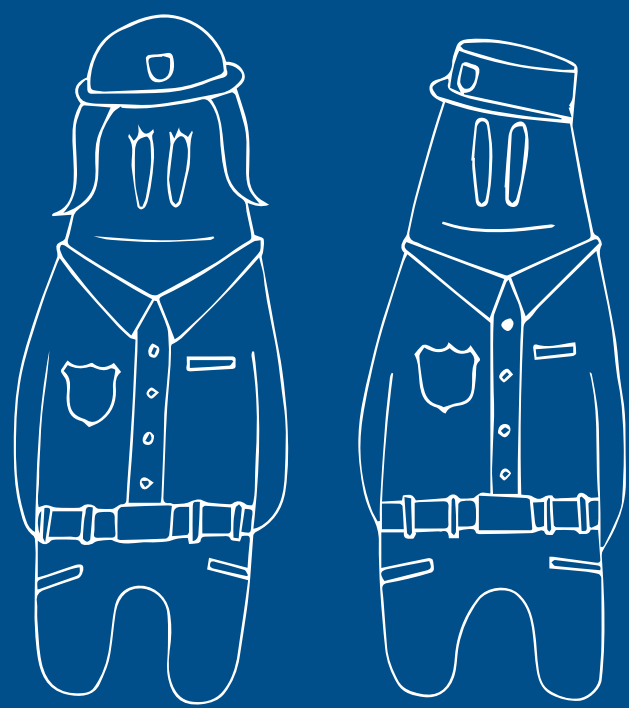
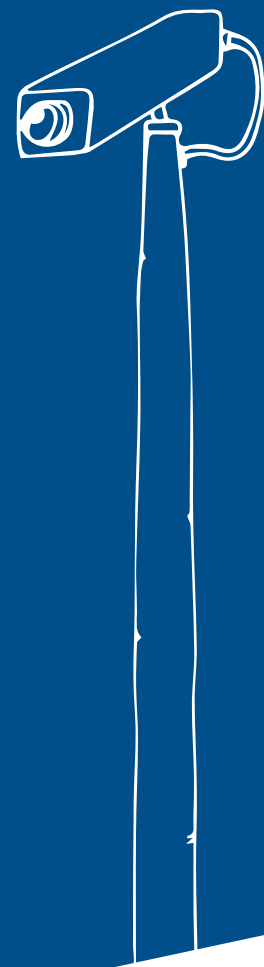
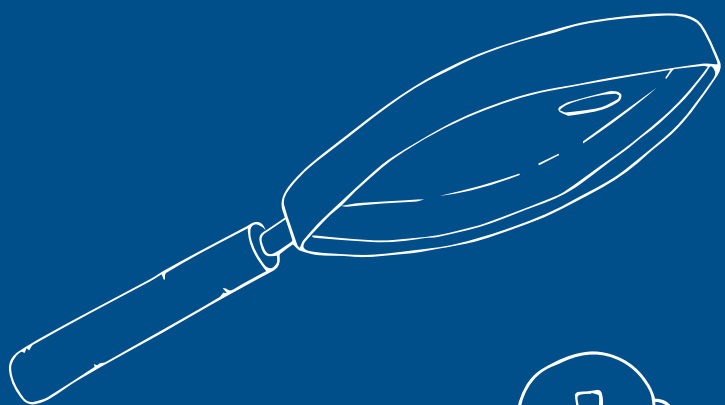
- Пренцлер, Тим. „Глава 2. Разбирање на полициското несоодветно постапување.“ Во Полициска корупција: Превенција на несоодветното постапување и одржување на интегритетот, 38-39. Њујорк: ЦРЦ Прес Тејлор и Франсис Груп, 2009. [Prenzler, Tim. “Chapter 2. Understanding Police Misconduct”. In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*, 38-39. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.]
- Снел, Жерар. „Глава 7 Дел 2.3: Самозаштитувачката природа на полициските служби.“ Во Прирачник за полициски интегритет, уредник Пјер Апли. Женева: ДЦАФ, 2012. [Snel, Gerard. “Chapter 7 Section 2.3: The Self-Protective Nature of Police Services.” In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aeppli. Geneva: DCAF, 2012.] <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Вестмарланд, Луиз. „Полициската етика и интегритет: Кршење на синиот кодекс на тишината.“ Полициско работење и општество 15, бр. 2 (2005): 145-165. [Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165.] <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10439460500071721>

Прирачник за учесниците

Полицискиот „кодекс на тишината“ или фактот што полициските службеници ретко зборуваат за несоодветното постапување на колегите е реалност во повеќето земји во светот. Тоа е знак на солидарност помеѓу колегите за која постојат причини и одредени позитивни импликации. Пријавувањето на колегите и претпоставените може да има негативни реперкусии за лицето кое пријавува. Меѓутоа, полициските службеници исто така треба да бидат свесни дека е многу тешко да се негува интегритетот во полициската служба без заложбите на сите полициски службеници кои работат професионално и со интегритет и сакаат целата организација да го зголеми својот интегритет. Интегритетот не може да зајакне доколку никој никогаш не прозбори за однесувањата кои го поткопуваат и на ниво на поединецот и на ниво на организацијата.

Значајноста на контролирањето на колегите:

- Преземањето дејство го зголемува полицискиот интегритет. Тешко е да се зајакне интегритетот на полицијата доколку несоодветното постапување и однесување секогаш се држат во тајност и се прикриваат од страна на колегите.
- Ја зголемува отчетноста. Полициските службеници кои се однесуваат несоодветно треба да одговараат за своите постапки и да преземат одговорност за нив. Тие може да бидат предупредени или казнети.
- Доколку полициските службеници одговараат за своите постапки, тоа може да ги спречи повторно да се однесуваат несоодветно и да послужи како поттик за сите полициски службеници да дејствуваат со интегритет.
- Ефикасното контролирање на колегите и пријавување ја зголемуваат перцепцијата на јавноста за полицијата и нивото на самодоверба во редовите на самата полиција. Оние полициски службеници кои се однесуваат несоодветно ја валкаат сликата на целата полициска служба и ја уништуваат довербата на јавноста во полицијата.
- Се создава впечаток дека таквото однесување не се толерира во рамките на организацијата, а тоа помага да се појави култура на интегритет.



Модул 7

Полициска отчетност

Модул 7

Полициска отчетност



Цел на модулот:

Да им се овозможи на учесниците да разговараат за функционирањето на механизмите за полициска отчетност и нивната важност за обезбедување полициски интегритет, со особен фокус на внатрешната контрола.



Наставна цел:

На крајот на модулот учесниците ќе умеат:

1. Да ги набројат постоечките механизми за полициска отчетност во земјата.
2. Да ги опишат мисијата и функциите на внатрешната контрола.
3. Да разговараат за функциите на внатрешната контрола.
4. Да објаснат зошто отчетноста и внатрешната контрола се од суштинско значење за создавање полициски интегритет.



Време: 60 минути



Потребен материјал: Флипчарт или табла, маркери, пенкала

	Содржина	 Метод/Активност	Копии/Надгледни средства
1	Вовед	5' Презентација	
2	Механизми за отчетност и актери	20' Активност во парови Презентација	Копија 1 Дополнителни материјали за фасилитаторите 1
3	Функционирање на внатрешната контрола	15' Пленарна дискусија	
4	Придобивки од отчетноста и внатрешната контрола	15' Бреинсторминг	
5	Заклучок	5' Презентација	

Краток опис на модулот:

Во овој модул се зборува за механизмите кои имаат за цел да осигураат дека полицијата дејствува како што треба, односно, согласно нејзиниот мандат. Полициските службеници, како и секоја останата професионална група, честопати имаат негативни чувства во однос на контролата. Овој модул има за цел да ги разјасни, на неконфронтирачки начин, улогите и функционирањето на овие механизми и да потенцира дека тие придонесуваат за зачувување на личниот интегритет на полициските службеници како и на интегритетот на организацијата. Овој модул бара од фасилитаторите да се подготват за механизмите за отчетност и системите на внатрешната контрола кои постојат во земјата.

5'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот



- ▶ Претставете им ја темата:

Полициската отчетност се обезбедува преку внатрешната контрола и надворешниот надзор. Внатрешната контрола е функција на полицијата или министерството за внатрешни работи која има за цел да осигури дека полициската служба дејствува ефективно, ефикасно и со интегритет. Таа опфаќа извршни функции и е во рацете на полициската хиерархија. Механизмите за внатрешна контрола имаат за цел да откријат, спречат и реагираат во случај на несоодветно постапување. Надворешниот надзор опфаќа надгледување на полициското однесување со цел да се спречи и открие несоодветното постапување. Телата за надворешен надзор, општо кажано, немаат директен капацитет да го менуваат полициското однесување, но може да даваат препораки. Тие ги надгледуваат и ефикасноста и праведноста на механизмите за внатрешна контрола.

”

Во овој модул се зборува за постоечките внатрешни и надворешни механизми во земјата. Особено, во модулот се разгледуваат функцијата и работењето на внатрешната контрола, како и кои се придобивките од отчетноста за полицискиот интегритет.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот



- ▶ Кажете им на учесниците:

”

Поради посебните овластувања кои ѝ се дадени на полицијата, таа мора да биде контролирана со цел да се осигураат интегритетот, довербата на јавноста и легитимитетот. Треба да постојат мноштво механизми за отчетност на полицијата, и внатрешни и надворешни, кои меѓусебно ќе се дополнуваат. Во оваа смисла, внатрешната контрола им е сојузник на сите чесни и професионални вработени за зачувување на нивниот личен интегритет и интегритетот на нивната организација.

”

СО КОЈА ЦЕЛ- Цели на модулот



- ▶ Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот



- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

20'



2. Полициска отчетност (механизми и актери)

- ▶ Поделете ги учесниците во парови.
- ▶ Поделете ја **Копија 1**.
- ▶ Дајте им на учесниците 5 минути да одговорат на 3-те прашања од копијата.
- ▶ Соберете ги нивните одговори преку разговор со целата група.
- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следниве елементи на одговор:

Механизми за отчетност и актери:

Внатрешни (во зависност од моделот)

- Единица за внатрешна контрола
- Раководна контрола
- Оддели за ревизија
- Тела за дисциплина и етика

Надворешни

- Парламент
- Судство и обвинителство
- Медиуми
- Граѓански организации и академски институции

И во зависност од контекстот

- Тела за надворешен надзор на полицијата и комисији за жалби
- Институции на јавниот правобранител
- Антикорупциски тела
- Ад хок анкетни комисији

Мисија/цели на внатрешната контрола:

- Да се загарантира дека полициските служби работат како што треба
- Да се зголеми учинокот и интегритетот на организацијата
- Да се зголеми полициската отчетност и транспарентност
- Да се зголеми довербата на јавноста во полицијата

Функции на внатрешната контрола:

1. Спречување на несоодветното постапување (комуникација, заплашување, надгледување)
2. Реакција (откривање, истрага, санкција)



- ▶ Направете структурирана презентација за постоечкиот систем за полициска отчетност во вашата земја и улогите на различните механизми за внатрешна контрола и телата за надзор.
- ▶ Доколку постои специјализирана единица во вашето министерство/служба, осврнете се на неговата мисија и мандат утврдени во законите или внатрешните документи.
- ▶ Подетално објаснете ги улогите, постапките и активностите поврзани со двете функции на внатрешната контрола. Иако моделот на секоја земја е различен, **Дополнителни материјали за фасилитаторите 1** може да ви помогне да ја подготвите оваа презентација.

Забелешка: Честопати поврзани со внатрешната контрола се функциите за анализирање на ефективност, ефикасноста и квалитетот на полициската работа, и давањето препораки на ниво на организацијата за тоа како да им се пристапи на условите кои довеле до одредени проблеми. За овие функции кои се нарекуваат и „професионални стандарди“, понекогаш се одговорни исти организациски единици како единицата за контрола, но се функционално различни.

3. Функционирање на внатрешната контрола

- ▶ Спроведете бреинсторминг по прашањето кои се принципите кои треба да ги почитува внатрешната контрола додека ги извршува нејзините функции.
- ▶ Запишете ги одговорите на табла/флипчарт.
- ▶ Надополнете или резимирајте со елементи од **Дополнителни материјали за фасилитаторите 2**.
- ▶ Поттикнете групна дискусија со цел да се препознаат областите каде што внатрешната контрола добро функционира.
- ▶ Соберете предлози за тоа како таа да се подобри во оние области каде што не функционира толку добро.
- ▶ Резимирајте ги произнесените размислувања и појаснете ја секоја точка за да се осигурите дека добро разбрале.

4. Придобивки од отчетноста (внатрешна и надворешна)

- ▶ Повлечете вертикална линија на средина на таблата или флипчартот. На едната половина напишете наслов „За интегритетот на организацијата“, а на другата „За интегритетот на полициските службеници“.
- ▶ Соберете ги идеите на учесниците за придобивките кои можат да им ги донесат контролата и отчетноста и на двете страни и запишете ги.
- ▶ За крај, надополнете и/или резимирајте со следниве елементи на одговор:

За интегритетот на организацијата:

- Спроведува ефикасно дејствување преку отстранување на лошата практика
- Покажува дека несоодветното однесување се сфаќа сериозно
- Овозможува транспарентност при што се информираат граѓаните за инциденти, одговори и мерки за да се избегне нивно повторување
- Го штити угледот
- Ја зголемува довербата на јавноста
- Ги подобрува врските во заедницата
- Ги зајакнува професионалните стандарди.

За интегритетот на полициските службеници:

- Ги заштитува од лажни обвиненија
- Ги заштитува чесните и професионалните полициски службеници од ефектите на лошиот углед кој го има полицијата поради неколкумина непрофесионални колеги
- Гарантира дека раководителите се исто така добро контролирани од горе или отстрана
- Им овозможува на полициските службеници да се пожалат за проблеми на работното место, несоодветно постапување на колегите, мобинг, вознемирување итн.

5'

5. Заклучок



► Резимирајте ги клучните пораки и главните заклучоци на дискусиите.

► Можеби ќе сакате да ги прашате учесниците:

- Можете ли да ги резимирате клучните функции на внатрешната контрола?
- Можете ли да резимирате зошто контролата и отчетноста се клучни за интегритетот?
- Дали оваа лекција промени некои од вашите перцепции во однос на внатрешната контрола и механизмите за надворешен надзор?



Белешки

Модул 7 - Полициска отчетност

Копија 1 - Внатрешна контрола – Мисија и функции

Упатства: Одговорете на следниве прашања.

- Кои се механизмите и институциите кои придонесуваат за полициска отчетност во вашата земја?
- ...
- ...
- ...
- ...

- Која е мисијата на системот за внатрешна контрола на Министерството за внатрешни работи/полицијата?
- (Кои се целите на внатрешната контрола?)
- ...
- ...
- ...
- ...

- Кои се 2-те функции на внатрешната контрола?
- 1. ...
- 2. ...

Модул 7 - Полициска отчетност

Дополнителни материјали за фасилитаторите 1 - Примери за активности за внатрешна контрола

АКТИВНОСТИ ЗА КОНТРОЛА

Превентивна

- Методи на заплашување: постоење на проверки на интегритетот, надгледување, ненајавени проверки и инспекции.
- Внатрешна и надворешна комуникација: на стандарди, постапки, права, механизми за жалби, поправен процес итн.
- Надгледување: собирање и анализа на податоци од жалбите, дисциплински мерки, проценки на ризикот, анкети за перцепција на граѓаните и полициските службеници итн.

Реактивна

- Инспекции
- Надзор
- Собирање и анализа на жалби
- Проверка на интегритетот
- Проверка на минатото
- Истрага
- Одлука или препораки за санкциски или корективни мерки

Дополнителни материјали за фасилитаторите 2 - Принципи на внатрешната контрола

- **Праведност:** Треба да му се даде пристап до информации на полицискиот службеник кој е подложен на контрола; постапката за контрола треба да осигури дека постои рамнотежа помеѓу правата на предметот кој подлежи на контрола (на пример, правото на приватност) и интересите на организацијата и на јавноста; резултатот од извршената контрола, особено одлуките кои влијаат врз кариерата на контролираниот полициски службеник, не треба да бидат пристрасни, туку да се темелат на веродостојни и соодветни информации; истражните постапки треба да ги почитуваат принципите на пресумпција на невиност; истрагите треба да се вршат без одлагање.
- **Законитост:** согласно правилата и регулативите, треба да се почитуваат човековите права на полициските службеници.
- **Неопходност:** контролата мора да се смета за неопходна со цел да се спречи, открие или да му се пристапи на несоодветното однесување.
- **Пропорционалност:** степенот и интензитетот на контролата и кои било воведени санкции кои произлегуваат оттаму мора да бидат пропорционални со сериозноста на однесувањето и со интересите на засегнатиот поединец/организација.
- **Непристрасност:** контролата мора да ја врши неутрално тело/поединец; сите полициски службеници независно од рангот, статусот или други критериуми треба подеднакво да подлежат на контрола.

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Механизми за отчетност

Милер, Симус, Џон Блеклер, и Ендру Александра. Полициска етика. Краус Нест: Ален и Анвин, 2006:141.

Откривање и одвраќањето од полициската корупција се постигнуваат во голема мера со институциските механизми за отчетност, надворешни и внатрешни, и со техники на полициско работење како што се истрага по поднесена жалба, користење дојавувачи, ревизија, надзор и тестирање. Овде може да се користи конститутивната тенденција за корупција во полициската работа, како што е опишано погоре, за да се оправда опширниот систем на механизми за отчетност – систем кој е многу покомплексен отколку во други професии.. Тенденцијата за корупција може да се користи и за да се оправда развивањето техники за откривање и одвраќање кои може и да не бидат прифатливи во некои други професии.

Во повеќето полициски служби постојат мноштво механизми за отчетност, вклучувајќи ја внатрешната отчетност на поединечните припадници на полицијата до нивните претпоставени и до одделите за внатрешни работи. Вообичаено, постојат и механизми со кои се осигурува надворешна отчетност на полицијата пред власта и заедницата.“

2. Надворешен надзор

ОБСЕ. „Прирачник за демократско полициско работење.“ Виена: ОБСЕ, 2008 година: 25-26.

IV. Полициска отчетност и транспарентност

IV.1 Отчетност и контрола

80. Додека граѓаните доброволно се согласни полицијата да применува монопол на сила за да ја одржи контролата во општеството и да ги спроведе нивните граѓански, политички и економски слободи, демократските полициски служби се обврзуваат дека нивните овластување ќе се проверуваат и контролираат од страна на јавноста преку процесот на отчетност.

81. Поради тоа, треба да се развиваат „ефикасни мерки за да се обезбеди интегритетот и соодветното извршување на работа на полициските службеници“.

82. Во Копенхаген во 1990 год. државите членки на ОБСЕ свечено соопштија дека полицијата мора да биде под надзор на цивилните органи и да дава отчет пред нив.

83. Полициска отчетност значи дека полициската работа – тргнувајќи од поединечното однесувањето на секој полициски службеник, па сè до стратегиите за полициски операции, постапките за назначување или раководењето со буџетот – е надгледувана од страна на различни надзорни институции.

84. Надзорните институции може да ги вклучат извршните тела (политичка и финансиска контрола и хоризонтален надзор од страна на владините тела), законодавните тела (пратеници, истражни собраниски комисији), судството, како и комисиите за заштита на човековите права, органите за разгледување на тужби поднесени од граѓаните, или независниот народен правобранител. Понатаму, медиумите може да одиграат важна улога при информирање на јавноста во врска со работата на полицијата. На крајот, демократските полициски служби може да се препознаат по покорноста и прифаќањето на надворешната контрола и надзор, како и по степенот на отвореност кон овие проверки (инспекции).

85. Повеќето од граѓанските надзорни институции се занимаваат со жалбите против полицијата. Сепак, значително се разликува степенот на нивното вклучување во разгледување на жалбите. Додека некои надзорни организации се одговорни за примање и истражување на жалбите – понекогаш и тоа само во случаи на сериозно пречекорување на овластувањата или кога навидум има недоследности во внатрешната контрола – останатите организации се ограничени само на набљудување и разгледување на истрагите спроведени од самите овластени служби. Слично на ова, додека некои тела немаат влијание врз казната за пречекорување на овластувањата, некои други можат да дадат препораки за дисциплински мерки и дури имаат овластување да наметнат санкции.

86. Без механизми за надворешен надзор, полициските раководители би можеле да не покренуваат истраги или да не казнуваат во случаи на пречекорување на овластувањата, што би довело до неефективна внатрешна контрола. Механизмите за надворешен надзор може да постигнат поголема непристрасност (барем во очите на јавноста) при истрага на сериозни обвинувања против полициските службеници. Покрај тоа, овие механизми можеби се подобро поставени за да ги охрабрат полициските службеници да приложуваат докази против други полицајци, а посебно против претпоставените.

87. Сепак, надворешните надзорни механизми мора да се надополнат со внатрешна контрола и надзор бидејќи во поголем број случаи внатрешните истражни механизми можат да имаат структурни предности, како на пример

Препорачана литература за фасилитаторите

повеќе ресурси, достапност до повеќе податоци (архиви; извештаи од сведоци; изјави на полицајци), и подобро познавање на полициското опкружување. Исто така, овие структурни предности може да им влеат поголема доверба на оптужените полициски службеници дека истрагата ќе се води праведно и со тоа ќе се зголеми нивната соработка со истражните органи. Како и да е, полициските служби мора да ги истражат сите обвинувања за пречекорување на овластувањата за да го зачуваат интегритетот на своите службеници и работата. Помалите престапи може да се истражат од страна на непосредниот претпоставен, додека посериозните обвинувања мора да се истражат од тела кои се надвор од непосредната командна структура, на пример, од единиците за внатрешна контрола, ад хок дисциплинските комисии составени од виши полициски службеници или од надворешните цивилни надзорни тела, посебно ако се работи за истраги против службеници со висок ранг. Информации за процедурите кои ќе следат по поднесената жалба треба да им се достапни на граѓаните за да се мотивираат да поднесуваат оправдани жалби. И анонимните жалби треба да се истражуваат, иако истите се тешки за истрага, а министерството треба да ги разгледа внимателно за да се утврди нивната валидност пред да ги отфрли или да не ги проследи. Истрагата и дисциплинските мерки мора внимателно да ги урамнотежат правата на граѓаните и правата на полицискиот службеник.

88. Во секој случај, која било форма на граѓански надзор и транспарентни резултати од истрагата се важен начин за да се зголеми граѓанската доверба во полицијата и да се постигне легитимитет во општеството. Граѓанската доверба во полицијата лесно може да се изгуби со неправилно превземени полициски мерки, особено ако превземените истраги или административни мерки не се навремени, целосни или правилни.“

3. Колку ефективниот систем за жалби е важен за отчетноста

УНОДК. „Прирачник за полициска отчетност, надзор и интегритет.“ Виена: Обединети нации, 2011 година: 34

„Една од карактеристиките на ефективниот систем за отчетност е постапката за справување со жалбите против полициските службеници, поднесени од граѓаните како и од нивните колеги. Иако отчетноста опфаќа многу повеќе од систем за справување со жалби, ефективен систем во кој граѓаните, а и полицијата, имаат доверба е важен показател за постоењето високи стандарди за отчетност и ѝ помогна на полицијата да ја врати и зајакне довербата што јавноста ја има во неа. Постапката мора да осигури дека со жалбите се постапува соодветно и пропорционално.

Важно е да се осигури дека припадниците на јавноста може да поднесуваат жалби

Од суштинско значење е за припадниците на јавноста да можат да поднесуваат жалби против полицијата. Во повеќето земји граѓаните може да поднесат жалба директно во полицијата, обично кај командирот на станицата или подрачниот шеф на полицијата кој потоа одлучува за следните чекори што е можно да вклучат и истрага. Меѓутоа, припадниците на јавноста може да се чувствуваат несигурни да поднесат жалба против полицијата кај самата полиција. Обично, жалбата може да се поднесе и директно во канцеларијата на обвинителот. Припадниците на јавноста треба да се во можност да поднесат жалба против полицијата (и при тоа да бидат поддржани) доколку сметаат дека со нив било погрешно постапувано. Ова е важно затоа што:

- Доколку не постои жалба, малку е веројатно да се започне истрага.
- Доколку не постои жалба, полицијата ќе пропушти можност да извлече поука што би довело до подобрување на услугата.
- Непостоењето жалба доведува до неказнување на престапникот и до создавање култура на неказнување на долг рок.“

4. Механизми за внатрешна контрола

Пренцлер, Тим и Карол Ронкен. „Истражување за иновациите во развојот и одржувањето на етичките стандарди од страна на полициските оддели во Австралија.“ Полициска практика и истражување 4, бр. 2 (2003): 149-161.

“Составни делови на напредниот систем за контрола

Користењето нескриени уреди за снимање е дозволено во области каде што постои ризик за несоодветно постапување, како на пример при интервјуа со осомничени и во простории за полициски притвор (CJC, 1997). (Полициската употреба на мали направи за снимање во рутинските средби на полицијата и граѓаните може исто така да помогне полицијата да се заштити од лажни поплаки.)

Со помош на високата технологија за тајно набљудување можат да се надминат проблемите со недостиг од сведоци

Препорачана литература за фасилитаторите

или капацитети за надзор со тајно снимање разговори и постапки кои вклучуваат несоодветно постапување. (Маркс, 1992).

Проверката на интегритетот вклучува симулација на можности за корупција со цел да се провери дали полициските службеници постапуваат согласно законот и кодексите на однесување. Целно насочената проверка е наменета за поединечни полициски службеници или групи кога истрагите не успеваат да ги расчистат сомнежите. Проверката на интегритет по случаен избор е исклучиво контроверзна и создадена за да овозможи поопсежен и пообјективен избор на откривање и спречување преку доделување задачи по случаен избор каде има можности за следење на несоодветното однесување (Хенри, 1990; КГМГ, 1996).

Тестирањето за дрога и алкохол е воведено како одговор на наодите при истрагите во редовите на полицијата за користење незаконски дроги и алкохол на работно место (Вуд, 1997).

Внатрешните дојавувачи пријавуваат однесување и доставуваат информации кои се сметаат за доверливи во полициските неформални мрежи. Укажувањето на тоа дека овие „шпиони“ постојат може да одвратат од ваквиот начин на однесување. (Хенри, 1990)

Профилирањето на жалбите на поединечни службеници и организациски единици овозможува развој на интервенции, како на пример, повторно обучување, советување или промена на раководството (Еде, Хомел и Пренцлер, 2002).

Отчетноста на раководителите опфаќа испитување на учинот на раководителите т.е. проценка на нивото на проблеми поврзани со начинот на постапување под нивно раководство, со резултати кои се директно поврзани со нивно унапредување или продолжување на мандатот (Кнап, 1972; Молен, 1994).

Оценувањето на интегритетот може да се јави кај сите одлуки за напредување. Процесот на регрутирање вклучува психолошки тестови и тестови за проверка на етика, како и извештаи од независни арбитри. Како што персоналот минува низ обука, се ангажира и унапредува, така и разните ресурси за проценка на интегритетот може да се прошират за да ги вклучат резултатите од тестот за интегритет и профилите на жалби (Њубрн, 1997).

Задолжителното пријавување на набљудувани, осомничени и озборувани облици на несоодветно постапување е создадено со цел да се предизвика кодексот на тишината и се спроведува само доколку се открие непријавено несоодветно постапување (Фицџералд, 1989).

Заштитата на сведоци вклучува овозможување безбедно засолниште како и казни за гонење дојавувачи (Фицџералд, 1998).

Задолжителната ротација во одделите склони кон корупција е воведена со цел да ја спречи полицијата да ги користи потенцијалните можности за корупција на долг рок (со воспоставување врски со лица од организираниот криминал или создавање мрежи на корупција) (Шерман, 1978).

Испитувањето на имотот и финансиите, таргетирано или случајно, може да доведе до докази против полициски службеник кој има повеќе од тоа што заработува или е изложен на ризик од корупција (Палмер, 1992).

Анкетирањето на полицијата може да послужи за анонимно да се проценат гледиштата на полициските службеници во однос на степенот и видовите несоодветно постапување. Анкетите за проверка на етиката може да ни помогнат да ги препознаеме предиспозициите за несоодветно постапување (ЦЈЦ, 1997).

Анкетите за испитување на јавното мислење може да препознаат кои се перцепциите на јавноста за постапувањето на полицијата. Анкетите или интервјуата со подгрупи кои имаат директен контакт со полицијата, како на пример притворениците, исто така можат да послужат за проценка на специфичните индикатори за полициско однесување (ЦЈЦ, 1997).

Разноликоста на персоналот има за цел да ја сруши културата на солидарност преку граѓанизација и регрутирање луѓе од различни етнички заедници, како и постари и пообразовани луѓе (Фицџералд, 1989). Регрутирањето жени е особено важно за да се разбие мачо-културата и да се намалат конфликтите помеѓу полицијата и граѓаните.

Задолжителната обука по етика помага да се пренесат пораките за тоа колку организацијата е посветена на интегритетот во текот на целокупната кариерата на полицискиот службеник и бројните специјализации во рамките на полициското работење. Исто така, обуката по етика има за цел да помогне да се разјаснат очекувањата, како и да помогне при справувањето со етничките дилеми. (на пример како да се одбијат понудите за примање награда без притоа да се изврши криминален престап) (Клеиниг, 1996)

Инквизиторските методи и стандардот на докажување во граѓански постапки се усвоени во дисциплинските сослушувања на полицијата, судските истраги и надворешните судски сослушувањата како одговор на неуспешните

Модул 7 - Полициска отчетност

гонења на полицијата пред кривичните судови каде што се применува повисок стандард на докажување. Треба повеќе да се стави акцент на пронаоѓањето факти и на отстранувањето на непоправливите полициски службеници, отколку на кривичните обвиненија и казни. Потребен е правичен систем за жалби со цел да се урамнотежи одрекувањето од правото на молчење (Пренцлер, 2000).

Решавањето по жалби вклучува форми на посредување и комуникација со подносителите или извинување до нив (ЦЈЦ, 1997). Решавањето по жалби е создадено за да се воспостави рамнотежа меѓу потребата да се избегне прикривање на несоодветното постапување и потребата да се одговори ефикасно на големиот број жалби за кои постојат премалку цврсти докази за несоодветно однесување. Решавањето по жалби може да функционира дијагностички како стратегија за откривање несоодветно постапување кога ќе се обедини со профилирањето на жалбите.

Надгледувањето и регулирањето на полициските постапки во области како што се односот со дојавувачите и обезбедувањето на заплнетите наркотици, можат да ги разјаснат процесите и да ги намалат можностите за корупција (Вуд, 1997; Диксон, 1999).

Декриминализирањето на пороците не е строго внатрешна иницијатива, но полицијата треба да лобира за намалување на нивната вмешаност во области кои се извор на традиционална корупција поттикната од пазарот, како што се проституцијата и дрогата (Шерман, 1978).

Анализата на ризик вклучува користење податоци од жалбените постапки и други разузнавачки информации за да се препознаат области кои претставуваат „опасност од корупција“ и кои може да се подложат на интервенции како затегнати регулативи, ротација или видлив надзор (Кнап, 1972; Шерман, 1978).

Дополнителна литература за фасилитаторите:

- Андерсон, Лена. „Глава 5: Внатрешна контрола.“ Во Прирачник за полициски интегритет, уредник Пјер Апли, 159-188. Женева: ДЦАФ, 2012. [Andersson, Lena. “Chapter 5: Internal Control.” In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aeppli, 159-188. Geneva: DCAF, 2012.] <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Бајрамспахиќ, Дина. „Внатрешна контрола на полицијата – Компаративни модели.“ уредник Стево Мук. Подгорица: Институт Алтернатива, 2015. [Bajramspahić, Dina. “Internal Control of Police – Comparative Models.” Edited by Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015.] <http://media.institut-alternativa.org/2015/02/internal-control-of-police-comparative-models.pdf>
- Борн, Ханс, Ајдан Вилс, Габриел Гајслер, и Матиас Ерн. „Глава 6: Надворешен надзор и контрола.“ Во Прирачник за полициски интегритет, уредник Пјер Апли, Женева: ДЦАФ, 2012. [Born, Hans, Aidan Wills, Gabriel Geisler, and Mathias Erny. “Chapter 6: External Oversight and Control.” In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aeppli. Geneva: DCAF, 2012.] <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Њубрн, Тим. „Контрола на корупцијата.“ Во Разбирање и контролирање на полициската корупција: Лекции од литературата. Лондон: Директорат за истражување, развој и статистика, 1999. [Newburn, Tim. “Corruption Control.” In Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.] <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvpolice.pdf>
- ОБСЕ. „Прирачник за демократско полициско работење.“ Виена: ОБСЕ, 2008: 25-28. [OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 25-28.] <http://www.osce.org/spmu/23804>
- Пренцлер, Тим и Карол Ронкен. „Истражување за иновациите во развојот и одржувањето на етичките стандарди од страна на полициските оддели во Австралија.“ Полициска практика и истражување 4, бр. 2 (2003): 149-161.. [Prenzler, Tim and Carol Ronken. “A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments.” Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161.]
- УНОДК. „Глава 1: Сеопфатна структура за ефективна полициска отчетност“ Во Прирачник за полициска отчетност, надзор и интегритет. Виена: Обединети нации, 2011[“Chapter 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability” In Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. Vienna: United Nations, 2011.] http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Модул 7 - Полициска отчетност

Прирачник за учесниците

Отчетност на полицијата:

Отчетноста на полицијата може да се загарантира со помош на внатрешната контрола и надворешниот надзор.

- Внатрешната контрола е функција на полицијата или министерството за внатрешни работи која има за цел да загарантира дека полицијата работи ефикасно и со интегритет. Таа опфаќа извршни функции и е во рацете на полициската хиерархија. Механизмите за внатрешна контрола имаат за цел да откријат, спречат и реагираат во случај на несоодветно постапување.
- Надворешниот надзор опфаќа надгледување на полициското однесување со цел да се спречи и открие несоодветното постапување. Телата за надворешен надзор, општо кажано, немаат директен капацитет да го менуваат полициското однесување, но може да даваат препораки. Тие ја надгледуваат и ефикасноста и праведноста на механизмите за внатрешна контрола.

Механизми за отчетност и актери:

Внатрешни (во зависност од моделот)

- Единица за внатрешна контрола
- Раководна контрола
- Оддели за ревизија
- Тела за дисциплина и етика

Надворешни

- Парламент
- Судство и обвинителство
- Медиуми
- Граѓански организации и академски институции

И во зависност од контекстот

- Тела за надворешен надзор на полицијата и комисији за жалби
- Институции на јавниот правобранител
- Антикорупциски тела
- Ад хок анкетни комисији

Мисија/цели на внатрешната контрола:

- Да се загарантира дека полициските служби дејствуваат како што треба
- Да се зголеми учинокот и интегритетот на организацијата
- Да се зголеми полициската отчетност и транспарентност
- Да се зголеми довербата на јавноста во полицијата

Примери за активности на внатрешната контрола

Превентивна:

- Методи на заплашување: постоење на тестови за интегритет, надгледување, ненајавени проверки и инспекции.
- Внатрешна и надворешна комуникација: на стандарди, постапки, права, механизми за жалби, поправен процес итн.
- Надгледување: собирање и анализа на податоци од жалбите, дисциплински мерки, проценки на ризикот, анкети за перцепција на граѓаните и полициските службеници итн.

Реактивна

- Инспекции
- Надзор
- Собирање и анализа на жалби
- Тест за интегритетот
- Проверка на минатото
- Истрага
- Одлука или препораки за санкциски или корективни мерки

Прирачник за учесниците

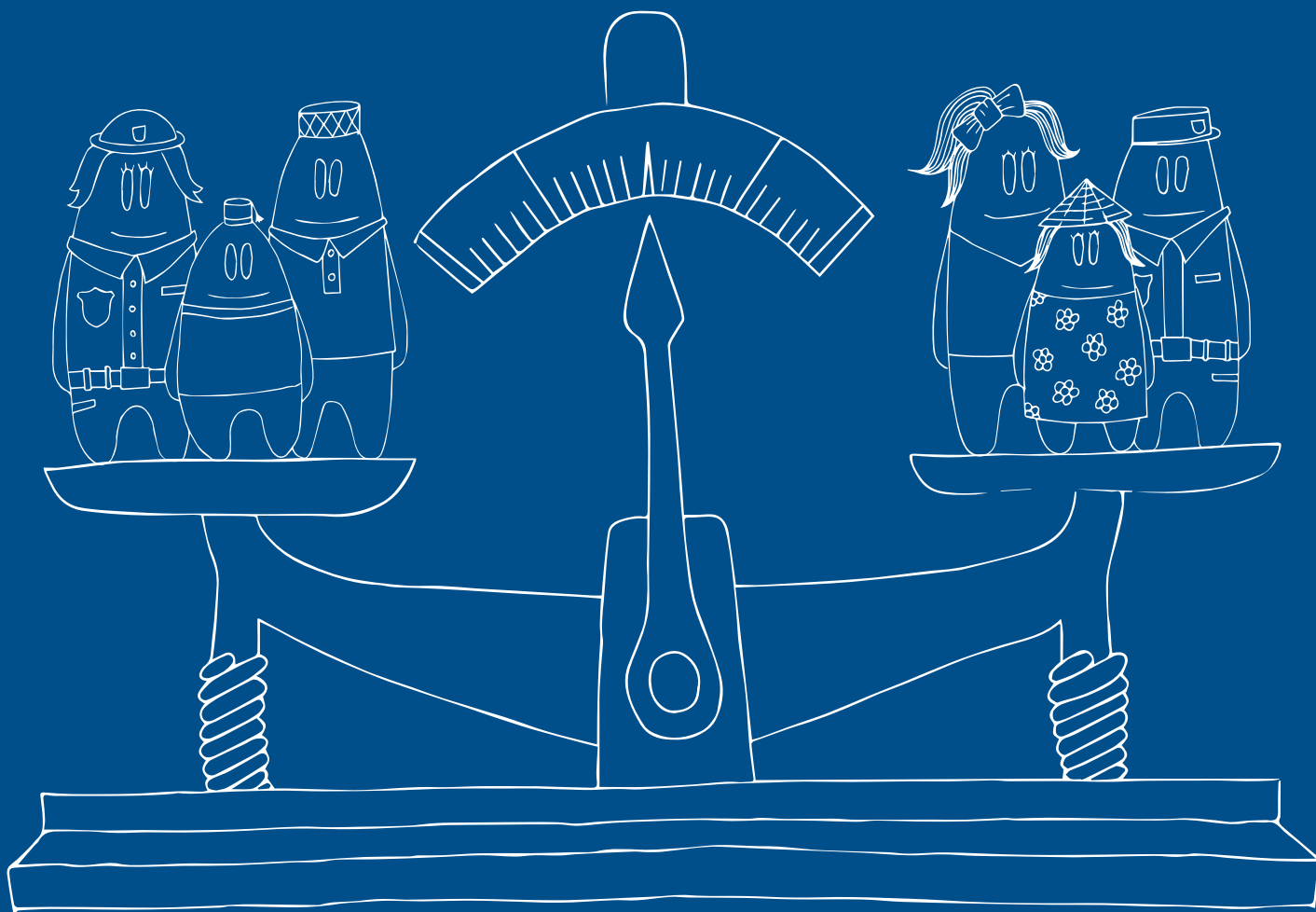
Придобивки од отчетноста (внатрешни и надворешни):

Придобивки за организацијата:

- Спроведува ефикасно дејствување преку отстранување на лошата практика
- Показува дека несоодветното однесување се сфаќа сериозно
- Овозможува транспарентност при што се информираат граѓаните за инциденти, одговори и мерки за да се избегне повторување
- Го штити угледот
- Ја зголемува довербата на јавноста
- Ги подобрува врските во заедницата
- Ги зајакнува професионалните стандарди

Придобивки за полициските службеници:

- Ги заштитува од лажни обвиненија
- Ги заштитува чесните и професионални полициски службеници од ефектите на лошиот углед кој го има полицијата поради неколкумина непрофесионални колеги
- Гарантира дека раководителите се исто така добро контролирани од горе или отстрана
- Им овозможува на полициските службеници да се пожалат за проблеми на работното место, несоодветно постапување на колегите, мобинг, вознемирување итн.



Модул 8

Родова еднаквост, недискриминација и
полициски интегритет

Модул 8

Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет



Цел на модулот:

Овозможете им да учесниците да ја разберат улогата на полициските службеници во промовирањето на принципите на родова еднаквост и недискриминација.



Наставна цел:

На крајот на предавањето учесниците:

1. ќе знаат да ги дефинираат поимите родова еднаквост и недискриминација;
2. ќе разберат колку се важни родовата еднаквост и недискриминацијата за полицискиот интегритет; и
3. ќе умеат да ја објаснат нивната лична одговорност како полициски службеници кога станува збор за промовирањето родова еднаквост и недискриминација.



Време: 95 минути



Потребни материјали: флипчарт или табла, маркери и пенкала

	Содржина	 Метод/Активност	Копии/Надгледни средства
1	Вовед	10' Презентација	
2	Разбирање на поимот род	10' Индивидуална активност Пленарна дискусија	Копија 1
3	Родовата еднаквост во полициското работење	25' Бреинсторминг Пленарна дискусија	Копија 2
4	Родовата еднаквост во редовите на полицијата	25' Бреинсторминг Групна активност	Копија 3
5	Недискриминација и полициското работење	20' Бреинсторминг Пленарна дискусија	
6	Заклучок	5' Презентација	

Краток опис на модулот:

Родовата еднаквост и недискриминацијата се едни од клучните вредности за интегритетот и нив треба да ги почитуваат сите полициски службеници. Овој модул е посветен на причините од кои овие принципи се особено важни и им овозможува на полициските службеници да размислат како ќе ги постават овие принципи како темел на нивното полициско работење.

10'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот

- ▶ Накратко објаснете на што се фокусира овој модул.
- ▶ Прашајте ги учесниците како би ги дефинирале поимите родова еднаквост и недискриминација.
- ▶ Изберете неколку одговори.
- ▶ Покажете им ги и прочитајте им ги следниве дефиниции за двата поима:

”

Родова еднаквост = еднаквото право на жените и мажите за можности и ресурси без оглед нивниот род или на полот со кој се родени.

Недискриминација = фер третман на луѓето, без предрасуди и стереотипи.

”

ЗОШТО - Релевантност на модулот

- ▶ Прашајте ги учесниците на каков начин родовата еднаквост и недискриминацијата се поврзани со интегритетот на полицискиот службеник и полициската организација.
- ▶ Поделете го флипчартот или таблата на две колони. Од едната страна напишете „полициската организација“, а од другата страна „полицискиот службеник“.
- ▶ Запишете ги нивните одговори.
- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следниве идеи:

Полицискиот службеник

Полициската организација

- Лични ставови
- Почит кон сите
- Еднакво третирање на граѓаните
- Создавање позитивна работна средина

- **Родовата еднаквост и недискриминацијата се клучни за владеењето на законот.** Сите поединци, без оглед на нивниот род, пол, возраст, религија, општествена припадност, сексуална ориентација или инвалидитет, се под заштита на законите кои ѝ се познати на јавноста и се спроведуваат во целост согласно меѓународните и локалните норми и стандарди за човекови права.
- **Родовата еднаквост и недискриминацијата се клучни за ефикасно и сигурно штитење на безбедноста.** Ефикасна полициска организација ги вработува најкомпетентните кандидати, без оглед на нивниот род или општествена група. Оперативно, родовата еднаквост и недискриминацијата ѝ овозможуваат на полицијата да ги препознае и да им излезе во пресрет на безбедносните потреби на целото население.
- **Родовата еднаквост и недискриминацијата се предуслов за довербата на јавноста во полицијата и легитимноста на полицијата како државна институција.** Легитимноста на полицијата и довербата на јавноста во полицијата се заслужуваат кога сите граѓани, без оглед на нивниот род, пол, возраст, религија, општествена припадност или каков било друг статус, се подеднакво застапени во полицијата, добиваат фер третман и се задоволени нивните безбедносни потреби.

СО КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот

- ▶ Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот

- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

10'

2. Разбирање на поимот род - разликување на поимите пол и род

- ▶ Презентирајте ги следниве дефиниции:

Полот се однесува на биолошките, физиолошките и анатомските карактеристики со кои се раѓаат луѓето. Со тоа се подразбира дека полот на мажите и жените е секаде ист ширум светот и низ историјата.

Родот е научно и доделено однесување. Девојчињата и момчињата се учат и им се доделуваат различни општествени карактеристики, улоги, начини на однесување и активности во рамките на одреден социо-културолошки контекст врз основа на нивниот пол. Родовите улоги, како општествената и културолошката, се менуваат со тек на време и се разликуваат во зависност од контекстот. Тоа подразбира дека тие не се исти во сите социо-културолошки контексти и во одреден социо-културолошки контекст тие ќе се менуваат и развиваат заедно со промените со кои се соочува општеството.

- ▶ Поделете им ја **Копија 1** на учесниците и замолете ги да обележат со X за секоја од дадените карактеристики на мажите и жените дали се однесува на пол или на род. Дајте им 2 минути.
- ▶ Резимирајте со целата група.

Одговори од обучувачот:

	Род	Пол
1. Жените умеат подобро да се грижат за децата.	x	
2. Мажите имаат подлабоки гласови од жените.		x
3. Инженерството е професија која повеќе им прилега на мажите.	x	
4. Жените се почувствителни, додека мажите се порационални.	x	
5. Мажите се интересираат за автомобили и оружје, а жените се повеќе заинтересирани за купување и шминкање.	x	
6. Во просек, жените имаат помалку развиени мускули и физичка сила од мажите.		x
7. Мажите се похрабри од жените.	x	
8. Жените можат да забременат и да ги дојат своите деца, додека мажите не можат.		x
9. Мажите се задолжени за економската стабилност на семејството.	x	

- ▶ Во случај да дојде до дебата или се јават какви било недоумици појаснете ги со поставување на следниве прашања:

- Дали би било поинаку во поинакво општество или време?
- Дали тоа е дел од гените на мажите и жените?
- Дали однесувањето е научно за време на образовниот процес, во рамките на семејството или општеството?

- ▶ Затворете ја дефиницијата со следниве прашања:

Дали родот се однесува само на жените?

Одговор: Не, родот се однесува на сите луѓе - на мажите, жените, момчињата и девојчињата - и нивните разни улоги и карактеристики кои ги обликува општеството.

25'



3. Родовата еднаквост во полициското работење

- ▶ Претставете ја темата:

”

Зошто родот е важен за полициското работење и полициските службеници? Првата причина од која родот е важен е бидејќи полицијата мора да ги земе предвид безбедносните потреби на целото општество, на сите луѓе без оглед на нивниот род. Како општ принцип, мажите и жените треба да се третираат исто од страна на полицијата, но и да се земе предвид дека тие се соочуваат со различни ризици и имаат различни потреби кои заслужуваат еднакво внимание.

”

- ▶ Поделете ја или покажете ја Копија 2.

Закани по безбедноста на мажите, жените, момчињата и девојчињата

Мажи	Жени	Момчиња	Девојчиња
<ul style="list-style-type: none">• Кражби (Австралија: 75% од жртвите се мажи)• Напад• Убиство• Едноставен и тежок напад• Насилство од банда• Примораност да се силува член на сопственото семејство (при конфликт)• Силување и сексуално изживување• Трговија со луѓе	<ul style="list-style-type: none">• Домашно насилство• Сексуален напад (САД: 92% од жртвите на работното место се жени)• Убиство за мираз• Сексуално малтретирање• Силување• Убиство за спасување на честа• Демнење• Присилна стерилизација• Трговија со луѓе	<ul style="list-style-type: none">• Насилство од банда• Злоупотреба на деца и силување• Малтретирање• Киднапирање• Напуштање• Трговија со луѓе• Купување/ продавање за проституирање	<ul style="list-style-type: none">• Инфантицид• Злоупотреба на деца и силување• Трговија со луѓе• Киднапирање• Склучување брак со малолетно лице• Купување/ продавање за проституција

- ▶ Замолете ги учесниците да ја прочитаат табелата. Дајте ѝ доволно време на целата група да прочита.
- ▶ Потоа, замолете ги учесниците да го искажат нивното мислење за табелата, со фокус на тоа кои категории се поклопуваат и кои категории се поспецифични за мажите, а кои за жените.



- ▶ Надополнете и/или резимирајте:



”

Ова прикажува во колкава мера родот влијае на безбедносните закани. На пример, мажите во некои земји е поверојатно дека ќе се соочат со насилство надвор од домот, и тоа од страна на непознати лица, како на пример грабеж, напад, убиство или насилство од банди. Жените пак е поверојатно дека ќе се соочат со насилство во нивните домови, и тоа од страна на нивните сопрузи или партнери. Тие се изложени на поголем ризик од домашно насилство и сексуален напад, како и други видови насилство чија целна група се жените поради нивниот род.

”

Модул 8 - Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет



- ▶ Спроведете бреинсторминг со следново прашање до учесниците:



Дали можете да се сетите на каков било вид насилство чија целна група се жените поради нивниот род?

- ▶ Забележете ги одговорите кои ќе ви ги дадат учесниците на флипчартот или таблата.
- ▶ Употребете го следниов список за да ги споредите нивните одговори и да предложите одговори кои не сте ги добиле од учесниците:

- Домашно насилство;
- Силување;
- Сексуален напад;
- Демнење;
- Трговија со луѓе;
- Антихомосексуално насилство;
- Злоупотреба на деца;
- Принудно склучување брак со малолетно лице;
- Присилна стерилизација;
- Присилна бременост;
- Убиство за мираз;
- Убиство за спасување на честа;
- Сексуално малтретирање.



- ▶ Спроведете групна дискусија со учесниците која ќе ја водите со следниве прашања:



- Дали нашата организација е способна подеднакво да се справи со ризиците по безбедноста на сите мажи, жени, момчиња и девојчиња?
- Дали некогаш можеби правиме превид или не посветуваме доволно внимание на одредени категории криминал поради тоа што тие не се сметаат за криминал или за приоритет?
- Што треба да сториме за да се справиме со сите овие ризици?
- На каков начин можат интегритетот и свеста за родот кај полициските службеници да придонесат за ефикасно справување со безбедносните закани?



Белешки

25'

4. Родовата еднаквост во редовите на полицијата



- ▶ Претставете ја темата:

”

Сега ќе дискутираме за родовата еднаквост во самата полиција. Ќе ве замолам да напишете список особини, вештини и квалификации кои треба да ги поседува еден полициски службеник. Што треба да поседува еден полициски службеник за да ги извршува полициските задачи и должности?

”



Забелешка: Доколку сакате, можете да ги потсетите учесниците дека во повеќето држави 60% од повиците кои ги добива полицијата не се за криминални дејствија.



- ▶ Спроведете брејнсторминг и запишете ги на флипчартот или таблата вештините кои ги напоменаа учесниците.
- ▶ Запишете ги одговорите и водете ги учесниците кон тоа да ги земат предвид сите важни одлики од овој список:

- Интелигенција;
- Образование;
- Доверба;
- Посветеност на мисијата на полицијата;
- Чесност и фер однос;
- Почит;
- Добри комуникациски вештини;
- Беспрекорно управување со огнено оружје;
- Одлична кондициона состојба и агилност;
- Способност за решавање проблеми;
- Дипломатија;
- Професионалност и претставителност.



Белешка: Не е потребно да се употреби физичка сила за успешно да се исполнат полициските должности. Оттаму, за разлика од одличната кондициона состојба и агилноста, силата не треба да биде дел од овој список. Доколку учесниците сакаат да ја вклучат запрашајте ги во каква ситуација не постои алтернатива за употребата на физичка сила.

- ▶ Поставете им ги на учесниците следниве прашања:

?

- Дали постојат мажи кои се во одлична кондициона состојба и се агилни? Дали постојат жени кои се во одлична кондициона состојба и се агилни?
- Дали постојат мажи кои се одликуваат со одлични комуникациски вештини? Дали постојат жени кои се одликуваат со одлични комуникациски вештини
- До каков заклучок ве води тоа?

- ▶ Резимирајте:

”

Сакаме полицијата да вработува и во нејзините редови да ги имаме најкомпетентните колеги кои ги поседуваат овие одлики, без оглед на нивниот пол.

”

Модул 8 - Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет



- ▶ Поделете ги учесниците во мали групи.
- ▶ Со цел да ја претставите активноста, поставете ѝ ги следниве прашања на групата:



- Дали се согласувате дека почитта, професионалноста и интегритетот се клучните принципи на полициското работење?
- Дали се согласувате дека тоа подразбира дека не треба да постои малтретирање и непочитување во редовите на полицијата?

- ▶ Поделете им ја **Копија 3** на групите.
- ▶ Замолете ги учесниците да ги прочитаат хипотетичките ситуации, а потоа следните десет минути нека дискутираат едни со други за следниве прашања:



- Доколку слушнете ваш колега дека изјавува некои од наведените изјави или се однесува како лице од хипотетичките случаи, дали неговото однесување ќе го сметате за погрешно?
- Што поточно не е во ред со таквиот начин на однесување?
- Каква е вашата професионална улога?
- Како ќе се справите со оваа ситуација?



- ▶ Резимирајте за секое сценарио со целата група.

Белешки

20'



5. Недискриминација и полициското работење

▶ Претставете ја темата:

”

Како што дефиниравме во воведот, недискриминацијата подразбира третирање на луѓето без предрасуди и стереотипи. Со други зборови, таа подразбира еднаков третман за сите луѓе кои се наоѓаат во слични ситуации, освен ако не постојат објективни и разумни оправдувања за поинаков третман.

Дискриминацијата се јавува врз разни основи. Како што дискутиравме, родот е една од тие основи.

”

▶ Замолете ги учесниците да го елаборираат списокот на основи за дискриминација со помош на бреинсторминг. Надополнете доколку е потребно.

- Род и пол
- Раса
- Боја на кожа/коса
- Етничко потекло
- Генетски одлики
- Јазик
- Социо-економска положба
- Физички изглед

- Политичка или какво било друга припадност
- Припадност на малцинство
- Религија или убедување
- Раѓање
- Инвалидитет
- Возраст
- Стил на облекување
- Сексуална определба

▶ Кажете им го следново на учесниците:

”

Често може да се помешаат поимите дискриминација и дистинкција. Како принцип, мажите и жените, односно сите луѓе треба да добиваат еднаков третман од страна на полицијата. Меѓутоа, постојат групи луѓе кои се соочуваат со различни безбедносни ризици или се особено ранлива категорија која заслужува посебна заштита, како на пример лицата кои боледуваат од некаква болест или лицата со инвалидитет.

Како родот, така и дискриминацијата е тесно поврзана со интегритетот на полициските службеници и полициската организација. Полициските службеници треба да служат за пример кога станува збор за отстранувањето на сите видови на дискриминација при нивното работење и кај нивните колеги бидејќи нивна должност е да го овозможат владеењето на законот. Исто така, тие мораат да се борат со криминалот кој се темели на дискриминација со кој се соочува јавноста.

”

▶ Поттикнете отворена дискусија

?

- Дали понекогаш на полицискиот службеник му е тешко да ги примени принципите на недискриминација?
- При какви ситуации особено треба да се потруди полицијата да се придржува до овој принцип?

▶ Надополнете и/или резимирајте со следниве предложени елементи:

- Примена на дискреционо овластување (на пример, интервенирање наспроти неинтервенирање, степен на санкционирање итн);
- Приоритизирање жалби и случаи;
- Комуникација која се темели на почит;
- Легитимирање и претресување лица/возила;
- Профилирање;
- Патролирање;
- Примена на сила; и
- Носење брзи проценки (како на пример, за жртви или осомничени).



1



3



8

5'

6. Заклучок



- ▶ Повторно напоменете ја наставната цел.
- ▶ Резимирајте ги клучните заклучоци од дискусиите и повторно нагласете ги клучните пораки.

Белешки

Модул 8 - Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет

Копија 1 - Разбирање на родовите

Забележете за секоја карактеристика која е наведена за мажите и жените дали се однесува на родовите или полови разлики.

Одговори од обучувачот:	Род	Пол
10. Жените умеат подобро да се грижат за децата.		
11. Мажите имаат подлабоки гласови од жените.		
12. Инженерството е професија која повеќе им прилега на мажите.		
13. Жените се почувствителни, додека мажите се порационални.		
14. Мажите се интересираат за автомобили и оружје, а жените се повеќе заинтересирани за купување и шминкање.		
15. Во просек, жените имаат помалку развиени мускули и физичка сила од мажите.		
16. Мажите се похрабри од жените.		
17. Жените можат да забременат и да ги дојат своите деца, додека мажите не можат.		
18. Мажите се задолжени за економската стабилност на семејството.		

Модул 8 - Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет

Копија 2 - Закани по безбедноста на мажите, жените, момчињата и девојчињата

Упатство: Забележете за секоја карактеристика која е наведена за мажите и жените дали се однесува на родовите или полови разлики.

Закани по безбедноста на мажите, жените, момчињата и девојчињата

Мажи	Жени	Момчиња	Девојчиња
<ul style="list-style-type: none">• Кражби (Австралија: 75% од жртвите се мажи)• Напад• Убиство• Едноставен и тежок напад• Насилство од банда• Примораност да се силува член на сопственото семејство (при конфликт)• Силување и сексуално изживување• Трговија со луѓе	<ul style="list-style-type: none">• Домашно насилство• Сексуален напад (САД: 92% од жртвите на работното место се жени)• Убиство за мираз• Сексуално малтретирање• Силување• Убиство за спасување на честа• Демнење• Присилна стерилизација• Трговија со луѓе	<ul style="list-style-type: none">• Насилство од банда• Злоупотреба на деца и силување• Малтретирање• Киднапирање• Напуштање• Трговија со луѓе• Купување/ • продавање за проституирање	<ul style="list-style-type: none">• Инфантицид• Злоупотреба на деца и силување• Трговија со луѓе• Киднапирање• Склучување брак со малолетно лице• Купување/ • продавање за проституција

Извор: Тара Денам. Реформите во полицијата и родот. Уредници: Меган Бастик и Кристин Валасек. Женева: ДЦАФ, ОБСЕ/ОДИХР, УН-ИНСТРАВ, 2008 година.

Копија 3 - Хипотетички случаи за родовата еднаквост во редовите на полицијата

Упатство: Прочитајте ги внимателно следните хипотетички ситуации и размислете за следниве прашања:

- ▶ Доколку слушнете ваш колега дека изјавува некои од наведените изјави или се однесува како лице од хипотетичките случаи, дали неговото однесување ќе го сметате за погрешно?
 - ▶ Што поточно не е во ред со таквиот начин на однесување?
 - ▶ Каква е вашата професионална улога?
 - ▶ Како ќе се справите со оваа ситуација?
1. Една од вашите колешки, паметна и компетентна полициска службеничка, патролира заедно со вас. За време на патролирањето се наоѓате во ситуација во која морате да бркате осомничен криминалец кој бега. Вашата колешка трча побавно од вас и вие го факате криминалецот. По работното време одите на пиво со колега и разговарате за изминатиот работен ден. Ја спомнувате горенаведената ситуација и тој ви вели: „Навистина не разбирам зошто не ставаат да патролираме со жени кога се сосема бескорисни. Замисли колку ќе беа среќни криминалците да постоеја само жени во полициските редови!“
 2. Во вашата полициска станица владее „мачо“ културата. Некои од вашите колеги закачуваат постери од голи жени на ѕидовите и сакаат да споделуваат шовинистички вицови. Денес, двајца колеги разговараа кога покрај нив помина колешка. Ги слушнавте како ѝ упатуваат навредливи шовинистички забелешки.
 3. Ваши колега и колешка се подготвуваат да ја напуштат полициската станица по применитен повик. Забележувате дека колешката ѝ вели на колешката: „Не грижи се, јас ќе те заштитам и ќе ги преземам сите опасни ситуации. Ти само стој си на страна и набљудувај ако сакаш.“

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Правна основа за принципот на недискриминација

Обединети нации. Универзална декларација за човекови права. Женева: Обединети нации, 1948 година.
<http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

Член 1

Сите човечки суштества се раѓаат слободни и еднакви по достоинство и права.

Член 2

Сите права и слободи наведени во оваа Декларација им припаѓаат на сите луѓе, без оглед на нивните разлики, како што се: раса, боја, пол, јазик, религија, политичко или друго убедување, национално или општествено потекло, сопственост, раѓање, или друг статус.

Обединети нации. Меѓународен пакт за граѓански и политички права. Женева: Обединети нации, 1966 година.

Член 26

Сите лица се еднакви пред законот и имаат право, без никаква дискриминација, на подеднаква заштита пред законот. Во таа смисла, законот мора да ја забранува секоја дискриминација и да им осигура на сите лица подеднаква и успешна заштита против секоја дискриминација, особено во поглед на расата, бојата, полот, јазикот, верата, политичкото или друго убедување, националното или социјалното потекло, имотната состојба, раѓањето, или секоја друга состојба.

2. Принципи за недискриминација во полициското работење

ОБСЕ. Прирачник за демократско полициско работење. Виена: ОБСЕ, 2008: 17-18.

“Прашања поврзани со дискриминација

36. Во согласност со демократските принципи за рамноправност пред законот, полицијата е задолжена рамноправно да ги заштити сите граѓани без дискриминација и без разлика на полот, расата, бојата, јазикот, религијата, мислењето, социјалното, националното или етничкото потекло, имотот, местото на раѓање или друг статус.

37. Според меѓународните човекови права, државите се задолжени да обезбедат „право на безбедност на лицето и заштита од страна на државата од насилство или телесни повреди, било да се предизвикани од владини службеници или од некоја одредена група или институција“. Згора на тоа, ранливите групи или лица треба да уживаат посебна заштита.

38. Заштитата и унапредување на лица кои им припаѓаат на националните малцинства е „клучен фактор за демократија, мир, правда, и стабилност во рамките, и помеѓу државите членки на ОБСЕ“. Поради тоа, полицијата мора да вложи напори за да ги искористи своите специјални и уникатни овластувања во борбата против дела поттикнати од расизам и ксенофобија.

39. Гарантирањето на рамноправна заштита на сите пред законот ѝ забранува на полицијата да врши дискриминација на лица врз основа на расата, полот, религијата, јазикот, бојата, политичките мислења, етничкото потекло, имотот, местото на раѓање или друг статус.

40. „Дискриминаторско полициско работење влијае на криминализација на целокупните заедници и на нивно обесправување.“ Во овој контекст, мора да се посвети посебно внимание на практиката на етничко профилирање. Профилирањето, само по себе, може да биде корисно средство за овластените службени лица при извршување на нивните задачи. Сепак мора да се избегнува пристрасното профилирање (на пример, селектирање лица исклучиво врз основа на некоја општа особина на некоја група). На пример, „фактот што некој припаѓа на одредена (етничка) група за која што постои стереотип дека веројатно е вклучена во криминал, не може да се користи како основа за сомневање“. Дискриминаторската практика на „профилирање на ромските и чергарските групи присутна ширум Европа“ државите членки на ОБСЕ ја идентификуваа како посебен проблем.

41. Треба да се избегнува несоодветното и многубројно присуство на полициски службеници во малцинските заедници, почнувајќи од несразмерниот број на патроли и заканувачкото однесување кон специфични групи или одделни заедници, па сè до присуството на тешко вооружени единици од време на време.

Препорачана литература за фасилитаторите

42. Прашањето за сексуалното малтретирање/вознемирување од страна на полициските службеници е тесно поврзано со половата недискриминација. На полициските службеници строго им се забранува да вршат сексуално малтретирање/вознемирување врз било кого.

Висок комесар за човекови права при Обединетите нации (ОХЦХР). Меѓународни стандарди за човековите права и спроведувањето на законот: Цебно издание за човекови права за полицијата. Женева: ОХЦХР, 1997 година.

Недискриминација при спроведување на законот

Сите човечки суштества се раѓаат слободни и еднакви по достоинство и права.

Човековите права се темелат на човековото достоинство.

Службениците за спроведување на законот во секое време треба да си ја вршат законската должност да ѝ служат на заедницата и да ги штитат сите луѓе од противзаконски дела.

При вршење на должноста службениците за спроведување на законот треба да го почитуваат и заштитуваат човековото достоинство и да ги штитат и почитуваат човековите права на сите луѓе.

Сите луѓе се еднакви пред законот и имаат право подеднакво да бидат заштитени од законот без да бидат дискриминирани.

Додека ја штитат и ѝ служат на заедницата, полициските службеници не смеат противзаконски да дискриминираат врз основа на раса, пол, јазик, боја, политичко убедување, национално потекло, сопственост, раѓање или друг статус.

Нема да се смета за противзаконска дискриминација доколку полициските службеници спроведат посебни мерки за одреден статус и потреби на жените (вклучително бремени жени и нови мајки), малолетни лица, болни, повозрасни граѓани и други на кои им е потребен посебен третман согласно меѓународните стандарди за човекови права.

Политиките за регрутирање, ангажирање, назначување и унапредување на полициските агенции не дозволуваат противзаконска дискриминација.

3. Прашањето за силата и физичката сила во полициската работа

Лонсвеј Ким, Маргарет Мур, Пени Харингтон, Елиот Смил и Кетрин Спилар. Вработување и задржување повеќе жени на служба: Предностите за агенциите за спроведување на законот. Државен центар за жени и полициска работа, 2003 година.

Прашањето на физичката сила лежи во сржта на традиционалното негодување да се вработат жени во редовите на полицијата. Според голем број студии полициските службеници и припадниците на заедницата сметаат дека жените не се доволно силни и агресивни за да извршуваат полициски задачи.

Сепак, се има покажано дека физичката сила не е секогаш мерило за ефикасност при извршувањето полициски задачи, ниту пак претставува мерило за способноста за успешно справување со опасни ситуации.

Всушност, не постојат документирани случаи со негативен исход поради недостиг на физичка сила или агресивност од страна на полициска службеничка.

Од друга страна, некои други карактеристики се сметаат за поважни од поседувањето физичка сила, како на пример способноста да се спречи потенцијално насилство и да се задржи присебноста во конфликтни ситуации. . . .

Ако се земе предвид дека 80-90% од полициската работа опфаќа некриминална или услужна функција, фокусот на физичката сила во традиционалното полициско работење може всушност да им претставува „товар“ на полициските оддели кои се стремат успешно да им излезат во пресрет на потребите на нивната заедница. Понатаму, може да доведе до „отстранување“ на мажите и жените кои носат потенцијал за спроведување алтернативен модел на полициско работење кое помалку се фокусира на физичка сила а повеќе на меѓусебна комуникација.“

Препорачана литература за фасилитаторите

4. Полициското работење и родовото насилство

Тара Денам. Реформите во полицијата и родот. Уредници: Меган Бастик и Кристин Валасек. Женева: ДЦАФ, ОБСЕ/ОДИХР, УН-ИНСТРАВ, 2008 година. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>

„На полицијата ѝ е должност да ги спречи, намали и да реагира на сите облици на криминал, во кои спаѓа и родовото насилство (РН) како една од најчестите закани по безбедноста низ целиот свет. Според студија на Светската здравствена организација, над 69% од жените пријавиле дека биле жртви на физичко насилство од нивниот партнер во одреден период од нивните животи. . . .“

Мажите и жените често се колебаат кога треба да пријават кривично дело во полицијата. Мажите кои биле предмет на родово насилство често се засрамени и не сакаат да зборуваат за инцидентот бидејќи се плашат дека ќе ги сметаат за слабац, немажествени или хомосексуалци. Жените, пак, често се колебаат дали да ѝ се обратат на полицијата поради општествените табуа и стигмата поврзана со тоа да се биде жртва на родово насилство. Во државите постојат и други предизвици за кои не постојат соодветни закони за искоренување на родовото насилство. Самата полиција треба да се погрижи сите полициски службеници, мажи и жени, да бидат соодветно обучени како да се справуваат со жртви на родово насилство, како и да ги изградат вештините кои им се потребни за ефикасно постапување и истражување на кривични дела.“

Дополнителна литература:

- Бастик, Меган. Родова интеграција во внатрешниот полициски надзор (Женева: ДЦАФ, ОБСЕ, ОБСЕ/ОДИХР, 2014 година [Bastick, Megan. “Integrating Gender into Internal Police Oversight.” Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014.] <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>
- Болинг Бенџамин, Корета Филипс, Александра Кембел и Марија Докинг. Полициската работа и човековите права: Отстранување на дискриминацијата, ксенофобијата, нетолерантноста и злоупотребата на овластувања од редовите на полицијата. Труд претставен на Конференцијата за расизам и јавна политика на УНРИСД, Дурбан, Јужна Африка, септември 2001 година. [Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, Maria Docking. “Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework.” Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001] <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>
- Џенет Чен, Менување на полициската култура: Полициската работа во мултикултурно општество (Кембриџ: Издавачка куќа на Универзитетот Кембриџ, 1997 година). [Chan, Janet. Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. Cambridge: Cambridge UP, 1997.]
- Тара Денам. Реформите во полицијата и родот. Уредници: Меган Бастик и Кристин Валасек. Женева: ДЦАФ, ОБСЕ/ОДИХР, УН-ИНСТРАВ, 2008 година. 2 [Denham Tara. “Police Reform and Gender.” Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008.] <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>
- Агенција за основни човекови права на ЕУ (ФРА). Обука за основните човекови права за полицијата: Прирачник за обучувачи на полицијата. Луксембург: Издавачка служба на Европската унија, 2013 година. Агенција за основни човекови права на ЕУ (ФРА). [European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). “Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers.” Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.] <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- Лонсвеј Ким, Маргарет Мур, Пени Харингтон, Елинот Смил и Кетрин Спилар. Вработување и задржување повеќе жени на служба: Предностите за агенциите за спроведување на законот. Државен центар за жени и полициска работа, 2003 година. [Lonswey, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. “Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies.” National Center for Women & Policing, 2003.] <http://womenandpolicing.com/pdf/newadvantagesreport.pdf>
- Висок комесар за човекови права при Обединетите нации (ОХЦХР). Меѓународни стандарди за човековите права и спроведувањето на законот: Џебно издание за човекови права за полицијата. Женева: ОХЦХР, 1997 година. [OHCHR. “International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police.” Geneva: OHCHR, 1997.] <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1en.pdf>
- УНДП. Специјален протокол за однесување на полициските службеници при случаи на домашно насилство и насилство од страна на партнерот кон жените. Србија: Министерство за внатрешни работи, 2013 година. [UNDP. “Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women.” Serbia: Ministry of interior, 2013.] http://www.undp.org/content/dam/serbia/Publications%20and%20reports/English/UNDP_SRB_Special_Protocol_on_Conduct_of_Police_Officers_in_Cases_of_Domestic_and_Intimate_Partner_Violence_against_Women.pdf
- УНОДК. Родова интеграција во работењето на УНОДК. Правилник за персоналот на УНОДК, Виена: Обединети нации, 2013 година. [UNODC. “Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC.”

Модул 8 - Родова еднаквост, недискриминација и полициски интегритет

Vienna: United Nations, 2013.] <http://www.un.org/womenwatch/directory/docs/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

- ОБСЕ. Полицијата и Ромите Синтите: Добра практика за градење доверба и разбирање. Виена: ОБСЕ, 2010 година. [OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010.] <http://www.osce.org/odihr/67843>

Прирачник за учесниците

Прирачник за учесниците:

Родова еднаквост е еднаквото право на жените и мажите за можности и ресурси без оглед на полот со кој се родени.

Полот се однесува на биолошките, физиолошките и анатомските карактеристики со кои се раѓаат луѓето. Тоа подразбира дека полот на мажите и жените е секаде ист широм светот и низ историјата.

Родот е научено и доделено однесување. Девојчињата и момчињата се учат и им се доделуваат различни општествени карактеристики, улоги, начини на однесување и активности во рамките на одреден социо-културолошкиот контекст врз основа на нивниот пол. Родовите улоги, како општествената и културолошката, се менуваат со тек на време и се разликуваат во зависност од контекстот. Тоа подразбира дека тие не се исти во сите социо-културолошки контексти и во одреден социо-културолошки контекст тие ќе се менуваат и развиваат заедно со промените со кои се соочува општеството.

Мажите и жените треба да добиваат еднаков третман од страна на полицијата, меѓутоа треба да се земе предвид дека тие се соочуваат со различни безбедносни ризици и имаат различни потреби на кои треба да им се излезе во пресрет со еднакво внимание. На пример, мажите во некои земји е поверојатно дека ќе се соочат со насилство надвор од домот, и тоа од страна на непознати лица, како на пример грабеж, напад, убиство или насилство од банди. Жените пак е поверојатно дека ќе се соочат со насилство во нивните домови, и тоа од страна на нивните сопрузи или партнери. Тие се изложени на поголем ризик од домашно насилство и сексуален напад, како и други видови насилство чија целна група се жените поради нивниот род.

Закани по безбедноста на мажите, жените, момчињата и девојчињата

Мажи	Жени	Момчиња	Девојчиња
<ul style="list-style-type: none">• Кражби (Австралија: 75% од жртвите се мажи)• Напад• Убиство• Едноставен и тежок напад• Насилство од банда• Примораност да се силува член на сопственото семејство (при конфликт)• Силување и сексуално изживување• Трговија со луѓе	<ul style="list-style-type: none">• Домашно насилство• Сексуален напад (САД: 92% од жртвите на работното место се жени)• Убиство за мираз• Сексуално малтретирање• Силување• Убиство за спасување на честа• Демнење• Присилна стерилизација• Трговија со луѓе	<ul style="list-style-type: none">• Насилство од банда• Злоупотреба на деца и силување• Малтретирање• Киднапирање• Напуштање• Трговија со луѓе• Купување/продавање за проституирање	<ul style="list-style-type: none">• Инфантицид• Злоупотреба на деца и силување• Трговија со луѓе• Киднапирање• Склучување брак со малолетно лице• Купување/продавање за проституција

Прирачник за учесниците

Недискриминација:

Недискриминацијата подразбира еднаков третман за сите луѓе кои се наоѓаат во слични ситуации, освен ако не постојат објективни и разумни оправдувања за поинаков третман.

Често може да се помешаат поимите дискриминација и дистинкција. Како принцип, мажите и жените, односно сите луѓе треба да добиваат еднаков третман од страна на полицијата. Меѓутоа, постојат групи луѓе кои се соочуваат со различни безбедносни ризици или се особено ранлива категорија која заслужува посебна заштита, како на пример лицата кои боледуваат од некаква болест или лицата со инвалидитет.

Полицијата треба секогаш да се придржува кон принципот на недискриминација, особено во ситуации како што се:

- Примена на дискреционо овластување (на пример, интервенирање наспроти неинтервенирање, степен на санкционирање итн.);
- Приоритизирање жалби и случаи;
- Комуникација која се темели на почит;
- Легитимирање, претресување луѓе/возила;
- Профилирање;
- Патролирање;
- Примена на сила; и
- Носење брзи проценки (како на пример, за жртви или осомничени).

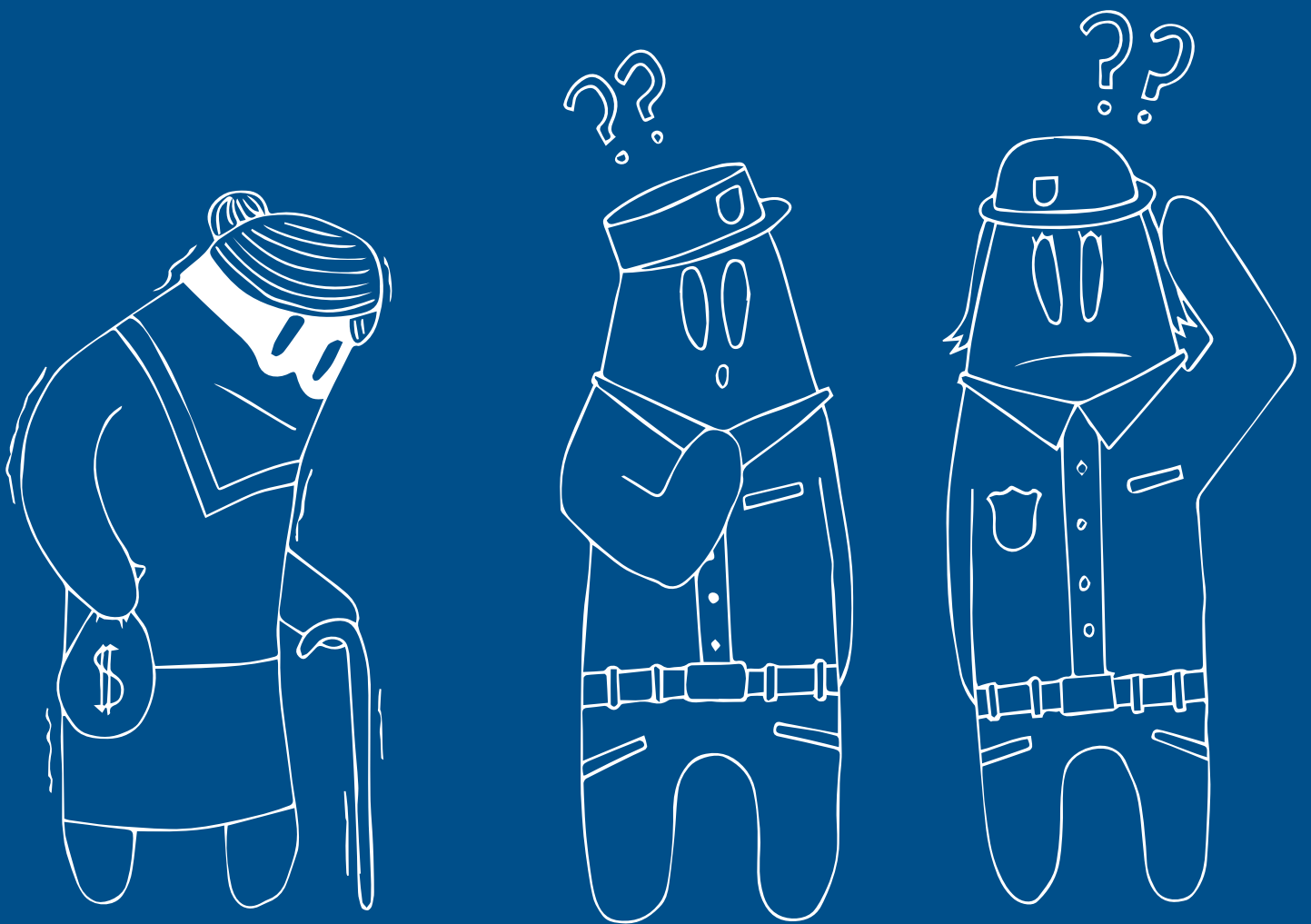
Важноста на родовата еднаквост и недискриминацијата за полицискиот интегритет:

За вас како полициски службеници:

- Позитивно влијание на личните ставови
- Почит кон сите
- Еднакво третирање на граѓаните
- Создавање позитивна работна средина

За полициската организација:

- **Родовата еднаквост и недискриминацијата се клучни за владеењето на законот.** Сите поединци, без оглед на нивниот род, пол, возраст, религија, општествена припадност, сексуална ориентација или инвалидитет, се под заштита на законите кои ѝ се познати на јавноста и се спроведуваат во целост согласно меѓународните и локалните норми и стандарди за човекови права.
- **Родовата еднаквост и недискриминацијата се клучни за ефикасно и сигурно штитење на безбедноста.** Ефикасна полициска организација ги вработува најкомпетентните кандидати, без оглед на нивниот род или општествена група. Оперативно, родовата еднаквост и недискриминацијата ѝ овозможуваат на полицијата да ги препознае и да им излезе во пресрет на безбедносните потреби на целото население.
- **Родовата еднаквост и недискриминацијата се предуслов за довербата на јавноста во полицијата и легитимноста на полицијата како државна институција.** Легитимноста на полицијата и довербата на јавноста во полицијата се заслужуваат кога сите граѓани, без оглед на нивниот род, пол, возраст, религија, општествена припадност или каков било друг статус, се подеднакво застапени во полицијата, добиваат фер третман и се задоволени нивните безбедносни потреби.



Модул 9

Етички дилеми на полициските службеници

Модул 9

Етички дилеми на полициските службеници



Цел на модулот:

Спроведете вежби за начини на справување со и решавање етички дилеми.



Наставна цел:

На крајот на предавањето учесниците:


1. ќе се запознаат со поимот етичка дилема;
2. ќе имаат извежбано решавање етички дилеми со помош на методот на играње улоги; и
3. ќе анализираат етички дилеми со помош на два модели на решавање етички дилеми.



Време: 80 минути



Потребни материјали: флипчарт или табла, листови хартија, мала кутија или кошница, маркери, пенкала

	Содржина		Метод/ Активност	Копии/ Надгледни средства
1	Вовед	5'	Presentation	
2	Што претставува поимот етичка дилема?	10'	Бреинс торминг	Копија 1
3	Примери за етички дилеми или Видови на етички дилеми	20'	Групна активност	Дополнителни материјали за фасилитатори 1 Дополнителни материјали за фасилитатори 2
4	Како да се реши етичка дилема?	40'	Презентација Групна активност	
5	Заклучок	5'	Презентација	

Краток опис на модулот:

За време на овој модул првенствено ќе дефинираме од што се состои една етичка дилема. Потоа ќе разгледуваме разни примери за етичка дилема кои ги искусиле учесниците. За крај, со помош на методот на играње улоги учесниците ќе дискутираат за последиците од изборот кој им е достапен и за тоа како да направат правилен избор.

5'

1. Вовед

ШТО - Краток опис на содржината на модулот



- ▶ Објаснете им го следново на учесниците:

”

Овој модул е посветен на етичките дилеми. Етичките дилеми претставуваат тешки ситуации со кои се соочуваат сите полициски службеници кога се работи за елементите за кои дискутиравме за време на претходните модули (правила, лични вредности итн.) и борбата да надвлее некој од тие елементи. Во вакви ситуации да се заземе една од страните е тешко, бидејќи не постои совршено решение.

”

ЗОШТО - Важност на модулот



- ▶ Пренесете им го следново на учесниците:

”

Благодарение на овој модул ќе можете да ги препознаете етичките дилеми кога ќе се судрите со нив на работното место и ќе добиете алатки кои ќе ви помогнат да го донесете најдоброто можно решение. Најверојатно нема да можете да ги употребите дадените алатки максимално, тоа не се ни очекува од вас, бидејќи секоја ситуација е различна, а времето кое го имаме за реагирање е понекогаш ограничено. На крајот, вашиот личен интегритет ќе ви помогне да донесете одлука.

”

СО КОЈА ЦЕЛ - Цели на модулот



- ▶ Претставете ги целите на модулот.

КАКО - Тек на модулот



- ▶ Објаснете како ќе се одвива модулот.

Белешки

10'

2. Што претставува поимот етичка дилема?



- ▶ Спроведете воведна дискусија:



- Според вас што претставува поимот етичка дилема?
- Кои елементи треба да ги содржи одредена ситуација за да се смета за етичка дилема?



- ▶ Поттикнете ги учесниците да учествуваат со одговори.
- ▶ Поделете им ја **Копија 1** со дефиниции на учесниците и замолете ги да ја прочитаат.
- ▶ Прашајте ги учесниците дали имаат какви било коментари за дефинициите.
- ▶ Спроведете бреинсторминг со целата група за следново прашање:



- Кои елементи можат да бидат во конфликт едни со други во една етичка дилема?



- ▶ Поттикнете ги учесниците да учествуваат со одговори.
- ▶ Надополнете и/или резимирајте со следните препорачани елементи за одговор:

Две или повеќе нешта мора да бидат во конфликт едни со други. Тоа можат да бидат:

- различни правила и закони,
- различни правила и вредности,
- лични и професионални вредности, како на пример:
 - вистина наспроти лојалност, или
 - правда наспроти милост,
- интересите на различни луѓе,
- личните и општествените интереси,
- краткорочното и долгорочното влијание,
- средствата наспроти целта („Целта ги оправдува средствата”)
- Разните улоги на полицијата, како на пример:
 - превенција наспроти репресија, или
 - надзор и спроведување на законот наспроти помагање.

Белешки

20'

3. Примери за етичка дилема



- ▶ Поделете им празни листови хартија на сите учесници и проверете дали сите имаат пенкало.
- ▶ Замолете го секој од нив да напише еден вистински и еден хипотетички случај на етичка дилема на полицијата и свиткајте го листот на 4 дела.
- ▶ Соберете ги листовите во кошница/кутија.
- ▶ Прочитајте ги случаите во себе.
- ▶ Изберете 5 до 10 случаи кои се одговараат на разни вистински етички дилеми (според дефиницијата од претходната вежба). Доколку учесниците не изложат интересни случаи надолнете ја вежбата со хипотетичките случаи од **Дополнителни материјали за фасилитатори 1**.
- ▶ Прочитајте ги избраните случаи наглас.
- ▶ Спроведете пленарна дискусија поставувајќи ги следниве прашања за секој случај:



- Што претставува етичка дилема во овој случај?
- Што е конфликтно?



Белешка: Наместо пленарна дискусија можете да ја спроведете предложената активност во Дополнителни материјали за фасилитатори 2 со цел да ги разгледате и класифицирате етичките дилеми.

Белешки

40'

4. Како да се реши етичка дилема?



- ▶ Претставете ја активноста:

”

За време на оваа активност ќе симулираме неколку етички дилеми со метод на играње улоги и ќе избереме како ќе дејствуваме. Потоа ќе ви претставиме два модела за решавање етички дилеми и ќе ги употребувате додека ги анализирате случаите, а потоа и ќе размислите дали можеби сте требале да изберете друг начин на дејствување.

”



- ▶ Изберете 2-3 случаи од претходната активност кои претставуваат разни етички дилеми и кои сметате дека се најинтересни.
- ▶ Прочитајте им ги повторно (или резимирајте) на учесниците.
- ▶ Поделете ги учесниците во онолку групи колку што има случаи и поделете ѝ по еден случај на секоја група.
- ▶ Помогнете им на учесниците да спроведат меѓусебна дискусија со цел да изберат најсоодветен начин на дејствување и да подготват кратка симулација според методот на играње улоги на ситуацијата која ќе опфати начин на реагирање и одлука.
- ▶ Заколете ја секоја група да ја одглуми својата ситуација пред останатите.



Белешка: Навистина ви го препорачуваме методот на играње улоги за оваа активност. Меѓутоа, доколку не располагате со доволно време или мислите дека овој метод не е соодветен за вашите слушатели, слободно скокнете ги претходните 3 чекори и прилагодете ги следните чекори.

- ▶ Поставете им го на учесниците следново прашање:

?

- Што ви помогна да ја решите дилемата и да донесете одлука?



- ▶ Поттикнете ги да размислат и да учествуваат со одговори.
- ▶ Потоа поделете ја **Копија 2** и претставете ги двата модела.
- ▶ Објаснете им го следново на учесниците:

”

Ќе ви претставиме само два модела, иако постојат многу други. Веројатно нема да имате време да си ги поставите сите овие прашања кога ќе се најдете во ситуација да решавате етичка дилема, но тие опфаќаат навистина корисни совети. Ајде да ги тестираме овие модели со помош на дилемите кои штотуку ги одглумивте.“

”

Модул 9 - Етички дилеми на полициските службеници



Тестирање на поинтуитивниот модел: Свонче – Книга – Свеќа

- ▶ За првата дилема на целата група поставете ѝ ги следниве прашања:



- Што ви вели интуицијата дека треба сторите?



- Дали тоа е во согласност со правилата и законите?



- Како би се чувствувале кога би споделиле со мајка ви или некој од весниците како сте постапиле?

- Дали моделот Свонче – Книга – Свеќа ви препорачува да го сторите истото?
- Што друго би презеле како алтернатива врз основа на овој модел?



3

Рационалниот модел: А.Ч.П.П.

Алтернатива 1		Алтернатива 2		Алтернатива 3	
+	-	+	-	+	-

- ▶ Водете ја дискусијата со учесниците со следниве прашања:



- Што е конфликтно во овој случај? Кои вредности, правила или принципи се во конфликт?
- Кои се потенцијалните начини на дејствување или алтернативи? Што можете да сторите, а што не можете?
- Кој е засегнат од вашата одлука (самите вие, колега, пријател, граѓанин, претпоставен, полициската организација, општеството итн.)?
- Какви се последиците (позитивни или негативни) за секоја алтернатива по чинителите?



- ▶ Врз основа на исходот од дискусијата наведете ги алтернативите во табела која ја нацртавте на флипчарт или на табла.

- ▶ Наведете ги последиците по сите чинители во табелата.

- ▶ Резимирајте со целата група:



- Врз основа на оваа анализа што се чини дека е најдобар избор?
- Дали изборот се совпаѓа со моделот Свонче – Книга – Свеќа?
- Дали изборот е ист како изборот на групата за време на симулацијата на случај?

Доколку учесниците на групата дојдат до заклучок дека најдобриот избор е поинаков од оној за кој се определиле за време на симулацијата на етичка дилема и доколку времето дозволува, слободно можете да ги замолите одново да ја симулираат етичката дилема.

- ▶ Повторете ја постапката за секој од избраните случаи.

6

5'

5. Заклучок



- ▶ Резимирајте ги клучните заклучоци од дискусиите.
- ▶ Поставете им ги следниве прашања на учесниците:



- Што научивте за време на овој модул?
- Како ќе го примените наученото во пракса?

Белешки

Копија 1 - Дефиниции за етичка дилема

Етичка дилема е проблем кој се однесува на алтернативни и контрадикторни избори. Изборот на дејства претставува етичка дилема кога дејството во прашање има и позитивни и негативни последици за себеси, за другите и за опкружувањето.

SPI. Човекови права и професионална етика: Референтен прирачник за федерален професионален испит на полицискиот службеник. Швајцарски институт за полиција, 2009 година.

Вистинските етички дилеми се ситуации во кои не се победува и си проколнат и доколку сториш нешто и доколку не сториш ништо.

Рејнс, Џули. Етика во полициското работење: Несоодветно постапување и интегритет. Садбери, МА: Џонс и Бартлет Паблишерс, 2011 година

Основна етичка дилема е ситуација од која никој не може да постапи исправно, без оглед на тоа што ќе одлучи да направи - дали ќе се послужи со валкани средства или пак нема, или пак воопшто нема да се вмеша.

Клокерс, Карл Б. „Проблемот Валканиот Хари“. Анали на Американската академија за политички и општествени науки 452 (1980): 33-47.

Етичка дилема се јавува кога полициските службеници:

- не се запознаени со вистинскиот начин на дејствување;
- се судираат со потешкотии додека го прават тоа што сметаат дека е исправно;
- потпаѓаат под искушение да го направат погрешниот избор.

Полок, Џоселин М., и Роналд Ф. Бекер. Обука за етика: Служење со дилемите на полициските службеници. Извештај на ФИБ за спроведување на законот 65, бр. 11 (1996): 20-27.

Копија 2 - Модели за решавање етички дилеми

СВОНЧЕ, КНИГА И СВЕЌА

- **СВОНЧЕ** - Дали оваа постапка ви звучи исправно? Веднаш, интуитивно ќе одговорите на ова прашање. Дали првиот впечаток ви е дека звучи исправно или неисправно? Некои луѓе го поврзуваат ова прашање со „гласот однатре“. Што ви вели тој глас?
- **КНИГА** - Дали оваа постапка е во согласност со законите, правилата и политиките? Дали е според сите прописи? Обично, правилата кои стојат зад една организација или професија само го поткрепуваат она што другите веќе го сметаат за исправно. Па, доколку размислувате да ги погазите политиките или законот, можеби треба да се потсетите себеси дека намерно кршите пропишано правило, за што ќе сносит последици.
- **СВЕЌА** - Како им изгледа оваа постапка на другите? Ова е прашање на перцепција. Што мислат за оваа постапка другите (организацијата, јавноста, мајка ви или брат ви, новинарите)? Понекогаш постапките кои не се чинат погрешни сепак другите ќе ги доживуваат како погрешни.

МОДЕЛОТ А.Ч.П.П.

- Имајте ги предвид вашите **АЛТЕРНАТИВИ**. Кои опции ви се на располагање во ситуацијата со која се соочувате? Што можете да сторите? Изнајдете три или повеќе опции. Можеби третата или четвртата алтернатива ќе се покаже како најкорисна.
- Наведете ги **ЧИНТЕЛИТЕ**. Кои се луѓето кои ќе се најдат засегнати од вашата одлука и вашите дејства? Наведете разни алтернативи од кои може да произлезат разни чинители.
- Имајте ги предвид **ПОСЛЕДИЦИТЕ** кои ги носи секоја од алтернативите. Кои се веројатните последици од секоја алтернатива? Треба да ги земете предвид последиците по сите чинители, не само по вас. Каков е можниот позитивен и негативен исход од секоја од опциите? Понекогаш разгледувањето на случајот може да биде значајно за да се донесе мудра одлука.
- Каков ви е ставот за **ПРЕНЕСУВАЊЕ** на оваа приказна? Дали давањето отчет за избраното дејствување ќе биде пријатно или непријатно искуство пред внатрешната контрола, новинарите и вашето семејство?

Дополнителни материјали за фасилитатори 1 - Хипотетички случаи на етички дилеми

1. Полициски службеник има основа да уапси маж за релативно мала кражба. Меѓутоа службеникот исто така знае дека мажот има сопруга и новородено дете и живее во сиромашно соседство, како и дека на ова семејство ќе му биде многу тешко да се снајде доколку сопругот е в затвор.¹
2. Како пример да претпоставиме дека полицијата има повеќе наводи кои имплицираат дека Перо е педофил, но нема основа за добивање налог за претрес на автомобилот или куќата на Перо, каде што би можело да има докази. Полицискиот службеник се чувствува фрустриран и еден ден, рано изутрина, зема палка и го крши задното стоп светло на автомобилот на Перо. Следниот ден службеникот го запира Перо за управување со возило со скршено стоп светло, го претресува и го попишува возилото на Перо и наоѓа докази кои водат до негово обвинување на повеќе основи за малтретирање деца и поседување порнографски материјал. Службеникот добива признание за приведувањето. Дали чинот на службеникот бил законски во однос на стоп светлото? Дали дејствата „му служеле за поголемо јавно добро“?²
3. Во продавница за накит извршен е грабеж и двајца полициски службеници го обезбедуваат местото на злосторството додека не пристигне истражниот тим. По неколку дена еден од полициските службеници забележува кај неговиот колега нараквица од истата продавница за накит. Колегата му вели дека ја купил од непознато лице на улица.³
4. За време на работната недела една вечер вашиот колега Горан и вие патролирате на отворен градски паркинг. Врне и прилично е стемнето. По пристигнувањето забележувате дека паркингот е напуштен. Забележувате паркиран автомобил на крајот на паркингот. Му пристапувате на возилото чии прозорци се замаглени. Вашиот колега ви навестува дека ќе следува интервенција и пристапува од страната на возачот, додека вие се упатувате кон совозачкото место. Забележувате дека во автомобилот има две лица. Станува збор за маж и жена кои имаат сексуални односи. Ја препознавате жената на совозачкото место - се работи за Марија, сопругата на Александар, вашиот најдобар пријател и колега чија смена започнува во 4.00 часот. По интервенцијата си заминувате. За среќа Марија не ве видела или не ве препознала. Иако сте шокиран не му кажувате ништо на вашиот колега. Се присетувате кога пред еден месец Марија и Александар ве поканија на гости кога Александар ви се довери дека сака да има дете со Марија. Одненадеж, се чувствувате непријатно. Како да се поставите кога ќе се сретнете со Александар на крајот на вашата смена?⁴
5. Вашиот зет сака да го издаде под наем неговиот стан и има голем број заинтересирани. Тој не може да се одлучи кому да му го издаде станот и сака да се осигура дека идниот потстанар ќе биде доверлив и финансиски стабилен. Тој ви доаѓа со список имиња и презимиња на заинтересираните и ве замолува да проверите дали некој од нив има криминално досие. За да не ве посрамоти и да не ви одзема многу време ви предлага само да ги пречкртате имињата кои не треба да ги земе предвид. Како ќе постапите?⁵
6. На новоназначен полициски службеник, додека патролира за првпат, му е посочено од страна на постар и поискусен колега дека на сопственикот на ресторанот зад аголот му се допаѓа тоа што полицијата е секогаш присутна, па ги чести оброци. Постариот полициски службеник начува бесплатна порција стек, пржени компири и гарнир. Оттука се покренува прашањето што е должен да стори неговиот помлад колега. Дали тој треба да се однесува како неговиот колега или да не ја прифати искажаната благодарност во форма на бесплатни оброци? И што ако сопственикот на ресторанот не сака да прими пари за начрчаниот оброк од полицискиот службеник?⁶
7. Веќе некое време постојат проблеми помеѓу спротивставени банди на една страна од градот. Полициски службеник, кој посредува помеѓу двете страни за да ја намали тензијата, се стреми да развие програми, да ги зближи и да создаде почит помеѓу членовите на бандите. По некое време ситуацијата се смирува. Наскоро потоа полицискиот службеник забележува возила со многу патници, од кои повеќето се малолетници од двете банди кои се пијанчат, викаат и се однесуваат непристојно. Откако ќе се соочи со нив, смирени членовите на бандите му посочуваат дека треба „да замижи“ пред „безопасното“ возење наоколу и пиење, бидејќи тие соработуваат со него и повеќе не пукаат едни во други.⁷
8. Јас сум полициски службеник кој не е на должност и поканет сум на забава кај еден стар пријател во неговата куќа. Петок навечер е, не сум на должност и немам други планови па одам на забавата. По пристигнувањето забележувам дека дел од гостите се собираат во задниот двор, па им се придружувам и се забавуваме. После неколку пива одам во тоалетот и забележувам неколку од гостите како седат на маса на која има црти кокаин.

1. Кенет Џ. Пик, Б. Грант Сит и Роналд В. Гленсор. Етички обсурви во полициското работење во заедницата и решавање на проблемите. Списание Полиција 1, бр. 3 (1998 година): 23. http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak_CH02.pdf

2. Ибид.

3. Ибид, стр.81

4. Швајцарски институт за полиција. Човекови права и професионална етика: Референтен прирачник за федерален професионален испит на полицискиот службеник. Швајцарски институт за полиција, 2009 година.

5. Прилагодено од: Ибид.

6. Студија на случај: Конфронтирање со неправедните овластени лица. Истражувач за етички дилеми 6, 2012 година. Достапно на: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>

7. Пик, Етичка обсурност, 29.

Модул 9 - Етички дилеми на полициските службеници

Првпат во животот ги гледам овие луѓе, а мојот пријател откако сум дојден е во задниот двор. Влегувам во тоалетот и се мислам како да изреагирам.⁸

9. Штотуку вработен полициски службеник забележува дека неговиот колега мириса на алкохол додека се во патролното возило на почетокот на нивната смена. Постариот полициски службеник признава дека испил чаша вино за време на вечерата и инсистира дека е способен да вози. За да избегне конфронтација новиот колега не му приговара за тоа. За кратко време патролното возило се судира со друго возило. Возачот на другото возило по 3 недели починува поради здобиени тешки повреди за време на сообраќајната несреќа. Сообраќаецот кој врши увид на несреќата забележува дека постариот полицаец мириса на алкохол, но не го пријавува тоа ниту пак го замолува да дува. Според тужбата постариот полициски службеник ја предизвикал сообраќајната, бидејќи управувал со возилото под дејство на алкохол. За време на испитувањето штотуку вработениот полициски службеник се соочува со огромна етичка дилема - дали да ја каже вистината или да излаже за да го заштити колегата.⁹
10. Вработен на бензинска станица ја повикува полицијата поради вознемирување. Младо момче од соседството питачи и им ги мие шофершајбните на муштериите без некој да го побара тоа од него. Момчето живее со баба му и тие едвај крпат крај со крај. Вработениот на бензинската станица бара од полициските службеници да го уапсат момчето поради тоа што му ги малтретира муштериите. Во вакви ситуации сторителот го сторил прекршокот поради суровите околности - во случајов бабата на младото момче е многу сиромашна и тој ѝ ги дава парите што ги заработува. Полицискиот службеник е ставен во тешка ситуација во која се бори дали ќе избере да постапи со сочувство или да го спроведе законот.¹⁰
11. Полициски службеник запира жена која има голем број налози за казни за сообраќајни прекршоци. Таа е во возилото со нејзиното многу мало дете. Дали полицискиот службеник треба да го однесе детето во социјална служба, а жената во затвор, да договори некој да се погрижи за детето или да ѝ каже да се погрижи самата за издадените налози? Таа не носи пари со себе и не се однесува проблематично. Оваа ситуација не опфаќа тужба, а полицискиот службеник смета дека строгото почитување на законот нема да послужи за задоволување на правдата или се колеба дали да го спроведе законот. Погалемиот број од ваквите дилеми вклучуваат жени и/или семејства со деца. На некои полициски службеници им е многу јасно според кои критериуми треба да се водат при спроведувањето на законот, а на други не им е доволно јасна етичката улога на полицијата.¹¹
12. Полициски службеник реагира на повик од обезбедување за кражба во продавница. Седумдесет и пет годишна жена била фатена како краде лекарства и ги става во нејзината торба. Продавницата сака да поднесе пријава против жената. Дали постои применлив закон за вакви случаи? Да. Очигледно е дека жената го прекршила законот. Дали полицијата има применлива политика? Очигледно, политиката на полицијата е да се спроведе законот, особено ако лицето кое пријавило сака да поднесе пријава. Дали ова ја решава дилемата? За некои полициски службеници да. Некои полициски службеници сметаат дека полицијата има должност да го спроведе законот, а не да посредува. Други полициски службеници, пак, сметаат дека постои етички проблем покрај должноста.¹²
13. Полициски службеник е повикан на опожарено место. Пожарот се проширил во целата куќа и отежнато е безбедно да се влезе внатре. Полицискиот службеник го слуша семејството како довикува за помош од прозорот на горниот кат. Тој се чувствува повикан да им пружи помош иако тоа се коси со политиката на полицијата се изложува на таков ризик.¹³
14. Вие сте дел од група која ја сочинуваат триесет полициски службеници од неколку различни оддели кои работат униформирани на обезбедување на рок концерт во затворен простор. Музичките групи кои настапуваат изведуваат хеви метал и рок музика. Публиката ја сочинуваат 7.000 луѓе од кои повеќето се тинејџери. Таа е бучна но не предизвикува немири. Најбучна е група од петнаесет до дваесет моторџии во кожни јакни кои се нарекуваат „Адвокати на ѓаволот“ и се дел од публиката во првите редови пред бината. Ви приоѓа полициски службеник од друг град и ви кажува дека видел како дел од моторџиите конзумираат и им продаваат кокаин на тинејџерите во публиката. Тој сака да ги уапси тие што продаваат наркотици во моментот и ве замолува да го придружувате. Од вашето дотогашно искуство со оваа група моторџии запознаени сте дека „Адвокатите“ често носат ножеви и пиштоли со себе, како и дека им претставува чест физички да се пресметаат со полициски службеник ако се обиде да ги уапси. Исто така, имате искуства за време на концерти кога публиката станува насилна кога полициски службеници апсат поради наркотични средства и алкохол. Вашиот колега ви кажува дека со или без вас ќе ги уапси моторџиите откако ќе излезе на бина следната музичка група.¹⁴

8. Елизабет Хол. Етичките предизвици со кои редовно се соочуваме при спроведувањето на законот. Криминологија и правда, <http://criminologyjust.blogspot.ch/2013/02/ethical-challenges-faced-by-law.html#.VSeoxEqSwgs>

9. Џон Р. Шафер, Носење етички одлуки: Практичен модел. Меѓународна спиритуалност: Придобивки и ресурси, <http://www.stevedavis.org/sol2art16print.html>

10. Полок, Џоселин М., и Роналд Ф. Бекер. Обука за етика: Служење со дилемите на полициските службеници. Извештај на ФИБ за спроведување на законот 65, бр. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

11. Ибид.

12. Ибид.

13. Коен, Хауард С. и Мајкл Фелдберг. Рок концерт. Во: Овластување и воздржување: Моралната димензија на полициското работење, 71-88. Вестпорт: Издавачка куќа „Прегер“, 1911 година.

14. Ибид.

Дополнителни материјали за фасилитатори 2 - Факултативна активност - 3 Видови на етички дилеми

- Претставете им ги на учесниците долунаведените видови/категории на етички дилеми:
 - Дискреција
 - Должност (Дали е моја должност или не?)
 - Чесност
 - Лојалност
- Напишете ги четирите збора на флипчарт или табла.
- Прочитајте ги наглас избраните случаи.
- За секој случај одделно поставете им ги следниве прашања на учесниците:
 - На која категорија ѝ припаѓа овој случај?
 - Дали можете да се сетите на други категории?

Дискреција: Во ситуации кои опфаќаат дискреција кој било од двата начини на дејствување е исправен. Специфичната надлежност е позната како полициска дискреција и општо не се идентификува во етички контекст, без оглед на тоа дали се работи за апсење, пишување казни или како да се постапи при препирање. Меѓутоа во случаи на дискреција полициските службеници откриваат дека не се чувствуваат пријатно да ги извршуваат некои законски прописи или правила на одделот или дека не се сигурни како треба да постапат.

Должност: 2 вида:

1. Првиот вид го покрива прашањето каква обврска има полициски службеник во одредена ситуација. На пример, при примен повик за пријава на домашно насилство кога полициските службеници ќе одредат дека не станува збор за кривично дело каква е нивната должност? Дали во нивната должност спаѓа да се обидат да ја решат пред да дојде до кривично дело? Исто така, некои полициски службеници сметаат дека им е должност да им помогнат на сиромашните лица и бездомниците да најдат прифатилиште, додека пак некои полициски службеници сметаат дека немаат таква обврска во такви случаи. Во вакви случаи неизбежни се различните начини на размислување кои се клучни за тоа како полициските службеници ја доживуваат нивната улога во заедницата. Ова прашање е и од етички карактер.
2. Другиот вид на дилема поврзана со должноста е многу појасна. Полицискиот службеник е свесен дека треба да постапи на одреден начин, но тој се чувствува непријатно или смета дека тоа е само губење време, што придонесува кон тоа тој неволно да си ја врши работата.

Чесност: Кога се работи за чесност, полициските службеници се судираат со дилеми кои опфаќаат лично збогатување, лични прекршоци, лажење и разни проблеми поврзани со апсење.

Лојалност: Кога се работи за чесност, полициските службеници мораат да одлучат како ќе постапат во случаи кога нивни колеги несоодветно постапуваат. Нивните дилеми во вакви ситуации опфаќаат од поситни прекршоци на кои тие сведочат (на пример, злоупотреба на прекувремено работење) до сериозно изневерување на довербата на јавноста (на пример, физичко малтретирање на осомничено лице или кривично дело).

Препорачана литература за фасилитаторите

1. Разбирање на етичките дилеми

Швајцарски институт за полиција. Човекови права и професионална етика: Референтен прирачник за федерален професионален испит на полицискиот службеник. Швајцарски институт за полиција, 2009 год: 98-101.

„Донесувањето одлуки е тежок чин, особено кога референците и воспоставените кодекси не се повеќе очигледни и/или се во конфликт еден со друг или со вашите вредности.

Заснована на високи идеали, професијата на одржување на редот е тешка. Бидејќи таа мора честопати да донесува одлуки итно, а понекогаш и директно, полицијата која, да не заборавиме, не е совршена, е предмет на различни притисоци (социјален, медиумски, за известување и сл.) што може да претставува извор на разочараност, обесхрабрување и понекогаш фрустрација. Кога едно правило недостига или, спротивно на тоа, кога постојат повеќе правила кои се контрадикторни меѓу себе или пак кога правилото е неточно, не е невообичаено полицијата да мора да решава дилеми со избирање меѓу две или повеќе алтернативи, од кои секоја има свои предности и недостатоци.

Модул 9 - Етички дилеми на полициските службеници

Дефиниција: Етичка дилема е проблем кој се однесува на алтернативни и контрадикторни избори. Изборот на дејства претставува етичка дилема кога дејството во прашање има и позитивни и негативни последици за себеси, за другите и за опкружувањето.

Димензии на етичката дилема:

Со повеќето етички дилеми се соочуваат луѓе на личен план, дури и ако многу од тие дилеми имаат значителни професионални, институционални и социјални димензии... Во повеќето случаи проблемот има повеќе димензии и личните вредности не се оние кои се во сржта на проблемот. Постојат институционални, општествени димензии, кога не е вклучено друго лице, како колега, другата страна или трето лице. Постојат секогаш толку многу испреплетени димензии кои влијаат на однесувањето и токму затоа сите етички прашања треба да бидат разработени во контекст на тие димензии.

Полициските службеници кои работат во тој домен постојано се соочуваат со потребата да се направи избор, да се донесат одлуки.

- Дали треба да го упсам ова лице или не?
- Дали треба да напишам казна или не?
- Дали треба да употребам принуда или не?
- ...

Законите, прописите, директивите и други внатрешни практики даваат одреден број насоки и го ориентираат размислувањето. Сепак, тие не нудат одговори за сите прашања. Полицијата понекогаш е беспомошна и не знае што да направи со цел добро да постапи. Одлучувањето претставува избирање на дејство во одреден контекст."

2. Важноста од обуки за етика за полицијата

Ден Боер, Моника и Ченгвон Пио. Добро полициско работење: Инструменти, модели и практики. Уредник: Сол Иглезиас и Улрик Клингширн. Сингапур: Евроазиска фондација и Фондацијата „Ханс Зајдел“ во Индонезија, 2011:61.

„Полициските службеници живеат и работат во динамичен општествен контекст кој постојано се менува и се изложени на разни етички конфликти. Во ситуации кога се наоѓаат затечени и неподготвени постои голема веројатност да постапат „како што ќе им дојде“, за разлика од ситуации за кои се соодветно подготвени да се соочат со ризици од етички карактер. Тие секојдневно психички се подготвуваат со цел тактички да се справат со какви било ситуации. Полициските службеници кои се психички подготвени да се соочат со ситуација опасна по нивната безбедност е поверојатно дека ќе бидат поуспешни од останатите полициски службеници кои иако се беспрекорно обучени не се психички подготвени. Како и ситуациите опасни по безбедноста, така ненадејно се јавуваат и етичките дилеми, многу често без какво било предупредување и време да се застане и размисли за ситуацијата. Доколку полициските службеници не се соодветно подготвени, макар и тие најчесните, може да избрзаат и да донесат одлуки кои се несоодветни од аспект на етиката... одлуки кои може да предизвикаат последици што може да му го променат животот некому. За да ги решат соодветно етичките дилеми полициските службеници мораат да бидат психички подготвени и да постапат тактично.“

Дополнителна литература:

- Коен, Хауард С. и Мајкл Фелдберг. Рок концерт. Во: Овластување и воздржување: Моралната димензија на полициското работење, 71-88. Вестпорт: Издавачка куќа „Пререп“, 1911 година. [Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.]
- Швајцарски институт за полиција. Човекови права и професионална етика: Референтен прирачник за федерален професионален испит на полицискиот службеник. Швајцарски институт за полиција, 2009 година. [Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.] <http://eshop.institut-police.ch/de/shop/verlag/grundausbildung/19/droits-de-lhomme-et-ethique-professionnelle>
- Кидер, Рашворт М., Како добрите луѓе носат тешки одлуки. Њујорк: Харпер, 1995 година. [Kidder, Rushworth M. How Good People Make Tough Choices. New York: Harper, 1995.] http://www.udel.edu/richard/cisc355/Readings/excerpt_tc_first_chapter1.pdf
- Клоккарс, Карл Б. „Проблемот Валканиот Хари“. Анали на Американската академија за политички и општествени науки 452 (1980): 33-47. [Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33-47.] http://www.kyoolee.net/Dirty_Harry_Problem__the_-_Klockars.pdf
- Полок, Џоселин М., и Роналд Ф. Бекер. Обука за етика: Служење со дилемите на полициските службеници. Извештај на ФИБ за спроведување на законот 65, бр. 11 (1996): 20-27. [Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20-27.] <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

Прирачник за учесниците

Етичките дилеми претставуваат тешки ситуации со кои се соочуваат сите полициски службеници кога се работи за одредени елементи (правила, лични вредности итн.). Во вакви ситуации да се заземе една од страните е тешко, бидејќи не постои совршено решение. На крајот, одлуката зависи од вашиот личен интегритет.

Конфликтни елементи можат да бидат следниве:

- различни правила и закони
- различни правила и вредности
- лични и професионални вредности
- интересите на различни луѓе
- личните и општествените интереси
- краткорочното и долгорочното влијание
- средствата наспроти целта
- разните улоги на полицијата

СВОНЧЕ, КНИГА И СВЕЌА

- **СВОНЧЕ** - Дали оваа постапка ви звучи исправно? Веднаш, интуитивно ќе одговорите на ова прашање. Дали првиот впечаток ви е дека звучи исправно или неисправно? Некои луѓе го поврзуваат ова прашање со „гласот однатре“. Што ви вели тој глас?
- **КНИГА** - Дали оваа постапка е во согласност со законите, правилата и политиките? Дали е според сите прописи? Обично, правилата кои стојат зад една организација или професија само го поткрепуваат она што другите веќе го сметаат за исправно. Па, доколку размислувате да ги погызите политиките или законот, можеби треба да се потсетите себеси дека намерно кршите пропишано правило, за што ќе сносите последици.
- **СВЕЌА** - Како им изгледа оваа постапка на другите? Ова е прашање на перцепција. Што мислат за оваа постапка другите (организацијата, јавноста, мајка ви или брат ви, новинарите)? Понекогаш постапките кои не се чинат погрешни другите ќе ги доживуваат како погрешни.

МОДЕЛОТ А.Ч.П.П.

- Имајте ги предвид вашите **АЛТЕРНАТИВИ** - Кои опции ви се на располагање во ситуацијата со која се соочувате? Што можете да сторите? Изнајдете три или повеќе опции. Можеби третата или четвртата алтернатива ќе се покаже како најкорисна.
- Наведете ги **ЧИНТЕЛИТЕ** - Кои се луѓето кои ќе се најдат засегнати од вашата одлука и вашите дејства? Наведете разни алтернативи од кои може да произлезат разни чинители.
- Имајте ги предвид **ПОСЛЕДИЦИТЕ** кои ги носи секоја од алтернативите. Кои се веројатните последици од секоја алтернатива? Треба да ги земете предвид последиците по сите чинители, не само по вас. Каков е можниот позитивен и негативен исход од секоја од опциите? Понекогаш разгледувањето на случајот може да биде значајно за да се донесе мудра одлука.
- Каков ви е ставот за **ПРЕНЕСУВАЊЕ** на оваа приказна? Дали давањето отчет за избраното дејствување ќе биде пријатно или непријатно искуство пред внатрешната контрола, новинарите и вашето семејство?

Анекс кон модулите: Разбирање на полицискиот интегритет, Програма за градење полициски интегритет (ПГПИ)

Програмата за градење полициски интегритет (ПГПИ) го фаворизира „интегритетот“ како принцип на конзистентно однесување во согласност со разумните етички вредности. Во полициската етика дел од клучните етички вредности се следниве: служење на јавноста, непристрасност, фер однесување, еднаквост, праведност и чесност. Интегритетот претставува сеопфатен принцип на полициските службеници и полициската организација. Полициската организација мора јасно да ги дефинира нејзините клучни вредности и да загарантира дека тие ќе се промовираат низ целата организација и ќе влијаат на однесувањето на сите полициски службеници.

Дефиницијата за интегритет појаснува дека поимот интегритет подразбира многу повеќе од отсуство од корупција, па оттаму понекогаш е погрешно сфатен. Со промовирањето на интегритетот, ПГПИ има за цел да им се спротивстави на сите видови несоодветно полициско однесување, од сериозни незаконски активности па сè до носењето неетички одлуки, од бруталност до недостиг на почит, од злонамерно па сè до немарно или ненавремено вршење должности. Погледнете ја Табела 1 подолу во која се прикажани примери за несоодветно постапување на полицијата.

Табела 1. Примери за видови несоодветно постапување на полицијата

	КРИМИНАЛ ВО РЕДОВИТЕ НА ПОЛИЦИЈАТА	ДИСЦИПЛИНСКИ ПРЕКРШОЦИ ИЗВРШЕНИ ОД СТРАНА НА ПОЛИЦИЈАТА	НЕЕТИЧКО ОДНЕСУВАЊЕ НА ПОЛИЦИЈАТА
НА ДОЛЖНОСТ (со граѓаните)	<ul style="list-style-type: none"> „Провизии“ – Примање предмети, услуги или пари за да им се „заврши работа“ на одредени поединци или компании; Опортунистичка кражба – Крадење од уапсени лица, жртви на сообраќајни незгоди, жртви на криминал, како и од телата или имотот на починати лица; Прифаќање поткуп за неказнување кривичен прекршок – поткуп за да се избегне апсење, поднесување тужба или заплenuвање имот; Фалсификување или надополнување докази (особено во случаи со наркотици); Несоодветна примена на физичка сила врз граѓани (убивање, бруталност, мачење); Сексуално малтретирање граѓани; Недозволено газење на основните човекови права - слобода на говор, движење, здружување итн. 	<ul style="list-style-type: none"> Злоупотреба на авторитет Стекнување материјална придобивка благодарение на позицијата без притоа да се прекрши законот (како на пример, добивање бесплатни пијалаци, оброци, услуги итн.); Попречување на кривичните истраги или постапки, како на пример, поништување казни за сообраќајни прекршоци; Несоодветна примена на физичко или вербално насилство врз граѓани и осомничени (грубо справување, вербално малтретирање, понижување, застрашување итн.); Злоупотреба и манипулирање со информации (неовластена и несоодветна употреба на полициски досиеја; протекување доверливи информации); Дискриминација и нееднаков третман на граѓаните на етничка, религиозна, полова, политичка или каква било друга основа; Негрижа за жртви и притвореници; Непотизам при работењето - фаворизирање пријатели, роднини, сопартијци итн. 	<ul style="list-style-type: none"> Недејствување и мрзеливост; Неквалитетно извршување на должностите; Давање неточни изјави на граѓаните; Свесно прикривање или неуспех да се разоткрие несоодветно однесување или неморално постапување на колегите или претпоставените.
НА РАБОТА (со колегите и претпоставените)	<ul style="list-style-type: none"> Внатрешен поткуп - Купување, размена и продажба на бенефициите на полициските службеници, како што се одморите, распределбата на смени, унапредувањето итн.; Сексуално малтретирање колеги. 	<ul style="list-style-type: none"> Непотизам при унапредување, доделување задачи, одмори, распределување смени итн.; Понижување колеги; Неоправдано отсуство од работа; Злоупотреба на добиените денови за боледување. 	<ul style="list-style-type: none"> Фаворизирање; „Мижеење“ пред проблемите на работното место; Лажеење колеги; Вербално малтретирање колеги
НАДВОР ОД РАБОТНОТО ВРЕМЕ	<ul style="list-style-type: none"> Директни криминални активности - Полициски службеник врши кривично дело врз лице или имот за лична придобивка; Домашно насилство; Возење под дејство на алкохол; Злоупотреба на доверливи податоци за приватни потреби. 	<ul style="list-style-type: none"> Конфликт на интереси кога станува збор за работните задачи и активности, надвор од организацијата (на пр. работење на црно); Користење на статусот во полицијата за приватни потреби; Приватен однос со криминалци. 	<ul style="list-style-type: none"> Вербално малтретирање на блиските; Прекумерна употреба на алкохол.

Анекс кон модулите: Разбирање на полицискиот интегритет, Програма за градење полициски интегритет (ПГПИ)

Принципи на демократско полициско работење

Според ПГПИ, интегритетот е еден од клучните принципи на демократското полициско работење. Подолу накратко се опишани и други клучни принципи:

Владеење на законот – Секој, вклучувајќи ја и полицијата, мора да одлучува и дејствува врз основа на и во согласност со постоечките закони, регулативи и принципите на човековите права кои законски обврзуваат.

Служење на јавноста – Мисијата и функцијата на полицијата имаат за цел да се промовира придобивката за јавноста. Полицијата особено мора да се стреми да им излезе во пресрет на безбедносните потреби на сите групи граѓани.

Отчетност и транспарентност – Отчетност подразбира дека полициските службеници и полициската организација може да сносат одговорност за нивните постапки и одлуки пред внатрешни и надворешни тела. Транспарентност подразбира дека политиките, законите, буџетите и податоците за одлуките и активностите на полицијата треба да ѝ се лесно достапни на јавноста. Транспарентноста е клучна за отчетноста, бидејќи таа им овозможува на граѓаните да имаат увид во начинот на кој полицијата ги користи нејзините овластувања.

Репрезентативност – Полициската сила го отсликува социјалниот состав на општеството во кое дејствува.

Ефективност и ефикасност – Полицијата мора да ги користи разумно нејзините ресурси и да ги исполнува нејзините функции, односно да ги заштитува правата на граѓаните, да спречува, открива и отстранува криминал и закани по безбедноста, да го одржува јавниот ред и мир, како и одлично да се справува со кризни ситуации.

Принципи на демократско полициско работење

Владеење на законот

Служење на јавноста

етика, вредности и човекови права

Отчетност и транспарентност

Репрезентативност

Ефективност и ефикасност

Важноста на полицискиот интегритет

Од полицискиот интегритет произлегуваат важни придобивки за општеството, за кои можеме да прочитаеме подолу:

Почитување на човековите права – На полицијата ѝ се доделени посебни овластувања, како што се овластувањето да апси, приведува, присилува и употребува сила. Доколку овластувањата кои ги има не ги користи со највисоко ниво на воздржување и интегритет, тогаш овластувањата може да многу лесно да доведат до погазување на човековите права.

Легитимност – Во едно демократско општество од суштинско значење е државните институции да уживаат легитимитет т.е. народот да ги доживува властите како претставници на јавната волја. Легитимитетот на полицијата е значително зголемен доколку јавноста согледува дека полициските сили ѝ служат со интегритет, непристрасност и правичност.

Ефективна испорака на услугите – Модерните општества сè повеќе се потпираат на соработката помеѓу полицијата и јавноста за успешно извршување на полициските овластувања. Полицискиот интегритет е

Анекс кон модулите: Разбирање на полицискиот интегритет, Програма за градење полициски интегритет (ПГПИ)

од суштинско значење за да се создаде доверба помеѓу јавноста и полицијата, а довербата ја зголемува наклонетоста на граѓаните да соработуваат со полицијата, да ја снабдат со корисни информации и на тој начин да помогнат во спречување на криминалот и негово сузбивање.

Чувство на сигурност – Кога луѓето веруваат дека полицијата секому подеднакво му служи и го заштитува, се чувствуваат посигурни во нивниот секојдневен живот.

Служење за добар пример – Полицијата е државна агенција задолжена да обезбеди почитување на законот и да го одржи моралниот ред во општеството. Покажувајќи интегритет во своето работење, полициските службеници им служат за позитивен пример на граѓаните и промовираат почитување на законот и етичко однесување.

Доверба во државните институции – Полициските службеници се највидни претставници на државата. Нивниот углед се одразува на угледот на државата, а довербата која им е укажана влијае врз довербата на јавноста во другите државни институции. Довербата во нив води до безбедна средина која ја следи општествен и економски просперитет.

Предизвици со кои се соочува полицискиот интегритет

Интегритетот е првенствено индивидуално прашање. Новите регрутирани полициски службеници ѝ се придружуваат на полицијата со нивното чувство за морал и нивните лични вредности со кои се здобиле во текот на нивното воспитување. Меѓутоа, постојат неколку фактори, како во општеството така и во полицијата, кои претставуваат одреден предизвик или ризик по интегритетот на полициските службеници и истите се наведени подолу. Процесот на спроведување реформи во полицијата треба да ги сведе на минимум следниве негативни притисоци:

Дискреционо овластување – Полициските службеници имаат за должност да го спроведуваат законот, но тие ниту можат да ги спроведуваат сите закони а ни во самиот закон не е прецизно утврдено како тие треба да се однесуваат во сите ситуации. Затоа велиме дека полицијата има големи дискрециони овластувања. Полициските службеници секојдневно мораат да носат одлуки во согласност насоките на дејствување или недејствување пропишани со законот, дали да испитуваат или не, дали да поведат истрага, дали да казнат, уапсат, извршат, повлечат или употребат оружје итн. Полициските службеници носат исправни одлуки благодарение на интегритетот.

Етички дилеми – Етичките дилеми и покрај тоа што се јавуваат во која било професија и во приватниот живот, тие се особено присутни во полициското работење. Тие претставуваат ситуации во кои полициските службеници имаат дискреционо овластување да направат избор, и тоа станува збор за особено тежок избор и каква одлука и да се донесе решението не е задоволително. Разни правила и вредности може да се покажат како конфликтни, и предвидениот начин на дејствување може да има позитивни или негативни последици по полицискиот службеник, други поединци и општеството. Потребно е да се поседува силно чувство за етика за да се направи вистинскиот избор при етичка дилема.

Криминална и корумпирана средина – Полициските службеници постојано се во контакт со корумпирани лица кои имаат интерес да ги компромитираат или корумпираат полициските службеници. Исто така, тие дејствуваат во криминални средини во кои се соочуваат со негативни искушенија, како што се наркотици и огромни парични суми.

Специјални овластувања – Полицијата понекогаш мора да примени и штетни методи кои вообичаено се сметаат за неморални, како што се принудување, измама и лишување од слобода. Под одредени околности за време на полициското работење тие се сметаат за неопходни и морално се оправдани, на пример при справување со опасни облици на криминал. Меѓутоа, овие методи може да имаат „корумпирачко“ влијание врз полициските службеници доколку тие се послужат со нив под други околности кои не се морално оправдани, на пример при постапување со недолжни граѓани.

Притисок за резултати – Понекогаш полициските службеници се соочуваат со огромен притисок да постигнат одредени цели, како на пример одреден број на уапсени, што може да ги доведе до примена на методи за постигнување на поставената цел кои не се морално оправдани.

Организациска култура – Културата на полициската организација има огромно влијание врз зголемувањето или намалувањето на интегритет кај полициски службеници. Полициското работење е стресно а понекогаш и опасно, па групната свест и професионална култура во полицијата мора да е на високо ниво. Раководителите и полициските службеници можат да ги почитуваат и негуваат позитивните одлики, како што се професионалноста и почитта; или да шират негативна култура на корумпираност, да се придружуваат до „кодот на тишината“ (непишаното правило никогаш да не се пријавува или постапува доколку колега постапува несоодветно), како и да се однесуваат агресивно и круто со што традиционално се докажува машкоста.

Недостиг на контрола – Побудите за несоодветно постапување се помали кога шансите за сносене одговорност се поголеми. Сепак, блиското надгледување на полициските службеници не е секогаш возможно, особено за време на патролирање или за време на интервенции. Контролирањето на колегите често е единствениот достапен

Анекс кон модулите: Разбирање на полицискиот интегритет, Програма за градење полициски интегритет (ПГПИ)

контролен механизам, иако е многу неверлив и слаб во полициските сили ширум светот.

Работни услови – Иако понекогаш се преценети и се сметаат за единствен и најважен фактор кој има исклучително влијание врз полицискиот интегритет, работните услови (вклучително и платите) сепак знаат да го поттикнат или поткопаат интегритетот. Несоодветното наградување (парично или непарично) за посветеност на ризичната и комплексната работа може да доведе до исфрустрираност, цинизам и пасивност. Тоа може да поттикне и начин на размислување како следниов: „Ке работам колку што сум платен!“, „Што има да давам максимум од себе за организација која не се грижи за мене?“ или „Морам да си барам други начини да го добијам тоа што ми следува.“

Општествени вредности – Културата и вредностите на општеството имаат огромен удел во полицискиот интегритет. Полициските службеници и носителите на одлуки се припадници на заедницата и нивните вредности се одраз на вредностите на општеството. Толерантноста кај граѓаните, а понекогаш и нивните очекувања, во врска со одреден вид несоодветно однесување, како на пример поткупувањето, можат да поттикнат несоодветно постапување кај полицијата.

Владеене на законот – Можноста за несоодветно постапување на полицијата се сведени на минимум доколку законот постојано се почитува и спроведува во државата каде полицијата дејствува; доколку сите сносат одговорност, вклучително и владата, и доколку судскиот систем гарантира фер и ефикасно применување на законот.

Надворешните чинители и нивната улога во негувањето на полицискиот интегритет

Како што напоменавме претходно, отчетноста кон општеството е клучниот принцип на демократското полициско работење. Понатаму, што повеќе контроли и рамнотежа се воспостават, толку се помали можностите за несоодветно постапување на полицијата. Постојат голем број надворешни чинители кои играат голема улога во негувањето на интегритетот. Воспоставувањето ефикасен систем кој се темели на интегритет им овозможува на овие чинители капацитет за ефикасно да ги исполнат своите улоги со интегритет.

Парламент – Се разбира, еден од овие актери е и парламентот. Тој има овластување да усвојува закони поврзани со интегритетот, како на пример закони кои криминализираат одредени видови на однесување, кои промовираат транспарентност и отчетност, ги регулираат мандатот и овластувањата на полицијата, или воспоставуваат надзор и контрола во институциите. Парламентот има надзорна улога која може да се фокусира на разни аспекти на интегритетот, како што се буџетот, назначувања и унапредувања, стратегии, или испитувања при појава на скандали.

Специјализирани тела за надзор – Во многу држави постојат специјализирани надворешни тела за надзор на полицијата кои имаат за цел да ги испитуваат работењето и постапувањето на полицијата. Нивните овластувања и структура се разликуваат од држава во држава. Повеќето од нив добиваат поддршка од граѓаните кои тие ги испитуваат или упатуваат до релевантните полициски единици. Некои од нив имаат овластувања за репресивни мерки, а некои не.

Цивилното општество и академскиот свет – Организациите на граѓанското општество и академскиот свет играат клучна улога во анализирањето на проблемите поврзани со интегритетот со кои се соочува полицијата, ја информираат јавноста за нив, спроведуваат јавни дебати, предлагаат начини на подобрување и решенија, и вршат притисок на извршната власт, парламентот и судството со цел тие да преземат одредени мерки.

Медиуми – Улогата на медиумите е слична на улогата на организациите на граѓанското општество. Тие ја информираат јавноста за проблемите поврзани со интегритетот, спроведуваат одредени истражувања и им вршат притисок на институциите и поединците. Меѓутоа, улогата на медиумите е специфична. Всушност, медиумите сносат огромна одговорност во формирањето на угледот и репутацијата на полицијата и одредени полициски службеници. Тоа често позитивно влијае на интегритетот. Именувањето и засрамувањето полициски службеници кои се одговорни за несоодветно постапување може да претставува силен фактор кој би ги заплашил полициските службеници кои носат потенцијал за несоодветно постапување. Меѓутоа, тоа може и неправедно да уништи кариери и да создаде негативна перцепција за полицијата доколку претерано се нагласуваат негативни инциденти.

Судство – Судството има клучна надзорна улога во полицијата, бидејќи постапува по тужби за извршени кривични дела од страна на полицијата, води истрага за овие кривични дела, и тоа често во соработка со самата полиција, и носи пресуди за ваквите случаи.

Системот за интегритет на полициската организација

Како дополнување на надворешните фактори и зацврстувањето на капацитетите на надворешните чинители, градењето ефикасен систем за интегритет започнува во рамките на самата полиција. Постојат голем број елементи кои го сочинуваат овој систем, а најважните се наведени подолу:

Дефинирање и пренесување на вредностите – Полициската организација треба да ја дефинира нејзината мисија, визија и основни вредности. Таа треба да загарантира дека врз нив ќе се темелат стратегиите, правилата,

Анекс кон модулите: Разбирање на полицискиот интегритет, Програма за градење полициски интегритет (ПГПИ)

етичкиот кодекс и/или кодексот на однесување, како и дека сите вработени ќе бидат запознаени со нив во целост.

Регрутирање – Процесот на регрутирање треба да биде транспарентен, праведен и да им пружа еднакви можности на сите групи на граѓани, но и да има на располагање средства за проценување на интегритетот кај кандидатите и да ги избере они кои поседуваат силни морални вредности.

Систем на кариера – Системот на кариера треба да се темели на транспарентност, заслуга и интегритет за да ги мотивира полициските службеници, а треба и да им додели раководни функции и да ги задржи на раководни функции вработените кои промовираат интегритет и служат за позитивен пример на останатите.

Институциска поддршка – Организацијата треба да им овозможи на вработените соодветни услови за работа и институциска поддршка, вклучително правна поддршка (т.е. финансиска поддршка за време на судење, заштита на дојавувачите), психолошка поддршка (т.е. советување за намалување на стресот) и етичка поддршка.

Обука – Обуката (без оглед на тоа дали станува збор за основна, постојана или специјализирана) претставува можност за пренесување на вредностите на организацијата, како и можност вработените да размислат како да ги подобрат нивните вештини за етичко носење одлуки.

Комуникација – Од особена важност е да се овозможи отворена комуникација во рамките на организацијата и транспарентно носење одлуки кое ќе биде независно од политиката на оперативно ниво.

Раководство и лидерство – Раководителите имаат потенцијал да послужат како позитивен пример за нивниот тим и да ги раководат процесите на воведување промени во сите области во кои е потребно да се спроведат реформи. Оттаму, тие треба да се избираат и обучуваат многу внимателно.

Внатрешна контрола – Организацијата е првиот актер кој треба да загарантира дека службата дејствува како што треба, како и дека полициските службеници кои недолично се однесуваат и постапуваат ќе бидат откриени и ќе одговараат за нивните постапки. Постојат многу видови системи за внатрешна контрола ширум светот, но тие обично опфаќаат вршење инспекција на полициското работење, собирање поплаки од граѓаните против полицијата, постапување по истите, и дисциплински мерки за направените престапи. За да се олесни препознавањето на проблемите со кои се соочува полицискиот интегритет, треба да се направат заложби за справување со полицискиот кодекс на тишината, како и да се соберат и анализираат перцепции, податоци и трендови на несоодветното постапување на полицијата.

Промовирање на професионалните стандарди – Полициската организација треба да изврши анализа на внатрешните процеси и процедури кои создаваат можности за несоодветно постапување и да преземе мерки со кои ќе ги сведе на минимум ризиците по интегритетот.

Холистички пристап – Програмата за градење полициски интегритет (ПГПИ) се темели на верувањето дека градењето полициска служба која дејствува со интегритет може да се постигне само со холистички пристап. Треба да им се пружи поддршка на сите надворешни актери и на сите релевантни гранки на полициската организација со цел да се зголемат нивните капацитети за зајакнување на полицискиот интегритет. Сите тие треба да официјализираат канали за комуникација и соработка со што би ги здружиле заложбите за зацврстување на полицискиот интегритет.

Дискрециони овластувања на полицијата: Влијание врз интегритетот и стратегии за контрола

Дискреционите овластувања на полицијата, или полициска дискреција, се однесуваат на моќта која им е дадена на полициските службеници да го користат своето лично расудување со цел да носат одлуки кога го применуваат законот.

Полициските службеници имаат овластување да го спроведат законот и правилата кои се пропишани во законите и регулативите. Пишаните правила служат за давање општи насоки и целат да бидат применети во што е можно повеќе ситуации. Меѓутоа, не можат да покриваат или да бидат применети на сосема ист начин во секоја конкретна ситуација со која може да се соочи полицискиот службеник во секојдневната работа. Освен тоа, ситуациите од реалниот живот се честопати многу сложени, а тоа може да создаде двосмислености во однос на тоа кое правило треба да се примени. Најпосле, во некои случаи различни правила може да се во судир едни со други, па оттука е неопходно да се одлучи кое да се следи во дадените услови. Кога се соочени со вакви случаи, полициските службеници се повикани да донесат одлука и да дејствуваат врз основа на нивната лична проценка т.е. да ги употребат своите дискрециони овластувања. Во овој контекст, дискрецијата станува алатка за полицискиот службеник за „прилагодување на правилата кон случаите“¹.

Различни фактори влијаат врз употребата на дискрецијата од страна на поединечни полициски службеници. Дел од нив се и сериозноста на стореното дело, ургентноста на ситуацијата, претходните криминални досиеја за однесувањето на граѓанинот/граѓаните за кој/кои станува збор, расните и родовите влијанија кои ги има локалната култура како и актуелната организациска култура на полицијата; и сите тие играат улога во начинот на кој дискрецијата се изразува и употребува.

Станува јасно дека во зависност од факторите кои влијаат на дејствата или одлучувањето на поединечните полициски службеници во дадени услови, дискрецијата може да претставува закана или предизвик за интегритетот.

На пример, на ниво на поединец, дискрецијата може да доведе до дискриминација или отфрлање задолжителен процес, кога на пример полициски службеник ќе одлучи за валидноста на жалбата или дали да преземе дејство врз основа на етничкото потекло на поднесувачот на жалбата.

На организациско ниво, одлуките донесени врз основа на дискреција (на пример, како да се распределат ресурсите или кои области од полициската работа да се стават како приоритет) можат да станат непрофесионални или неетички во зависност од факторите кои влијаеле врз процесот на одлучување.

На надворешно ниво, неетичкото однесување кое произлегува од употребата на полициска дискреција влијае негативно врз врските помеѓу полицијата и заедницата на која таа ѝ служи.

Со цел да се ограничи неетичкото однесување кое произлегува од полициската дискреција, таа треба да се контролира. Постојат три главни стратегии за контролирање на дискреционите овластувања на полицијата:

- Укинување на дискрецијата
- Организациска контрола
- Унапредување на професионалната проценка

Укинувањето на дискрецијата значи да им се одземе можноста на полициските службеници да одлучуваат врз основа на нивната лична проценка преку, меѓу другото, екстензивно регулирање на потенцијалните ситуации со кои може да се соочат поединечните полициски службеници и да се осигури строга примена на законот. Сепак, не е возможно целосно да се укине полициската дискреција, бидејќи секогаш ќе постои одредена ситуација која нема да биде целосно или соодветно предвидена со пишаните правила. Дополнително, со цел ефективно да се спроведат полициските функции понекогаш е потребна маргина на дејствување (на пример, полициските службеници имаат право да одлучуваат како и кога е вистинското време да интервенираат во одредена ситуација). Најпосле, укинувањето на дискреционите овластувања преку интензивна контрола на сите полициски дејства и одлуки, доколку тоа воопшто е можно, може да ја спречи ефикасноста на полицијата, бидејќи за тоа ќе бидат потребни огромни буџетски, човечки и материјални ресурси кои во спротивно би се користеле за исполнување на безбедносниот мандат.

Иако системот за апсолутна контрола не е изводлив, стратегијата за зголемување на организациската контрола може да придонесе во разграничување и контрола на дискреционите овластувања на вработените во полицијата. За почеток, потенцирањето на контролата може да придонесе за поголема видливост на преземените дејствија и одлуки врз основа на дискреција (на пример, одлуката да не се уапси или да не се пише казна). На пример,

¹Битнер, Егон. „Функциите на полицијата во модерното општество“ Мериленд: Национален институт за ментално здравје, Центар за студии за криминал и деликвенција, 1970, стр. 4.

зголемениот надзор може да има ефект на ограничување на дискрецијата преку нудење специфични насоки. Дополнително, зајакнувањето на механизмите за внатрешна контрола и надворешен надзор можат да доведат до поголема отчетност кај поединечните полициски службеници, бидејќи ќе се отворат повеќе можности да се набљудуваат нивните одлуки и преземени дејствија врз основа на дискреција и да се воведат санкции во случаи каде што употребата на дискрециони овластувања довела до несоодветно постапување или неетичко однесување. Notwithstanding the importance of heightened organisational control, it alone cannot effectively restrict discretion. Ultimately, when faced with a situation presenting a considerable margin of action, the course of action chosen depends on the individual integrity of each police officer. Therefore, the third strategy consists of the enhancement of professional judgement in order to induce police officers to exercise their discretionary powers in accordance with the principle of integrity. By employing integrity as the lens through which discretion is perceived and applied, the latter is circumscribed and controlled.

И покрај важноста на зголемена организациска контрола, таа самата не може ефективно да ја ограничи дискрецијата. На крајот, кога ќе се соочи со ситуација која претставува важна маргина на дејствување, насоката на избраното дејствие зависи од личниот интегритет на секој полициски службеник. Затоа, третата стратегија се состои од засилување на професионалната проценка со цел да се поттикнат полициските службеници да ги употребат нивните дискрециони овластувања согласно принципот за интегритет. Со примена на интегритетот како објектив низ кој се гледа и применува дискрецијата, таа се ограничува и контролира.

Да се засили професионалната проценка за оваа цел ова не е лесна задача. Потребна е зголемена свесност на сите нивоа – индивидуално, организациско, надворешно – за соочување со предизвиците по интегритетот наметнати од дискреционите овластувања на полицијата како и силна посветеност од страна на чинителите на сите нивоа за промена на однесувањата кон поцврст процес на носење одлуки, особено, но не и единствено, преку обука за време на службата.

Од оваа причина, ДЦАФ усвои холистички пристап кон интегритетот кој цели кон негување поголема свесност во однос на прашањата поврзани со интегритетот од страна на индивидуалните, организациските и надворешните чинители и зајакнување на нивните капацитети за справување со овие прашања. Понатаму, ДЦАФ смета дека обуката има суштинска улога во зајакнување на капацитетот на полициската организација за да се унапреди индивидуалниот интегритет на вработените и да се промовира етичка проценка особено во тешки или двосмислени ситуации во кои е потребно да се искористи дискреционо овластување.

Евалуација на курсот

Име на курсот:

Место:

Датум:/...../.....

Вашето мислење ни е особено важно. Ви благодариме што ќе издвоите неколку минути за да одговорите на следниве прашања:

- | | Незадоволително | Пристојно | Добро | Одлично |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Општо земено, како го оценувате курсот? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Кое е вашето мислење за содржината на курсот? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Кое е вашето мислење за просториите и логистиката на курсот? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. What did you think of the course methodology ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Како го оценувате 1-от модул ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Како го оценувате 2-от модул ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Како го оценувате 3-от модул ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Што ви се допадна најмногу во курсот? | | | | |
| 9. Што може да се подобри во курсот? | | | | |
| 10. Дали имате дополнителни забелешки или предлози? | | | | |

Ви благодариме!

ГЛАВА 1

Учење на возрасните
Водич за фасилитаторите

Содржина на оваа глава

1. ВОВЕД

- a. Дефиниции кои се важни за оваа глава
- б. Краток осврт на оваа глава
- в. Основи на ПГПИ кои се поврзани со оваа глава

2. ЦИКЛУС НА ОБУКА

- a. Краток осврт на циклусот на обука
- б. Временски распоред на циклусот на обука

3. ТЕОРИИ, МОДЕЛИ, КОНЦЕПТИ И СТРАТЕГИИ ЗА УЧЕЊЕ НА ВОЗРАСНИТЕ

- a. Предавање наспроти учење
- б. Учење во чијшто центар се наоѓа ученикот и учење во чијшто центар се наоѓа учителот
- в. Размислувања за стратегиите на учење
- г. Учење на возрасните
- д. Други теории што се фокусирани на учењето на возрасните
 - i. Бихејвиоризам
 - ii. Конструктивизам
 - iii. Трансформативно учење
 - iv. Холистичко учење
- a. Сфери на учење и Блумова таксономија на воспитно-образовните цели
- б. Циклус на учење преку искуство
- в. Стили на учење

4. НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ ВО РАЗЛИЧНИ ФАЗИ ОД ЦИКЛУСОТ НА ОБУКА

- a. Проценка на потребите
 - i. Проценка на потребите за обука
 - ii. Анализа на работните задачи
- б. План и осмислување:
 - i. План за обука
 - ii. Развивање на содржините за учење
 - iii. Одредување на воспитно-образовните цели
 - iv. Развивање учебни помагала
 - v. Подготовка на процесот за преглед (Проценка и евалуација)
 - vi. Разгледување алтернативни начини на обука
- в. Пренесување/спроведување
 - i. Обучувач/фасилитатор
 - ii. Поставување и одржување околина што е погодна за учење
 - iii. Хиерархија на потребите според Маслов
 - iv. Анализа на шесте категории на интервенирање
 - v. Прашања и одговори
 - Оној што поставува прашања води
 - Видови прашања
 - Техника на пренасочување
 - vi. Ефективна употреба на учебните помагала
- г. Процес на преглед (проценка и евалуација)
 - i. Проценка
 - ii. Евалуација

1. Вовед

Дефиниции кои се важни за оваа глава

Администратори за обука: лица одговорни за планирање, смислување, организирање или за проценка на влијанието на обуката. Тоа можат да бидат вработени во одделот за човечки ресурси, во институциите за обука, во одделите за развој на наставните програми и во единиците за проценка.

Обука: формален процес кој води кон зацврстување или кон промена на однесувањето, знаењето, вредностите, убедувањата, вештините или способностите кои се поврзани со одредено работно место, функција или професија.

Фасилитација: филозофија или техника која се користи во обучувањето со цел максимално да се зголемат можностите за учење на возрасните ученици.

Учење: впивање нови знаења кои водат кон промена на однесувањето или ставот.

Учење на возрасните: се однесува на теориите, концептите, моделите или стратегиите кои се фокусираат на тоа како учат возрасните.

Комбинирано учење: мешавина од различни стратегии кои се комбинираат да се постигне максимален ефект од учењето. Тоа често вклучува учење со сопствено темпо (како, на пример, е-учење) комбинирано со други облици на обука од типот „лице в лице“.

Краток осврт на оваа глава

Оваа глава ќе се фокусира на теориите, моделите, концептите и стратегиите на учењето на возрасни кои се посоодветни за планирање, организирање, пренесување и за проценување на обуките за полициски интегритет.

Ќе започнеме со вовед во циклусот на обука и потоа ќе се сосредоточиме на теориите и концептите кои се усогласени со принципите на учењето на возрасни кои се основните елементи на ПГПИ и на овој прирачник.

Освен тоа, посебна насока за дејствување ќе биде овозможена во секоја фаза од циклусот на обука. Посебно внимание ќе биде посветено на фазата на пренесување како елемент на поддршка за обучувачите/фасилитаторите кои ќе ги фасилитираат модулите што се вклучени во овој прирачник. Ќе ја завршиме оваа глава со предлози за тоа како да се пренесе обуката за полициски интегритет на раководителите.

Сите информации, совети, основни упатства и методологијата кои се предложени во оваа глава се засноваат на сегашни парадигми за поддршка или фасилитирање на учењето за полициски интегритет. Постојат безброј истражувања, теории и практики кои се поврзани со учењето, предавањето, обуката и фасилитацијата за интегритетот. Ние ќе се фокусираме на најважните точки кои ги поддржуваат целите на овој прирачник. Сепак, ќе ги надополниме претставените информации со линкови за дополнителна литература во случај корисникот да посака да ги истражи алтернативите или да го продлабочи своето знаење поврзано со овие прашања. Во анексите ќе биде дадена дополнителна литература за фасилитаторите.

На самиот почеток е важно да се знае дека ПГПИ препознава различни начини на обука: основна (основно ниво); активна; специјализирана/напредна (т.е. менаџмент). Прирачникот е особено корисен за активната и напредната обука. Но со неопходни прилагодувања на содржината и на методологијата може да биде искористен и како поддршка за основната обука.

Основи на ПГПИ кои се поврзани со оваа глава

„Никогаш не ги учам моите ученици; само се обидувам да им ги овозможам условите во кои тие ќе можат да научат.“

Алберт Ајнштајн

„Не можеш да научиш човек на сè; можеш само да му помогнеш да го пронајде тоа што е во него.“

Галилео Галилеј

„Не можам да научам никого на ништо; можам само да го натерам да мисли.“

Сократ

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

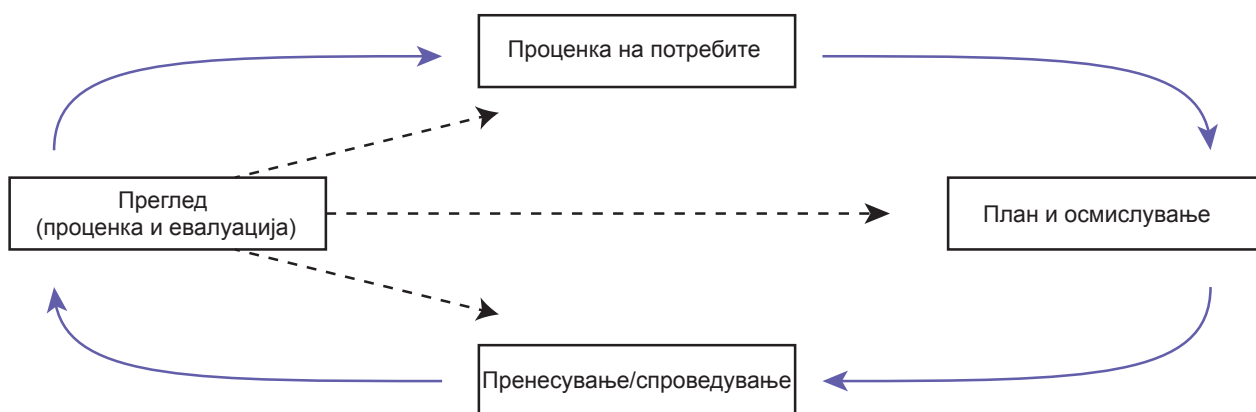
Многумина значајни академици, истражувачи и луѓе кои студирале и предавале, вршеле обуки, пренесувале знаење и фасилитирале ги признале и ги прифатиле основите кои се претставени во горенаведените постулати.

Овој прирачник и оваа глава исто така ги признаваат и се обидуваат да ги следат споменатите основи и принципи. Затоа накратко ќе подвлечеме како тие можат да бидат употребени во обуката на полициските службеници – во смисла на овозможување на условите за учење со намерата дека ќе водат кон дејствување и однесување кои се во согласност со интегритетот.

2. Циклус на обука

На обуката мора да се гледа како на еден непрекинат процес или како на циклус. Сите чекори се последователни, но и се надополнуваат еден со друг. Во секоја фаза од циклусот постојат заеднички елементи и активности кои се меѓусебно поврзани. Затоа е неопходно различните лица кои се вклучени во обуката да го имаат соодветното знаење кое е поврзано со циклусот на обука. Доколку сите фази не се сфатат и/или доколку проблемите кои се претставени во оваа глава не се разгледаат правилно и не им се пристапи соодветно тогаш многу е веројатно тоа да доведе до незадоволителен исход.

За целта на овој прирачник го зедовме предвид следниов циклус на обука:



Прилагодено од: Бакли, Р. Кепл, Ј. (1995)

Краток осврт на циклусот на обука

Проценка на потребите: Обично оваа фаза е почетната точка за секоја стратегија за обучување. Главната цел е да се препознаат разликите меѓу посакуваното ниво на изведба и реалното ниво на изведба. Тоа може да се направи на индивидуално ниво (предности и слабости кај поединците), на ниво на оддел или на ниво на организација (дали сегашните програми за обука се соодветни или се потребни нови, дали проблемите со кои се соочуваме се решливи преку обука) и на стратешко ниво (какво знаење, вештини и ставови се потребни во иднина). Ова прашање ќе го разгледаме подоцна во истава глава.

План и осмислување: Овој чекор вклучува препознавање на целите на програмата за обука врз основа на анализата на недостатоците кои се воочени во текот на претходната фаза. Целта е да се испланираат и да се осмислат соодветни стратегии за учење кои ќе ги надминат недостатоците што се јавиле во изведбата. Ова вклучува организациски прашања кои се поврзани со администрирање на обуката (логистички прашања), како и подготовка на наставна програма, содржини, учебни помагала и други придружни материјали за обуката (содржини за учење). Оваа фаза вклучува развивање на показатели за успехот (резултати/цели на учењето) и на материјали кои ќе го потпомогнат процесот на учење (учебни помагала), и обете мошне важни точки. И најпосле, оваа фаза мора да го земе предвид планирањето и развивањето процес за надгледување и за преглед – ова ќе се употреби во последната фаза од циклусот на обука за да се ревидира и да се процени дали се постигнати целите на учењето. Ова прашање ќе го разгледаме подоцна во истава глава.

Пренесување/спроведување: Оваа фаза е „највидливиот дел“ од циклусот, затоа што стратегиите кои се претходно развивани сега ги вклучуваат корисниците на обуката (учесници или ученици). Таа вклучува управување со средината за учење и овозможување на услови за корисниците да ги постигнат целите што се поставени во текот на претходните фази. Во традиционалните пристапи, ова вклучува обука „лице в лице“, обука во училница или обука преку работилници. Сепак, во современиот пристап, исто така вклучува облици на учење од далечина, како што е е-учењето. За целта на овој прирачник ние главно ќе бидеме сосредоточени на традиционалниот пристап.

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Ова прашање ќе го разгледаме подоцна во истава глава.

Преглед (проценка и евалуација): Циклусот на обука не се смета за завршен доколку не е соодветно прегледан. Полициската организација мора да создаде и да одржува услови за вршење преглед и проценка на обуката. Процесот на евалуација на обуката ќе овозможи да се направат исправки во постојните стратегија и капацитет, како и да се воведат одредени подобрувања. Практичната разлика меѓу евалуацијата и прегледот се состои во тоа што вршме проценка на учењето и го евалуираме процесот на обука. Важно е да се запомни дека обуката ќе биде успешна само ако имаме учење, во смисла на пренос на знаење, вештини или однесувања кои треба да се практикуваат. Оваа фаза ќе овозможи дополнителни податоци за подготовка на следниот циклус на обука.

Временски распоред на циклусот на обука

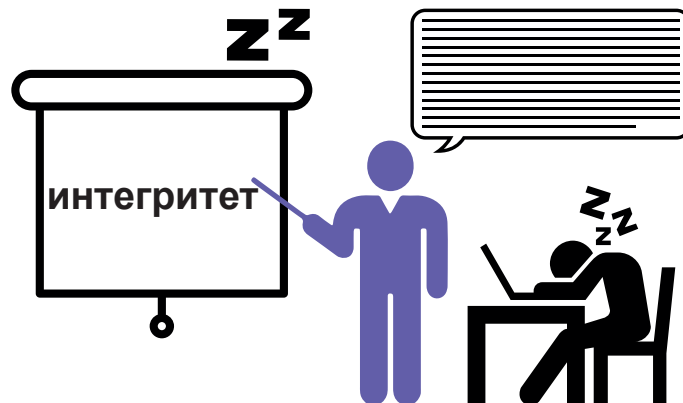


Важно е да се прераспределат соодветните ресурси и време за ефективен пренос на обуката. Познато е дека во просек околу 20% од времето се троши на вистинскиот пренос на обуката, додека останатото време се троши на другите фази. Осигурете се дека времето ќе биде соодветно распределено.

3. Теории, модели, концепти и стратегии за учење на возрасните

Следниов дел ќе овозможи информации за теориите, моделите, концептите и стратегии за учење. Сите објавени информации се важни за сите фази од циклусот на обука. Важно е да се сфатат за да се донесат вистинските одлуки во планирањето, осмислувањето, организирањето, пренесувањето и проценувањето на обуката. Информациите се особено корисни за администраторите на обуката и обучувачите кои ќе бидат вклучени во фасилитацијата за полициски интегритет.

Предавање наспроти учење



„Најголемиот непријател на учењето е учителот кој многу зборува.“ Џон Холт

Горенаведеното е основниот принцип на ПГПИ. На самиот почеток, од суштинско значење е да се сфати дека учењето е наменето за учесникот (потенцијалниот ученик), а не за учителот или, во нашиот случај, за обучувачот/фасилитаторот.

Иако ќе има случаи за време на процесот на обука кога ќе се јави потребата да се искористат стратегиите и методите за учење во чијшто центар се наоѓа учителот, важно е да се разбере дека фасилитацијата е повеќе насочена кон пристапот за учење во чијшто центар се наоѓа ученикот.

Учење во чијшто центар се наоѓа ученикот и учење во чијшто центар се наоѓа учителот



Размислувања за стратегиите на учење

Стратегиите на учење го одредуваат пристапот за постигнување на резултатите од учењето. Стратегиите треба да бидат врзани за потребите на учениците за да се зголеми учењето и да се земат предвид различни видови стилови на учење. Внимателно осмислените активности за учење обезбедуваат постигнување на посакуваните резултати од учењето.

Не постои универзална метода за стратегија на учење. Читањата, предавањата, семинарите, дискусиите, групните активности, решавањето на проблемите, студиите на случај, методот на играње улоги итн. сите можат да бидат соодветни во зависност од резултатот од учењето. Она што е навистина важно е да се одбере метод или методи кои одговараат на задачата. Истражувањата за ефективност на методите за учење/предавање покажуваат дека комбинацијата од неколку методи најверојатно ќе се покаже како подобра одошто кога тие методи би се употребиле поединечно. Разни методи помагаат да се задржи интересот и мотивацијата. Имагинативниот избор на стратегии

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

на учење и нивното ефикасно спроведување и менаџирање им овозможуваат на учениците да учествуваат во широк опсег активности – слушање, гледање, зборување и правење – со што ќе се олесни нивното учење.

Стратегиите на учење можат да се класифицираат како:

- пасивни (презентациски) или активни (интерактивни);
- индивидуално или групно учење;
- учење во чијшто центар се наоѓа учителот, учење во чијшто центар се наоѓа ученикот или учење во чијшто центар се наоѓа содржината.

Дополнителна литература: http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

Учење на возрасните

Учењето на возрасните е уште еден основен принцип на ПГПИ. Покрај тоа што претставува општ принцип на нашата програма, а особено на овој прирачник, тоа исто така е и една од најистражуваните теми во образованието и обуките. Оваа теорија му се припишува на Малком Ноулс.

Малком Ноулс (24 август 1913 – 27 ноември 1997) бил американски учител за возрасни, познат по усвојувањето на теоријата за андрагогија – поим кој првично бил востановен од германскиот учител Александер Кап. Ноулс е заслужен за неговото суштинско влијание врз развојот на Теоријата за хуманистичко учење и за користењето договори или планови создадени за ученикот со кои се водат искуствата од учењето (извор: Википедија).

Спротивно на педагогијата, која се фокусира на детското образование и учење, андрагогијата се фокусира на тоа како учат возрасните и кој е најдобриот начин да се олесни тоа учење.

Оригиналната теорија за андрагогијата предлага шест елементи за олеснување на учењето на возрасни лица:

Потреба да се знае – Тие мора да знаат од која причина го учат тоа што учат. Пред и за време на обуката, фасилитаторот мора јасно да ги изложи причините за таа обука. Јасното дефинирање на целите на учењето и вклученоста на учениците во сите фази на обуката ќе му помогнат при овој процес.

Искуството е основа – Искуствата во кои се вклучени и грешките ја овозможуваат основата за образовни активности со возрасните лица. Тие треба да извлекуваат поуки од своите претходни искуства, но имаат и нови искуства и прават грешки обидувајќи се вистински да научат нешто ново. Како фасилитатори ние често ги осмислуваме нашите активности за учениците успешно да можат да поминат низ нив, но понекогаш е корисно учениците да бидат предизвикани со цел да изградиме уште поголема основа за тие да научат.

Одговорност – Возрасните мораат да бидат одговорни за своите одлуки во врска со образованието. Тие мораат да бидат одговорни и вклучени во планирањето и проценувањето на своето учење. Тие нема добро да реагираат ако им се кажува што да прават или како да учат. Наместо тоа, вклучете ги мошне рано во процесот на учење и ќе бидете сведок на подобри резултати. Овој принцип е познат и како „концепт за себеси“. Возрасните имаат свој концепт да бидат одговорни за своите одлуки, и сакаат да бидат гледани и третирали од страна на другите како лица способни за самонасочување.

Значајност – Возрасните се многу позаинтересирани за учење содржини кои имаат непосредна важност за нивната работа или личниот живот. Интегритетот е поврзан и со животот и со работата, па фасилитаторите секогаш мораат да го истакнуваат овој аспект.

Сосредоточеност на проблемите – Учењето на возрасните е повеќе сосредоточено кон проблемите одошто кон содржината. Учесниците не сакаат да слушаат предолги предавања. Потребно е да им се дадат проблеми и можност да ги решат истите за време на обуката.

Внатрешна мотивација – Возрасните лица подобро реагираат на внатрешните одошто на надворешните мотиватори. Иако во одредени случаи знаеме дека возрасните реагираат на надворешни мотиватори (на пример, подобра работа, повисока плата, унапредување), најдобрите мотиватори сепак се внатрешните (на пример, самодовербата, поголемата самоувереност, самооствареноста). Најголемиот дел од возрасните се мотивирани да продолжат да растат и да се развиваат на личен план.

Мотивираноста во обуката ќе биде дополнително разработена во оваа глава (Пирамида на човечките потреби на Маслов)

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Подолу се наведени и другите принципи кои се поврзани со оригиналната теорија и кои, во меѓувреме, се додадени кон полицискиот интегритет и се важни за него:

Учењето ги поттикнува емоциите како и интелектот.

Најдобра е неформалната средина.

Возрасните учат со различно темпо.

Возрасните го поврзуваат тоа што го учат со она што веќе го знаат.



Учењето е доживотно.

Возрасните учат преку практична работа.

Учењето најдобро се одвива во атмосфера каде никој никого не осудува.

Проблемите и примерите мора да се реални и релевантни.

Дополнителна литература: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

Други теории што се фокусирани на учењето на возрасните

Бихејвиоризам

Бихејвиоризмот настанал под влијание на работата на психолозите Џон Б. Вотсон и Б. Ф. Скинер, и се заснова на верувањето дека сите мисли, дела и чувства можат да се гледаат како однесувања. Ова значи дека за да измериме дали учениците научиле нешто ние мораме да набљудуваме дали нивното однесување се променило. Освен тоа, оваа теорија претпоставува дека процесот на учење може да биде набљудуван. Според теоријата, за да се смени однесувањето и најдобро да се научи нешто потребен е повратен одговор. Па така, оваа теорија овозможува поддршка за создавање активности за учениците во програмата на обуката, и тоа активности во кои тие ќе можат да обликуваат нови однесувања и да добиваат повратен одговор за нивните дејства.

Дополнителна литература: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

Конструктивизам

Конструктивизмот предлага да учиме нови идеи или замисли врз основа на сегашните и минатите знаења и искуства. Ова се постигнува преку создавање врски меѓу нашето претходно знаење и новите информации што ги добиваме. Како исход на тој процес, овие врски добиваат ново значење, а истовремено се создаваат нови знаења, вештини и способности. Оваа теорија исто така тврди дека она што е важно е начинот на кој ние ги толкуваме и ги објаснуваме нашите искуства кои влијаат на нашето учење, а не што се случува за време на тоа искуство. Како фасилитатори, најпрвин е важно да дознаеме што учениците веќе знаат или какви искуства веќе имаат и потоа да се обидеме да ги поврземе новите знаења со тие искуства.

Дополнителна литература: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

Трансформативно учење

Трансформативното учење е тесно поврзано со конструктивизмот. Тоа истражува како возрасните им придаваат значења на своите искуства. Оваа теорија им овозможува да ги прегледаат своите согледувања и да ги преиспитаат своите претходни убедувања. Учењето не е само впивање содржини. Тоа е процес со кој возрасните ја доловуваат суштината и го преобразуваат својот светоглед. Двата главни принципи се следниве:

Критички осврт – Ова е процесот во кој се иземаме себеси од ситуацијата и критички се осврнуваме на нејзиното значење. Во него спаѓаат разгледувањата на таа ситуација од различни агли и перспективи, испитувањата на значењата кои поединецот претходно ги споил со одредено сценарио на настани и проценувањето дали тоа значење сè уште е важечко и значајно.

Рефлексивен дискурс – Во него имаме активни дискусии и разговори со други лица за да создадеме ново значење. Се постигнува преку проценка на доказите и аргументите на одреден проблем, како и преку отвореноста кон разгледување алтернативни гледни точки или алтернативни убедувања, а потоа критички се осврнуваме на новата информација и создаваме ново мислење за таа ситуација.

Дополнителна литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Холистичко учење

Оваа теорија го носи конструктивизмот чекор понапред преку нагласување на важноста на образованието, излегување во пресрет на потребите на „целата личност“ од интелектуална, психолошка, физичка и духовна перспектива. Ги нагласува автентичните начини на учење со учење од својата природна околина по пат на соработка со другите и давање важност на личната и социјалната преобразба. Ова учење тврди дека секој поединец е дел од поголем колективен систем и дека мораме да ја образуваме таа личност во рамки на поголем контекст, наместо да се обидуваме да го поделиме учењето на делови. Оваа теорија се заснова на три принципи:

Рамнотежа – наставната програма мора да одржува рамнотежа меѓу традиционалната практика со вклучување на духовните, интуитивните и соработничките практики на учење.

Вклученост – лицата треба да истражуваат различни начини на учење и да не дискриминираат поради друга образовна ориентација.

Врска – се сосредоточува на пронаоѓање и поставување врски меѓу луѓето, нештата и искуствата, наместо да ги распоредува во различни категории.

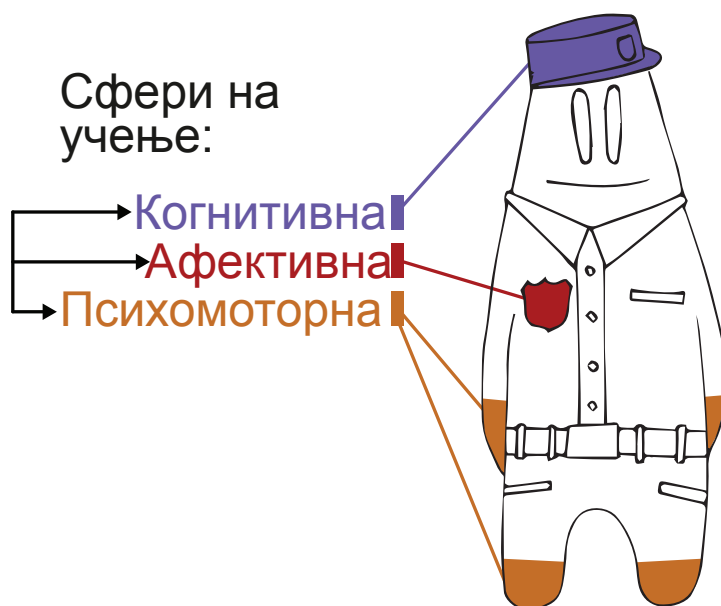
За да го олеснат учењето од холистичка перспектива, обучувачите/фасилитаторите мораат да го почитуваат фактот дека секој поединец има уникатно ученичко искуство и различни потреби. Бидејќи крајните цели и резултати можат да бидат различни за секоја личност, обучувачот/фасилитаторот мора вистински да им служи како водич низ процесот на учење. Ова може да се постигне преку охрабрување активно да се размислува за искуствата и преку разговор за тоа што значат тие искуства за ученикот.

Дополнителна литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

Сфери на учење и Блумова таксономија на воспитно-образовните цели:

При избор на резултатите од учењето, треба да бидат земени предвид две основни психолошки и образовни теории: „Сфери на учење“ и „Блумова таксономија на воспитно-образовните цели“.

Обете теории се втемелени во истражувањата и наодите кои тврдат дека учењето може да се случи на различни начини. Можеме да учиме со запомнување, со усвојување на начини на однесување, со искажување ставови и со здобивање нови физички вештини. Тоа може да се искористи и дома и во нашите приватни животи. Тоа значи дека учењето може да се случи во неколку сфери. Овие сфери на учење се категоризирани како когнитивна сфера (знаење), психомоторна сфера (вештини) и афективна сфера (ставови и однесувања). Оваа категоризација е најдобро објаснета со Таксономијата на сферите на учење, создадена од група образовни истражувачи предводена од Бенџамин Блум во 1956 година.



„Да си свесен што е правилно не значи ништо доколку не постапуваш исправно.“ Теодор Рузвелт

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Процесот на **когнитивната сфера** се состои од присетување и препознавање на знаењето, разбирање (сфаќање на материјалот, негово поактивно истражување) и од примена на тоа знаење (негова употреба во конкретни ситуации), истражувајќи ја секоја нова ситуација преку нејзино расчленување на делови (анализа), потоа градејќи ја во нова замисла (синтеза) и најпосле проценувајќи го новото знаење и неговата вредност (евалуација).

Афективната сфера се состои од добивање стимули, од обраќање внимание, од развивање свесност, а потоа од реагирање и вреднување на концептите и процесот во кој сме вклучени, проценувајќи дали таа активност вреди за да биде изведена, и најпосле од организирање на вредностите во еден систем кој ќе го карактеризира секој поединец и неговата/нејзината посветеност. Оваа сфера е клучна за овој вид обука.

Учењето во **психомоторната сфера** почнува со набљудувањето кои вештини се вклучени во зададената задача, и продолжува со вежбање и подготовка за изведување на таа задача со помош. Кога вештините ќе се развијат на механичко ниво, можеме да дејствуваме без помош. Највисокото ниво се достигнува кога задачите се извршуваат автоматски и по навика. На ова ниво се постигнува позитивна рутина.

Обично постои заемно дејство меѓу различните сфери на учење. Учењето во когнитивната сфера е предуслов за учење во другите сфери. Сепак, може да се каже дека во зависност од темата или од проблемот со кој се соочуваме секогаш постои доминантна сфера во која се случува учењето и затоа тоа треба да се земе предвид додека се осмислуваат целите на учење.

Како што претходно е нагласено, интегритетот главно се занимава со ставовите и однесувањето, иако вклучува и аспекти кои се поврзани со когнитивната сфера (познавање на законите, кодексите на однесување, етичките кодекси итн.). Од суштинска важност е да се препознаат овие аспекти кога ќе се смислуваат стратегиите на учење и нивните резултати.

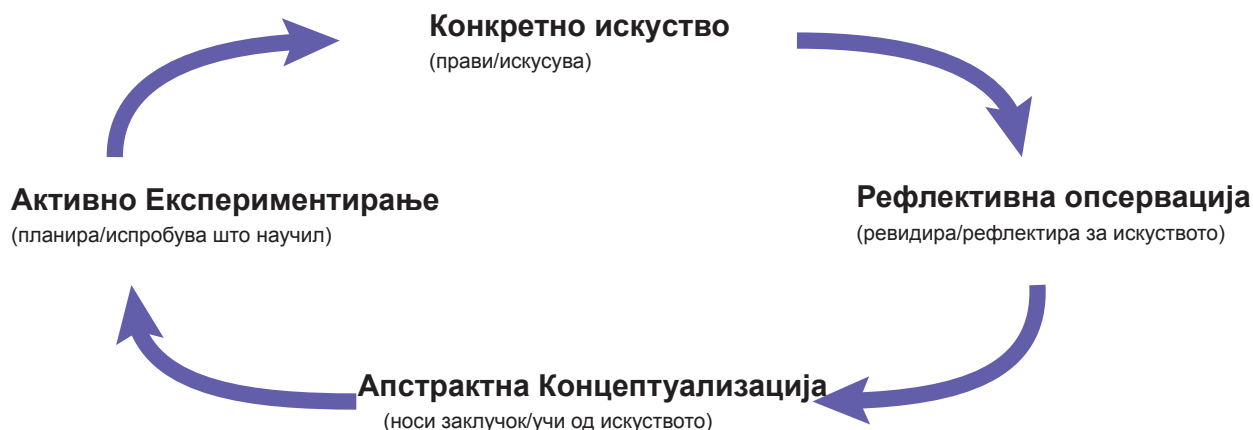


Извор: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

Дополнителна литература:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>

Циклус на искуствено учење



„Учењето е искуство. Сè друго е само информација.“ Алберт Ајнштајн

Според теоријата за искуствено учење на Дејвид Колб (ТИУ)

Извор: http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php

Обуката која е предложена во овој прирачник е заснована на **моделот за искуствено учење** кој користи интерактивни техники. Моделот промовира четири елементи: непосредно искуство (активности во кои учесниците ги надградуваат своите искуства или се изложени на нови), осврт на искуството, генерализација (научени лекции) и спроведување на научените лекции. Тој е во согласност со циклусот на учење на Колб.

Дополнителна литература: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

Стилови на учење

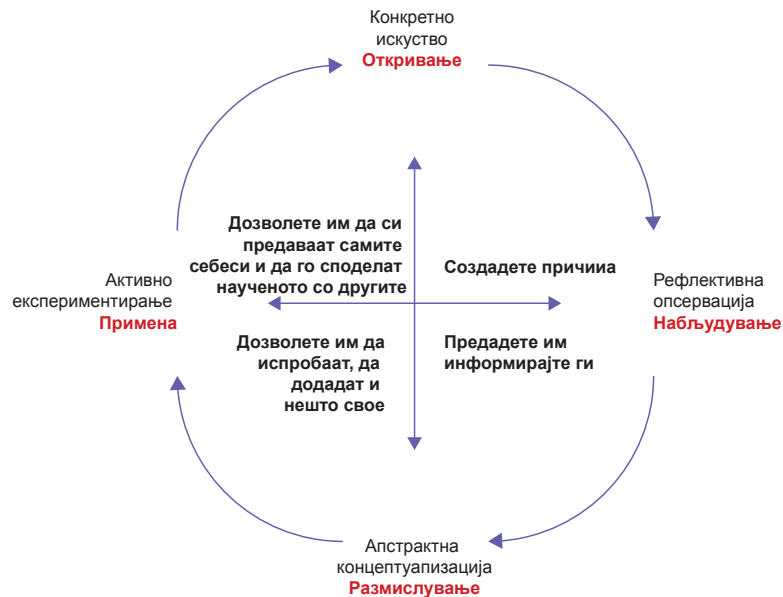
Секоја личност има различен стил на учење и своја омилена техника. Стиловите на учење ги групираат вообичаените начини на кои луѓето учат. Секој има мешавина од стилови на учење и овој факт треба да биде земен предвид кога ќе се смислува и пренесува обуката. Некои ученици учат **визуелно** и претпочитаат користење слики, фотографии и просторно сфаќање, други **аудитивно** и претпочитаат слушање и зборување, трети **кинестетички** и претпочитаат користење на рацете и на сетилото за допир, т.е. мораат да „направат“ нешто. Мораме да им удоволиме на сите нив, вообичаено со помош на учебни помагала и преку разновидни активности.

Питер Хани и Алан Мамфорд го развија нивниот систем на стилови на учење како варијација на моделот на искуствено учење на Колб.



ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Обучувачите/фасилитаторите треба да признаат дека постојат различни стилови на учење. Тие мораат да бидат флексибилни и да се прилагодуваат кон разните стилови на учење. Широк опсег активности може да ги задоволи сите стилови на учење. Долната слика ни покажува како обучувачот/фасилитаторот треба да ја менува својата работа.



Дополнителна литература: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Ако сакате да си го проверите вашиот стил на учење:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. Најдобри практики во различни фази од циклусот на обука

Овој дел вклучува дополнителни информации за теориите, концептите, моделите и стратегиите на учењето на возрасните кои можат да се применат во различни фази. Овие практични совети или најдобри практики главно се наменети за обучувачот/фасилитаторот, но исто така и за администраторите на обуката.

Проценка на потребите

Проценка на потребите на обуката (ППО)

За да се изврши проценка на потребите на обуката (ППО) потребно е да се соберат податоци на организациско, работно и лично/индивидуално ниво. Секое ниво вклучува специфични прашања, извори на информации и методи на нивно собирање. ППО треба да осигури дека обуката е најсоодветната интервенција за решавање проблем кој се појавил при изведбата. Фокусирајте се на прашањата поврзани со полицискиот интегритет кои се нагласени во модулите.

Вршењето проценка и анализа на организацијата осигурува дека организацијата дава поддршка и е во тек со иницијативата на обуката. Усогласувањето на обуката со стратегијата на организацијата, поддршката од раководството и достапните ресурси се главните нешта кои се гледаат при вршење анализа на организацијата. Осигурете се дека ќе имате соодветни човечки и финансиски ресурси.

Анализа на работните задачи (АРЗ)

Оваа особена проценка се фокусира на специфичните одговорности на работата, нејзината зачестеност, важност и изводливост. Исто така треба да ги нагласи компетенциите (знаење, вештини и способности). Важно е да се сфати што треба да постигнат учесниците во нивната работа за да се разбере како обуката може да помогне да се лоцира проблем во изведбата. Податоците се собираат од луѓето кои имаат непосредно знаење за работните задачи, за одговорностите и за очекуваното ниво на изведба.

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Овој прирачник е развиен со вршење генеричка проценка на потребите за специфична држава – Македонија. Вклучува различни методи и публика. Наодите беа споредени со други истражувања и проценки кои се достапни во литературата. Ние сме уверени дека резултатите можат да бидат слични со која било друга држава со слични социолошко-културни и економски околности. Сепак, претпоставувајќи дека секоја држава и организација имаат специфични проблеми и потреби, препорачливо е администраторите на обука и обучувачите да ги приспособат предлозите на ПГПИ кон нивниот контекст и околности.

Дополнителна литература:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

План и осмислување

План за обука

Во оваа фаза, размислете за развивање план за обуката. Овој стратешки документ треба да ги води спроведувањето и проценката на обуката, потребни за да се исполнат потребите на обуката. Планот за обука треба да биде директен резултат на проценката на потребите на обуката.

Стандардниот **план за обука** ги вклучува следниве информации:

Обуката има потреба од:

- Име на курсот, наслов на модулот или лекцијата
- Опис во главни црти на содржината или на темите
- Цели на учењето
- Извор на барањето (лице, група или единицата која ја побарала обуката)
- Негативни последици од неизвршување на обуката (понатамошното влошување доколку и понатаму остане потребата за обука или недостигот од истата)

Учесници:

- Очекувана публика на курсот (бројност, работни позиции, чинови)
- Сегашно ниво на знаење на учесниците
- Предвидени реакции/предизвици на учесниците

Прашања во врска со временскиот распоред:

- Предвиден почеток на обуката
- Времетраење и зачестеност на обуката (часови, денови, недели итн.)
- Предвиден дневен распоред
- Број на учесници по курс и по предавање

Достапни ресурси:

- Логистички потреби (буџет, опрема итн.)
- Образовен материјал (постоечки програми за обука, референтен материјал)
- Персонал кој ќе ја врши обуката (обучувач, фасилитатор итн.);
- Каде ќе се врши обуката (односно дали ќе биде на работното место, во академија за обука, на некоја друга надворешна локација).

Други прашања:

- Како ќе ја рекламираме и ќе ја промовираме обуката?
- Кој ќе ги избере и ќе ги информира учесниците?
- Кој ќе води евиденција за учесниците што присуствуваат на обуката?

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Развивање на содржините за учење

Поимот „содржини за учење“ се однесува на информациите кои учениците треба да ги научат, а кои се поврзани со начинот на кој треба да се однесуваат, со фактите, со правилата, со концептите, со теориите и со принципите. Содржината за учење мора да биде развивана преку следење на стратегиите за учење кои ќе бидат применети, земајќи ги предвид капацитетите на организацијата.

Да повториме уште еднаш, мошне важно е да се запомни дека изборот на содржините и стратегиите за учење мораат да го земат предвид фактот дека обуката за интегритет докажано е поделотворна кога ќе се применат техниките и принципите на учењето на возрасните.

Одредување на целите на учење

Целите на учење (или резултатите) мораат да опишат што се очекува од ученикот да научи, да сфати и да може да прави по успешното завршување на процесот на учење (ЕКТС водич). Резултатите од учењето ја обликуваат основата на она што треба да се научи, земајќи ги предвид способностите (знаењето, вештините и ставовите). Важно е да се забележи дека дефиницијата не го вклучува зборот „предавање“. За да се увериме колку научил ученикот многу поважно е да видиме што е научено.

Кога ќе ги осмислувате резултатите од учењето, помислете на тоа што поточно учениците мораат да знаат, како треба да се однесуваат или што да прават кога ќе го завршат процесот на обука. Да се има јасни резултати е корисно за:

- Обучувачите/фасилитаторите да знаат што треба да се стори и како учењето може да се олесни;
- Учениците да знаат што треба да научат и што треба да очекуваат за време на процесот на учење.

Карактеристики на резултатите на доброто учење:

- Специфични – даваат доволно детали, напишани со јасен јазик;
- Објективни – формулирани во неутрална форма, избегнуваат мислења;
- Достижни – изводливи во зададената временска рамка и со достапните ресурси;
- Важни – за професијата;
- Постапуваат стандарди – го назначуваат стандардот кој треба да се постигне;
- Мерливи – докази дека учениците научиле.

Како да се напишат резултатите од учењето:

Обично започнуваме со изјавата „На крајот од овој курс/предавање“... а потоа продолжуваме со:

- Подмет + прирок (на пример: „...ученикот/учесникот се стекна со...“);
- Видот на резултатот од учењето – знаење, вештина или став (на пример: „... вештината...“);
- Тема – се однесува на темата или на областа на курсот/предавањето, или на одредена вештина или став (на пример: „...препознавање корупција...“);
- Стандардот или нивото кое е постигнато;
- Контекстот на резултатот од учењето.

Запомнете дека при одбирањето на резултатите од учењето постојат две основни психолошки и образовни теории кои мораат да се земат предвид – „Области на учењето“ и „Блумова таксономија на воспитно-образовните цели“. Ве молиме одново прочитајте ги претходните заглавја на оваа тема.

Развивање учебни помагала

Учебни помагала се материјалите кои го помагаат процесот на учење. Тие се наменети и за обучувачите/фасилитаторите и за учениците. Можат да вклучуваат планови за предавања, прирачници, бележници, табли, карти, табели, слики, компјутери, снимки, дијаграми или кој било друг вид опрема, алатки и уреди кои го помагаат процесот на учење.

Препорачуваме внимателен избор на учебните помагала. При фасилитирање на обуката за полициски интегритет акцентот треба да биде ставен на дискусиите и на групните активности кои прават учесниците да се активни поголемиот дел од времето. Затоа користењето одредени учебни помагала кои се фокусирани на презентации треба да биде ограничено (на пример, презентации во Пауерпоинт).

Изборот на учебни помагала ќе биде подложен на влијанието на неколку фактори, како што се стратегиите/теориите за учење, принципите на учењето на возрасните и стилите на учење. Овие прашања веќе се обработени претходно во оваа глава.

На ефективната употреба на учебните помагала ќе се осврнеме подоцна во оваа глава.

Подготовка на процесот за преглед (Проценка и евалуација)

Како што и претходно беше споменато, мошне важно е да се постават темелите за преглед на севкупниот процес на осмислување и пренесување на обуката со цел да се увиди дали се постигнати целите на самата обука. Доколку тие не се постигнати, резултатот од овој преглед треба да препорача мерки за корекции. Раководителите на обуката или обучувачите мораат да размислат за создавање прашалници, истражувања и слични алатки за да

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

соберат повратни информации од учесниците за тоа како тие ја доживуваат обуката. Исто така треба да вклучат и планирање на тестови за наученото. Ова може да се направи во вид на усно или писмено тестирање. Ве молиме погледнете ги другите белешки на оваа тема подолу во оваа глава (процесот на преглед).

Дополнителна литература: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Алтернативни начини на обучување

Кога се планираат и се осмислуваат стратегиите за обука, администраторите и осмислувачите или обучувачите мораат да земат предвид алтернативни начини за олеснување на обуката. Како алтернатива на традиционалната обука во училишница може да го вклучиме, на пример, е-учењето или комбинацијата од обука во училишница и е-учење. Ова е познато како „комбинирано учење“. Како што е веќе споменато, ПГПИ користи комбинирано учење како поддршка за своите цели.

Дополнителна литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

Пренесување/спроведување

Овој дел само ќе ги нагласи специфичните прашања поврзани со пренесувањето на обуката кои се важни за пренесувањето на модулите на обука што се вклучени во овој прирачник.

Обучувач/фасилитатор

Важно е да се разјасни на што поточно мислиме кога ги користиме поимите обучувач и фасилитатор. Иако тие често имаат функции кои им се совпаѓаат, сепак играат различни улоги.

Мошне често луѓето го мешаат поимот „фасилитатор“ со „обучувач“.

Обучувачот работи во различни области, главно образовајќи ги вработените во компаниите за специфични теми што се важни за нивното работно место. За разлика од фасилитаторот, обучувачот има активна улога и главно пренесува знаење (извор: Википедија).

Фасилитатор е некој кој ѝ помага на група луѓе да ги разбере нејзините заеднички цели и кој ѝ помага како да ги постигне тие цели. Во тој процес фасилитаторот останува „неутрален“, што значи дека тој/таа не зазема одредена позиција во дискусијата (извор: Википедија). Фасилитатор е лице задолжено за водење или за координирање на работата на една група (извор: Dictionary.com).

Во нашиов случај, ние зборуваме повеќе за улогата на фасилитаторот, кој е активен и непристрасен член во процесот на учење. Неговата/нејзината улога е вешто да ѝ помага на групата ученици да ги сфатат своите заеднички цели и да им помогне да ги постигнат овие цели без да зафати некоја страна во расправата.

Фасилитаторот ги води активностите и помага да се постигне разбирање. Неговата/нејзината задача е да интервенира на начин на кој ќе додаде креативност во дискусијата наместо да ја води таа дискусија и да ја одземе креативноста од групата. Тој/таа ја има способноста да ги разбере групните процеси и динамика – успешно да ги пронајде нееднаквостите во динамиката на групата. Фасилитаторот знае кој преовладува во групата и како да го спречи, кој е повлечен и како да го вклучи, кој не е заинтересиран и како да го вовлече во процесот на учење.

Колку повеќе ги вежбаваме нашите креативни фасилитаторски техники толку повеќе ни станува удобно со нас и со нашите ученици.

Further reading: http://www.teindia.nic.in/files/teacher_trg_module/8_creative_facilitation_techniques.pdf

Поставување и одржување околина што е погодна за учење

Поимот **околина што е погодна за учење** се однесува на создавање, градење или обезбедување услови за специфична ситуација за учење (односно курс или сесија за обука). Околината што е погодна за учење зависи од стратегијата која е избрана.

Како што учењето зависи од физичката, социјалната и психолошката околина, атмосферата на добро организираната училишница е предуслов за делотворно учење. Тоа вклучува фактори како што е соодветна средина во училишницата која ги поддржува човечките односи и толеранцијата на различните мислења.

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Хиерархија на потребите според Маслов

Поддржувањето околина што е погодна за учење најдобро може да се разбере преку „Хиерархијата на потребите според Маслов“. Оваа теорија тврди дека човечките потреби се последователни, што значи дека првостепените психолошки потреби мораат да бидат задоволени пред другите повисоки потреби, меѓу кои спаѓа и учењето или „самоостварувањето“. Последователноста на потребите е следнава:

1. **Физиолошките** потреби се најосновните телесни човечки потреби. На организациско ниво, овие потреби се во суштина потребата за соодветна топлина, т.е. собна температура, за воздух, за храна, за вода итн.
2. Потребите за **безбедност и засолниште** се потреби за безбедна и сигурна физичка и емотивна околина.
3. Потребите за **љубов и припадност** се одразуваат преку желбата да се биде прифатен, да се создадат пријателства, да се биде дел од некоја група и да се биде сакан. Во околината што е погодна за учење овие потреби влијаат на желбата за добар однос и учество во учењето.
4. Потребите за **самодоверба** се поврзани со желбата за позитивна слика за себеси. Целта на задоволувањето на овие потреби е да се добие внимание, признание и почит од другите. Во околината што е погодна за учење, потребата за почит води кон мотивација и кон зголемена одговорност и придонес.
5. Потребите за **самоостварување** ја претставуваат желбата за самоисполнетост која спаѓа во највисоката категорија на потреби. Потребите за самоостварување почиваат на интересот за развој на нашиот целосен потенцијал, за зголемување на нашата способност и за станување подобра личност. Во околината што е погодна за учење, потребите за самоостварување можат да бидат задоволени со давање можност на луѓето за раст, за креативност и со нивно изложување кон задачи што се вистински предизвик и што водат кон постигнување напредок.

„Хиерархијата на потребите според Маслов“ често се претставува во пирамидален облик. Разни модели од оваа хиерархија можат да се најдат во публикациите и на отворените извори на интернет.

За потребите на овој прирачник, ќе употребиме изменета верзија – пирамида на потребите која е приспособена за училищата.

Хиерархија на потребите според Маслов Применета во училишта



Дополнителна литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Анализа на шесте категории на интервенирање

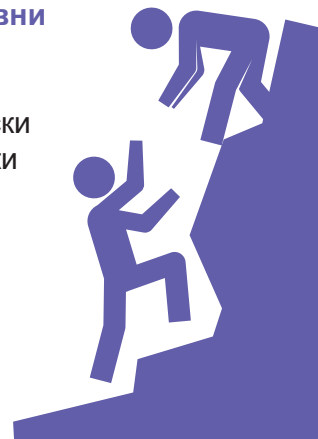


Авторитативни

Наложувачки
Информативни
Конфротирачки

Фасилитативни

Катарзични
Катализаторски
Поткрепувачки



Овој концепт се занимава со шесте основни видови интервенции кои фасилитаторот може да ги употреби во училищата. Смислен е од страна на Џон Херон (2001 г.) како средство за анализа на широкиот спектар можни терапевтски интеракции, како и за подобро разбирање на меѓучовечките односи. Во денешно време, меѓу другото, неговата употреба е широко распространета во обуката/учењето менаџмент.

Во процесот на учење, тој помага да се лоцираат психолошките потреби на ученикот за време на часот или на предавањето. Концептот се состои од две големи групи интервенции – а) **авторитативни** и б) **фасилитативни**. Тие често се користат како дополнување на концептите за учење во чијшто центар се наоѓа ученикот и за учење во чијшто центар се наоѓа учителот.

а) Авторитативни интервенции

Во рамки на самите авторитативни интервенции, обучувачот/фасилитаторот зазема поддоминантна улога и одговорност за дејствувањето и однесувањето на ученикот со негово предизвикување, со давање информации или со предложување што тој/таа треба да направи.

- **Наложувачките** интервенции го насочуваат однесувањето на ученикот во училищата со поставување цели, распоред и правила на обуката (односно со водење на однесувањето во целата група).
- **Информативните** интервенции им даваат знаење, информации и значење на учениците. Обучувачот/фасилитаторот може да се фати во стаплицата на претераното подучување, на давањето премногу информации и како последица на тоа може да ги изгуби своите ученици. Бидете свесни дека нивното внимание почнува да опаѓа по само 20 минути и дека човечкиот мозок е способен да прими ограничен број информации.
- **Конфронтирачките** интервенции се обидуваат да ја подигнат свеста на ученикот за некој негов ограничувачки став или однесување за кој тој или таа не се свесни. Обучувачот/фасилитаторот треба да биде внимателен да не го „нападне“ ученикот на лично ниво, туку да се соочи со неговиот став или со неговото однесување.

б) Фасилитативни интервенции

Фасилитативните интервенции ги охрабруваат учениците да станат посамостојни и да преземат поголема одговорност за своето учење и за своето однесување.

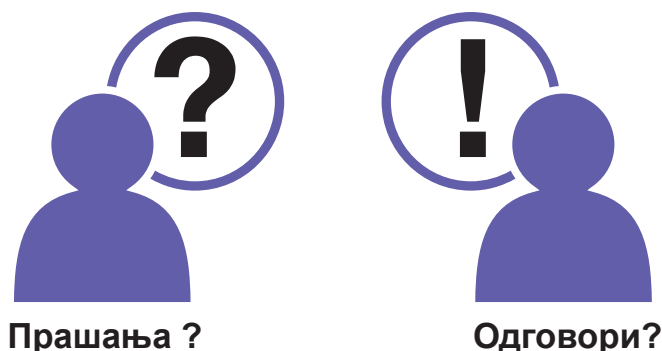
- **Катарзичните** интервенции им овозможуваат на учениците да ги изразат сопствените емоции и да се ослободат од негативните и ограничувачки чувства и напнатост. Преку поставување прашања, разгледување на искуствата, охрабрување на новите мислења и решенија, обучувачот/фасилитаторот му овозможува на ученикот да ги решава проблемите на еден нов начин. Тоа ги охрабрува самонабљудувањето и себеоткривањето.
- **Катализаторските** интервенции им помагаат на учениците да се осврнат, да се откријат или да учат за себеси. Ова им помага да станат повеќе насочени кон себеси при носењето одлуки и решавањето проблеми.
- **Поткрепувачките** интервенции му овозможуваат на обучувачот/фасилитаторот да ги потврди вредноста и

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

напорите на ученикот како личност, како и да ги потврди неговите/нејзините квалитети, ставови и дејствувања. Може да се постигне преку повратна реакција, преку пофалба или преку тоа што обучувачот/фасилитаторот ќе придаде на значење на тоа што ќе каже или ќе го направи ученикот. Ова е клучната техника во фасилитирањето.

Дополнителна литература: <http://www.mindtools.com/CommSkill/HeronsCategories.htm>

Прашања и одговори



„Повеќето учители го трошат своето време, поставувајќи прашања кои се насочени кон тоа да откријат што не знаат учениците, додека вистинската уметност на прашувањето за своја цел има да открие што знае или за какво знаење е способен ученикот.“, Алберт Ајнштајн

Оној што поставува прашања води

Размислувањето е поттикнато од прашањата и учениците кои поставуваат прашања размислуваат и учат. Прашањата нè принудуваат да се справуваме со сложени работи, да ги дефинираме своите задачи, да побараме извори на информации, како и да побараме квалитетни информации, да испитаме како ги организираме или им даваме значење на информациите, што прифаќаме без приговор, да ги испитаме своите гледни точки и да ги земеме предвид тугите, да процениме и да тестираме вистини и правичност, да даваме детали и да бидеме специфични, и нè принудуваат да го испитаме нашето размислување за противречности. Прашањата можат да ја создадат и да ја контролираат комуникацијата. Полициските службеници се вешти во поставувањето прашања. Тие тежнеат кон употреба на кратки и прецизни прашања за собирање докази и/или за држење дистанца.

Видови прашања

Ќе разгледаме две категории прашања – **затворени и отворени**:

Затворените прашања дозволуваат само еден одговор, обично е тоа прашање на кое треба да се одговори само со „да“ или со „не“. Ваквите прашања можат да бидат проследени со дополнително прашање. Можете да го замолите ученикот да го образложи своето размислување што стои зад неговиот одговор или да приложи докази или пример за да го поткрепи.

Отворените прашања не бараат точен или прецизен одговор. Тие го поддржуваат размислувањето и им оставаат доволен простор на учениците да дојдат до неколку можни одговори.

Збирот од последователни прашања е најделотворен за охрабрување на дискусијата и активното учење, како, на пример, *Кога се применува тој принцип? Секогаш? Или само во одредени околности?* Но кога ќе бидат поставени повеќе неповрзани прашања, ученикот често не одговара бидејќи не е сосема сигурен кое прашање обучувачот/фасилитаторот очекува да биде одговорено.

Блумовата таксономија ни дава корисен модел за размислување кога и како да ги употребуваме прашањата во процесот на учење. Како што веќе споменавме, Блум идентификувал шест видови когнитивни процеси и ги класифицирал според нивото на нивната сложеност. Обучувачот/фасилитаторот треба да комбинира прашања кои бараат „понизок степен на размислување“ (често „затворени“ прашања) за да процени колку учениците знаат и разбираат со прашања кои бараат „повисок степен на размислување“ („отворени“ прашања) за да ги процени нивните способности за примена, анализа, синтеза и евалуација.

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Прашањата од типот *Кои се вредностите или верувањата кои го поддржуваат овој аргумент?* или *Која би била твојата реакција на овој аргумент?* ги охрабруваат учениците да ги истражуваат своите ставови, вредности или чувства.

Прашањата од типот *Што мислите, како гледаат на овој проблем оние што не се согласуваат со вас? Што мислите за идејата која штотуку беше претставена од вашиот колега?* ги насочуваат учениците да си одговорат еден на друг. Доколку вие како обучувач/фасилитатор сте запрашани, нема потреба секогаш и веднаш да одговорите на прашањето. Можете да го парафразирате и/или да го пренасочите прашањето кон ученикот и на тој начин да го охрабрите неговото/нејзиното размислување и потрага по одговор.

Техника на пренасочување

Оваа техника е мошне делотворна во фасилитирањето. Процесот вклучува адресирање на прашањето што е поставено од кој било член на групата кон друг член. Тоа значи дека дури и кога обучувачот/фасилитаторот го знае одговорот, тој/таа треба да остави можност да одговори некој од учесниците. Патем можат да бидат приложени мали насочувања за да се потпомогне процесот. Дури како последна опција треба да се остави фасилитаторот да го даде одговорот на тоа прашање.

Доколку времето е ограничено и не постои можност да се користи групата, пренасочувањето може да се искористи и кај истото лице кое го поставило прашањето препрашувајќи го што тој/таа лично мисли за истото. Можат да му се дадат одредени насоки кои ќе го поведат кон одговорот.

Сезнајко – Добриот обучувач/фасилитатор мора да признае дека тој/таа можеби ги нема одговорите на сите прашања. Тој/таа ќе се здобие со повеќе почит од своите ученици ако не се обиде да ја одигра улогата на „сезнајко“. Ова треба да се разјасни уште на почетокот од обуката. Информирајте ги учесниците за вашата улога, за вашиот капацитет, како и за вашите ограничувања. Подобро е подоцна да се дознае одговорот одошто да се даде погрешната информација. Целите на обуката не смеат никогаш да бидат сосредоточени кон тоа колку знае или колкав е капацитетот на обучувачот/фасилитаторот. Овде станува збор за олеснување на условите за другите да научат.

Запомнете: овде не се работи за вас, туку за вашите ученици.

Дополнителна литература:

- <http://www.mhhe.com/socscience/english/tc/pt/discussion/discussion.htm>
- <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

Ефективна употреба на учебните помагала

Учебните помагала, нарекувани и визуелни помагала, се основни при процесот на олеснување на учењето. Постојат многу видови помагала и овде нема детално да ги претставиме сите. Ве молиме да ја погледнете содржината на следниов линк за видовите, предностите, недостатоците и други информации поврзани со употребата на помагалата:

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

Обично обучувачот/фасилитаторот решава какви учебни помагала ќе се користат. Оваа одлука мора да се донесе, земајќи ги предвид целите на обуката, достапноста на ресурсите, како и целокупната стратегија на самата обука.

Овој прирачник го охрабрува користењето на флипчарт табли, бели табли, презентации во Пауерпоинт, а повремено, и видеа. Сите овие помагала се поткрепени со копиите за учесниците кои се делат за групните активности за време на сесиите.

Го охрабруваме и користењето **видео материјали**, но поради јазичните ограничувања не можевме да вклучиме многу во овој прирачник. Сепак, силно го поддржуваме користењето видео материјали на локалниот јазик за да се прикаже одредена порака или цел. Употребата на видео материјали е исклучително ефективна доколку се користи за поттикнување разговор за одредена ситуација (на пример, прикажување видео со полициски службеници кои учествуваат во вистински случај или интеракција).

Што се однесува до **флипчарт таблите** или **белите табли**, тие обично се мошне достапни. Препорачливо е да се користат кога сакаме да прикажеме нешто додека зборуваме и развиваме одреден концепт, да ги забележиме поентите кажани од страна на учениците или да им овозможиме да ги забележат или сликовито да ги прикажат групните извештаи. Тие се исклучително ефективни при активности како што е, на пример, нафрлањето идеи (бреинсторминг).

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Користењето компјутер и проектор исто така можат да се употребат за фаќање белешки, како во случајот со флипчартот и белата табла. Предноста е во тоа што можете лесно да го поправите згрешениот текст и да ги снимите идеите кои подоцна можат да се употребат.

Презентации во Пауерпоинт – тие се мошне корисни и можат да бидат ефективни, но исто така често се или погрешно или претерано употребувани. Со текот на времето ова динамично учебно помагало изгуби од својата делотворност поради фактот што почна да се користи како замена за белешките или планот на предавање на обучувачот/фасилитаторот. Најчесто обучувачот/фасилитаторот чита од екранот при ваквите презентации, а тоа не се препорачува.

Друг проблем при употребата на презентации во Пауерпоинт се јавува со должината на времето на користење. Како и за другите учебни помагала или методи на обука, така и за нив се препорачува максималното времетраење да им биде околу 20 минути. Секако, тоа се препорачува доколку во тој период немаме интеракција со учесниците во обуката.

Задржување на вниманието – за подобро да ги разберете претходните препораки, ви предлагаме да дознаете повеќе информации на следниов линк:

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

Некои правила за ефективна презентација во Пауерпоинт – бидете свесни дека премногу текст на екранот може да ја уништи целта за користењето презентација во Пауерпоинт. Слајдовите можат да почнат да наликуваат на хаотичен текст кој ги прави потешки за читање и за разликување едни од други. Учениците или ќе се обидат да прочитаат сè, или ќе се обидат да препишат сè, или ќе изгубат интерес. Наведете ги само клучните поенти. Доколку имате повеќе информации кои сакате да ги вклучите во презентацијата, употребете повеќе слајдови или создадете материјали кои ќе им ги поделите на учениците.

Постојат и други правила кои треба да се следат за правилно користење на презентациите во Пауерпоинт:

- ограничете го бројот на зборови во ред (3 до 4 во ред е најоптимално, 6 до 7 е максимумот);
- ограничете го бројот на редови за визуелните презентации, помалку од 10 за подобра видливост;
- сосредоточете се на по една идеја претставена на слика;
- избегнете премногу информации;
- употребете бои за да ги нагласите клучните зборови;
- користете графики, анимации и слики кога тоа е соодветно;
- непосредно поврзувајте ги резултатите од учењето;
- правете едноставни слајдови (за кои ќе треба само секунда да се сфати што сакаат да ни кажат).

Имајте резервен план – важно е да се запомни дека секогаш треба да се има резервен план во случај нешто да тргне наопаку во последен миг со компјутерот или со проекторот (на пример, да сними струја). За да го избегнете тој проблем морате да испланирате алтернативни решенија за вашите учебни помагала.

Проверете ги вашите помагала пред почетокот – осигурете се однапред во исправноста на вашите помагала. Пристигнете порано во училницата за да имате доволно време да ги пробате сите ваши учебни помагала. Уредете ја училницата за да обезбедите доволна видливост кон вашите помагала од сите агли и сите столчиња на просторијата. Направете контролен список за можните проблеми во склад со вашиот план за предавањето. На пример, тој може да вклучува проверка дали флипчарт таблата има хартија, дали пенкалата пишуваат и дали компјутерот и проекторот работат кога се поврзани.

Соодветното планирање е клучно за успех – за повеќе информации, посетете го следниов линк: <https://osc-ib.com/expert-articles/proper-planning-prevents-poor-performance>

Процес на преглед (проценка и евалуација)

Проценка

Како што претходно беше наведено, проценката има смисла доколку учеството во обуката има поволности како што се добивање сертификат кој е задолжителен за вршење одредена задача или работа, ако е поврзан со добивање унапредување, развој на кариерата или промена на работното место. Со комбинирање на резултатите од учењето и раната одлука за тоа што ќе биде задача на прегледот за секој резултат и како таа проценка ќе ги одрази образовните активности, обучувачите/фасилитаторите им сигнализираат на учениците кое ниво на пасивност или селективно учење напамет е прифатливо и/или кои активности на учениците тие ги сметаат за прифатливи. Учениците се познати по тоа што стратешки се фокусираат на она за кое ќе бидат проценувани, а не на она што се случува при процесот на учење.

ГЛАВА 1: Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите

Доколку се случува проценка, мораме да размислиме за критериумите на таа проценка. Проценката треба да биде:

- Автентична – ние ја проценуваме работата на учениците, бараме од нив да ги применат своите вештини и знаење во значајни ситуации од реалниот живот;
- Важечка – ние го проценуваме она што сме сакале да го постигнеме со резултатите од учењето (на посакуваното ниво);
- Веродостојна – веродостојната проценка ќе ги даде истите резултати со истите или сличните учесници или вработени;
- Објективна.

Под категоријата на проценка можеме да ги ставиме и самопроценката, проценката на соучениците и повратната реакција како пресудна проценка која придонесува кон процесот на учење.

Самопроценката им овозможува на учениците да го проценат своето достигнување. Таа е значајна за да им помогне на учениците да развијат себerefлексивност, самокритика и расудување. Тие учат како да бидат одговорни за своето учење.

Проценката на соучениците им овозможува на учениците да си ги проценат достигнувањата еден на друг. Таа е значајна за да им помогне да научат еден од друг преку слушање, анализирање и решавање на проблемите.

Фасилитаторите треба да бидат свесни дека учениците секогаш ја ценат **повратната реакција**. Дури и кога се однесуваат како да ја игнорираат! Постои едно едноставно правило: користете ја повратната реакција за да го водите процесот на учење, а не за да му судите. Повратната реакција треба да се искористи од страна на ученикот за тој да се подобри. Учениците мораат да увидат што сработиле, што е доброто во тоа, што е потребно да се подобри и како да се подобри.

Евалуација

Евалуацијата е систематско здобивање со информации и нивно анализирање со цел да се овозможи корисна повратна реакција за активностите на обуката. Најчесто користен модел за евалуација на активностите на обуката е моделот на Киркпатрик кој мери на четири нивоа со различни алатки:

1. Реакцијата на учениците – што мислат и што чувствуваат за обуката;
2. Учење – зголемените резултати во знаењето или способностите;
3. Однесување – проширување на опсегот на однесување и способности, и применување на новите знаења или способности;
4. Резултати – ефектите врз работната околина кои произлегуваат како резултат на достигнувањата на ученикот.

Информациите за **реакциите** на учениците можат да се соберат усно или во пишан облик преку прашалник или истражување. **Учењето** може да се провери преку тест или преку набљудување. Промените во **однесувањето** значат дека учењето е применето на работното место и може да биде надгледувано извесно време со надеж дека ќе стане трајно. Информациите можат да се набават преку непосредни набљудувања, разговори со наредениот или соработниците, како и преку други методи. **Резултатите** прикажуваат како новостекнатите знаења или способности придонеле кон севкупната работа на организацијата. Информациите за тоа можат да се најдат во извештаите на организацијата, во индикаторите за ефикасност, во намалениот број оплаки итн.

Белешка: За целите на ПГПИ, мошне важно е да се измери нивото на промена во ставовите и во однесувањето. Тоа значи дека она што е важно, дури и многу поважно од когнитивните аспекти поврзани со учењето, е промената во однесувањето и во ставовите кои се во доследност со принципите на интегритетот.

Дополнителна литература: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

ГЛАВА 2

Управување со човечките ресурси
и интегритет

Структура на оваа глава:

1. Цели

- а. Дефиниција
- б. Контекст

2. Клучни показатели, принципи и добри практики на управувањето со човечките ресурси поврзани со интегритетот

- а. Регрутирање
- б. Воведување во обуката и работното место
- в. Систем за напредување во кариерата
- г. Управување и лидерство
- д. Работни услови и механизми на поддршка
- ѓ. Родовата димензија во управувањето со човечките ресурси поврзана со интегритетот

3. Краток преглед и клучни поенти

4. Анекс

- а. Моќ и лидерство

1. Цели

Дефиниција

Управувањето со човечките ресурси (УЧР) претставува стратешки и опсежен пристап кон управувањето со културата на работното место и околината, како и кон справувањето со човечките односи со организацијата. Тоа е функција во рамки на организацијата која се сосредоточува на планирањето, на регрутирањето, на развојот и на управувањето со работната сила, како и на советувањето на вработените во организацијата. УЧР се состои и од управување со учинокот, вклучувајќи надоместоци и придобивки, како и дисциплински мерки.



Контекст

Во јадрото на ефективната и ефикасната полициска организација се наоѓа функционален систем за Управување со човечки ресурси (УЧР). Неговото отсуство или нефункционирање сериозно ги поткопува основните принципи на модерната полициска служба, вклучувајќи ги и извршувањето на нејзината општествена улога и функција со интегритет.

Главната цел на УЧР е да привлече, да регрутира, да обучи и да ги задржи „вистинските луѓе за оваа работа“, кои во нашиов контекст се оние лица со високо ниво на интегритет. За да се постигне таа цел, полициската организација мора да создаде и да негува околина за принципиелно и етичко работење. Затоа од исклучително значење е постоењето на транспарентен, претставителен и одговорен систем за напредување во кариерата, усогласен со демократските вредности и принципи кои промовираат почитување на стандардите за интегритет. Друг важен елемент за организацијата е да се овозможи праведен систем за наградување и за казнување. Оние коишто во своето однесување се придржуваат кон принципите за интегритет мораат да бидат посочени и наградени (односно да добијат можност за унапредување или за зголемување на платата). Спротивно на тоа, оние коишто нема да се придржуваат кон овие принципи треба веднаш да сносат соодветна одговорност. Кон овие аспекти треба да се пристапи преку функционален систем за оценување на ефикасноста. Освен тоа, организацијата треба да обезбеди ефективна правна и психолошка заштита за своите вработени. Во процесот на справување со жалбите против нив, полициските службеници мораат да бидат уверени во целосното почитување на нивните човекови права. Мора да постојат рехабилитациони постапки во случај да бидат изнесени погрешни или недокажани обвиненија. Исто така, треба да функционираат и механизмите за поддршка за полициските службеници кои се соочуваат со трауматични настани што произлегуваат од нивната полициска работа. Мора да постојат и механизми за заштита на поединците кои ги пријавуваат внатрешните неправилности во организацијата. Исто така, мошне важен аспект во спречувањето на прекршоците поврзани со интегритетот е создавањето систем кој може да ги поддржи полициските службеници кои имаат финансиски проблеми поради разни причини.

Полициските организации се сè повеќе свесни дека УЧР е од суштинско значење и се или биле вклучени во процесот на зајакнување на нивните системи. Целта на оваа глава не е да ги покрие сите аспекти што се поврзани со управувањето со човечките ресурси, туку да се обиде да го привлече вниманието кон некои од најважните принципи или кон најдобрите практики. Намерата е тие да бидат повеќе инспиративни одошто обврзувачки. ПГПИ го почитува фактот дека во светот постојат многу различни пристапи и дека тие се наменети да одговараат на законските и на правните рамки кои постојат во поединечни држави и организации.

2. Клучни показатели, принципи и добри практики на учр поврзани со интегритетот

РЕГРУТИРАЊЕ

„Привлечете ги вистинските луѓе“ – Добрата стратегија на УЧР треба да вклучи мерки кои полициската работа ќе ја направат привлечна за луѓето да се пријават и да ја разгледаат како свое занимање. Општо кажано, луѓето ја избираат професијата откако ќе земат предвид многу фактори – економски, социјални, културни и психолошки. Изборот може да биде направен под влијание на нивниот круг пријатели, на семејството, на формалното образование, на способностите, на финансиите, како и под влијание на други фактори/размислувања. Најдобро би било кога луѓето би се решавале да станат полициски службеници не само поради социо-економските причини, туку најмногу поради наклонетоста – бидејќи нивните ставови, принципи, вредности и верувања се доследни со полициското работење.

Добро дефиниран и транспарентен систем за напредување во кариерата и јасните вредности кои постојано ќе ги бидат предочувани на јавноста ќе ги зголемат шансите за промени кои полициското работење ќе го направат привлечно. Со тек на време тоа ќе ги охрабри вистинските луѓе да се пријават поради вистинските вредности. Делотворен оддел за односи со јавноста може да помогне во процесот на пренесување на овие пораки и вредности до јавноста. Во денешното општество, интернетот и социјалните медиуми исто така претставуваат важни платформи преку кои може да се обликува угледот на полицијата.

„Регрутирај поради ставот и обучи поради вештините“ – Критериумите за регрутирање мораат да бидат засновани на „способностите“. Тоа значи дека треба да бидат земени предвид сите аспекти кои влијаат на доброто вршење на работата. Во процесот на регрутирање освен знаењата, вештините и способностите треба да бидат земени предвид и вредностите, однесувањето и ставовите на кандидатот. Институциите треба да го надополнат традиционалниот пристап за избор на вработени кој се заснова на тестирања на знаењето и физичките капацитети со тоа што ќе регрутираат главно поради другите показатели за способности. Полесно е да се развијат знаења или вештини за време на обука одошто да се сменат вредностите, однесувањето и ставовите кои се јадрото на интегритетот на една личност. Поради овој факт, испитувањата, психолошките тестирања и проверката на минатото на кандидатите се битни компоненти за успешен процес на регрутација. Соодветно испланираниот процес на интервјуирање треба да се осврне на прашања поврзани со мотивацијата на кандидатите, како и со моралните и психолошките особини поврзани со интегритетот.

Воведување во обуката и работното место

Обука – За целите на оваа глава, обуката е дефинирана како формален процес на зајакнување или менување на однесувањето, знаењата, вредностите, верувањата, вештините или способностите поврзани со одредена работа, функција или професија.

Стратегија за обука – Ова е главниот водечки документ кој треба да биде развиен за поддршка на ефективен и ефикасен систем за УЧР кој е поврзан со обуката. Овој стратешки документ мора да ги разгледа сите битни аспекти на планирањето на обуката, вклучувајќи ги и прашањата зошто, кој, кога и како треба да бидат обучувани полициските службеници. Планирањето треба да вклучува цели и дејствија за сите фази од циклусот на обука. Ова прашање е развиено во глава 1 Учење на возрастите – Водич за фасилитаторите.

Основна (почетна) обука – Ова е важен процес во кариерата на еден полициски службеник. Откако веќе биле регрутирани поради специфични способности (знаења, вештини и ставови), новите регрути треба да добијат квалитетна обука за да се запознаат со принципите за интегритет на организацијата. Оваа обука треба да нагласи колку е важен интегритетот за организацијата и да развива позитивни ставови и мотивации. Мошне важен е видот на обука кој е овозможен, во смисла на содржина и методологија. Наставната програма (или содржината и пораките кои се пренесуваат) е важна, но пред сè мора да бидат усвоени соодветните стратегии за учење на возрастите. И содржината и методологијата мораат да бидат во склад со специфичните потреби поврзани со обуката во оваа област. Навистина, интегритетот има повеќе заеднички нешта со вредностите, ставовите и верувањата отколку со знаењето. Затоа, методите на обука треба да се избираат со посебно внимание. На пример, дискусиите кои се посветени на вистински случаи или методите со играње улоги се многу посоодветни за подигање на полициската свест и за охрабрување на размислувањето одошто предавањата. Една глава во овој прирачник се фокусира на овие суштински аспекти - глава 1 Учење на возрастите – Водич за фасилитаторите.

ГЛАВА 2: Управување со човечките ресурси и интегритет

Воведување во работното место – После обуката, вработените треба да се вклопат во работните средини кои го негуваат интегритетот. Тоа подразбира запознавање на вработените со културата на организацијата, нешто што сигурно ќе ја обликува иднината на полицискиот службеник. Затоа, мошне важни се факторите за мотивација кои треба да им помогнат на вработените да почувствуваат дека извршуваат значајна работа и го добиваат соодветното признание за нивниот вложен труд. Исто така, треба да бидат создадени механизми за поддршка на вработените кои се соочуваат со етички дилеми. Освен тоа, во овој период важна улога игра и примерот кој е даден од страна на колегите и раководството.

Се препорачува системот за воведување во работното место да вклучува пробен период. За време на овој пробен период полициските службеници треба да бидат проценети за сите нивни способности поврзани со работата, вклучувајќи го и интегритетот. Некои системи на новиот член од персоналот му назначуваат колега како ментор и проценувач на неговата/нејзината работа. Надгледувањето, контролата и оценката од страна на раководството исто така се особено важни во текот на овој период.

Постојана обука (обука на веќе вработени лица) – Обуката за прашања поврзани со интегритетот не треба да биде занемарена откако ќе заврши основната обука и пробниот период. Во стратегијата за обука мора да биде вклучено и спроведено постојано обучување кое се фокусира на прашањата поврзани со интегритетот. За овој вид обука важно е да се усвојат специјално скроени наставни програми и соодветни стратегии за учење на возрасните. Обете мораат да бидат доследни кон специфичните потреби на групата, без разлика дали станува збор за полициското раководство или за полициските службеници.

Обуката на веќе вработените лица е од суштинско значење бидејќи полициските службеници постојано се соочуваат со етички прашања и со прашања поврзани со интегритетот на кои треба да им се пристапи благовремено. Спротивно на основната обука/обуката за воведување на новите полициски службеници, можностите што ги нуди обуката на веќе вработените лица мора да ги искористи конкретните искуства на службениците. Искуството поттикнува прашања, а службениците имаат потреба да резимираат и да дискутираат, во спротивно не би имале можност за истото. Важно е да се одвои време за да се направи осврт кон нивниот учинок, да се размисли што може да се подобри, и да се поврзат теориите и концептите со конкретни проблеми и реални ситуации. Тоа исто така дава можност за повторно да се нагласи дека интегритетот е важен принцип на организацијата.

Забелешка: ПГПИ и овој прирачник се фокусираат на овој вид обука.

Агенциите за спроведување на законот можат да ги подготват своите службеници за етичките предизвици со кои се соочуваат за време на нивните кариери. Меѓутоа, тоа би повлекло менување на начинот на кој ѝ се пристапува на оваа тема од страна на организацијата, како и предавање и интегрирање на информацијата низ организацијата. Службениците живеат и работат во динамичен социјален контекст кој постојано се менува и во кој тие се изложени на безброј етички конфликти. Кога се или неподготвени или несвесни, полициските службеници се повеќе склони да постапат како мнозинството нивни колеги одошто како кога би биле соодветно подготвени да се соочат со потенцијалните ризици од етичка природа. Секојдневно полицајците практикуваат ментална подготовка за тактички ситуации. Полицајците кои се ментално подготвени да се соочат со смртоносна средба веројатно ќе бидат поуспешни од другите полицајци кои се тактички спремни, но ментално неспремни. Исто како и смртоносните средби, етичките дилеми се случуваат во најнеочекувано време, често без никакво предупредување и со многу мал временски простор да се застане и да се размисли за ситуацијата. Кога не се соодветно подготвени, дури и најискрените, беспрекорните службеници можат да донесат несоодветни, моментални етички одлуки... одлуки кои можат да резултираат со последици кои го менуваат животот. Доколку полицајците сакаат да ги преживеат етичките дилеми, тие мораат да бидат подеднакво ментално подготвени како што би требало да се подготвени и за тактичките средби.

Џилмартин и Харис, 1998, Цитат од книгата: Добро полициско работење: Инструменти, модели и практики од Моника ден Боер и Чангвон Пио, стр. 61.

ГЛАВА 2: Управување со човечките ресурси и интегритет

За жал, полициските организации и системите за УЧР често ја занемаруваат важноста на обуката на веќе вработените полицајци и не ѝ посветуваат доволно време и ресурси. Голем број полициски службеници минуваат низ својата кариера без да присуствуваат на која било форма на обука и мнозинството од нив не учествувале во обука за етика или за интегритет. Во други случаи, обуката е спроведена без механизми за контрола на нивниот квалитет. Тоа значи дека обуката што е заснована на етиката или на интегритетот често е несоодветно испланирана, спроведена и проценета, а со тоа станува и бескорисна.

Според принципите за обука на Обединетите нации, полицајците треба да „добиваат постојана и темелна професионална обука“, а полициските организации треба да се осигурат дека „нивната континуирана способност за вршење на овие функции е предмет на периодични ревизии“. Освен тоа, владите и агенциите за спроведување на законот треба да „се погрижат сите полициски службеници да имаат поминато соодветната обука и да се тестираат во согласност со соодветните професионални стандарди за употреба на сила“. (Основни принципи за употребата на сила и оружје од страна на властите за спроведување на законот, Хавана, 1990)

Управување со обуката – Општи размисли за сите видови обука:

- Програмите за обука треба да бидат врзани за професионалниот развој и за системите за унапредување според заслугите. Тоа значи дека, за разлика од јасниот и објективен систем за назначување, службениците од секоја позиција или ниво на одговорност мораат да имаат соодветна обука за вршење на нивната должност.
- Одделот за човечки ресурси мора да развие и да одржува база на податоци за обуките каде што ќе бидат внесени сите поминати обуки – овие информации треба да бидат поврзани со личните досиеја на вработените (погледни ги забелешките во глава 1 Учење на возрасните – Водич за фасилитаторите.).

Систем за напредување во кариерата

Како што веќе беше споменато, системот за напредување во кариерата зазема суштинска улога во негувањето на интегритетот и е поврзан со многу аспекти на УЧР. Почнувајќи од регрутирањето, па сè до стратегиите за обука и од задржувањето, па сè до унапредувањето на полициските службеници, вклучувајќи ги и системите за проценка на достигнувањата, добро дефинираниот, транспарентниот, праведниот и инклузивен систем за напредување во кариерата е од фундаментално значење за полициската служба која функционира со интегритет.

Системите за напредување во кариерата се цврсто поврзани со мотивацијата на полициските службеници. Во случај тие да не постојат или да се несоодветни, тоа може сериозно да го поткопа ставот на полицајците кон нивната работа. Спротивно на ова, добро дефинираниот, транспарентниот и инклузивниот систем за напредување во кариерата ги негува позитивните ставови и однесувања во организацијата.

Демократски принципи и проблеми кои влијаат врз системот за напредување во кариерата

На стратешко ниво, УЧР и системот за напредување во кариерата треба да бидат изградени врз цврсти демократски принципи. Тоа значи дека политичката и оперативната независност мораат да се пренесат согласно законските принципи и принципите за отчетност, на надворешно и на внатрешно ниво (надзор и контрола).

За да се осигураме дека системот за напредување во кариерата ги следи принципите за одговорност додека одржува оперативна независност, мораат да бидат вградени следниве суштински принципи:

- Јасна поделба на политичките од оперативните одлуки – Политичките функции и полициските оперативни функции мораат да се надополнуваат едни со други, а не да се преклопуваат. Поедноставено, политичките функции се справуваат со „ШТО“, додека оперативните функции се справуваат со „КАКО“.
- Нивоата на одлучување во полицијата мораат да бидат формализирани – ова вклучува одлуки за тоа кој треба да биде одговорен за:
 - *Ресурсите – финансии, опрема, персонал на организацијата;*
 - *Организациската структура и раководство;*
 - *Организациските политики за операциите на организацијата;*
 - *Поставувањето приоритети за користење на ресурсите;*
 - *Распоредувањето на достапните ресурси;*
 - *Специфичното оперативно одлучување.*

За полициските службеници, една од принципиелните придобивки од постоењето на системот за напредување во кариерата кој е изграден и одржуван врз основа на демократските принципи кои се наведени погоре е сигурноста на работното место. Овие аспекти спречуваат одредени видови несоодветно постапување и нарушување на интегритетот. Сигурноста на работното место не е поврзана само со економските аспекти (надомест и придобивки), туку, што е многу поважно, е поврзана и со можноста и слободата да се извршува должноста во согласност со законот.

Суштински елемент за поддршка на горенаведеното и да се осигури дека системот за напредување во кариерата е изграден врз основа на способностите и заслугите на полициските службеници, а не врз основа на политичката лојалност или лојалноста кон други групи, што е целосно спротивно од принципите за интегритет. Системот за унапредување мора да биде отворен и јасно дефиниран со закони или со регулативи.

Добра практика од оваа област е да се основа и да се одржи доверлив систем за проценка на учинотот. Проценката на учинотот или системите за евалуација треба да бидат применети на сите полициски службеници со потребните прилагодувања кон нивните специфични функции. Треба да бидат проценети и земени предвид две димензии: а) учинотот во доделените задачи; б) потенцијалите за унапредување, односно квалитетите и вештините кои се потребни за да се добие нов чин или да се биде унапреден во нова функција.

Друг клучен елемент за успех во системот за управување со учинотот е да се дефинира начинот на кој се управува со проценката на учинотот, и како таа им се пренесува на засегнатите службеници. Мора да биде персонализирана што се однесува до дозволувањето непосредна комуникација меѓу проценувачот и личноста која е проценувана. Конструктивните дискусии и повратната реакција, споени со планирањето на дејствијата или со понатамошно менторство или за друг облик на подобрување на способностите. Позитивниот учинот мора да бидат јасно посочен и мора да се дискутира за унапредувањето или за наградата колку што е можно повеќе.

ГЛАВА 2: Управување со човечките ресурси и интегритет

Друг елемент на добриот систем за напредување во кариерата/системот за управување со учинокот е добро дефинираната командна одговорност, поддржана од јасен опис на работното место кој недвосмислено ќе се осврне на сите улоги, очекувања и потребните нивоа на учинок.

„Унапредувањето и напредувањето во кариерата се аспекти кои се мошне важни организациски елементи... во однос на етиката. Описот на работното место и структурата на чиновите треба да бидат јасно наведени (ОБСЕ, 2008: 46). Треба да биде транспарентно за сите полициски службеници да знаат кои заслуги и почести треба да ги добијат за да се квалификуваат за унапредување.“ (Боер & Пио, 2011, стр. 60)

Отчетност – Надворешен надзор и внатрешна контрола

Основен принцип на современото и демократско полициско работење е отчетноста. Надворешниот надзор и механизмите за внатрешна контрола се две области кои ја поддржуваат отчетноста во полициската организација.

Надворешниот надзор вклучува државни и недржавни механизми надвор од полицијата, чијашто цел е да се осигури дека полициските активности се предмет на силен надзор. Тие можат да вклучуваат парламентарни комисии, тела за човекови права и за правна заштита, институции за борба против корупцијата и за ревизија. Во поширок контекст, голема улога во надворешниот надзор на полициското работење играат и организациите за граѓанско општество, медиумите и другите невладини организации. Иако тие не спаѓаат под одговорност на организацијата и со тоа не се поврзани со функцијата за управување со човечките ресурси, важно е да се истакнат во овој контекст.

Внатрешната контрола опфаќа механизми и системи кои се внатрешни за полицијата, а чијашто цел е спречување и реагирање при нарушувања на интегритетот, вклучувајќи дисциплински санкции. Полициските организации се одговорни за градење и за одржување механизми за ефективна и ефикасна внатрешна контрола.

Во превентивната оска на внатрешната контрола, важно е да се разгледаат горенаведените принципи во врска со регрутирањето и со обуката. Посебно, за време на процесот на регрутација, треба да се вршат проверки на минатото, психолошки тестови и други видови контрола за да се увиди дали полициските кандидати поседуваат принципи и вредности кои се во согласност со оние што се промовирани од страна на полициската организација, особено интегритетот. За време на вработувањето, контролата може да се врши преку низа механизми како што се директен надзор, евидентирање на подароците, набљудување на начинот на живот и осврт кон работењето во полицијата, надгледување, тестирање на интегритетот или воспоставување ефикасен систем за жалби. Добра практика од оваа област може да биде развојот на систем за рано предупредување. Системот за рано предупредување се стреми кон препознавање на шемите на однесување кои лежат вон нормите и регулативите на полициската организација, користејќи го собирањето податоци и нивната обработка (на пример, непрофесионалното однесување на полицијата кое е евидентирано преку податоците за граѓански жалби). Препознавањето на шемата на однесување, односно предупредувањето, потоа се користи за да се организира интервенција за поправање на однесувањето или за да се истражи потенцијалното несоодветно постапување.

Во случаи кога е забележано нарушување на интегритетот, треба да следи казна како резултат на дисциплински постапки кои – доколку е соодветно – можат да се состојат од неунапредување на полицискиот службеник или од нерегрутирање на кандидатот кој го извршил тоа нарушување.

Механизмите за казнување традиционално се поврзани со кодексите на дисциплина кои функционираат како дополнување на етичкиот кодекс или на деонтологијата. Овие кодекси одредуваат каков вид однесување е во согласност со интегритетот и како се решаваат потенцијалните нарушувања на истиот. Традиционално, етичкиот кодекс исто така може да го одреди видот на однесување кое се очекува од полицискиот службеник. Дисциплинскиот кодекс ги наведува однесувањата кои го нарушуваат интегритетот и кои поради тоа се сметаат за неприфатливи од страна на организацијата. Во тој кодекс се пропишани и дисциплинските постапки кои водат кон санкции кога станува збор за нарушување на интегритетот. Одлуките на УЧР кои се поврзани со унапредувањето исто така треба да земат предвид дали засегнатото лице ги почитува Етичкиот или Дисциплинскиот кодекс, како и да го земат предвид неговото/нејзиното лично досие за да проверат дали постојат нарушувања на стандардите за интегритет.

Овие теми ќе бидат дополнително разгледани во модулите на овој прирачник.

ГЛАВА 2: Управување со човечките ресурси и интегритет

Раководство и лидерство

Во последните неколку децении беа извршени неколку интересни истражувања и дебати на тема раководство и лидерство. Беа претставени многу аргументи, предлози, идеи и теории за овие прашања.

Една од најновите публикации која зборува за оваа тема е „Одлучување во полициското работење“ 2011, ЕПФЛ прес. На крајот од оваа глава, како анекс, е додаден извадок од четвртата глава „Моќ и лидерство“, за понатамошна референца и читање.

Лидерство: За целите на оваа глава и овој прирачник, лидерството се сфаќа како принцип или вредност која треба да ја има секој полициски службеник, без оглед на неговиот чин или функција. Често лидерството е поврзувано со одговорностите на раководителот или на надзорникот. Меѓутоа, за ПГПИ, лидерството има суштинско значење за целиот полициски персонал, дури и за полициските службеници кои се наоѓаат на самиот почеток од својата кариера. Поимот „водење кое служи за пример“ е важен за сите контексти на полициското работење. На пример, полицискиот службеник треба да се однесува како лидер и како позитивен пример за своите нови колеги или во заедницата каде што служи. Лидерството и интегритетот се основни и општи принципи кои треба да ги насочуваат дејствијата и однесувањата на сите полициски службеници.

Раководство: Во една полициска организација раководителот ја игра најважната улога во градењето и одржувањето на полициската служба која функционира со интегритет. Способните раководители со силни лидерски вештини се од суштинско значење за интегритетот на организацијата, бидејќи тие претставуваат „морален компас“ на полициската служба. Освен тоа, раководителите одржуваат интегритет во организацијата преку средствата за контрола, надгледувањето и преку управувањето со учиниот.

Други раководни функции кои влијаат на интегритетот ги вклучуваат стратешкото планирање, развојот на оперативните процедури, распределбата на човечките и на материјалните ресурси, поддршката за процесите на промена и комуникациите (внатрешни и надворешни).

„[Раководителите], пред сè, се одговорни за воведување и за спроведување на стратешка рамка која се заснова на етиката... [Раководителите] се пајакот во мрежата и одржуваат внатрешни, како и надворешни односи. Внатрешно, тие се одговорни за препознавање на тензиите меѓу чиновите, а надворешно тие ги интегрираат комуникациите со системот за кривична правда, со политичките и административни власти, со интересните групи, со медиумите и со заедницата. Освен тоа, раководителите се одговорни за покренување постапки против полицајците кои ги прекршиле кодексите на однесување.“ (Боер & Пио, 2011, стр. 58)

Работни услови и механизми за поддршка

Работни услови – Условите за работа играат важна улога во градењето и одржувањето на интегритетот. Сите полициски службеници мораат да добиваат финансиски надомест на соодветен начин, пропорционално со социо-економските услови во државата. Урамнотежената скала за платите во рамки на организацијата, заснована на јасни критериуми за учинок, е суштински фактор за негување на мотивацијата и користи како превентивен фактор во одржувањето на интегритетот. Праведните и правичните плати се исто така мошне важни за спречување одредени девијантни однесувања кои се поврзани со недостигот од интегритет, како што е, на пример, корупцијата.

Други фактори кои придонесуваат за мотивираноста се постоењето на соодветни простории и опрема. Работата на полицајата е силно условена од работните простории и опремата која се користи за вршење на должноста. Недостигот од соодветни простории и опрема не само што се одразува на моралот на полицајците, туку и влијае врз односите со јавноста. На пример, доколку полициските простории не дозволуваат приватност при справувањето со одредени видови жалби, најверојатно граѓаните нема да пријавуваат неправилности.

„Сите службеници кои го спроведуваат законот мора да бидат соодветно наградени и треба да им се овозможат соодветни работни услови.“ (Водич за ефективно спроведување на Кодексот за однесување на Обединети нации за службениците кои го спроведуваат законот – 1989/61)

Механизми за поддршка – Еден од најважните фактори за мотивација на полициските службеници за вршење на нивната должност е постоењето заштитни механизми во случај на наводно несоодветно постапување или во случај кога навистина се случило нарушување на интегритетот. Друга димензија за поддршка претставува понудата на „социјална поддршка“ за полициските службеници кои се соочуваат со семејни/приватни проблеми, вклучувајќи и можни финансиски проблеми.

Исто како и другите граѓани, и полициските службеници мораат да уживаат во основните човекови права, меѓу кои и во пресумпцијата на невиност и во имањето законска заштита. Полициската организација мора да ги вклучи своите основните механизми за заштита на тие основни права во своите политики за управување со човечките ресурси. Ова, на пример, го вклучува правото за законски претставник, за праведно судење, за постапки за поднесување жалба и за рехабилитациски мерки во случај на злонамерни или невистинити обвиненија.

ГЛАВА 2: Управување со човечките ресурси и интегритет

Друг важен аспект е постоенето психолошка поддршка за полициските службеници. Природата на полициската работа, која често ги соочува полицајците со трауматични настани поврзани со криминалот, бара систем за управување со човечки ресурси кој вклучува психолошка поддршка за нив. Трауматичните настани можат да влијаат на нивното работење и да доведат до непрофесионално постапување. Психолошката и колегијалната поддршка мораат да бидат земени предвид во системот на УЧР.

Повремено полициските службеници можат да се соочат со економски предизвици кои потекнуваат од нивниот начин на живот или од околноста. Освен влијанието на нивното работење и продуктивноста, тоа може да доведе и до неетичко и коруптивно однесување и до несоодветно постапување. Затоа е важно организацијата да ги вметне овие аспекти во системот за поддршка.

Заштита на дојавувачите – Како општ принцип, а во најголем број случаи и законски, полициските службеници се охрабруваат или се обврзуваат да ги пријават нарушувањата на интегритетот од нивните колеги, вклучувајќи ги и надредените.

„Службениците кои го спроведуваат законот, кои имаат причина да веруваат дека се случило или ќе се случи прекршување на Кодексот, треба да го пријават случајот (односно коруптивниот прекршок) кај нивните надредени и, доколку има потреба, кај други соодветни власти или органи со ревизорско или овластување за правен лек.“ (Член 8 од Кодексот на ОН за лојалност и дојавувачи)

Овој механизам е мошне важен за одржување на интегритетот, но организацијата мора да разгледа соодветни механизми за заштита за да ги охрабри полицајците да го користат без страв од негативни последици.

За повеќе информации на оваа тема ве молиме погледнете го Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, глава 4 и 5.

Родовата димензија во учр поврзана со интегритетот

ДЦАФ работи во насока на пружање поддршка за интеграција на родовите прашања во институциите на безбедносниот сектор и процесите за реформа на безбедносниот сектор (РБС) од 2003 година наваму. Исто така, и ПГПИ е цврсто посветен на пренесување на родовите аспекти во сите политики и практики поврзани со полицијата.

Следниве аспекти се клучни и треба да се разгледаат, бидејќи се поврзани со УЧР и полицискиот интегритет:

Отстранување на пречките во процесот на регрутирање – Тестовите или квалификациите кои автоматски елиминираат мнозинство претставници на специфична група (на пример, жени) или кои користат квоти за ограничување на учеството на одредени групи, наместо да охрабруваат учество, треба критички да бидат евалуирани за нивната вистинска потреба и ефективност.

Опис на работното место – Во разгледувањето на специфичните прашања поврзани со родовите аспекти, анализата на описот на работното место треба да открие што е неопходно и посакувано за позицијата. Ова треба да биде поврзано со здружените напори да се биде чувствителен за потребите на заедницата и да се избегнуваат дискриминаторски практики при вработувањето. Слично на тоа, избегнувањето описи на работното место кои се фокусираат на потребата од физичка сила или големина е во согласност со широките напори за преминување кон демократска полициска служба чијшто приоритет е опслужувањето, а не авторитетот.

Спроведување политики погодни за основање семејство – Една од најголемите пречки за регрутирање и задржување на полициските службенички се прашањата поврзани со бременоста, породувањето, грижата за децата и семејството. Поголемиот дел од полициските службенички ќе се соочат со нив за време на својата кариера. Затоа од особена важност е како полициската агенција ќе се справи со оваа реалност со цел успешно да регрутира и да ги задржи полициските службенички.

Спречување сексуално вознемирување и дискриминација – Сексуалното вознемирување и воочената дискриминација, главно поврзани со унапредувањето, продолжуваат да бидат водечката причина за напуштање на полициската работа од страна на жените. Строгите политики кои ги спречуваат и реагираат на овие непосакувани појави, во комбинација со достигнувањата и обуката, се клучни за зголемување на свесноста за родовите прашања.

За повеќе информации во врска со родовите прашања и работата на ДЦАФ на ова поле ве молиме да ја посетите следнава страница на интернет:

<http://www.dcaf.ch/Programmes/Gender-and-Security>

3. Краток преглед и клучни поенти

- ▶ Функционалните системи за управување со човечките ресурси се од суштинско значење за одржување на интегритетот во една полициска организација.
- ▶ Полициската работа мора да биде привлечна за граѓаните кои се одликуваат со интегритет и сакат да ѝ се придружат на полициската служба.
- ▶ Постапките за регрутација мораат да бидат во согласност со барањата за интегритет на полициското работење.
- ▶ Ставовите кои се во согласност со интегритетот мораат да бидат на врвот од списокот за критериуми при регрутирање.
- ▶ Обуката игра суштинска улога во обликувањето на способностите за интегритет и организациската култура кај сите полициски службеници, посебно за време на почетната фаза од кариерата.
- ▶ Обуката на теми поврзани со интегритетот треба да им биде овозможена на сите полициски службеници, од сите чинови, за време на сите фази од кариерата во полициската организација.
- ▶ Системот за напредување во кариерата кој го поддржува интегритетот мора да биде заснован на способностите, да биде добро дефиниран, транспарентен и праведен.
- ▶ Политичкото и оперативното носење одлуки мора да биде регулирано со цел да се поддржи целосно функционална демократска полициска служба која работи со интегритет.
- ▶ Принципот за отчетност кој вклучува надворешен надзор и механизми за внатрешна контрола претставува неодоив дел од стратегијата за интегритет на УЧР.
- ▶ Внатрешната контрола вклучува превенција и реакција кон механизмите за нарушување на интегритетот.
- ▶ Проценката на учинот/системите за проценка мора да се воведат за да се поддржи унапредувањето и развојот внатре во организацијата, и да бидат употребени за исправка на проблемите со учинот кои можат да се појават во текот на кариерата на полицискиот службеник.
- ▶ Работните услови, како што се платата, опремата и просториите, мораат да бидат соодветни за да ги мотивираат полицајците да ја извршуваат својата работа во рамките на параметрите за интегритет.
- ▶ Механизмите за поддршка на полицајците кои се соочуваат со предизвици по интегритетот мораат да вклучуваат психолошка, законска и финансиска поддршка.
- ▶ Механизмите преку кои полициските службеници ќе пријавуваат нарушувања на интегритетот од страна на своите колеги и надредени се од суштинско значење за полициските организации и мораат да бидат охрабрувани.
- ▶ Лидерството е клучен принцип кој мора да се бара и негува на организациско ниво, и да биде прифатен од страна на сите полициски службеници.
- ▶ Раководителите ја играат најважната улога во градењето и во одржувањето на полициската служба која функционира со интегритет.
- ▶ Способните раководители со силни лидерски вештини се од суштинско значење за интегритетот на организацијата, бидејќи тие претставуваат „морален компас“ за полициската служба.
- ▶ Родовите аспекти мораат да бидат посебно разгледувани во сите процеси за управување со човечките ресурси.
- ▶ Соодветниот опис на работното место, правичното регрутирање, како и политиките и процедурите за унапредување во голема мера придонесуваат за зајакнување на родовите прашања во полициската служба.
- ▶ Спречувањето на сексуалното вознемирување и на дискриминацијата мораат да бидат вградени во јадрото на политиките и постапките на организацијата.

4. Анекс

а. Моќ и лидерство

Моќ и лидерство¹

Што е моќ?

Поимот систем се дефинира како „збир од елементи и актери, кои се во меѓусебна интеракција и во интеракција со нивната околината, и се организирани за да постигнат одредени цели.“ Во безбедносниот систем, на пример, главните актери се војската, полицијата, граничарите и приватните компании за обезбедување.

Во овој контекст, поимот организација може да се опише како општествен ентитет (интеракции помеѓу нејзините припадници), кој е рационално организиран (управување, структури, постапки) и извршува активности (мисија) во рамка чии граници се фиксирани (територии, услужна линија, клиенти), следејќи јасно дефинирани цели (стратегија) во средина со која е во интеракција.

На организацијата исто така може да се гледа како на арена во која се одвива натпревар помеѓу припадниците чишто интереси и цели може да се разликуваат од колективните интереси и цели. Со цел да ги постигнат своите лични цели, некои поединци може да ги искористат посебните предности кои се поврзани со нивната позиција во организацијата – доколку поседуваат клучна специјализација – под услов овие да се важни за можностите кои тие сакаат да ги искористат. Оттука, организацијата не секогаш е особено рационално управувана; тука мора да се предвидат и неефикасностите и конфликтите.

Поради ова треба да се употреби моќта за да се избегне специфичните интереси да ги надминат целите на организацијата. Моќта може да се примени позитивно за постигнување на целите на организацијата.

Анализата на организацијата мора да ги зема предвид различните актери кои се вклучени и да се обиде да ги сфати нивните интереси и цели кои силно влијаат врз работењето на организацијата. Со долунаведениот пример за одделот за криминалистика во полициската служба, може да ја добиеме следнава слика. На најдолното скалило, детективот ќе има аспирации за унапредување; на ниво на единицата, шефот исто така ќе сака да ја искористи секоја можност за унапредување, но исто така би се борел да ги зголеми ресурсите кои се распределени на неговата/нејзината единица и да им се спротивстави на шефовите од другите единици кои ја следат истата цел. Меѓутоа, сите ќе се здружат за да ја зголемат автономијата и предностите на криминалистичката гранка во рамките на полициска служба и сите – инспектори и неуниформирани полициски службеници – ќе се обединат кога ќе имаат корист, со цел да добијат повеќе придобивки од политичките власти.

Моќта, дури и во хиерархиска организација како полициската сила, никогаш не е неограничена и не секогаш може да се препознае гледајќи во организациската мапа. Моќта се дефинира како способност на одредени поединци или групи да дејствуваат врз други поединци или групи. Спротивно на тоа, способноста на одредени поединци или групи да се спротивстават на моќта на другите во организација е исто така форма на стекнување моќ, бидејќи им дава еден вид моќ за условување. Поради ова, преговарањето е клучен концепт, а моќта може да се мери согласно тоа колку слаба или силна позиција им дава на оние што седат на преговарачката маса.

Според класификацијата на Френч и Равен постојат пет вида моќ: наградна моќ, принудна моќ, легитимна моќ, експертска моќ и референтна моќ. Треба да се додаде и моќта на наштетувањето, бидејќи доколку поединец или група можат да му наштетат на работењето на организацијата, тие стекнуваат моќ за преговарање наспроти раководството. Последица на таквата ситуација е дека организациската мапа не ги прикажува веродостојно односите во рамките на организацијата; сепак, припадниците кои немаат виша позиција може да имаат силно влијание поради нивната харизма, нивните врски или нивната стручност; оттука, моќта на позицијата може да биде ослабена, па дури и држена под контрола.

Моќ во рамките на организацијата

Минцберг ја проучувал распределбата на моќ во претпријатието. Тој разликува шест категории персонал; секоја поседува одредена моќ која влијае врз работата на организацијата: генерална управа, раководство, квалификувани работници, неквалификувани работници, аналитичари и помошен персонал за поддршка. Со примена на оваа поделба во полициската организација може да се добие следнава поедноставена структура на моќта (табела 1).

¹ Овој Анекс е извадок од глава 4 од публикацијата „Одлучување во полициското работење: операции и управување“ Пјер Апли, Оливер Рибо и Еверет Самерфилд, авторски права 2011, ЕПФЛ Прес, Лозана. Репродуцирано со дозвола од издавачот. Сите права задржани.

Анекс 1 кон Глава 2 : Управување со човечките ресурси и интегритет - Моќ и лидерство

Табела 1 Распределба на моќ во полициската организација.

Функција	Видови моќ	Влијание
Шеф	Легитимна (висока); Наградна и казнива (делумно директна, делумно индиректна, зависи од одлуките на политичко и судско ниво); Експертска (променлива); Референтна (променлива).	Легитимната моќ носи влијателна позиција. Неговата/нејзината стручност, харизма и контрола на информации ќе го зголемат или намалат нивото на влијание кое тој/таа го има. Неговиот/нејзиниот однос со политичките власти и надворешниот свет исто така ќе игра улога.
Службеници	Легитимна (висока); Наградна и казнива (главно индиректна, но важна); Експертска (технички, на високо ниво); Референтна (променлива).	Зависи главно од признанието кое им го оддаваат нивните подредени врз основа на нивната стручност и харизма.
Полициски службеници	Поголема моќ на мнозинството наместо на поединецот; Моќ (легитимна) повеќе насочена кон надворешниот свет отколку внатре, во рамките на самата организација.	Нивната моќ може да дојде од нивната помала или поголема автономија (детективите ја имаат повеќе од униформираниите полициски службеници) и од нивната здружена моќ која можат да ја применат во преговори.
Цивили	Експертска.	Нивното влијание ќе зависи од нивното поле на стручност; затоа кај нив носител на моќ е повеќе поединецот кој извршува посебна функција отколку групата. Стручњакот за компјутери игра клучна улога, но не и келнерот во ресторанот на полицијата.

Како да се стекне моќ?

Кои се најважните средства за да се стекне влијание? Посебните вештини – доколку се важни за организацијата (на пример, вештините на компјутерските стручњаци) – пристапот и контролата на информациите, и пристапот и близината до носителот на одлуките (на пример, секретарот на шефот може да има улога на лице низ чии раце поминува сè) се елементи кои им даваат моќ на нивните носители, без разлика на нивната позиција во формалната хиерархија на организацијата.

Градењето углед (на стручност, успешност, добра поврзаност) е друго моќно средство; но можеби најефективниот начин да се влијае врз другите е да се создаде врска на зависност. Ова зависи од капацитетот на надредениот да го снабди подредениот со потребните ресурси за успех. Оттука, подредените ќе го ценат него/неа според неговиот/нејзиниот капацитет да обезбеди нови ресурси.

Често произлегуваат недоразбирања во редовите на полицијата помеѓу шефовите и полициските службеници поради фактот што двете страни имаат различни цели и интереси. Полициските службеници очекуваат повеќе ресурси – тие создаваат нови можности за унапредување – а шефот, притиснат со финансиски ограничувања одредени од политичките власти честопати ќе треба да бара алтернативни начини за да ги зголеми средствата кои му се на располагање. Тој/таа можеби ќе треба да применат средства за реструктурирање, а персоналот само неволно ќе го прифати намалувањето на бројот на вработени. За да се справи со вакви ситуации, шефот ќе мора да маневрира многу вешто. Тој/таа, од една страна, мора да се повикува на доделениот буџет, а од друга страна, да се сосредоточи на зачувувањето позитивна клима во полициската служба. Како може да постигне таков резултат? Транспарентност, комуникација и контакти се примарните составни делови на успехот во ваква ситуација.

Сепак, подредените може да воспостават врска на зависност со своите претпоставени. Нивната моќ може да доаѓа од нивната уникатна стручност или од врските воспоставени со влијателни луѓе надвор од полициската сила или поради тоа што биле избрани да ги претставуваат другите. Лидерите на синдикатот на самата полициска сила се важни фигури во овој контекст. Оттука може да забележиме дека моќта не е еднонасочна. Легитимната моќ не секогаш е доволна, а вистинскиот авторитет мора да биде поткрепен од други фактори.

Лидерство

Неопходно е да се дискутира за прашањата поврзани со структурата и моќта пред да се разгледа поимот лидерство, со цел да се појасни дека моќта на лидерите не е неограничена во рамките кои ги поставила структурата, другите

Анекс 1 кон Глава 2 : Управување со човечките ресурси и интегритет - Моќ и лидерство

актери и достапните ресурси (да наведеме неколку ограничувања на моќта). Најдобрите лидери ќе знаат како да преживеат во оваа „џунгла“ додека оние кои не се во форма постојано ќе се судираат со пречки и ќе останат неефикасни и подложни на опасноста да бидат заменети со друг.

Секој припадник на организација знае дека постојат и добри и лоши лидери. Прашањето е во што тие се разликуваат? Во следниов дел ќе се обидеме накратко да одговориме на прашањето со тоа што најпрво ќе ги идентификуваме задачите и улогите на лидерите, а потоа ќе претставиме и некои карактеристики на доброто лидерство. Пред крајот, ќе бидат претставени некои примери за дејствување и однесување на лидерите кои довеле до успех или неуспех.

Раководители и лидери

Најпрвин, важно е да се направи разлика помеѓу поимите раководител и лидер. Некои автори, како Тим Питерс, накусо го имаат прикажано контрастот помеѓу неволните раководители кои се напрегаат да управуваат со организацијата и ревносните лидери чии цели, ентузијазам и харизма ги преобразуваат нивните следбеници. Овде ќе ја избегнеме ваквата дебата, бидејќи квалитетите кои еден шеф мора да ги покаже зависат од неговата/нејзината способност да поврзат соодветни методи со различни ситуации кои настануваат. Шефот некогаш мора да раководи, а друг пат да води. Затоа, во овој дел ќе ги користиме термините раководител и лидер наизменично.

Задачи и улоги

Минтцберг прави суштинска разлика помеѓу задачите и улогите на раководителите. Врз основа на ова, полесно е да се набројат задачите кои мора да бидат завршени од секој лидер и улогите кои најдобро му прилегаат на еден поединец согласно неговите или нејзините лични квалитети и вештини. Секој раководител извршува (треба да изврши) пет основни задачи: да анализира и да поставува цели; да организира; да мотивира и комуницира; да проценува и да дава повратен одговор. Дополнително, раководителот треба да работи на својата личност и на личниот саморазвој.

Минтцберг ги дели улогите на лидерот на три категории:

- Меѓучовечка улога, каде тој/таа дејствува како челник на организацијата и создава или одржува контакт со потенцијални и важни партнери.
- Комуникативна улога, каде тој/таа собира или пренесува информации.
- Лидерска улога, каде тој/таа дејствува како претприемач развивајќи и реализирајќи визија, како пожарникар кога треба да се справи со проблеми и кризи, и како распределувач на ресурси кога одлучува по барања кои се во постојан конфликт.

Овие разлики потенцираат вистина која ретко се признава: никој не може да поседува квалитети за перфектно да ги одигра сите овие улоги. Токму затоа, при избор на лидер мора да се земе предвид прашањето каков вид придонес се очекува од него/неа. Од друга страна, пак, успешен лидер си ги знае своите силни и слаби страни, а вториве се обидува да ги компензира со тоа што назначува луѓе кои ги поседуваат вештините кои нему му/нејзе ѝ недостасуваат. Умешноста на создавање тим се состои од собирање на различните квалитети кои го покриваат целиот спектар на гореопишаните улоги.

Клучни прашања за лидерот

Лидерот мора да сфати дека неговиот/нејзиниот авторитет не е апсолутен. Имајќи предвид до која мера внатрешните и надворешните фактори ја намалуваат моќта, важно е лидерот да го идентификува и процени влијанието на таквите фактори. Понатаму, лидерот мора да сфати дека неговиот/нејзиниот авторитет зависи повеќе од кредибилитетот отколку од легитимитетот. Оттука, лидерот треба да настојува да го зголеми својот кредибилитет преку нижење успеси, зголемување на нивото на стручност и проширување на мрежата на врски.

Лидерот мора да прифати дека колку повисоко се искачува во хиерархијата толку помалку директно води, односно дека тој/таа работи преку другите. Оттука, лидерот мора да е подготвен и да знае како да делегира. Преземањето нови одговорности носи потреба проблемите да се разгледуваат од различни агли. Друкер посочува дека „најчестата причина за неуспех на директорот е неспособноста или неволноста да направи промени согласно барањата кои ги носи новата позиција“. Директор кој и понатаму продолжува да работи онака како што работел пред да биде назначен на новата позиција е најчесто осуден на неуспех.“

Затоа, за да се успее на новата работна позиција значи да се биде способен да се размислува за таа работа, да се идентификуваат барањата и чесно да се анализира дали личните вештини и квалитети се соодветни на тие барања. Во овој контекст, треба да се разгледа и сознанието за придонесот на лидерот. „Што можам да направам јас што друг не би можел, и ако тоа го направам исклучително добро, дали би било навистина важно за организацијата?“

Анекс 1 кон Глава 2 : Управување со човечките ресурси и интегритет - Моќ и лидерство

Под придонес на лидерот се подразбира клучна задача која само тој или таа може да ја изврши и ако лично не ја направи или нема воопшто да биде сработена или ќе биде површно сработена.

Придонесот на лидерот секогаш ќе треба е поврзан со три големи области: постигнување резултати; материјализирање, комуницирање и постојано потврдување на организациските вредности; и развивање на вештините на персоналот, особено на оние вработени кои тој/таа ќе треба да ги води.

Унапредувањето е клучен фактор за успех во рамките на организацијата. Во контекст на унапредувањата во полициските редови, лошо дефинираните очекувања може да доведат до неуспех. Многу често, полицискиот службеник добива унапредување врз основа на добро извршената работа или стажот. Често, обуката за неодамна унапредените службеници е несоодветна.

Навраќајќи се на ситуацијата во полициската сила, може да се предизвикаат големи проблеми со правење грешки при унапредување луѓе без да се земат предвид квалитетите и вештините кои тие треба да ги усовршат за нивните нови одговорности. Замислете, на пример, одличен истражител за дрога кој е унапреден да застане на чело на единицата за дрога. На неговата/нејзината нова позиција тој/таа ќе мора да покаже квалитети за раководење кои не биле потребни за претходното работно место. Во ваков случај новиот раководител, едноставно, може да не успее доколку продолжи да работи како што работел претходно отфрлајќи ги задачите кои ги носи новата функција. Тој/таа во ваков случај би ги налутил/а припадниците на тимот со тоа што ќе се меша во нивната работа и ќе им укажува, бидејќи тој/таа нецелосно ја извршува улогата што му е доделена на челникот на единицата; наскоро би се појавиле тензии. Одовде може да бидат извлечени три поуки: прва, квалитетот на сработената работа на одредено ниво не значи дека тоа лице го има потребниот квалитет да се искачи на хиерархиската скала; втора, системите за избор и унапредување мора да ги земат предвид профилите на позициите кои треба да се пополнат и соодветно на тоа да ги проценат кандидатите; трета, идните лидери мора да бидат подготвени преку соодветни програми за обука за одговорностите кои ги носи новата позиција.

Анекс 1 кон Глава 2 : Управување со човечките ресурси и интегритет - Моќ и лидерство

Во овој контекст, суштински е да се разбере дека комбинацијата од квалитети и вештини кои се потребни за постигнување успех на работната позиција се менува согласно задачите и нивото на кои тие се извршуваат. Вештините можат да се поделат на три категории: технички, човечки и концепциски. Релативната важност на овие вештини ќе се менува согласно позицијата на поединецот во организацијата.

Што предизвикува успех, а што неуспех?

[...] Табела 4 Фактори кои влијаат врз успехот на проектите

Фактори за успех	Фактори за неуспех
Строгост при анализа на проблемите.	Безусловно верување во традиционалните правила.
Флексибилност при употребата на методи.	Употреба на исти методи во различни ситуации.
Упорност во однос на начелата.	Превид на деталите или неспособност да се разгледаат деталите.
Развој на визија.	Немање чувство за насока.
Способност за дејствување.	Неспособност за брзо справување со проблеми.
Капацитет да се пренесе визијата.	Недоволна комуникација.
Капацитет за самопроценка.	Неспособност да се догледаат слабостите или истите да се земат предвид.
Скромност.	Ароганција.
Истрајност.	Задржување неефикасен персонал.

Информации, одлука и стилови на лидерство

Се покажа дека еден од факторите за успех се состои од темелно разбирање на новонастанатите ситуации и способност да се прилагодиме на истите. Прилагодувањата може да се однесуваат на целите (исходите), начините (прилагодување на методите) или средствата (прилагодување на ресурсите).

Стилот на лидерство претставува дополнителен фактор кој може да биде поврзан со организациската средина и кадарот. Настрана од шемата на носење одлуки, личните особини на лидерот може во голема мера да влијаат на неговиот/нејзиниот стил на лидерство. На пример, кој е неговиот/нејзиниот став во однос на ризикот? Кое е неговото/нејзиното ниво на самоверба или доверба во останатите? Исто така треба да бидат земени предвид видовите проблеми на кои тој/таа треба да им пристапи.

Краток преглед и клучни поенти

- Практикувањето моќ во рамките на една организација е неопходно со цел да се постигнат нејзините цели.
- Организацијата никогаш нема да биде особено рационално управувана; личните цели и интереси на нејзините припадници може да се спротивни на оние на организацијата и да се создадат неефикасности и конфликти. Затоа мора да се практикува моќ со цел да се избегнат ситуации каде личните интереси ги надминуваат целите на организацијата.
- Постојат пет вида моќ: наградна, присилна, легитимна, стручна и референтна. Организацијата е под влијание на надворешна и внатрешна моќ.
- Лидерите мора да сфатат како се распределува моќта и да се обидат да ја зголемат сопствената; најефикасниот начин тоа да се постигне е да ги направат останатите силно зависни од нив.
- Конфликтите помеѓу носителите на моќ се нормална појава. Најчесто се случуваат помеѓу политичките власти и оперативните лидери (поради целите, поради нивните ега); несогласувањата помеѓу главните седишта и одделите или подружниците се уште една област каде што има зачестена тензија.
- Добрите лидери знаат да го препознаат сопствениот придонес и да се концентрираат на него; тие знаат како околу себе да создадат тим од луѓе кои ќе ги компензираат нивните слабости и знаат како да го прилагодат сопствениот стил на лидерство на ситуациите и кадарот.
- Теоријата за ситуациски пристап во лидерството им нуди интересна алатка на лидерите за управување со флексибилноста согласно зрелоста на нивниот кадар.
- Ситуацискиот пристап во лидерството може исто така да биде корисен за да се приспособи стилот на лидерство на некоја нова политика.

ГЛАВА 3

Планирање и спроведување
реформи за интегритет

Структура на оваа глава

1. Содржина

- a. Дефиниции релевантни за оваа глава

2. Процесот на планирање и реформи за интегритет

- a. Стратешка проценка
 - i. Собирање податоци
 - ii. Анализа на податоци
- б. Стратешко планирање
 - i. Носење одлуки
 - ii. План за интегритет
- в. Спроведување реформи
 - i. Преглед
 - ii. Раководење со промени
 - iii. Комуникациски стратегии
 - iv. Водење со поставување пример

3. Краток преглед и клучни поенти

4. Прилози

- a. Урнек за план за интегритет
- б. Упатство за собирање и анализа на податоци

1. Вовед

Дефиниции кои се релевантни за оваа глава

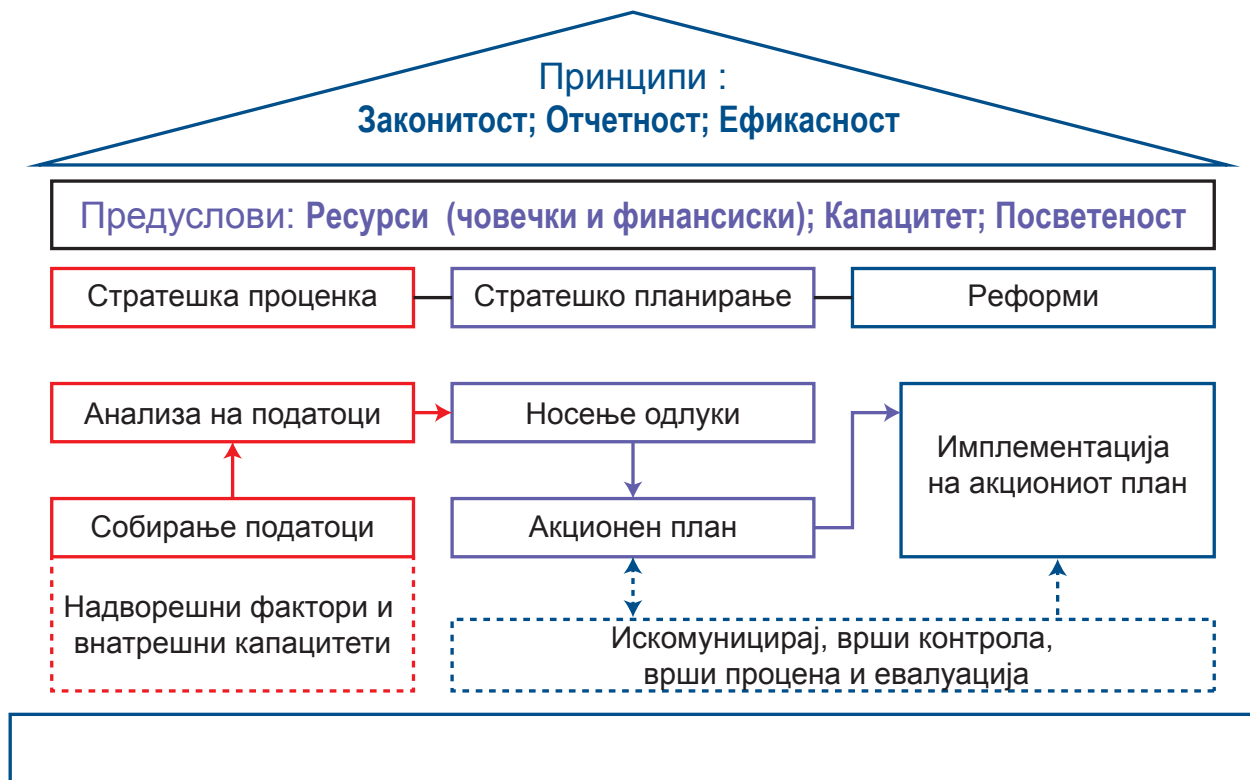
Стратешка проценка е процесот на одредување каде се наоѓа организацијата во однос на ефективното постигнување на нејзините клучни работни или функционални цели; дали тие цели се остварливи и соодветни; дали треба да се променат; и идентификување на неопходните чекори кои се потребни за да се постигнат овие цели. Таа ги опфаќа и процесите на собирање и анализа на податоци и при истата треба да се земат предвид надворешните фактори како и внатрешните капацитети.

Стратешко планирање е процесот на одредување на текот на дејствувањето или насоката на организацијата (носење одлуки). Понатаму, тоа се состои од поставување визија за реформи со која се опишува каква состојба се очекува да се постигне во организацијата, каков план или дејствување да се примени, како и нејзината контрола, мониторинг и проценка.

Спроведување реформи се однесува на процесот на правење чекори за подобрување, особено со менување на однесувањето на поединец или цела група, или пак со менување на структурата на одредени институции или организации (според Речникот по англиски јазик на Кембриџ). Тоа ги опфаќа процесите на имплементација и управување со промени, мониторинг, проценка и евалуација.

Планот за интегритет претставува алатка за воспоставување и утврдување на интегритетот во организацијата. Тоа претставува документиран процес за вршење проценка на нивото на ранливост на организацијата, како и за нејзината изложеност на неетички практики и корупција. Планот за интегритет ѝ помага на организацијата да изврши проценка на ризиците на кои е изложен интегритетот и соодветно да се справи со нив (според Википедија). Тоа опфаќа јасно препознавање на проблемите или недостатоците, и предлог-решенија за справување со нив. Планот за интегритет треба да нагласи кои се планираните постапки и ресурси за имплементација на решенијата.

2. Процесот на планирање и реформи за интегритет



„Спроведувањето реформи не е еднократен настан туку претставува процес“ – Доколку сакаме да биде успешно, спроведувањето реформи или воведувањето промени мора да се сфати како процес кој ќе се реализира во повеќе фази. Пред да се започне со спроведувањето реформи неопходно е да се изврши стратешка проценка и стратешко планирање.

Неопходни принципи и предуслови за процесот на спроведување реформи – Во полицијата мора да се почитуваат основните принципи и услови за време на целиот процес на спроведување реформи. Тие опфаќаат законитост и легитимност за започнување и водење на процесот, што подразбира дека процесот на спроведување реформи мора да биде регулиран од страна на внатрешни или надворешни пишани норми/правила. Отчетноста исто така игра огромна улога во целиот процес. Самата организација мора да биде предмет на темелно испитување од страна на внатрешни и надворешни законски тела. Транспарентноста и јасната комуникација се важни за процесот во целост. Друг принцип кој е важен е ефикасноста, односно важно е организацијата максимално да се заложува да ги употреби сите достапни ресурси, како и да ги постигне очекуваните резултати на најпрофесионален можен начин. Што се однесува до предусловите, потребно е да може да се гарантира правилно распределување на човечките и финансиските ресурси за време на сите фази на процесот. Всушност, финансиските средства треба да бидат распределени не само за самиот процес туку и за одржување на новиот систем кој ќе произлезе од процесот на спроведување реформи. Уште на самиот почеток мора да постои или доколку го нема да се создаде капацитет за започнување и управување со процесот. За крај, од огромна важност е да се осигури посветеност кај сите релевантни чинители уште во раната фаза на процесот на спроведување реформи. Кога се работи пак за стратегијата, фактори за успех се политичката поддршка и вклучувањето на вишото раководство, како и капацитетот. На оперативното ниво клучна е позитивната улога на раководството од среден ранг. Секако, клучно е организацијата и персоналот да ја делат визијата за спроведување реформи и да имаат заедничка волја да ја поддржат. Во тој поглед, важно е да се воспостават соодветни комуникациски стратегии со цел кај поединецот и организацијата да се обезбеди разбирање за процесот на спроведување реформи. Доколку не се постигне транспарентна комуникација и дискутирање за процесот за спроведување реформи, тоа може да доведе до пружање отпор кон промените и недостиг на посветеност.

Целта на овој дел не е да се опфатат сите аспекти кои се поврзани со процесот на планирање и реформи за интегритет, туку да се насочи вниманието кон некои од најважните принципи или некои од најдобрите практики. Аспектите се повеќе инспиративни отколку обврзувачки. Прирачникот за полициски интегритет го уважува постоењето на разни видови пристапи широм светот. Тоа што е најважно е избраниот пристап да соодветствува со законската рамка, како и со политиката на државата и организацијата на која треба да ѝ служи.

Стратешка проценка

Често се вели дека **проблемот кој е дефиниран е речиси половина решен**. Меѓутоа, полициската организација понекогаш учествува во процеси на спроведување реформи без претходно да изврши анализа на нејзините проблеми и внимателно да ги земе предвид решенијата и можните начини за воведување промени.

Сите полициски организации и проблеми се разликуваат едни од други, па препорачуваме поставување соодветна временска рамка и соодветно распределување на ресурси за аналитичкиот процес, со цел да се овозможи темелно разбирање за проблемот пред да се направат обиди тој да се реши. Во слична насока, штом се идентификува одредена потреба потребно е да се размисли и обмисли внимателно планирањето на процесот на спроведување реформи пред да е започне со неговата имплементација.

Се препорачува полициската организација да примени холистички пристап за анализата на нејзините проблеми поврзани со интегритетот, како и за целиот систем за интегритет. За време на ваквиот процес важно е да се идентификуваат сите вклучени чинители и го препорачуваме тродимензионалниот пристап - ниво на организација (институција), ниво на поединец (вработен) и ниво на надворешен фактор (односно, други институции, општата јавност и околината). Некои аспекти се јасно фокусирани на една од димензиите, додека пак други прават комбинација.

Клучно е тоа што стратешката проценка опфаќа два меѓусебно поврзани процеси - собирање податоци и анализа на податоци. И двата процеса се фокусираат на надворешните фактори (околината) и на внатрешните капацитети.

Собирање податоци – Овој процес опфаќа идентификување на изворите на податоци и собирање податоци специфични за полицискиот интегритет од овие извори, за кои ќе зборуваме подоцна.

Доколку ви се потребни повеќе информации околу методологијата и принципите на собирање податоци, ве молиме прочитајте до анексот кон оваа глава и Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, Глава 9.

Глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет

Анализа на податоци – Овој процес примарно се користи за да се одреди дали постои проблем и доколку постои да се идентификуваат неговите карактеристики, предизвикувачи и други релевантни податоци со цел да се овозможи понатамошно носење одлуки за решенија и стратегии за поправање на недостатоците и решавање на проблемите кои може да се идентификуваат меѓу моменталната и посакуваната ситуација.

Белешка за методологијата: Постојат голем број методи, алатки и инструменти кои можат да се употребат за да се изврши стратешка проценка. За потребите на оваа глава се насочивме кон еден од инструментите, а тоа е СВОТ анализата (предности, слабости, можности и закани).

Друга релевантна алатка е ПЕСТЛ анализата (политичка, економска, социјална, технолошка и правна анализа. Оваа алатка се фокусира на анализа на состојба во која политичко-правните (стабилноста на владата, трошењето, оданочувањето итн.), економските (инфлацијата, каматните стапки, невработеноста итн.), социо-културните (демографијата, образованието, дистрибуција на приходите итн.) и технолошките фактори (производството на знаење, претворањето на откритијата во пронајдоци, стапката на застареност итн.) се испитуваат преку изготвување на табели со долгорочните планови на организацијата.

Доколку ви се потребни повеќе информации околу СВОТ и ПЕСТЛ анализата, како и други слични инструменти, ве молиме прочитајте до анексот кон оваа глава и Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, Глава 9.

Стратешко планирање

Кажано на едноставен начин, процесот на стратешко планирање се однесува на носењето одлуки и поставување визија за реформи и план за исполнувањето на таа визија. Тој опфаќа одредување насока на дејствување и носење одлуки за распределување ресурси со цел да се имплементира, надгледува, процени и евалуира процесот на спроведување реформи.

Носење одлуки

Доколку се планира започнување со овој процес, најпрво треба да препознае постоењето на проблемите и да се утврди што е потребно да се преземе за тие да се решат. Понатаму, потребно е да се одлучи во која насока ќе се дејствува и да се изврши распределба на човечки и финансиски ресурси. Општо земено, следни чекори се поставување визија и создавање акционен план.

Поставување визија – Во поширока смисла, поставувањето визија за спроведување реформи назначува **каде да се оди** – која е крајната цел. Визијата го дефинира најпосакуваното сценарио за иднината кое ќе се постигне со спроведување на реформите.

Акционен план – Акциониот план претставува производ со кој јасно се идентификува што треба да се преземе, до кога треба да се исполнат задачите и, пред сè, кој е одговорен за имплементацијата, мониторингот, вршењето проценка и евалуацијата на процесот на спроведување реформи. Во рамките на возможното, важно е да се одреди лице/ранг/позиција одговорни за исполнувањето на предвидените задачи. Доколку тоа не е возможно, во најмала мера треба да се постави организациска единица која ќе биде одговорна. Кога и да е релевантно или неопходно за одредена активност или задача, акциониот план треба да опфаќа и распределување на човечки и финансиски ресурси за извршување на таа активност/задача. Важно е да се напомене дека кога се работи за спроведувањето реформи за интегритет, мора најмалку да се испочитува планирањето на следново: со какви постапки ќе се обидеме да го решиме проблемот, кои ќе ни бидат јасни показатели за успех и со какви ресурси ќе се служиме. Исто така, важно е да се испланираат и други паралелни и меѓусебно поврзани фази. Тие опфаќаат: управување со промени, комуникација, вршење проценка и евалуација на стратегиите и плановите.

Постојат многу видови и модели на акциони планови. Организацијата самата избира акционен план кој најмногу соодветствува на нејзините потреби. Најопшт акционен план опфатен во овој прирачник е планот за интегритет.

План за интегритет

Планот за интегритет претставува пример за акционен план. Во контекст на Прирачникот за полициски интегритет, ваквите планови се прават согласно потребите на државата. Тие се развиваат во соработка со локалните соговорници за да се овозможи долгорочна одржливост. Што се однесува до процесите за градење интегритет, досега се покажа дека развивањето на плановите е подеднакво важно со крајната цел (план за интегритет). Со вклучување на локалните актери во фазата на развој на планот, се зацврстуваат потребните разбирање и вештини за време на процесот, што пак понатаму придонесува кон долгорочен капацитет и трајно локално посредување.

Постои флексибилност во однос на форматот на плановите и тој зависи од ситуацијата и личниот избор на локалните чинители. Кон оваа глава додадовме и анекс во кој е опфатен урнек за план за интегритет кој може да се употреби.

Глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет

Спроведување реформи

Преглед

Како што и напоменавме претходно, спроведувањето реформи не претставува еднократен настан туку цел процес. Реформите за полициски интегритет се често комплексни бидејќи за да се спроведат потребна е добра координираност и учество на повеќе чинители, како внатрешни така и надворешни. Понатаму, тие опфаќаат исполнување на голем број задачи, понекогаш и за време на подолг временски период. Оттаму, важно е да се постават соодветни модели или системи со цел да се поддржат сите фази на процесот на спроведување реформи, вклучително вршењето стратешка проценка и стратешкото планирање. Во овој дел ќе се фокусираме на некои од принципите или најдобрите практики кои може да се земат за појдовна точка за спроведувањето реформи.

Поставување единица/оддел за стратешки развој и стратешка проценка

Модерните полициски организации веќе ги имаат основано ваквите единици. Доколку во вашата полициска организација не се присутни, ви препорачуваме да земете предвид нивното основање да ви биде прв чекор кон процесот на спроведување реформи. Единиците за стратешки развој и стратешка проценка мора ги сочинуваат соодветен персонал и да имаат на располагање соодветни ресурси. Тие мораат да поседуваат капацитет за дејствување и носење одлуки.

За време на секој процес на спроведување реформи потребна е основна група која ќе чекори како едно во остварувањето на поставените цели. Оваа група ќе биде одговорна за координирање на стратегиите и иницијативите.

Спроведувањето реформи во полицијата претставува процес, а не краен производ, иако целите кои поставени за спроведувањето реформи треба да го водат процесот. Единицата за стратешки развој и стратешка проценка игра улога да го следи напредокот со примање повратни информации од усвоените стратегии, а со тоа да ги пренесува донесените одлуки за усвојување или заменување на стратегиите согласно тоа колку добро тие функционираат. (извор: Прирачник за полициски интегритет на ДЦАФ)

Раководење со промени

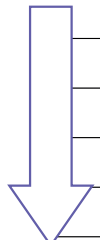
Раководењето со промени е системски пристап на постапување со промени, од перспектива на организацијата но и на поединецот (извор: <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Се препорачува да се усвои модел или систем на раководење со промени со цел да се загарантира успешност на процесот на спроведување реформи. Структуриран пристап би го олеснил управувањето со процесот, би ја подобрил координацијата, како и утврдувањето на редоследот на активности и задачи.

Постојат повеќе модели и стратегии за управување со промени. Во Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ предложен е моделот Курт Левин кој е познат како „Одмрзнување – Промена – Повторно замрзнување“.

Доколку ви се потребни повеќе информации околу овој модел, истите можете да ги најдете во Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, Глава 9, 133 страна, или пак на следниов линк: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Друг модел на раководење со промени кој има поширока примена е моделот СЖЗСС (ADKAR).

	С	Свесност за потребата од промена
	Ж	Желба да се поддржи и учествува во промената
	З	Запознаеност со процесот на воведување промени
	С	Способност за воведување промени
	С	Спроведување одржливост на промената

Глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет

Доколку ви се потребни повеќе информации за овој модел, можете да ги добиете на следниов линк:

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>

Во Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, Глава 9, исто така можете да најдете и список со прашања кои треба да се земат предвид за да се постигне ефикасно раководење со промените.

Комуникациски стратегии

Комуникациските стратегии имаат за цел да ви помогнат вам и на вашата организација да остварите ефикасна комуникација и да ги остварите целите на организацијата. Повеќето процеси на спроведување реформи не успеваат поради недостигот од комуникациска стратегија или поради делумно применување на комуникациската стратегија.

Оттаму, ефикасните внатрешни и надворешни комуникациски стратегии и планови имаат клучно значење за успешноста на процесот на раководење со промени.

Доколку ви се потребни повеќе информации околу ефикасните комуникациски стратегии, истите можете да ги најдете во Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, Глава 9, или на следниов линк:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

Водење со поставување пример

Како што напоменавме претходно, лидерството и поставувањето позитивен пример од страна на лидерите се основни принципи кои мораат да бидат присутни во кои било околности на полициското работење. Иако тие се однесуваат на сите вработени во полицијата, на нив најмногу треба да внимаваат вработените кои имаат раководна или старешинска функција.

Од раководството и старешините секогаш (треба да) се очекува целосна поддршка за процесот на спроведување реформи, посветено да вршат мониторинг и контрола за време на процесот, како и да служат за инспирација на сите други чиновници со нивното позитивно однесување.

Една од најчестите причини за неуспех при процесот на спроведување реформи е недостигот од позитивен пример и посветеност од страна на раководството.

Доколку ви се потребни повеќе информации околу раководењето со промени, ве молиме посетете ги следниве веб страници:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. Краток преглед и клучни поенти

- ▶ Реформите се однесуваат на воведување промени. За да биде успешна една реформа потребно е таа да се смета за етапен процес кој води до промена.
- ▶ Принципите на легитимност, отчетност и ефикасност мора да го следат целиот процес на спроведување реформи.
- ▶ Понатаму, мора да се исполнат одредени предуслови за да биде успешен процесот на спроведување реформи, односно треба да се распределат соодветни човечки и финансиски ресурси за сите фази од процесот, треба да се создаде капацитет за отпочнување и управување со процесот и релевантните актери треба да бидат сериозно посветени уште во најраната фаза од процесот на спроведување реформи.
- ▶ Секој процес на спроведување реформи треба да започне со вршење стратешка проценка за да се добие целосно разбирање за проблемот пред да се направи каков било обид тој да се реши.
- ▶ Од исклучителна важност е стратешката проценка да ја сочинуваат два меѓусебно поврзани процеси - собирање податоци и анализа на податоци.
- ▶ Се препорачува полициската организација да има холистички пристап во однос на анализирањето на проблемите поврзани со нејзиниот интегритет и систем за интегритет, односно треба да се изврши проценка на индивидуалното, организациското и надворешното ниво.
- ▶ Вообичаени инструменти за вршење стратешка проценка се СВОТ и ПЕСТЛ анализите.

Глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет

- ▶ Процесот на стратешко планирање се однесува на носење одлуки и поставување визија за реформите, како и акционен план за исполнување на визијата.
- ▶ Поставувањето визија го дефинира најпосакуваното изводливо сценарио кое треба да произлезе од имплементацијата на стратегијата за спроведување реформи.
- ▶ Акциониот план е процес и производ на јасно идентификување на тоа какви чекори треба да се преземат, во кој временски рок треба да се преземат и кои лица ќе бидат одговорни за имплементација, мониторинг, вршење проценка и евалуација на процесот на спроведување реформи.
- ▶ Плановите за интегритет се пример за акционен план. Вклученоста и соработката со локалните актери за време на развојната фаза на планот за интегритет е од особена важност, бидејќи резултира со долгорочна одржливост и локално управување со процесите и крајните резултати.
- ▶ Спроведувањето реформи е комплексен процес, бидејќи подразбира координирање и вклученост на голем број внатрешни и надворешни актери, како и реализирање бројни задачи во подолг временски период.
- ▶ Поради комплексноста од особена важност е да се постават соодветни системи на управување кои ќе ги поткрепат сите фази на процесот на спроведување реформи.
- ▶ Единицата/Одделот за стратешки развој и проценка што ќе ги координира стратегиите и иницијативите ќе има значаен придонес за успехот на процесот на спроведување реформи.
- ▶ Исто така, потребно е однапред да се усвои модел или систем на управување со воведувањето промени.
- ▶ Стратегиите за комуникација се клучен елемент за сите процеси на управување со воведувањето промени.
- ▶ Лидерството и служењето за добар пример на раководителите и надзорниците на сите нивоа претставуваат гаранција за успех на процесот за спроведување реформи.

4. Прилози

- а. Урнек за план за интегритет
- б. Упатство за собирање и анализа на податоци

1. Вовед

► Цел

Накратко опишете ја целта на овој документ.

► Дефиниции и концепти

Доколку е потребно, приложете ги клучните концепти или дефиниции кои можат да го олеснат разбирањето на контекстот на планот.

► Методологија:

- **Собирање податоци**

Опишете го процесот на собирање податоци – како се собрани податоците; кога; кој бил вклучен; кои методи биле употребени. *Погледнете го анексот 2 за упатство за собирање податоци и анализи.*

- **Анализирање податоци**

Опишете го процесот на анализирање податоци – како биле анализирани податоците; кога; кој бил вклучен; кои методи биле употребени. *Погледнете го анексот 2 за упатство за собирање податоци и анализи.*

2. Клучни наоди (проблеми или празнини)

Овој дел треба да ги препознае клучните наоди кои се резултат на анализирањето податоци. Треба да ги нагласи главните проблеми на кои овој план ќе се обиде да се осврне.

1. ...
2. ...

3. Моментални капацитети [внатрешни / организациски (предности и слабости)]

Овој дел треба да ги нагласи моменталните **внатрешни капацитети** на организацијата кои се важни **за разбирање и за пристапување кон проблемот**. За таа цел се откриваат **внатрешните предности и слабости** или **ранливости**.

Меѓу другото, **моменталните капацитети** вклучуваат важечки законски и регулаторни планови, достапни финансиски и материјални ресурси, човечки ресурси, капацитети за обука и за комуникација, структури на внатрешна контрола и соодветни простории и опрема за вршење на полициските задачи во согласност со очекувањата на обуката за интегритет. Елементите како организациско водство и култура исто така спаѓаат во оваа категорија.

Проценката на ризикот ги препознава организациските единици и персонал кои се поранливи на прекршоци поврзани со интегритетот. Овие наоди се мошне важни со цел да се одреди првостепеното значење на интервенцијата/интервенциите кои се предложени во планот. На пример, доколку обуката за интегритет е препознаена како објективна, важно е да се знае кој треба прв да биде обучуван. Очигледно, тоа треба да бидат единиците и персоналот кои се под поголем ризик од потенцијални нарушувања на интегритетот.

4. Други влијателни фактори [надворешни услови (можности и опасности)]

Овој дел треба да ги нагласи **надворешните фактори**, односно оние фактори кои се надворешни за механизмите на полициската организација и условите кои се важни **за разбирање и за пристапување кон проблемот**. Овие фактори можат да се гледаат како позитивни можности, но и како потенцијални опасности (ризици).

На пример, надворешните фактори можат да бидат политички, административни, економски или законски, и да влијаат на (да ги зголемат или да ги намалат) ризиците по интегритетот во самата полиција. Меѓу другото, тие вклучуваат политички притисоци и политички обврзувања за да се решаваат проблемите поврзани со интегритетот (пошироко распространетите проблеми и прашања во рамки на самата полиција); ефикасност на судството за да му пристапи на полициското лошо однесување; постоење и ефикасност на механизми за надворешно надгледување; постоење на независни и транспарентни медиуми кои пренесуваат информации поврзани со полицискиот интегритет и кои се во позиција да ги иследуваат полициските акции и одлуки; активности и можности за консултирање со граѓанското општество, со невладините организации или меѓународните организации за полицискиот интегритет; јавна перцепција за полицијата и јавно мислење за несоодветното постапување на полицијата; пошироки социо-економски услови кои можат да влијаат на ангажирање или на воздржување од однесување кое ги прекршува стандардите на интегритетот.

1. ...
2. ...

5. Можни причини за проблемите

Овој дел треба да вклучи список и кратка анализа на **причините кои придонеле за наведените проблеми во списокот**.

1. ...
2. ...

6. Предложени решенија И показатели за успех

Овој дел треба да понуди список со **решенија** за проблемите и **показатели** за успех.

Предложени решенија

Овие решенија треба да се сметаат како цели кои треба да бидат постигнати преку спроведување на планот. За секој проблем што е наведен во Дел II (Клучни наоди), треба да има најмалку по едно соодветно решение.

Показатели за успех

Показателите за успех се корисни за проценување дали целите се постигнати. Тие треба да бидат дополнети од нивните веродостојни извори (на пример, внатрешна статистика, истражувања за перцепцијата итн.).

1. Цел 1

- а) Показател 1
 - i) веродостоен извор за показател 1
- б) Показател 2
 - ii) веродостоен извор за показател 2

2. Цел 2

...

7. Спроведување на стратегијата

Овој дел мора да вклучува опис за тоа како ќе се спроведат предложените решенија (цели). Треба да обезбеди општ увид во **процесот на спроведување**, вклучувајќи **надгледување, преглед и евалуација**. Исто така треба да ги наведе **човечките и финансиските ресурси** кои ќе бидат вклучени (организациски единици и буџет).

8. Акциски план

Акцискиот план треба да ги нагласи **целите** и нивните **услови за успех**, и мора да биде поспецифичен во смисла на дејствата, времето и ресурсите кои треба да се искористат за постигнување на тие цели. Важно е да се направи темелно планирање кое ќе ги земе предвид сите **задачи и подзадачи**, како и конкретна проценка **кој ќе биде одговорен** за извршување на секоја од тие задачи. Освен тоа, **финансиските и материјалните ресурси** кои се потребни за успешно да се заврши секоја од задачите треба да се наведат секогаш кога тоа е неопходно. **Временската рамка или крајниот рок** за извршување на задачите и подзадачите исто така треба да бидат назначени. И најпосле, еден дел треба да биде посветен на **претпоставките** или на надворешните услови кои треба да бидат исполнети со цел задачите да бидат успешно извршени и да се поддржи постигнувањето на целите.

Постојат многу начини да се развие и да се претстави акциски план. Подолу ви нудиме два основни примера кои можат да се искористат како референца.

Цел	Задача (задачи)	Кој е одговорен	Временска рамка или краен рок	Потребни ресурси

Цел	Задача (задачи)	Индикатори на успех	Веродостојни извори	Кој е одговорен	Временска рамка или краен рок	Потребни ресурси	Претпоставки

9. Анекси

Овој дел треба да вклучува дополнителни информации, како што се релевантни документи и други информации кои биле користени при развивање на планот за полициски интегритет – на пример, статистики, наоди, табели, обрасци користени за интервјуа, примероци од прашалници користени за истражувања.

Анекс 2 кон глава 3: Планирање и спроведување реформи за интегритет

Целта на овој анекс е овозможување краток преглед на собирањето и анализата на податоци како прв чекор во развивањето план за интегритет. Поделен е на два дела. Првиот дел (собирање податоци) овозможува насоки за опсегот на податоци, критериумите и предусловите за избирање податоци, изворите на податоци и методите на собирање податоци. Вториот дел (анализа на податоци) се сосредоточува на методите и алатките за анализа на податоци.

I Дел. собирање податоци

За целта на овој анекс, собирањето податоци може да се дефинира како систематски процес на собирање информации кои можат да се искористат за добивање колку што е можно поточна слика за одредена ситуација или проблем.

Собирањето информации или податоци мора да биде почетниот чекор кој се презема при правење нацрт-верзија на план за интегритет. Навистина, очигледно е дека без веродостојни податоци не може да се препознае ниту еден проблем и не може да се предложи ниту едно решение.

A. Водечки принципи за собирање податоци

Пред да започне собирањето податоци, треба да бидат одредени јасни насоки за тоа која е целта на собирањето, какви информации ќе се собираат, кои квалитети треба да ги имаат, кој може да ги овозможи, каде можат да се најдат, како, од кого и во која временска рамка треба да се изврши тоа собирање. Недостигот од јасни насоки може да биде штетен, не само по процесот на собирање податоци, туку и по нивното анализирање и по целиот план за интегритет. Следствено на тоа, тој може да води кон собирање непотребни или бескорисни податоци, кон трошење материјали и човечки ресурси, кон одолговлекување на процесот за развивање план за интегритет поради потрошеното време за собирање податоци, кон лоша анализа поради слабиот квалитет на податоците или кон несоодветни или неважни информации кои се содржани во податоците, и кон лоши одлуки за решенија поради лошата анализа на податоците.

Табелата дадена подолу ни дава преглед на прашањата кои треба да се одговорат пред да започне процесот на собирање податоци:

ЗОШТО	Цели	Види: <ul style="list-style-type: none">• Б. Опсег на податоци
ШТО	Вид информација која треба да се собере/ приоритети	Види: <ul style="list-style-type: none">• В. Критериуми за собирање податоци• Д. Квалитет на податоците
КОЈ	Извори на податоци	Види: <ul style="list-style-type: none">• Ѓ. Извори на податоци
КАДЕ	Области на собирање	За укажувања во врска со областите на собирање, проверете во глава 3 од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, Дел 3.5
ОД КОГО	Извори	Види: <ul style="list-style-type: none">• Г. Предуслови за собирање податоци
КОГА	Временска рамка за собирање	Види: <ul style="list-style-type: none">• Г. Предуслови за собирање податоци
КАКО	Предуслови за собирање податоци; Методи на собирање податоци	Види: <ul style="list-style-type: none">• Г. Предуслови за собирање податоци• Ѓ. Методи на собирање податоци

(Прилагодено од: Апли Пјер, Оливер Рибо, и Еверет Самерфилд. *Одлучување во полициското работење: Операции и управување*. Лозана: ЕПЛФП Прес, 2011:79.)

Б. Опсег на податоците

Целта е да се добие најточната слика за ситуацијата со интегритетот на поединечни полициски службеници, на полициската организација и на внатрешните и надворешните услови кои можат да влијаат врз полицискиот интегритет.

В. Критериуми за собирање податоци

Откако утврдивме дека целта е да се пристапи кон ситуацијата со полицискиот интегритет и кон внатрешните и надворешните фактори кои влијаат врз неа, важно е претходно да се наведат особените карактеристики на ситуацијата и на факторите за кои сакаме да собереме информации (што е потребно да се знае).

За да се одлучи што е потребно да знаеме, мора да се земат предвид три димензии: а) индивидуалната; б) организациската; и в) надворешната димензија.

Долната табела делумно ги наведува информациите кои се неопходни да се знаат во врска со овие три димензии:

Индивидуална	Организациска	Надворешна
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Дали полициските службеници размислуваат и се однесуваат со интегритет? ▶ Кои се формите на несоодветно постапување, извршени од полициските службеници? Кои се нивните нивоа на распространетост и зачестеност? ▶ Дали полициските службеници го сметаат несоодветното постапување за сериозен проблем? ▶ Дали полициските службеници ги сметаат обуката, регулативите, контролите, системот за напредување во кариерата итн. за фактори кои го намалуваат ризикот од несоодветно постапување на полицијата? ▶ Дали полициските службеници и нивните раководители се чувствуваат поддржани во нивните напори да го негуваат интегритетот во самата полициска организација? ▶ Дали полициските службеници имаат волја да пријават несоодветно постапување од страна на нивните колеги и нивните надредени? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Кои единици на организацијата се најголем ризик? ▶ Дали организациските капацитети се: а) постојни; б) ефективни; в) делотворни? ▶ Дали моменталните капацитети го негуваат или го спречуваат полицискиот интегритет? <p style="text-align: center;"><u>КАПАЦИТЕТИ КОИ ТРЕБА ДА СЕ ИСПИТААТ</u></p> <p><i>Законска и регулативна рамка (легислативи; регулативи; Етички кодекс / Кодекс на однесување)</i></p> <p><i>Управување и развој на човечките ресурси (регрутирање; систем за напредување во кариерата; услови за работа; механизми за поддршка; систем за наградување; родови политики и политики на недискриминација)</i></p> <p><i>Обука (капацитет за обука; стратегии за обука, наставен план, проценка на потребите на обуката; редовност на обуката)</i></p> <p><i>Внатрешна контрола (механизми за контрола (превентивни, реактивни); дисциплински постапки)</i></p> <p><i>Ресурси (финансиски - буџет; човечки ресурси)</i></p> <p><i>Простории и опрема (на пример, центри за обука, оперативна опрема итн.)</i></p> <p><i>Организациско водство и култура</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Кои се надворешните услови што се поврзани со полицискиот интегритет? ▶ Дали надворешните услови го негуваат или го спречуваат полицискиот интегритет? ▶ Кои се надворешните чинители што влијаат на полицискиот интегритет? Дали тие се функционални и позитивни? <p style="text-align: center;"><u>ФАКТОРИ КОИ ТРЕБА ДА СЕ ИСПИТААТ:</u></p> <p><i>Политички притисоци и посветеност (на пример, влијание на носењето одлуки на полицијата; волја за справување со проблемите поврзани со интегритетот)</i></p> <p>Ефикасност на судскиот систем</p> <p>Постоење и ефикасност на тела и механизми за надворешен надзор (на пример, народен правобранител, специјални комитети, граѓански групи, невладини организации)</p> <p>Влијание на надворешни чинители врз политиките на полициската организација</p> <p>Локална култура (на пример, толеранција кон несоодветното постапување на полицијата; мислења на граѓаните за полицијата и нејзините нивоа на интегритет)</p> <p>Регулација и политики на приватниот сектор (битно за одредени видови несоодветно постапување на полицијата)</p> <p>Степен на транспарентност и независност на медиумите</p> <p>Социо-економски услови</p>

Ве молиме проверете во Глава 3 од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, Дел 3.5, кој исто така ни укажува за тоа кои информации се неопходни да се знаат за бројни области.

Г. Предуслови за собирање податоци

Пред да започне процесот на собирање податоци постојат неколку предуслови кои треба да се исполнат:

Законитост: Процесот на собирање податоци треба да биде поддржан или пропишан со законите или регулативите. Во зависност од природата, опсегот и намерата за употреба на податоците кои ќе се собираат, можеби треба да се донесе специфичен закон или регулатива како дополнување на постојните општи законски и регулаторни рамки за пристап до информации и заштита на податоците.

Достапност: Во случаите кога достапноста до податоците е предмет на забрани поради нивната природа (на пример, чувствителност, содржина), треба да се води грижа дека сите потребни овластувања за пристап и користење се однапред добиени.

Анонимност, доверливост и безбедна средина за споделување информации: Кога на поединците се гледа како на извори на податоци, можеби ќе бидат потребни охрабрувања и уверувања за тие да дадат информации и тоа поради неколку причини (на пример, колебање, ствар од потенцијални негативни последици). Лицето кое е одговорно за собирање на податоците мора да обезбеди услови за анонимност, доверливост и безбедна средина за споделување информации и истите да ги почитува.

Извори: Пред да се донесе одлука за собирање и анализирање на податоците, мора да бидат испитани трошоците во смисла на човечките, материјалните и финансиските ресурси. Треба да им се даде предност на оние податоци кои можат да се соберат со разумно трошење на ресурсите и времето. За да биде така, веднаш штом се направи анализа на потребите треба да се одредат лицата кои ќе бидат одговорни за собирање на податоците, да се одредат материјалните ресурси и временската рамка за собирање на податоците.

Д. Квалитет на податоците

Треба да се осигураме дека податоците се веродостојни и дека содржат корисни и важни информации за развивање на планот за интегритет. Тоа значи дека до одреден степен податоците мораат да одговараат со моменталната реалност (да бидат точни; обновени) и да бидат непристрасни.

Следнава табела (систем 4x4) ви дава увид во тоа како да процените дали собраните податоци се точни и веродостојни, врз основа на точноста на информацијата што ја содржат и на веродостојноста на нивните извори:

Анекс 2 кон глава 3 : Планирање и спроведување реформи за интегритет

		Евалуација на информациите			
		1 -Точноста не е доведена во прашање	2 - Лично искуство на изворот	3 - Посреден извор, но потврден од друга информација	4 - Посреден и непотврден
Evaluation of the source	А Нема сомневања	A1	A2	A3	A4
	Б Изворот е докажано веродостоен во најголемиот број случаи	B1	B2	B3	B4
	В Изворот е докажано неверодостоен во најголем број случаи	V1	V2	V3	V4
	Х Веродостојноста не може да се потврди	X1	X2	X3	X4

(Оригинален извор: Апли Пјер, Оливер Рибо, и Еверет Самерфилд. Одлучување во полициското работење: Операции и управување. Лозана: ЕПЛФЛ Прес, 2011:31.)

Податоците со најдобар квалитет се оние што се оценети како А1, потоа следат оние со А2, Б1 и Б2. Станува јасно дека квалитетот на податоците опаѓа како што се движиме надолу кон десната страна на табелата.

Г. Методи на собирање и извори на податоци

Табелата дадена подолу ги нагласува потенцијалните извори и методи на собирање податоци:

Методи на собирање податоци	Извори на податоци
Истражувања на мислењето	Полициски службеници, полициски раководители, граѓани.
Интервјуа	Полициски службеници, полициски раководители, граѓани, други надворешни чинители.
Преглед на документацијата	Официјални извештаи, истражувања спроведени од други национални или меѓународни организации, невладини организации или академски установи, информации од медиумите (печатени или електронски) и социјалните мрежи, легислативи, регулативи, политики (на државно ниво и на ниво на полициската организација)
Статистики	Внатрешни полициски статистики за несоодветно постапување, податоци за поплаки од граѓаните, податоци за дисциплински мерки, судски податоци за несоодветно постапување на полицијата, податоци за поплаки овозможени од телата за надворешен надзор
Надгледување	Директно надгледување на однесувањето на полициските службеници, визуелизација на однесувањето преку слики и видео материјали собрани од медиумите, механизми на внатрешна контрола, случајни сведоци на инциденти.
Испитување на вистински случаи	Сесии за споделување информации меѓу претставниците на полицијата за вистински искуства поврзани со однесувања и дејствија кои го нарушуваат полицискиот интегритет.

II Дел. анализа на податоци

За целите на овој анекс анализата на податоци може да се дефинира како систематска обработка на податоците за длабоко да се навлезе во одреден проблем, вклучувајќи ги и неговите причинители и фактори кои придонеле за неговото намалување или зголемување, која може да биде употребена за изнаоѓање решенија за да му се пристапи на проблемот.

A. Опсег на анализата

Откако ќе се соберат податоците за ситуацијата со интегритетот на поединечните полициски службеници, на полициската организација и на внатрешните и надворешните фактори кои влијаат врз интегритетот на полицијата, тие мораат да бидат обработени (или анализирани) за:

- ▶ Да се дефинираат и да се анализираат најважните проблеми поврзани со полицискиот интегритет (и нивните специфични аспекти).
- ▶ Да се наведе и да се анализира важноста на моменталните внатрешни капацитети и нивната способност да им се пристапи на проблемите.
- ▶ Да се наведат и да се анализираат надворешните услови кои ги зголемуваат и/или ги намалуваат ризиците за појава на проблемите.
- ▶ Да се мапираат внатрешните и надворешни фактори за полициските чинители кои можат да го поддржат процесот на реформи при пристапување кон проблемот.
- ▶ Да се наведат и да се анализираат причините за проблемите поврзани со интегритетот.

III Дел – методи, модели и инструменти

Постојат разни алатки кои можат да се употребат за да се премине на собирање и анализа на податоци. Подолу ви е даден делумен список кој е инспириран од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ:

СВОТ анализа (предности, слабости, можности, закани): Овој модел се стреми кон откривање како внатрешните и надворешните фактори (можат да) влијаат на одредена ситуација или на одреден проблем преку мапирање и анализа на предностите, слабостите, можностите и заканиите. Првите две компоненти (односно предностите и слабостите) се однесуваат на внатрешните фактори. Предностите се позитивни елементи, како што се капацитетите, ресурсите или мерките кои веќе се на сила и кои влијаат на моменталната ситуација или проблем на позитивен начин. Спротивно на нив, слабостите се негативни елементи, како пропустите, непостоењето или неефикасноста на капацитетите и ресурсите, или други ранливости кои придонесуваат за опстојувањето на проблемот. Можностите претставуваат позитивни надворешни услови, како што се надворешната поддршка и мобилизација на надворешни актери кои можат да одиграат улога при пристапување кон проблемот. Заканиите претставуваат негативни надворешни услови, како што се недостигот од поддршка, надворешен отпор или притисок, кои можат да претставуваат ризик за ефикасно пристапување кон проблемот. Во контекст на планот за интегритет, предностите и слабостите одговараат со позитивните и негативните аспекти на полициската организација, кои го обезбедуваат или го поткопуваат интегритетот. Слично на тоа, можностите и заканиите се надворешните аспекти на полициската организација кои играат улога во зајакнувањето или ослабувањето на полицискиот интегритет. Проценката на предностите, на слабостите, на можностите и на заканиите одредува кои се најделотворните решенија за справување со проблемите поврзани со полицискиот интегритет.

Моделот САОП (Скенирање, Анализа, Одговор, Проценка): Моделот САОП е алатка за решавање проблеми која го води корисникот во насока на тоа да разбере специфичен проблем, како и да развие стратешки решенија што се создадени за тој проблем. Се развива во четири фази. Првата фаза, скенирање, вклучува собирање податоци од различни извори, како што се истражувања, внатрешни статистики, официјални документи, интервјуа со чинители, со цел да се открие дали постои проблем, колкав е тој проблем и кои специфични карактеристики или аспекти на проблемот заслужуваат посебно внимание. Втората фаза, анализа, вклучува обработка на собраните податоци за да се развие поголемо разбирање на проблемот и неговите различни аспекти, да се проучи неговиот развој и да се откријат ресурсите и актерите кои можат да се искористат кога ќе се развиваат решенијата за проблемот. Третата фаза, одговор, вклучува развој на одговори или решенија што се специфични за проблемот (цели кои треба да се постигнат за пристапување кон проблемот). Овие решенија можат да се стремат кон намалување или отстранување на проблемот; кон намалување или отстранување на специфичен аспект на проблемот; кон намалување или отстранување на заканиите што произлегуваат од тој проблем; или кон спречување на повторното појавување на проблемот. Најпосле, последната фаза, проценка, одговара со евалуацијата на ефикасноста на предложените решенија. Во случаи кога е одредено дека решенијата немаат или имаат делумен ефект, фазата на проценка вклучува и приспособување на одговорите со цел да се зголеми нивното влијание врз проблемот и на тој начин да **се подобри нивната ефикасност**. Методологијата на САОП приближно одговара со предложениот образец за план за интегритет и на тој начин може да биде од помош при развивање на вашиот план.

Анекс 2 кон глава 3 : Планирање и спроведување реформи за интегритет

За повеќе информации за моделот CAOП посетете го следниов линк: <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

Анализа на празнините (моментална состојба, празнини, посакувана состојба): Во контекст на планот за интегритет, анализата на празнините треба да цели кон откривање на проблемите поврзани со полицискиот интегритет (моментална состојба), кон пристапување кон овие проблеми на поединечно, организациско и надворешно ниво (празнини) и кон пронаоѓање потенцијални решенија за премостување на овие празнини и пристапување кон проблемите (посакувана состојба).

За образец за анализа на празнините побарајте во Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, глава 9, дел 3.1.3.2.

Анализа на полето на сила Ако претпоставиме дека веќе е дијагностициран проблем со интегритетот, овој вид анализа се стреми кон откривање начини за зајакнување на силите кои придонесуваат за посакуваната промена на моменталната состојба (односно на намалување на проблемот) и минимизирање на силите кои се спротивставуваат на оваа промена. Општо земено, ова се постигнува преку следење на процес составен од три чекори: првично, се препознаваат и се наведуваат позитивните и негативните фактори или сили кои влијаат на проблемот. Потоа, овие сили се категоризираат или се рангираат соодветно на нивниот степен на влијание (јачина) на проблемот. После оваа категоризација, се испитуваат можностите за намалување на јачината на негативните сили и за зголемување на јачината на позитивните сили.

ПЕСТП анализа (политичка, економска, социјална, технолошка и правна анализа): ПЕСТП анализата е анализа на средината со цел мапирање на факторите кои се надворешни за полицијата, а кои можат да влијаат на предизвиците или на проблемите со кои е соочена полициската организација, како што се проблемите со интегритетот, клучните тенденции на овие фактори и нивните позитивни и негативни последици кои се дефинирани како можности и закани. Надворешните фактори се одделени и наведени во пет категории, имено политички (на пример, владино трошење, политички интереси и притисоци), економски (на пример, инфлација, невработеност, нееднаквост на приходите, економски интереси и притисоци од различни групи, паралелна економија), социјални (етничка и верска разновидност, образование, локална култура), технолошки (технолошки развој или пристап до системи, производи или услуги кои создаваат услови за нарушување на интегритетот) и законски фактори (посебно пропустите или недоследностите во законските рамки кои се однесуваат на интегритетот воопшто). Во контекст на планот за интегритет, треба да бидат претставени само факторите од секоја категорија кои се важни за нарушување на полицискиот интегритет. Следејќи ја оваа категоризација, се препознаваат насоките, склоностите или развојот на овие фактори. Најпосле, наведени се нивните позитивни последици, или можностите, кои се однесуваат на интегритетот, како и негативните последици, или заканите. Полициската организација потоа може да ги искористи можностите и да им пристапува на заканите преку некои од предложените решенија во планот за интегритет.

За образец за ПЕСТП анализа побарајте во Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, глава 3, дел 3.1.2.

Мапирање на влијанието: Целта на оваа алатка е визуелно да се прикаже мрежата составена од чинители кои можат да влијаат врз носењето одлуки поврзани со откриените проблеми, како и релативното влијание на секој чинител посебно. Чинителите можат да бидат поединци (на пример, полициски раководители, вработени во министерството за внатрешни работи), групи составени од поединци (на пример, синдикатот на полициските службеници, полициската организација и надворешни чинители (на пример, тела за надворешен надзор, медиуми)). Во контекст на планот за интегритет, оваа техника може да биде корисна во откривање на актерите кои можат да одиграат улога во пристапување на проблемите или во спроведување на предложените решенија за проблемите, како и во одлучувањето кое решение е најпогодното за да се постигне посакуваната промена на состојбата.

Матрица за проценка на ризикот: Оваа матрица може да биде корисна алатка во визуелното прикажување и одредување на влијанието и зачестеноста на ризиците кои произлегуваат од проблемите со интегритетот. Матрицата треба да ги вклучува ризикот, неговото извор (проблемот со интегритетот од каде што потекнува ризикот), актерите или секторите кои се изложени на овој ризик (на пример, полициските службеници, полициската единица, секторот или полициската организација како целина, министерството за внатрешни работи, заедницата), неговото специфично влијание (негативните последици или предизвиканата штета), веројатноста за неговото (повторно) случување (висока, средна, ниска) и најпосле, големината на ризикот (висока, средна, ниска).

Образец за матрица за проценка на ризикот побарајте во Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ, глава 3, дел 3.1.2.

Триаголник на измамата (притисоци, можности, рационализација): Триаголникот на измамата е модел кој може да биде корисен за објаснување на одредени видови несоодветно постапување на полицијата кои вклучуваат измамничко однесување. Според овој модел, за да се материјализира измамничкото однесување, истовремено мора да се спојат три фактори: финансискиот или друг вид притисок кој го мотивира поединецот да изврши престап, можноста да го изврши (на пример, пристапот до финансиски средства, недостиг од контрола), и рационализацијата на постапката од страна на поединецот (на пример, притеснет во лоши околности, недостаток на избор, повикување на повисоки цели за „оправдување“ на престапот).

Глосар

Администратори на обуката – Лицата кои се одговорни за планирањето, составувањето, организирањето и евалуацијата на ефектот од обуката. Дел од нив се вработените во одделот за човечки ресурси, институции кои спроведуваат обуки, како и единици за развивање наставен план и евалуација.

Акционен план – Во контекст на процесот на спроведување реформи, акциониот план претставува производ со кој јасно се идентификува што треба да се преземе, до кога треба да се исполнат задачите и, пред сè, кој е одговорен за имплементацијата, мониторингот, вршењето проверка и евалуацијата на процесот на спроведување реформи.

Анализа на податоци – Анализата на податоци подразбира систематско обработување податоци со цел да се постигне темелно разбирање за проблемот, како и за причините и факторите од кои зависи неговото намалување или зголемување, што пак понатаму може да биде од корист за обмислувањето решенија за проблемот.

Владеене на законот – Демократски принцип на владеење според кој сите граѓани на една држава, вклучително јавните службеници, подеднакво се обврзани и заштитени со закон. Сите, вклучително јавните власти, мораат да носат одлуки и да дејствуваат согласно постоечките закони. Во контекст на полициското работење, поддржувањето на владеењето на законот е принцип на демократското полициско работење според кој полицијата мора да дејствува и носи одлуки во согласност со постоечките закони, регулативи и човекови права.

Визија – Визијата покажува во која насока сака да се движи полициската организација, како и каква цел сака да постигне со текот на времето. Таа одговара на посакуваното идно сценарио. Визијата е обично преточена во таканаречениот Документ за визија.

Внатрешна контрола – Внатрешната контрола е функција на полицијата или Министерството за внатрешни работи која има за цел да загарантира дека полицијата работи ефикасно и со интегритет. Таа опфаќа извршни функции и е во рацете на полициската хиерархија. Механизмите за внатрешна контрола имаат за цел да откријат, спречат и реагираат во случај на несоодветно постапување.

Вредности – Вредностите претставуваат важни и одамна постоечки верувања или стандарди на однесување за тоа што е добро или лошо, пожелно или непожелно, значајно или незначајно во животот. Вредностите можат да бидат индивидуални или колективни и имаат влијание врз индивидуалното или колективното однесување.

Градење капацитети – Способноста на поединците, организациите и општествата да извршуваат функции, решаваат проблеми, како и да поставуваат и достигнуваат цели на долгорочен план (дефиниција на УНДП).

Гратификации (награди) – Нешто со помала вредност кое се доделува доброволно со цел да се поттикне или награди јавниот службеник за учиниот. Во зависност од законската рамка на државата, гратификациите се сметаат за облик на корупција.

Демократија – Демократијата претставува систем на уредување во кој моќта ја има народот, и тоа преку претставници кои самиот ги избира. Таа се темели на владеењето на законот, еднаквите права и рамнотежата на власт.

Деонтолошки кодекс – Деонтолошкиот кодекс се однесува на вршењето професија (деонтологија) или активност со цел да биде испочитувана етиката. Тој претставува низа права и одговорности на кои се темели една професија, однесувањето на припадниците на таа професија, како и нивниот однос кон клиентите или јавноста (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Детективна контрола – Детективната контрола вклучува политики и механизми кои се обидуваат ги оневозможат злоупотребата и корупцијата со ставање силен акцент на откривањето и казните за направените престапи. Водењето истрага за сомнително однесување е една од формите на детективната контрола, а мерките како што е насочениот тест за интегритет можат да се користат при истрагите покренати поради сомнение за извршен прекршок (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Дисциплински кодекс – Дисциплинскиот кодекс претставува низа правила со кои се идентификуваат видови полициско однесување кои во основа не претставуваат криминално однесување, но се сметаат за неприфатливи, и во истиот се наведени и видовите казни за оние за кои ќе се утврди дека го прекршиле кодексот (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Дојавувач – Дојавувачот е лице кое открива прекршоци и злоупотреби кои се случуваат во рамките на полициската институција. Тие откритија може да се претстават на јавноста или на оние кои се надлежни за истите. Дојавувачот може да разоткрие корупција, лошо раководење, нелегални активности или други

Глосар

прекршоци (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Етика – Етиката претставува низа вредности и норми кои се општо прифатени во општеството или професијата (во случајов, полициска етика).

Етичка дилема – Етичката дилема претставува тешка ситуација во која поединецот мора да избере помеѓу два или повеќе можни начини на дејствување, од кои ниту еден не е совршен и сите се диктирани од различни елементи кои се дијаметрално спротивставени едни на други, како на пример конфликтни правила, вредности, принципи и улоги.

Етички кодекс – Етичкиот кодекс ги содржи принципите на кои се темели мисијата на организацијата, вредностите на кои се темелат нејзините операции и нејзините општи принципи на управување. Тој претставува водич за тоа како полициските службеници треба да дејствуваат и да се однесуваат (за време на и по нивната должност) едни кон други и кон нивната средина. Тој дава одговор на прашањето: „Како да се однесуваме најдобро што можеме?“. Во однос на корупцијата, етичкиот кодекс нагласува колку е важно една полициска служба да дејствува со интегритет (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Ефективност – Принципот на достигнување на зацртаните цели. Исто како и принципот на демократско полициско работење, ефективноста подразбира дека полициската служба е способна да ги врши нејзините основни функции и да ги оствари нејзините цели.

Ефикасност – Принципот на оптимално распределување ресурси со цел ефикасно да се достигнат зацртаните цели. Исто како и принципот на демократско полициско работење, ефикасноста подразбира дека полициските ресурси (време, буџет, човечки и материјални ресурси) се оптимално распределени со цел полицијата да може да ги врши нејзините основни функции и да ги оствари нејзините цели.

Интегритет – Принципот на конзистентно однесување согласно етичките вредности. Принципот на интегритет е подеднакво релевантен и за поединците и за организацијата. Индивидуалниот интегритет е силината на моралот пренесена на однесувањето кое се темели на етички вредности. Организациониот интегритет постои во рамките на организацијата и е во согласност со низата јасно утврдени етички вредности.

Кодекс на однесување – Вредностите и принципите на културите и супкултурите на една организација се преточуваат во норми и однесување преку кодексот на однесување. Кодексот на однесување претставува низа пишани правила кои содржат сеопфатна низа на технички, законски и морални стандарди кои ќе треба да се разгледуваат од страна на полициските службеници, и во кој ќе бидат наведени сите видови недозволено однесување. Другите видови на кодекси, како што се етичкиот кодекс, деонтолошкиот кодекс и дисциплинскиот кодекс треба да бидат опфатени во кодексот на однесување (прилагодено од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Комбинирано учење – Низа различни стратегии кои се комбинираат со цел максимално да се зголеми ефективноста од учењето. Комбинираното учење често опфаќа учење со произволно темпо (како што е онлајн учењето) во комбинација со други видови обуки кои се реализираат лице во лице.

Корупција – Корупцијата претставува злоупотреба на јавната функција за лична придобивка, материјална или нематеријална. Корупцијата претставува еден вид на несоодветно постапување на полицијата.

Легитимност – Принципот на демократско владеење според кој јавните власти, како што е полицијата, треба да се сметаат за претставници на волјата на јавноста од страна на граѓаните.

Лидерство – Принципот или вредноста која треба да ја негуваат сите полициски чиновници, без оглед на нивниот чин или функцијата што ја вршат. Лидерството често се поврзува со одговорностите кои ги носи раководителот или старешината. Меѓутоа, за ПГПИ, лидерството се смета дека е клучно за сите вработени, па дури и за полициските службеници кои се на почетокот од нивната кариера. Поимот „водење со поставување пример“ се однесува на сите контексти на полициското работење. На пример, полицискиот службеник треба да дејствува како лидер и да служи за позитивен пример на своите нови колеги или на општеството на кое му служи.

Метод на улоги – Методот на улоги е образовен метод со кој учесниците симулираат ситуација за која им се доделени улоги со цел да истражуваат, да си го продлабочат знаењето и да си го зголемат капацитетот за справување со слични ситуации во реалноста.

Мисија – Мисијата покажува на каков начин ќе успее организацијата да ја исполни нејзината визија. Мисијата се дефинира во Документот за мисија каде накратко се разјаснети процесите и насоките на дејствување кои

Глосар

ке ја доведат организацијата до исполнувањето на нејзината визија.

Надворешен надзор – Се состои од ревидирање и надгледување на полициското однесување од страна на институциите кои се надвор од полицијата. Негова цел е да го открие и спречи несоодветното постапување, како и да ја подобри услугата што полицијата ѝ ја пружа на јавноста. Надзорот, општо, се состои од проценкана минат труд, но исто така вклучува и тековно надгледување (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Неетичко однесување – Начин на однесување кое ги погизува моралните норми и вредности опфатени во етичкиот кодекс.

Непрофесионално однесување – Начин на однесување кој е забранет на работното место со утврдени прописи, политики, неформални правила или принципи и вредности на организацијата.

Несоодветно постапување на полицијата – Незаконското, непрофесионалното или неетичкото носење одлуки, кое го погизува принципот на интегритет, за време на должност односно на работното место или во приватниот живот.

Недискриминација – Принципот кој подразбира праведно третирање на луѓето без предрасуди и стереотипи. Со други зборови, таа подразбира еднаков третман за сите луѓе кои се наоѓаат во слични ситуации, освен ако не постојат објективни и разумни оправдувања за поинаков третман.

Обука – Обуката претставува формален процес кој води до промена на однесувањето, знаењето, вредностите, убедувањата, вештините и компетентноста поврзана со одредена работа, функција или професија.

Основна (почетна) обука – Обуката низ која поминуваат новите полициски регрути со цел да се запознаат со принципите на интегритетот на организацијата. Самата обука треба да потенцира од колкава важност е интегритетот за организацијата, да создаде позитивни гледишта и да поттикне мотивираност.

Отчетност – Принципот според кој јавните институции и нивните вработени сносат одговорност за нивните одлуки, дејствување и недејствување. Тие може да бидат формално повикани да дадат отчет за нивните постапки од страна на низа механизми, како на пример од парламентарниот надзор, да бидат подложени на проверка и мониторинг од страна на независни тела за вршење надзор, а такви се народниот правобранител, избори, дисциплински постапки итн.

План за интегритет – Планот за интегритет претставува алатка за воспоставување и утврдување на интегритетот во организацијата. Тоа претставува документиран процес за вршење проценка на нивото на ранливост на организацијата, како и за нејзината изложеност на неетички практики и корупција. Планот за интегритет ѝ помага на организацијата да изврши проценка на ризиците на кои е изложен интегритетот и соодветно да се справи со нив. Тоа опфаќа јасно препознавање на проблемите или недостатоците, и предлог-решенија за справување со нив.

Пол – Поимот пол се однесува на биолошките, физиолошките и анатомските карактеристики со кои се раѓаат луѓето. Тоа подразбира дека полот на мажите и жените не се менува со текот на времето и низ историјата.

Полиција – Полицијата како граѓанска сила во државата е одговорна за откривање и спречување на криминалот, како и за одржување на јавниот ред и мир. Оттаму, поимот полиција ги опфаќа сите агенции за спроведување на законот: националните, локалните и одредени служби (како на пример, сообраќајната полиција, финансиската полиција итн.) како и жандармериските сили кои имаат полициски овластување, особено да апсат и притвораат (дефиниција од Прирачникот за полицискиот интегритет на ДЦАФ и Прирачникот за родот и реформите во безбедносниот сектор).

Полициска дискреција (или дискрециони овластувања) – Овластувањата кои ги имаат полициските службеници да го користат нивното лично расудување за да носат одлуки при спроведувањето на законот (проследете го анексот кон Модул 5).

Полициски кодекс на тишината – Кодексот на тишината претставува напишано правило меѓу полициските службеници кои се воздржуваат од пријавување неетичко, непрофесионално или криминално однесување од страна на нивните колеги или претпоставени.

Полициски криминал – Погизувањето на националниот или меѓународниот Кривичен законик од страна на полициските службеници за време на должност или надвор од должност.

Полициска култура – Полициската култура ги содржи вредностите и стандардите кои ги применуваат полициските службеници. Сите култури имаат потподелби (супкултури), а истото важи и за полициските

Глосар

служби. Постојат разлики помеѓу доминантните вредности и ставови – културата – на детективите за убиства и сообраќајните полицајци, како и помеѓу униформираниите и неуниформираниите полициски службеници. Исто така, често се јавува тензија помеѓу државните и локалните полициски служби. Овие разлики во вредностите можат да се манифестираат во поинакво однесување помеѓу различните полициски супкултури (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Полициска отчетност – Полициската отчетност претставува принцип на демократското полициско работење според кој полициските службеници и полициската организација имаат за одговорност да ги исполнуваат нивните должности.

Полициски интегритет – Во контекст на полициското работење, на организациско ниво, принципот на интегритет подразбира дека полициската организација има поставено етички вредности согласно кои дејствува. На индивидуално ниво, полициските службеници го почитуваат принципот на интегритет кога нивното однесување е во согласност со етичките вредности на нивната организација.

Полициски раководител – Полицискиот раководител е вработен во полициската организација чија задача се стратешкото и оперативното планирање, организацијата, вработување, контролирањето и надгледувањето на човечките, финансиските и материјалните ресурси. Во зависност од нивото на стажот и чинот, постојат три вида раководители: раководители од прво ниво, раководители од среден ранг и виши раководители.

Полициски реформи – Трансформирањето на безбедносниот систем, вклучително сите актери, нивните улоги, дејствување и одговорност да раководат со системот на начин кој постојано е во согласност со демократските норми и здраворазумни принципи на добро управување (дефиниција од Прирачникот за полицискиот интегритет на ДЦАФ и Прирачникот за родот и реформите во безбедносниот сектор).

Полициски службеник – Полицискиот службеник е вработен во полициската организација кој е одговорен за оперативните функции на полицискиот работење. Полициските службеници спроведуваат оперативни активности за истражување и спречување криминал; постапуваат во кризни ситуации; се справуваат со криминалци; ги штитат граѓаните и нивниот имот; и го одржуваат јавниот ред и мир во заедницата. Во зависност од локалниот контекст, поимот полициски службеник се однесува на сите вработени во полицијата без оглед на нивниот ранг.

Полициски чиновници – Полициски чиновник е кој било вработен во полициската организација, од најнизок до највисок ранг, кој е назначен на оперативна и административна функција.

Постојана обука (обука на веќе вработени лица) – Оваа обука е наменета за полициските службеници кои веќе ја посетиле почетната обука и го завршиле пробниот период. Континуираната обука за интегритет е од особена важност бидејќи полициските службеници постојано се соочуваат со етички прашања и прашања кои го засегаат интегритетот на кои треба да се одговори навремено. Сосема спротивно на почетната обука за новите полициски службеници, континуираната обука задолжително се темели на конкретни искуства на полициските службеници.

Поткуп – Нудењето или примањето нешто вредно со цел да се влијае на начинот на кој јавниот службеник ги врши своите должности. Поткупот може да вклучува пари, подароци, услуги, привилегии или други нешта за кои давачот или примачот на поткуп смета дека имаат некаква вредност.

Правобранител – Функционер назначен да ги истражува поединечните жалби или бирократските проблеми особено оние поврзани со јавните службеници (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Превентивна контрола – Превентивната контрола се однесува на оние политики и механизми кои поттикнуваат промена во полициската агенција на начин на кој таа ќе служи за спречување грешки, коруптивни практики и неетичко однесување (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Прекумерна употреба на сила од страна на полицијата – Кога полициски службеник во одредена ситуација одговара со одреден степен на физичка сила која не е пропорционална или потребна за под тие околности за тој/таа безбедно и ефикасно да ја изврши својата должност.

Принципи – Сеопфатни и примарни идеали, основи или постулати според кои треба да се води поединецот и колективното однесување.

Принципи на демократското полициско работење – Принципите на модерното полициско работење кои ги насочуваат полициските службеници како да ја вршат нивната функција и улога во демократското општество. Тие го поддржуваат владеењето на законот, служењето на јавноста, интегритетот, отчетноста, транспарентноста, претставителноста, ефикасноста и ефективноста.

Проверка на интегритетот – Мерки со кои се идентификуваат можни коруптивни активности. Проверката

Глосар

на интегритетот опфаќа симулирани настани во кои полициски службеник се става во ситуација која е надгледувана и во која постои можност тој/таа да донесе неетичка одлука. Таа претставува корисно средство за откривање и спречување на полициската корупција. Проверката може да биде случајна или таргетирана, како и да биде дел од системот за внатрешна контрола на организацијата. Таргетираната проверка може да послужи како ефикасен метод за истражување на полициската корупција (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Проценка на ризик – Вршењето проценка на ризикот претставува идентификување на ризиците кои ѝ се закануваат на една средина во однос на нејзиниот интегритет и безбедност, одредување што треба да се преземе за да се намали или отстрани ризикот, како и вршење мониторинг и евалуација на ефикасноста на применетите мерки за намалување на ризикот (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Рамнотежа на власт – Системот на демократско владеење се состои од три гранки - законодавна, извршна и судска власт. Секоја од овие три гранки има различна улога и дефинирани можности за вршење проверка на овластувањата на другите гранки. Тие ги користат овластувањата кои им се доделени од луѓето за општото добро на луѓето.

Раководење со промени – Структуриран пристап кон преминот на поединците, тимовите и организациите од моменталната состојба до посакуваната идна состојба како резултат на стратешки фактори кои се одредени однатре или се наметнати однадвор. Накратко, тоа е процес кој го презема организацијата, а следува по стратешката проценка и планирањето со цел да се направат промените кои се идентификувани како неопходни во фазите на проценка и планирање (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Репрезентативност – Принципот на демократско полициско работење според кој полициската сила се одразува на социјалниот состав на општеството во кое дејствува.

Род – Различните општествени карактеристики, улоги, начини на однесување и активности во рамките на одреден социо-културолошки контекст врз основа на нивниот пол. Родовите улоги, како општествената и културолошката, се менуваат со тек на време и се разликуваат во зависност од контекстот. Тоа подразбира дека тие не се исти во сите социо-културолошки контексти и во одреден социо-културолошки контекст тие ќе се менуваат и развиваат заедно со промените со кои се соочува општеството.

Родов мејнстриминг – Процесот на вршење проценка на вклученоста на мажите и жените во какви било планирани акции, вклучувајќи ги законодавството, политиките или програмите во сите сфери и на сите нивоа. Тој претставува стратегија со која проблемите и искуствата на мажите и жените имаат интегрална димензија во создавањето, имплементацијата, мониторингот и евалуацијата на програмите во сите политички, економски и општествени сфери, на начин на кој жените и мажите имаат еднаква придобивка и уживаат еднаквост. Крајната цел е да се постигне родова еднаквост (дефиниција од Договорените заклучоци на Економскиот и социјален совет (ЕСС), 1997 година).

Родова еднаквост – Родова еднаквост е еднаквото право на жените и мажите за можности и ресурси без оглед на полот со кој се родени.

Родово насилство – Родовото насилство е вид на насилство кое се врши поради родовата припадност на жртвата.

СВОТ – Анализа на состојба во која внимателно се испитуваат внатрешните предности и слабости на организацијата, како и надворешните можности и закани со кои таа се соочува со цел да се изгради стратегија (дефиниција од Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ).

Служење на јавноста – Принципот на демократско полициско работење според кој мисијата и функцијата на полицијата имаат за цел да се промовира придобивката на јавноста. Полицијата особено мора да се стреми да им излезе во пресрет на безбедносните потреби на сите групи на граѓани.

Служење за добар пример – Да се биде пример т.е. лице кое поседува позитивни принципи, вредности и однесување со кои ги мотивира останатите од неговата/нејзината средина да го практикуваат таквиот начин на однесување и да ги присвојат истите вредности и принципи.

Собирање податоци – Целта на овој систематски процес е да се соберат податоци кои може да се употребат за да се добие што појасна претстава за ситуацијата или проблемот.

Спроведување реформи – Процесот на правење чекори за подобрување, особено со менување на однесувањето на поединец или цела група, или пак со менување на структурата на одредени институции или организации

Глосар

(според Речникот по англиски јазик на Кембриџ). Тоа ги опфаќа процесите на имплементација и управување со промени, мониторинг, проценка и евалуација.

Ставови – Позитивна или негативна евалуација на луѓе, предмети, настани, активности, идеи или било што од околината. Ставовите можат да бидат свесни или потсвесни.

Стратегија на обучување – Стратегијата за обучување треба да биде преточена во главен документ со помош на системот за ефикасно управување со човечки ресурси. Овој документ мора да ги содржи сите релевантни аспекти од планирањето на обуката, вклучително и зошто, од кого, кога и како треба да бидат обучувани полициските службеници. Планирањето треба да ги опфати целите и активностите од сите фази на обуката.

Стратешка проценка – Процесот на одредување каде се наоѓа организацијата во однос на ефективното постигнување на нејзините клучни работни или функционални цели; дали тие цели се остварливи и соодветни; дали треба да се променат; и идентификување на неопходните чекори кои се потребни за да се постигнат овие резултати. Таа ги опфаќа и процесите на собирање и анализа на податоци, и треба да ги земе предвид надворешните фактори како и внатрешните капацитети.

Стратешко планирање – Процесот на одредување насока на дејствување за организацијата (носење одлуки). Тој опфаќа поставување визија за реформи која ја опишува посакуваната идна состојба на организацијата, акционен план што треба да се имплементира, вршење контрола, мониторинг и проценка.

Транспарентност – Транспарентноста претставува принцип на демократското владеење според кој политиките, законите, буџетите и податоците за одлуките и активностите на полицијата треба да ѝ се лесно достапни на јавноста. Податоците треба да бидат релевантни, издржани и навремени. Недостигот од вакви информации ја загрозува отчетноста бидејќи на граѓаните им се ускратува да донесат информирана одлука за време на процесот на избори и тие немаат увид во начинот на кој полицијата ги користи нејзините овластувања.

Транспарентност на полицијата – Во контекст на демократското полициско работење, принципот на транспарентност подразбира дека политиките, законите, буџетите и податоците за одлуките и активностите на полицијата треба да ѝ се лесно достапни на јавноста. Транспарентноста е клучна за отчетноста, бидејќи таа им овозможува на граѓаните да имаат увид во начинот на кој полицијата ги користи нејзините овластувања.

Управување со човечки ресурси (УЧР) – Управувањето со човечки ресурси претставува стратешки и сеопфатен пристап кон управувањето со културата и средината на работното место, како и справување со меѓучовечките односи во организацијата. Тоа е функција во организацијата која се фокусира на планирање на работната сила, регрутирање, развој, управување и насочување на вработените во организацијата. УЧР, исто така, опфаќа и управување со учинокот, вклучително компензација и придобивки, како и дисциплински прашања.

Учење – Усвојувањето на новостекнатото знаење кое води до промена во однесувањето или промена на ставовите.

Учење на возрасните – Теории, концепти, модели и стратегии кои се фокусираат на начинот на кој учат возрасните.

Фасилитирање – Филозофија или техника која се користи за време на обуките со цел максимално да се зголемат можностите за учење на возрасните ученици.

Човекови права – Универзалните вредности (како на пример, правото на живот и слобода, слобода на изразување, приватност и еднаквост) кои се сметаат за основни за добросостојбата и развојот на сите луѓе. Сите луѓе имаат човекови права, без оглед на нивните разлики, како што се националност, потекло, раса, религија или друг статус. Човековите права се заштитени со локалните и меѓународните закони.

Библиографија според видот на публикацијата

Книги

- Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.
- Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.
- Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.
- Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.
- Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.
- Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Buckley, Roger and Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff, 2009.
- Crawshaw, Raph., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.
- Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.
- Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.
- Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.
- Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins Press, 1999.
- Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.
- Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.
- Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.
- Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.
- Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.
- Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Библиографија според видот на публикацијата

- Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.
- Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.
- Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.
- Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.
- Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.
- Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.
- More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.
- Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.
- Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.
- Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.
- Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by: S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.
- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.
- Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.
- Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.
- Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.
- Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.
- Silberman, Melvin L. and Carol, Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.

Библиографија според видот на публикацијата

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Написи

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Article introduced from UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. Достапно на следниов линк: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400-418.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Достапно на следниов линк: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?id=810> (unit 4).

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Достапно на следниов линк: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>.

Библиографија според видот на публикацијата

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Достапно на следниов линк: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.

Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.

Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.

Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.

Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.

Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.

McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.

Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.

Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of*

Библиографија според видот на публикацијата

- Extension 44, no. 6 (2006). Достапно на следниов линк: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.
- Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.
- Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.
- Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.
- Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Достапно на следниов линк: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.
- Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no. 2 (2001): 151-180.
- Prenzler, Tim, Mateja Mihinjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.
- Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.
- Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.
- Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.
- Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.
- Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.
- Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.
- Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.
- Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.
- Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.
- Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.
- Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

Библиографија според видот на публикацијата

- Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.
- Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201-213.
- Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10, (2000): 11-45.
- Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.
- Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.
- Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.
- Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.
- Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.
- Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.
- Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Достапно на следниов линк: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Достапно на следниов линк: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.
- White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.
- Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.
- Публикации на институции**
- Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.
- Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Prilagodilo: Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.
- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.
- Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.
- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.
- Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Достапно на следниов линк: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.
- Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Достапно на следниов линк: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php.

Библиографија според видот на публикацијата

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin:Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Достапно на следниов линк: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Достапно на следниов линк: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Достапно на следниов линк: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Достапно на следниов линк: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Достапно на следниов линк: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Достапно на следниов линк: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Достапно на следниов линк: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kelly, Liz. "Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assess-

Библиографија според видот на публикацијата

ment." London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Достапно на следниов линк: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Достапно на следниов линк: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Достапно на следниов линк: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/odihr/93968>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org>.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

OEBS "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

OEBS. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Достапно на следниов линк: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour:

Библиографија според видот на публикацијата

The Findings of Qualitative Case Study Research.” London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. “Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary.” London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. “Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?” London: Transparency International UK, 2011. Достапно на следниов линк: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>.

UNDP. “Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women.” Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. “Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC.” Vienna: United Nations, 2013. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>.

UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. “Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women.” New York: United Nations, 2010. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. “Policing: The Integrity and Accountability of the Police Criminal Justice Assessment Toolkit.” New York: United Nations, 2006. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. “Chapter VI: Enforcement.” In “The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit,” 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). “How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior.” Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). “Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies.” US Department of Justice, 2001. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. “Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors.” Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

West, Ronald A. “Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing.” Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Достапно на следниов линк: <https://www.ndi.org/node/13480>.

Wheller, Levin and Julia Morris. “Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?” London: National Policing Improvement Agency, 2010. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Wilkinson, Peter. “The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes.” London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Достапно на следниов линк: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

Меѓународна правна рамка

CoE Committee of Ministers. “European Code of Police Ethics” („European Code of Police Ethics”), 2001. Достапно на следниов линк: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>.

ECOSOC.Resolution 1989/61. “Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials.” New York: Economic and Social Council, 1989. Достапно на следниов линк: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html.

Библиографија според видот на публикацијата

UN.Resolution 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>.

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Достапно на следниов линк: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

Библиографија според тема

Вредности и начини на однесување

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Достапно на следниов линк: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?id=810> (unit 4).

Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Достапно на следниов линк: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.

Демократско полициско работење

Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.

Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

Haberfeld M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10,(2000): 11-45.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Дискрециони овластувања на полицијата

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Дојавување

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics*

Библиографија според тема

29, no. 3 (2010): 258-277.

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Достапно на следниов линк: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.

Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.

Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

Етички дилеми

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Достапно на следниов линк: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Интегритет во полициското работење

Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.

Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.

Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.

Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.

Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.

Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.

Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfeld. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.
Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Достапно на следниов линк: <http://www>.

Библиографија според тема

academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity/

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Кодекси на однесување и етички кодекси

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Достапно на следниов линк: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Достапно на следниов линк: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive> Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Достапно на следниов линк: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>.

Кодекс на тишината

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201-213.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Достапно на следниов линк: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

Легитимност на полицијата

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2 (2010): 255-279.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretive Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Лидерство во полициското работење

Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400- 418.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.

Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.

Библиографија според тема

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.

Лидерство и полициски интегритет

Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.

US Department of Justice. "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

Меѓународна правна рамка

CoE Committee of Ministers, "European Code of Police Ethics". 2001. Достапно на следниов линк: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>.

ECOSOC.Resolution 1989/61."Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials." New York: Economic and Social Council, 1989. Достапно на следниов линк: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html.

UN.Resolution 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>.

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Достапно на следниов линк: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

Методологија на обука

Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.

Buckley, Roger and Jim Cople. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." *Idea Paper* 49. The Idea Center, 2011. Достапно на следниов линк: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Достапно на следниов линк: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php.

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.

Библиографија според тема

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Достапно на следниов линк: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.

Silberman, Melvin L. and Carol, Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: United Nations, 2010. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Недискриминација

Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Достапно на следниов линк <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

OEBS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

Обука за интегритет

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.

Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.

McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Обука за човекови права и демократско полициско работење

Библиографија според тема

Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: MartinusNijhoff, 2009.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/odihr/93968>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Достапно на следниов линк: <http://www.ohchr.org>.

Организациски интегритет

Aeppli, Pierre, ed. "Прирачник за полициски интегритет." Geneva: DCAF, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Достапно на следниов линк: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Полициска корупција

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.

Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.

Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Полициска култура

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.

Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.

Библиографија според тема

Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

Полициска отчетност (Внатрешна контрола и надворешен надзор)

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Edited by Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Достапно на следниов линк: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Достапно на следниов линк: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no.2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Достапно на следниов линк: <https://www.ndi.org/node/13480>.

Полициско однесување

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Библиографија според тема

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Полициско управување

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Проверка на интегритет

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

Проценка на ризик

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Достапно на следниов линк: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Достапно на следниов линк: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.

Регутирање во редовите на полицијата

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.

Реформа на полицијата

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Библиографија според тема

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.

Родова еднаквост и полициско работење

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Достапно на следниов линк: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>

Систем за рано интервенирање

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne:

Библиографија според тема

Office of Police Integrity of Victoria. Достапно на следниов линк: <http://www.ipac.vic.gov.au/publications-and-resources>. Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Систем за поднесување жалби

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihinjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Човекови права

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy. Durban, South Africa, Sep. 2001. Достапно на следниов линк: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Crawshaw, Raph., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Достапно на следниов линк: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Достапно на следниов линк: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.

Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Употреба на сила од страна на полицијата

Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.

Управување со интегритет

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." („Uputstva za očuvanje policijskog integriteta") Geneva: DCAF, 2012. Достапно на следниов линк: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

Библиографија според тема

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Достапно на следниов линк: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.

Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.
Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Достапно на следниов линк: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Достапно на следниов линк: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Достапно на следниов линк: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

US Department of Justice. "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Достапно на следниов линк: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Достапно на следниов линк: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

Список на онлајн ресурси

Публикации на ДЦАФ:

<http://www.dcaf.ch/Publications>

Човекови права ОН:

<http://www.ohchr.org/EN/Pages/WelcomePage.aspx>

Совет на Европа:

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

Глобален барометар за корупција на Транспаренси интернешнл:

<http://www.transparency.org/gcb2013>

Транспаренси интернешнл во Обединетото Кралство:

<http://www.transparency.org.uk/publications>

Етички истражувачки центар:

<http://www.ethics.org>

Етички прирачник на МЗПШ (Меѓународно здружение на полициски шефови):

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

ОБСЕ ПОЛИС:

<http://polis.osce.org>

Канцеларијата на ОН за дрога и криминал (УНОДК) — Реформа на кривично-правниот систем:

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuaside>

Агенција за фундаментални права на Европската унија (АФП):

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

Иницијатива за човекови права на Комонвелтот — Реформа на полицијата:

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54

Полициски колеџ:

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

ФБИ — Корупција во редовите на полицијата:

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

Национален институт за правда — Полициски интегритет:

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

Полициски служби насочени кон заедницата — Иницијатива за полициски интегритет:

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

Полициски инспекторат на Нејзиното Височество во Обединетото Кралство (ПИНВ) — Полициски интегритет и корупција:

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

Меѓународна фондација за службеници за заштита — Законски и етички прашања:

<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

Комисија за криминал и корупција на Квинсленд — Полициска етика:

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

Комисија за полициски интегритет на Нов Јужен Велс (НЈВ):

<https://www.pic.nsw.gov.au/Publications.aspx>

Фер и непристрасно полициско работење:

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

Независна сеопфатна антикорупциска комисија на Викторија:

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

ИДЕА: Фасилитаторски техники и учење:

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>