



**НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“
ВЕЛИКО ТЪРНОВО
ФАКУЛТЕТ „ЛОГИСТИКА И ТЕХНОЛОГИИ“**

ИРЕНА ГЕОРГИЕВА ТОДОРОВА

**МОТИВАЦИЯТА И ОБУЧЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА
КОРУПЦИЯТА В МИНИСТЕРСТВОТО НА ВЪТРЕШНИТЕ
РАБОТИ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация за придобиване на образователна и научна степен „доктор“

Област на висшето образование

3. „Социални, стопански и правни науки“

Професионално направление

3.7. „Администрация и управление“

Докторска програма

**„Организация и управление извън сферата на материалното производство
(сигурност и отбрана)“**

Научен ръководител:

Проф. д.н. Елица Петрова

Велико Търново

2025

Дисертационният труд е обсъден на 06.03.2025 г. на катедрен съвет в катедра „Логистика и мениджмънт“ от факултет “Логистика и технологии” на Национален военен университет „Васил Левски”, град Велико Търново, по докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)” **и насочен към официална защита.**

Дисертационният труд се състои от 235 страници

Основен текст – 160 страници

Приложения – 7 приложения, 65 страници

Литературни източници – 6 страници

Брой на литературните източници – 85

Брой на фигурите в основния текст– 56

Брой на таблиците в основния текст– 4

Брой на публикациите – 5

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 22.05.2023 г. от 11.00 часа в учебен кабинет № 3226, втори етаж, трети учебен корпус на факултет „Логистика и технологии“ в Национален военен университет „Васил Левски“, град Велико Търново.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в Института за научноизследователска и иновационна дейност на Национален военен университет „Васил Левски“, град Велико Търново.

Авторът на дисертационния труд е докторант чрез самостоятелна подготовка в катедра “Логистика и мениджмънт” от факултет “ Логистика и технологии” на Национален военен университет “Васил Левски”, град Велико Търново.

Автор: Ирена Георгиева Тодорова

Тема: „Мотивацията и обучението на човешките ресурси като предпоставка за превенция на корупцията в Министерството на вътрешните работи“

Тираж 10 броя

Излиза от печат на 20.03.2025 г.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на проблема

Корупцията е негативно обществено явление със свои специфични характеристики и форми на проявление. Съотнесено към системата за сигурност и обществен ред, явлението корупция е белязано от особено висока степен на обществена чувствителност и укоримост. Нарушенията на служебните задължения или престъпните прояви, извършвани от служители на Министерството на вътрешните работи, които по закон са призвани да защитават и опазват реда и правата и свободите на гражданите, намаляват доверието на обществото в институцията, подриват авторитета на държавната администрация като цяло и пораждат усещане за безпокойство и несигурност в държавността изобщо.

Изследваната област е актуална като тематика и благоприятна за проучване, като поставя множество предизвикателства за разкриване на онези фактори, които оказват влияние посредством мотивация и обучение за повишаване на възможностите за превенция на негативни изяви в ежедневната дейност на служителите в МВР.

Чрез задълбоченото изследване на проблематиката се получават нови знания и се установяват взаимната свързаност и обусловеност на процесите по мотивация, мотивация чрез обучение и превенция на корупционни явления, като в допълнение чрез дисертационния труд се търсят приложими мерки, които да са в състояние да повлияят в положителна насока за превенция на корупция в МВР.

2. Изследователска хипотеза.

Мотивацията и обучението на човешките ресурси в МВР оказват ключово влияние върху начина на изпълнение на служебните задължения от служителите, подпомагат субективната потребност от правомерно поведение, повишават усещането за професионална компетентност и обществена необходимост на професията и възпрепятстват проявата на корупция.

3. Цел и задачи на изследването

Основната цел на дисертацията е да се определи значението на мотивацията, както и да се конкретизира ролята, която оказва обучението в цялостния процес на кадрово развитие на служителите в МВР за осъзнаване на необходимостта от спазване на нормативните предписания при изпълнение на служебните задължения и за недопускането на корупционно поведение като форма на злоупотреба с власт и неследващо се облагодетелстване.

Във връзка с дефинираната основна цел в дисертационния труд са формулирани за решаване следните научно-изследователски **задачи**:

1. Да се извърши теоретичен преглед на основни постановки, касаещи мотивацията на човешките ресурси;

2. Да се конкретизира нормативната база, регламентираща процеса на обучение на служителите в МВР;

3. Да се проведе проучване в реална среда за изследвания обект, като на тази база се измери зависимостта между обучението и мотивацията на човешките ресурси в системата на МВР и значението им за недопускането на корупционни прояви на поведение;

4. Да се анализират получените резултати и да се предложат мерки за превенция на корупционните изяви посредством подобряване на процесите по обучение и мотивацията на кадровия ресурс и постигане на ефективност при изпълнение на служебните задължения като цяло.

4. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в настоящия дисертационен труд са човешките ресурси в Министерство на вътрешните работи и по-конкретно като целева група на изследване са привлечени служители от шест областни дирекции на МВР.

Предмет на изследване са процесите на мотивация и обучение и конкретните възможности посредством тях да бъдат превантирани потенциални корупционни прояви при служители на МВР.

5. Методология на изследването

Изследването на обучението и мотивацията на човешките ресурси в МВР като фактори за превенция на корупцията, се основава на съвкупност от методи. Като основен метод е подготвено и проведено емпирично изследване в реална среда сред служители на Министерството на вътрешните работи в шест областни дирекции. Допълнително са приложени методи на историко-теоретично изследване, комбинирани методи, както и специфични такива – наблюдение, сравнителен анализ, индукция, дедукция, класификация, системен подход, анкети и интервюта, статистически методи. За обработка на данните е използван пакет за статистическа обработка на данни от социологически изследвания – SPSS.

Това позволява тяхната интерпретация посредством факторен анализ, корелационен анализ, изчисляване на коефициент на Пиърсън, коефициент на Крамер, хи-квадрат анализ, дисперсионен анализ. Резултатите от диагностичния експеримент са оформени и представени както таблично, така и графично. Подобен подход подпомага анализа, като позволява да се направят и изведат насоки за подобряване на мотивацията на служителите в МВР.

6.Ограничения.

За да бъдат постигнати целенасочени и задълбочени резултати от дисертационния труд се налага да се посочат някои възможни **ограничения**. Те са провокирани от обстоятелството, че в службите за сигурност и обществен ред се борави с чувствителна или класифицирана информация.

Ежедневието на служителите в МВР е във фокуса на общественото внимание, но специфичната литература за методите и средствата, с които те работят често има конфиденциален характер. Поради това настоящият дисертационен труд се базира само на общодостъпни и явни източници. Изследваният проблем е пряко свързан с националното законодателство, което ограничава възможностите за ползване и на чуждестранна научна литература. По отношение на него, също така, не е налична достатъчно друга статистическа информация.

Друго ограничение, което се налага, е по отношение на конкретно изследваната целева група. В МВР работят три категории служители, съобразно спецификата на изпълняваните дейности – държавни служители, чийто статут се регулира със Закона за министерството на вътрешните работи (ЗМВР)¹, държавни служители, чийто статут се урежда от Закона за държавния служител (ЗДСл)² и лица, работещи по трудово правоотношение, което се регламентира от Кодекса на труда³ и отделни норми на ЗМВР. Конкретен таргет на изследване в дисертацията са държавните служители по чл. 142, ал. 1, т. 1 от ЗМВР, чийто функционални задължения предполагат оперативна самостоятелност като орган на власт, вземането на индивидуални решения в процеса на работа и носенето на конкретна отговорност.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от увод, три глави със съответните изводи към тях, общи изводи, заключение, научни и научно-приложни приноси, библиографски списък с използваната литература и приложения. Разработването на дисертационния труд е фокусирано към изпълнение на поставената научноизследователска цел и произлизащите от нея изследователски задачи. Анализът е ориентиран към обекта и предмета на изследване в съответствие с формулираната изследователска теза, поставените ограничения и възприетия от автора подход към темата. Синтезираното изложение на дисертационния труд включва:

1. ГЛАВА ПЪРВА е озаглавена **Теоретични постановки относно мотивацията и обучението на човешките ресурси в МВР**. В нея са разгледани основните теоретични постановки относно мотивацията, тяхната времева хронология на развитие и концептуална градация. а следващо място е изяснена нормативната обусловеност на процесите по професионално обучение на служителите в МВР. Разгледана е връзката на процесите по мотивация и обучение с управленската дейност и тяхната взаимна

¹ Закон за Министерството на вътрешните работи, в сила от 22.07.2014 г., актуално ДВ, бр. 70 от 20 Август 2024 г.

² Закон за държавния служител, в сила от 27.08.1999 г., актуално ДВ, бр. 85 от 10 октомври 2023 г.

³ Кодекс на труда, в сила от 01.01.1987 г., актуално ДВ, бр. 70 от 20 август 2024 г.

обусловеност и влияние спрямо процеса на противодействие на потенциална корупция в министерството.

1.1. Същност и съдържание на мотивацията – основни постановки

Мотивирането на човешките ресурси е специфична управленска дейност на влияние и намиране на баланс между целите на индивида и общите организационни цели. Мотивацията е обективен процес, а мотивирането е вид управленско въздействие

Мотивацията е силата, която кара хората да постъпват, да действат, да се отнасят към някого или към нещо в различни ситуации по начин, който те самите изберат.

Най-общо казано, мотивацията може да се раздели на два вида: вътрешна мотивация и външна мотивация. Вътрешната мотивация е подбудата, която се самозаражда у човека и влияе на неговото поведение. Външната мотивация е желанието за определено поведение, което се предизвиква у конкретен индивид под влиянието на други човешки индивиди. Тя е вид управленско влияние, чиято дългосрочност зависи от интензитета и постоянството, с които се въздейства.

Основна управленска задача в организацията е да се мотивира човешкият ресурс за ефективна работа и използване на потенциала на работниците и служителите по-ползотворно. Мотивационните теории представляват сложна конструкция, обединяваща елементи от теориите за потребностите, социално придобитото знание, бихейвиоризма, когнитивните, психоаналитичните и биологизирани теории. Към първоизточниците на съвременните теории за мотивацията можем да посочим:⁴

- Мотивационни теории, ориентирани към потребностите;
- Биологизирани теории за мотивацията;
- Психоаналитични теории за мотивацията;
- Бихейвиористични теории за мотивацията;
- Когнитивни теории за мотивацията;
- Социално-когнитивно направление в теориите за мотивацията.

Основната систематизация на мотивационните теории ги разделя на съдържателни и процесуални. Първата група теории дава отговор на въпроса „Какво мотивира хората?“, а втората разглежда как протича процесът на мотивиране.

В групата на **съдържателните мотивационни теории** попадат:⁵

- Теорията на потребностите на Мърей (Мъри);
- Теорията на Маслоу за йерархията на потребностите;
- Теорията на Херцберг за двата фактора;
- Теорията на Аткинсон за необходимостта от постижения;

⁴ Петрова, Елица, Мотивация на персонала. Ръководство и лидерство. Власт в управлението, Велико Търново, 2011, издателски комплекс на НВУ „Васил Левски“, Велико Търново.

⁵ Петрова, Елица, Основи на управлението, Велико Търново, ИК на НВУ „Васил Левски“, Велико Търново, 2013.

- Теорията на Алдерфър;
- Теорията на МакКлелънд за социално придобитите мотиви;
- Теория за четирите подтипа на Лоурънс и Нория.

По-важни от **процесуалните теории** са:⁶

- Мотивационна теория за подкрепленията;
- Теория за модификация на поведението;
- Теория за справедливостта;
- Теория за очакването;
- Комбиниран модел на Портър – Лоулър;
- Теория за целите на Латам и Локи.

Всяка от тези теории трябва да бъде разглеждана във взаимодействие с останалите и би могла да бъде използвана в зависимост от конкретната ситуация.

1.2. Обучението като фактор за повишаване на мотивацията на служителите в МВР. Нормативна уредба на процеса на обучение

В националното законодателство явлението корупция намира своята правна регламентация в Наказателния кодекс на Република България⁷, в който са криминализирани престъпленията по служба и подкупът, като класически корупционни деяния. Важен елемент от антикорупционното законодателство представляват действащите Закон за противодействие на корупцията⁸ и Закон за отнемане на незаконно придобито имущество⁹. Друг акт, имащ отношение към противодействието на корупцията, е приетата от Министерски съвет Национална стратегия за превенция и противодействие на корупцията в Р България 2021-2027 г.¹⁰ В изпълнение на националните стратегически документи в областта на противодействие на корупцията, МВР изготвя и изпълнява Антикорупционен план¹¹.

Министерството на вътрешните работи е държавна институция, обединяваща професионално подготвени служители, които ежедневно следва да полагат труд в интерес на обществото.

Професионалното обучение с откъсване от работа се извършва в Академията на МВР и други обучаващи институции на министерството. Провежда се в присъствена, дистанционна или комбинирана форма.

Същевременно МВР е орган на изпълнителната власт, структура на централната администрация на държавата и като неин представител следва да прилага в своята дейност разпоредбите на Наредбата за

⁶ Петрова, Елица, Основи на управлението, Велико Търново, ИК на НВУ „Васил Левски“, Велико Търново, 2013.

⁷ Наказателен кодекс, в сила от 01.05.1968 г., актуално ДВ, бр. 42 от 14 май 2024 г.

⁸ Закон за противодействие на корупцията, в сила от 06.10.2023 г., актуално ДВ, бр.13 от 12.02.2024 г.

⁹ Закон за отнемане на незаконно придобито имущество, в сила от 06.10.2023 г., актуално ДВ, бр.41 от 10.05.2024 г.

¹⁰ Национална стратегия за превенция и противодействие на корупцията в Р България 2021-2027 г., приета с Решение № 235 на Министерския съвет от 19.03.2021 г., <https://www.strategy.bg>, достъпно 22.09.2024 г.

¹¹ <https://www.mvr.bg>, достъпно 22.09.2024 г.

административното обслужване, приета с ПМС № 246/13.09.2006 г. В чл. 3, ал. 1 от същата е предвидено: „Административните органи осигуряват повишаване на професионалната квалификация на служителите за подобряване на административното обслужване.“.¹² Предвиждането на обучение от законодателя в различни по степен нормативни актове поставя важен акцент именно върху необходимостта от повишаване на професионалната квалификация и знанията на служителите.

Съгласно чл. 3, ал. 2 от Наредба № 8121з-433/16.03.2017 г. за професионалното обучение на служителите от МВР, професионалното обучение по месторабота се осъществява чрез:

1. специализирана подготовка;
2. физическа подготовка;
3. подготовка по полицейска лична защита;
4. стрелкова подготовка;
5. пожаро-строева подготовка;
6. тактическа подготовка.

Чрез провеждането на ежегодните обучения по месторабота се повишава теоретичната и практическа подготовка на служителите и възможността им да реагират адекватно в процеса по противодействие на престъпността, както и да не допускат административни и дисциплинарни нарушения в своята ежедневна дейност. Обучението на служителите в МВР е активен и непрекъснат процес. За да бъде ефективен обаче, държавните служители трябва да са мотивирани и да намират полза в придобиването на нови знания.

1.3.Специфика на управленската дейност в МВР и нейната роля в прилагане на механизмите за превенция на корупцията

Взаимоотношенията между публичната организация и нейните служители са функция от мотивационните фактори, съчетани с уменията на ръководния състав да организира дейността на човешките ресурси и да ги насочва към реализиране на общите цели.

В изрична наредба, която урежда реда за постъпване на работа в системата на МВР по специализирана методика се преценява мотивацията на кандидатите за работа още по време на конкурсна процедура за назначаването им като държавни служители със статут по чл. 142, ал. 1, т. 1 от ЗМВР.

Изследването на текущата мотивация на служителите се провежда посредством Наредба № 8121з – 408 от 14 април 2015 г. за оценка на изпълнението на длъжността на държавните служители в Министерството на вътрешните работи¹³. При оценка на изпълнението на длъжността от

¹² Наредба за административното обслужване, МС, в сила от 26.09.2006 г., актуално ДВ, бр. 47 от 24 юни 2022 г.

¹³ Наредба № 8121з – 408 от 14 април 2015 г. за оценка на изпълнението на длъжността на държавните служители в Министерството на вътрешните работи, МВР, в сила от 21.04.2015 г, актуално ДВ, бр. 30 от 11.04.2017 г.

държавния служител се преценяват следните критерии: професионална компетентност, изпълнение на длъжностните задължения, отличията, наградите, наказанията и личностните качества, свързани с изпълнението на длъжността.

Стандартите при изпълнението на длъжността са важен елемент от функционирането на публичната администрация. Етичните правила в работата на държавната администрация са разписани обичайно в етични кодекси с различно съдържание и обхват, но съдържащи неизменни общи ценности. В Министерството на вътрешните работи спрямо държавните служители по чл. 142, ал. 1, т. 1 от ЗМВР действат и са приложими етични правила, обхванати от Етичен кодекс за поведение на държавните служители в МВР¹⁴.

Своеобразен механизъм за противодействие на корупционно поведение представлява и нормативно регламентираната възможност за депозиране на предложения и сигнали, касаещи дейността на държавните органи. Нормативна уредба на „сигналите“ по смисъла на Административнопроцесуалния кодекс (АПК) се съдържа в глава осма „Предложения и сигнали“ на кодекса.

Изучаването на причините и условията, които благоприятстват, респективно затрудняват, извършването на корупционни прояви от служителите на МВР, е важна предпоставка за осъществяването на превантивна дейност в системата.

Направените изводи от глава първа са следните:

1. Мотивацията е ключов фактор за ефективността на служителите в една организация. Тя представлява сложен процес, който зависи както от личностните характеристики на служителите, така и от външните условия, в които те работят. Основните мотивационни теории подчертават значението на потребностите, възнагражденията, признанието и възможностите за развитие като водещи фактори, определящи ангажираността на служителите и нивото на изпълнение на служебните задължения.

2. Обучението е стратегически инструмент за професионално развитие в съвременните организации. Инвестирането в обучения повишава не само компетентността, но и мотивацията на персонала, тъй като предоставя възможности за кариерно израстване и усъвършенстване.

3. Прилагането на механизми за превенция на корупцията в МВР е от съществено значение за поддържането на доверието в институцията и обществото като цяло. Високата мотивация и добрата обученост на служителите допринасят за намаляване на корупционния риск и укрепване на законността в системата на МВР.

4. В Министерство на вътрешните работи са предвидени и съществуват механизми за въздействие както на корупционните прояви, така и на всякакви

¹⁴ Етичен кодекс за поведение на държавните служители в МВР, утвърден със заповед на министъра на ВР, в сила от 25.07.2014 г., актуално ДВ, бр. 79 от 17.09.2024 г.

други негативни изяви, които е възможно да възникнат при изпълнение на ежедневната служебна дейност от страна на човешкия фактор. Те е необходимо да бъдат периодично актуализирани и съобразявани с променящата се реалност.

2. ГЛАВА ВТОРА е озаглавена **Емпирично изследване върху мотивацията на служителите в МВР и потребността от обучение с оглед превенция на евентуални корупционни прояви**. В нея са разгледани методите за изследване на изучавания конструкт и е изведена универсална методика за изследване на нивото на мотивацията и професионална подготовка на служителите в МВР като предпоставка за превенция на корупционния риск в МВР.

2.1. Методология за изследване на мотивацията и нивото на професионална подготовка на служителите в МВР

Използваната методология за изучаване и изследване на мотивацията за труд и човешка дейност в български условия е описана в от Йосиф Илиев, Димитър Шопов, Маргарита Атанасова, Елица Петрова и други български автори. Методологията е разработена в съответствие с теоретичното богатство, съдържащо се в мотивационните теории и отчитане на западноевропейския опит. Тя има за цел да установи равнището на мотивация за обучение на човешките ресурси в Министерството на вътрешните работи като основна функция за превенция на корупцията.

Емпиричното изследване върху мотивацията на служителите в МВР и потребността от обучение се състои от няколко етапа: диагностичен етап, при който се изготвя методология за изследване на мотивацията и нивото на професионална подготовка на служителите в МВР; основен етап на провеждане на емпиричното изследване върху мотивацията и обучението на служителите в МВР и заключителен етап, в който се анализират проблемите и се търсят възможни решения.

При диагностичния етап от изследването в анкетното проучване се залагат няколко посоки за изследване:

Дименсия 1. Установяване на нивото на мотивация за работа в МВР и удовлетвореност на очакванията за професионална реализация. Формираха се въпросите:

1. Защо работите в МВР?
2. Как се насочихте към кандидатстване за работа в МВР?
3. С какво най – много Ви привлича настоящата Ви работа?
4. Оправдаха ли се Вашите очаквания за професионална реализация?
5. Удовлетворени ли сте от работата?
6. Имате ли желание да продължите да работите в МВР?

7. Считате ли полицейската професия/работата в МВР за престижна?

8. Справедливо ли е според Вас оценяването на дейността Ви, осъществявано от ръководния състав?

9. Кои обстоятелства Ви карат да се чувствате излъган в своите очаквания?

Дименсия 2. Изготвяне на мотивационен профил на персонала по конкретни фактори-мотиватори. На тази основа се формираха въпрос 10. „Кое смятате, че може да Ви стимулира да работите по добре?“ и въпрос 11. „Кои са факторите, които биха повлияли върху Вашето професионално поведение?“.

Дименсия 3. Търпимост към корупционни схеми и други видове незаконосъобразни действия. Познаване и спазване на нормативната база, професионална квалификация и мотивационни мерки. Обхваща въпросите:

1. Бихте ли проявили търпимост към някакъв вид корупционна схема или друг вид незаконосъобразно действие и защо?

2. Считате ли, че когато не сте достатъчно добре подготвен за справяне с дадена професионална ситуация е по-добре да не вземате отношение по казуса, отколкото да постъпите грешно и след това да Ви накажат?

3. Считате ли, че недоброто познаване на нормативната база, с която работите, води до несигурност при изпълнение на служебните задължения?

4. В случай, че Вие или някой от колегите Ви допусне нарушение в служебната дейност, прилагат ли се санкции?

5. Смятате ли, че обучението, провеждано по месторабота, води до повишаване на Вашата професионална квалификация?

6. Подпомага ли Ви Вашият ръководител с обучение и разяснения по прилагането на нормативната база?

Социо-демографския профил се установява с въпроси по отношение на възраст, пол, образование, длъжностен статус, стаж в системата на МВР.

2.2. Основен етап на провеждане на емпиричното изследване върху мотивацията и обучението на служителите в МВР.

Основният етап от емпиричното изследване е проведен с два отделни **обекта на проучване** – ръководния състав и изпълнителския състав в Министерство на вътрешните работи. Предложеното анкетно проучване се провежда писмено и индивидуално от всеки участник. Анализът на резултатите се подпомага от прилагането на пакет математико - статистически методи и програми. Отчетена е спецификата на полицейската работа, отговорността и мотивацията за труд.

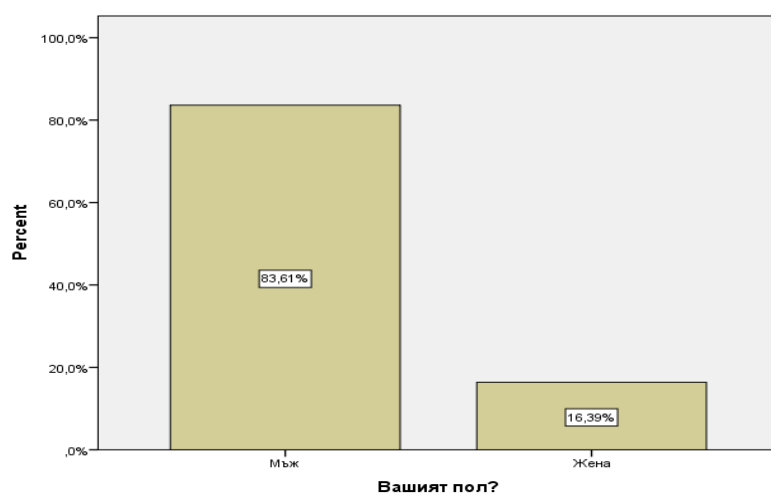
Емпиричното изследване е проведено чрез анкетна карта, разпространена в шест областни дирекции на МВР – Варна, Бургас, Велико

Търново, Разград, Русе и Търговище. Анкетата е осъществена в периода април – юни 2022 година. Обект на проучване са служителите от състава на „Охранителна полиция“, чиито служебни задължения са свързани с дейности по линия на пътен контрол.

Важен етап преди статистическия анализ е проверката за нормалност на емпиричните разпределения. Тестът за нормалност на емпиричните данни в научното изследване показва, че разпределението на извадката не е нормално.

Анкетирани са 62 служители на Министерството на вътрешните работи. Четирима от анкетираните не са попълнили или са попълнили некоректно въпросите с ранжиран отговор (един от ОДМВР Разград, двама от ОДМВР Русе и един от ОДМВР Търговище). Резултатите от аналитичните интерпретации са представени за общия брой анкетирани, като за въпроси №10 и №11 от анкетната карта анализът обхваща действителния брой попълнени отговори, а именно – от 58. Тези резултати разкриват някои особености на полицейската дейност.¹⁵

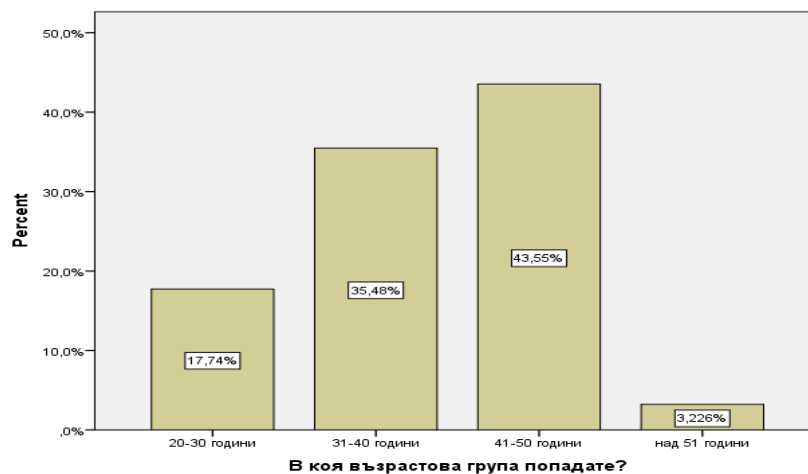
Социално-демографският профил на анкетираните визуализира неравномерност в разпределението по признака пол на респондентите – 84,61% от анкетираните са мъже, а 16,39% от анкетираните са жени, което можем да бъде обяснено със спецификата на полицейската работа.



Граф. 1. Разпределение на персонала по пол

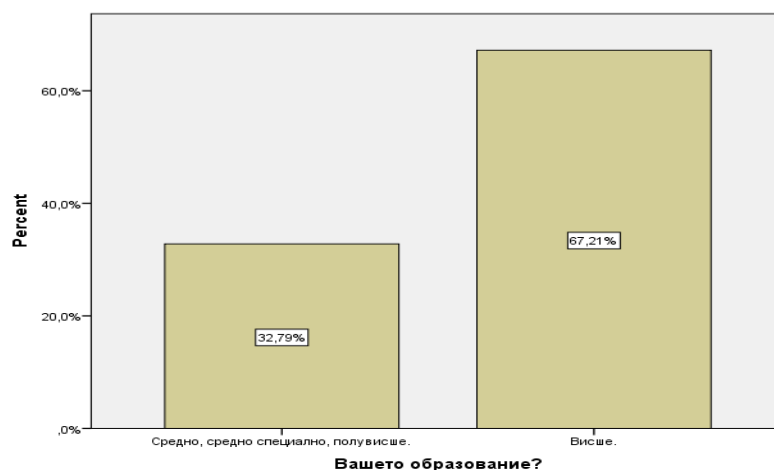
По отношение на *възрастовата структура* констатираме много високи натрупвания в третия интервал, високи във втория интервал и по-ниски честоти в първия и четвъртия, т.е. лицата между 41-50 години формират 43,55% от анкетираните и заети в областта, лицата между 31-40 години формират 35,48%, тези на възраст 20-30 години представляват едва 17,74 % и лицата над 50 години формират 3,226% от анкетираните.

¹⁵ Предварително са отстранени липсващи данни с помощта на метода data imputation, заложен в платформата SPSS. В отделни случаи има и обединяване на категории отговори с цел получаване на повече яснота в групирането.



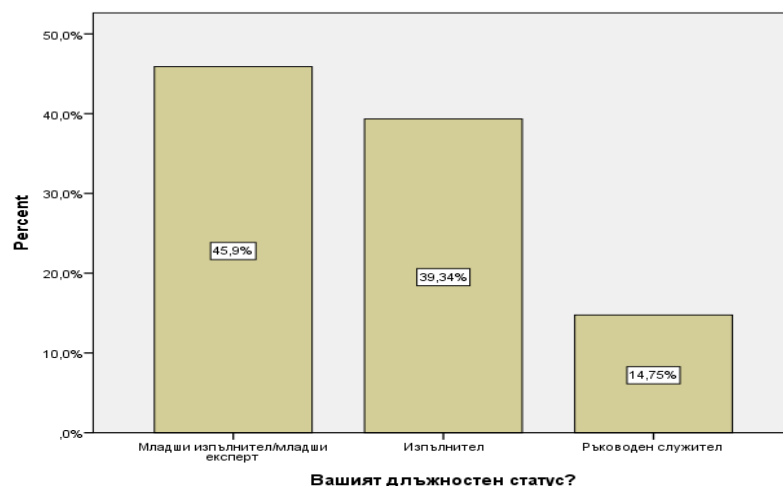
Граф. 2. Разпределение на персонала по възраст

Образователният профил на изследваните показва по-голямо присъствие на лицата с висше образование – 67,21%, следват лицата със средно, средно специално или полувисше образование – 32,79%.



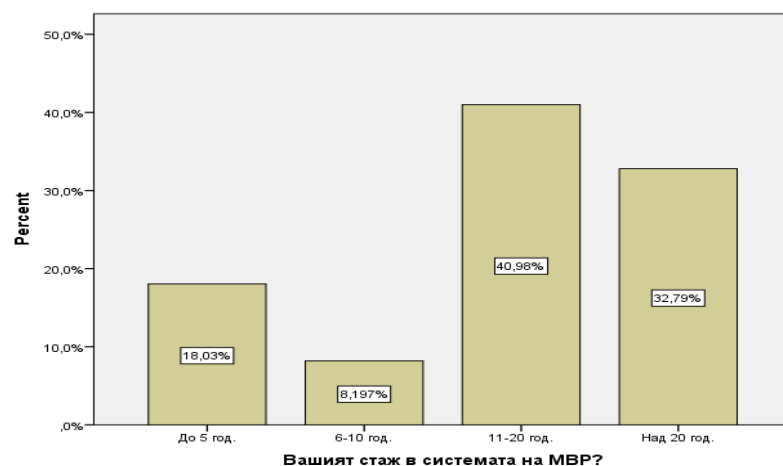
Граф. 3. Разпределение на персонала по образование

В категорията – длъжностен статус е налице най-висок процент на лицата, заемащи младши изпълнителски/младши експертни длъжности – 45,9%, следва изпълнителския състав – 39,34% и ръководните служители – 14,75%.



Граф. 4. Разпределение на персонала по длъжностен статус

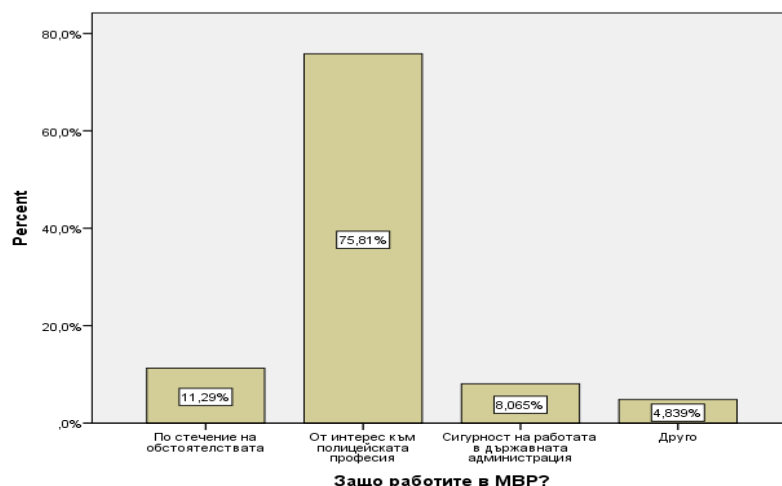
По отношение на разпределението на служителите по критерия стаж в системата на МВР се констатира най-висок процент на лицата със стаж 11-20 години – 40,98%, следват лицата със стаж над 20 години – 32,79% и лицата със стаж 6-10 години – 8,197%. Прави впечатление сравнително високият процент служители със стаж до 5 години – 18,03%, което показва, че се полагат усилия системата да се обновява и то при отчитане на необходимостта от приемственост, без това да се случва с екстремно бързи темпове.



Граф. 5. Разпределение на персонала по стаж в системата

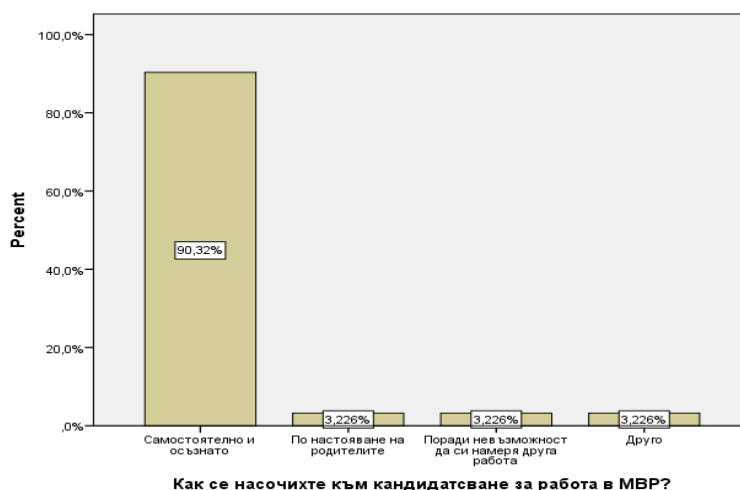
В диагностичния етап на изследването върху мотивацията и обучението на човешките ресурси в МВР като фактори за противодействие на корупцията се открояват отговорите на следните въпроси съобразно трите посоки на изследване:

Дименсия 1. Установяване на нивото на мотивация за работа в МВР и удовлетвореност на очакванията за професионална реализация.



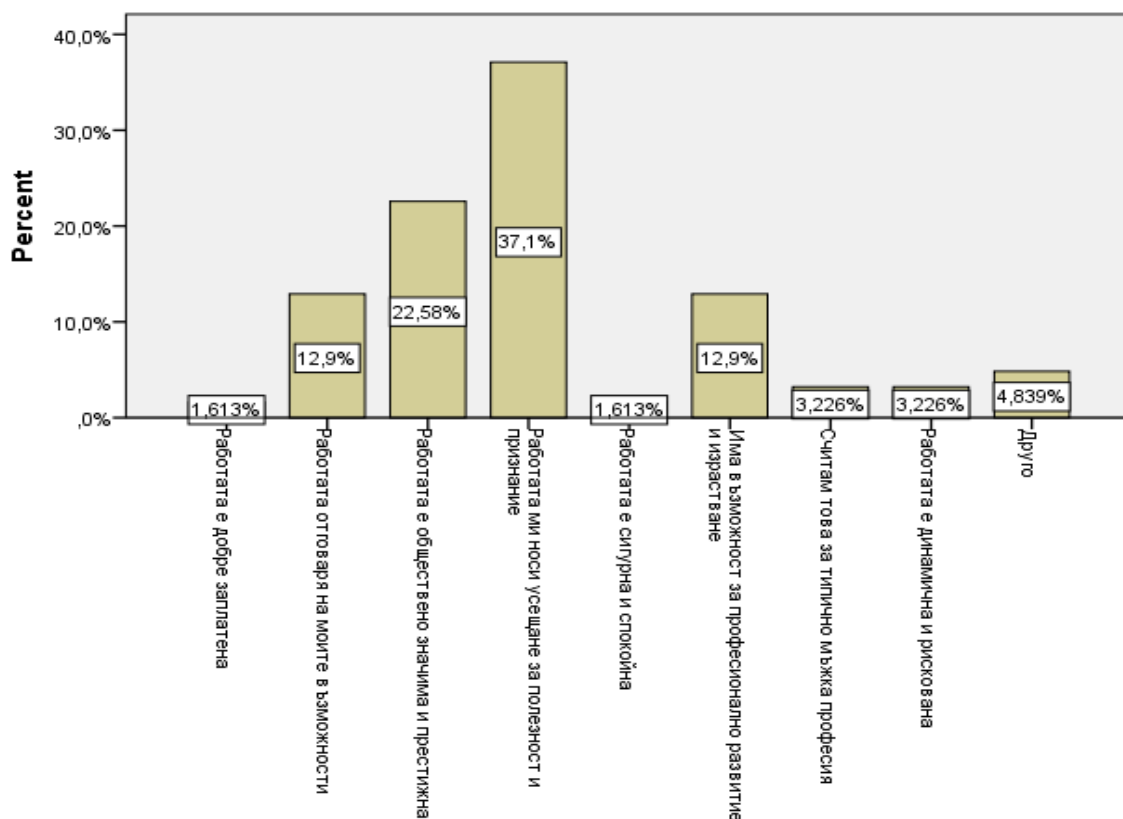
Граф. 6. Защо работите в МВР

Голямата част от анкетираните лица са взели решение да постъпят в Министерството на вътрешните работи, водени от интерес към полицейската професия – 75,81% и едва 11,29% са го направили по стечение на случайни обстоятелства, което е положителен момент, показващ привързаност към организацията и нейните цели, както и ангажираност в работния процес.



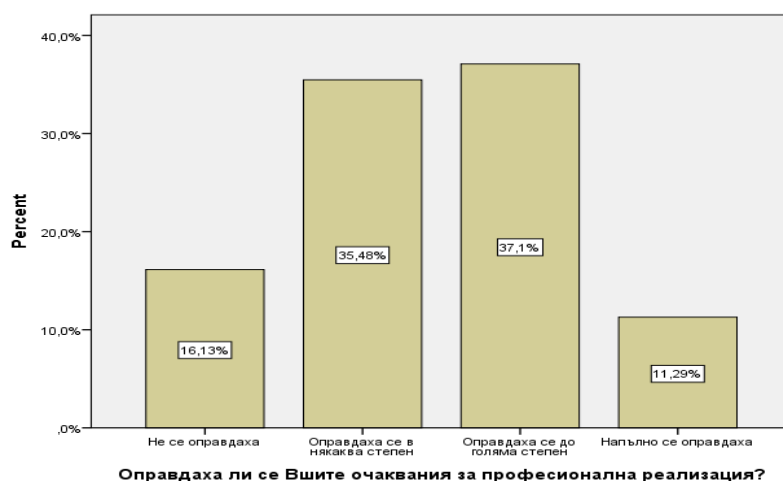
Граф. 7. Как се насочихте за кандидатстване за работа в МВР

Този въпрос до голяма степен се явява контролен по отношение на предходния. Констатираният висок процент отговори на анкетираните лица, а именно - 90, 32% от тях са посочили, че са направили самостоятелен и осъзнат професионален избор – доказва необходимостта от мотивация както на входа на системата, така и в процеса на последващо управление на човешките ресурси.



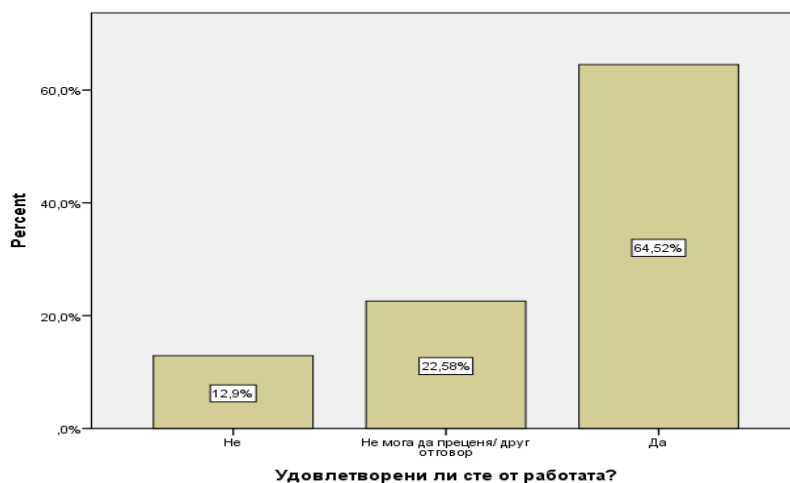
Граф. 8. С какво най-много Ви привлича настоящата Ви работа

Разбираемо е по-голямата част от анкетираните лица да посочват усещането за удовлетвореност, полезност и признание като основен фактор, който ги привлича най-много към полицейската дейност (37,1%), тъй като работата в МВР е свързана с предоставянето на обществото на услугата охрана на обществения ред и сигурност. На второ място е възприемането на професията като обществено значима и престижна – 25,6%. Следват два равностойни по проценти отговора – 12,9% от анкетираните са отговорили, че според тях работата отговаря на възможностите им и предоставя възможност за израстване. Изненадващо, но и показателно е, че заплащането не е основен мотив за работа в МВР.



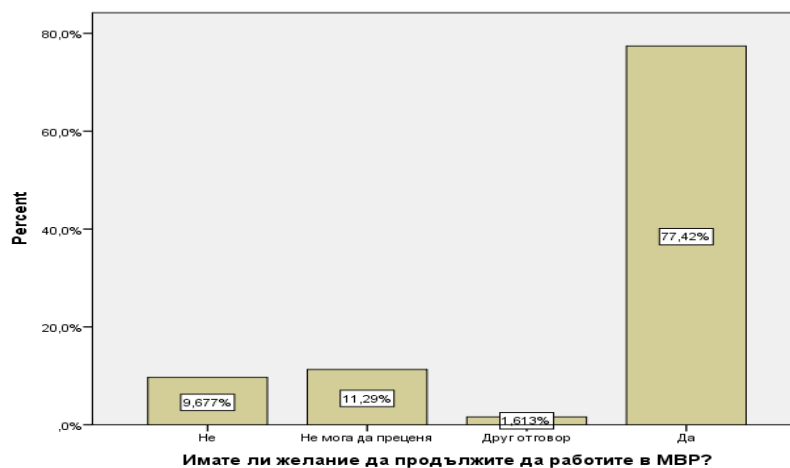
Граф. 9. Оправдаха ли се Вашите очаквания за професионална реализация

За 37,1% от анкетираните лица очакванията за професионална реализация са се оправдали до голяма степен, за 35,48% – в някаква степен, за 16,13 % очакванията не са се оправдали. Едва за 11,29% от лицата очакванията им са се оправдали напълно.



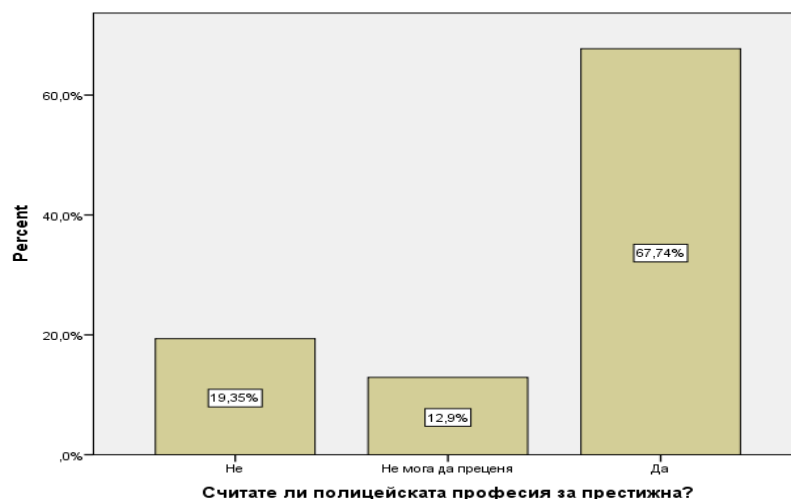
Граф. 10. Удовлетворени ли сте от работата

По-голяма част от анкетираните - 64,52% - са удовлетворени от работата си, 22,58% не могат да преценят и едва 12,9% са дали отрицателен отговор.



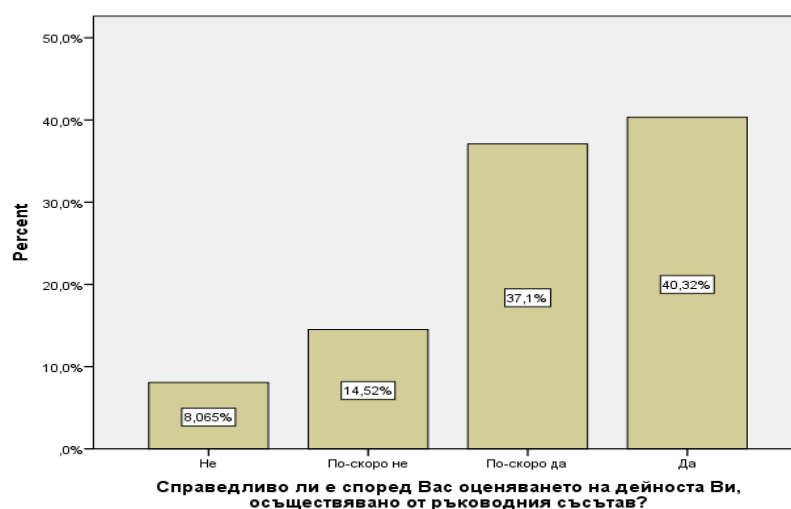
Граф. 11. Имате ли желание да продължите да работите в МВР

Отговорите на този въпрос импонира напълно с отговорите на предходните въпроси. 77,42% от отговорилите лица потвърждават желанието си да продължат да са ангажирани с полицейска дейност, 11,29% не могат да преценят, 9,7% посочват, че не биха продължили професионалната си кариера в МВР и само 1,613% избират друг отговор.



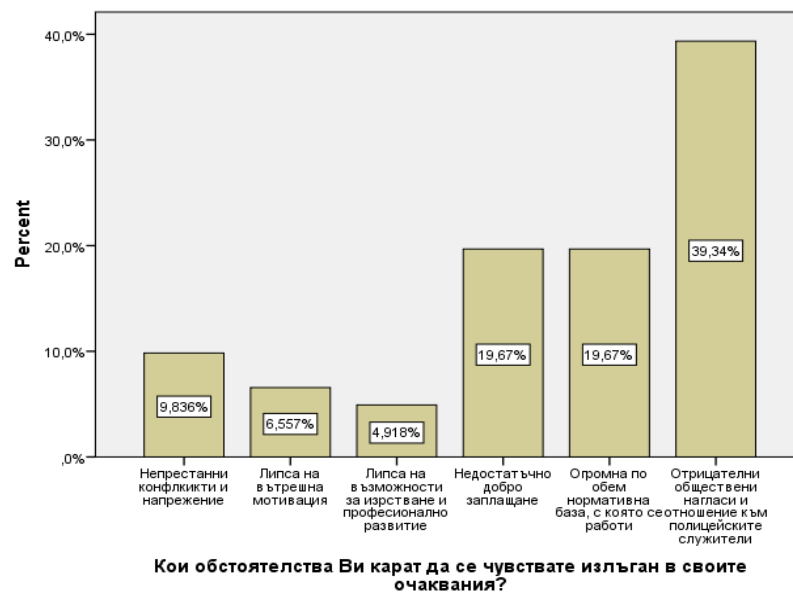
Граф. 12. Считате ли полицейската професия/работата в МВР за престижна

Около 2/3 от анкетирани лица (67,74%) считат полицейската професия за престижна, други – 19,35% са на противоположното мнение, а 12,9% от тях не могат да преценят.



Граф. 13. Справедливо ли е според Вас оценяването на дейността Ви, осъществявано от ръководния състав

77, 42% от анкетираните лица дават положителен отговор на този въпрос, изразен в избор на една от двете опции – „Да“ и „По-скоро да“. 14, 52% дават отговор „По скоро не“ и едва 8, 065% отговарят с „Не“.



Граф. 14. Кои обстоятелства Ви карат да се чувствате излъган в своите очаквания

Най-голям процент анкетирувани лица – 39,34% са посочили отговор „Отрицателни обществени нагласи и отношение към полицейските служители“. Стремешът към обществено признание е обясним, когато става дума за служба в интерес на обществото, законността и реда. На второ място с еднаква значимост – 19,67%-са ранжирани два отговора – „Огромна по обем нормативна база, с която се работи“ и в установените вече проценти – „Недостатъчно добро заплащане“. Трета, четвърта и пета позиция заемат отговори свързани със субективни възприятия на индивида, а именно: 9,836% „Непрестанни конфликти и напрежение“, 6,557% „Липса на вътрешна мотивация“, 4,918 „Липса на възможности за израстване и професионално развитие“.

Дименсия 2. Изготвяне на мотивационен профил на персонала по конкретни фактори-мотиватори.

За интерпретация на резултатите от отговора на въпроса: „Кое смятате, че може да Ви стимулира да работите по-добре?“ са използвани три различни метода - т.нар. метод на медианните рангове, метод на средните оценки и конкордация или т.нар. коефициент на конкордация по метода на Кендал.

Анализът на данните при всички използвани методи показва един и същ краен резултат:

Заплащане < Професионална подкрепа от страна на ръководството < Условия на труд < Добри взаимоотношения на работното място < Сигурност на работното място < Престиж и обществена значимост на професията < Социални придобивки < Работа, отговаряща на уменията и знанията < Възможност за израстване и професионално развитие < Разнообразни случаи в ежедневието на работата < Възможност за самостоятелно вземане на решения и носене на отговорност <

Възможност за непрекъснато повишаване на професионалната квалификация < Авторитет и компетентност на ръководителите

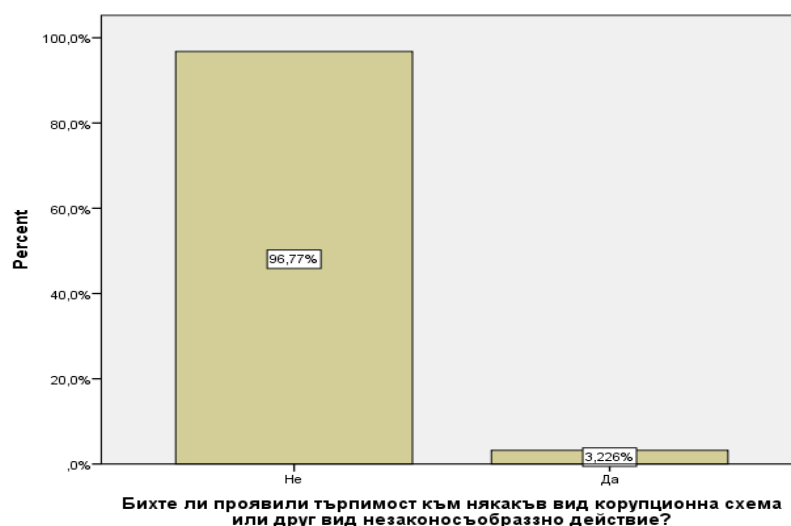
Същите методи са използвани за обобщаване на отговорите, дадени от анкетираните на следния въпрос: „Кои са факторите, които биха повлияли върху Вашето професионално поведение?“

И така, класирането има формата:

Здравословни проблеми, Отношение на ръководителя < Работна среда < Липса на справедливост при оценяването и професионално израстване < Неадекватно заплащане < Семейни и лични проблеми

Тъй като някои мотивационни фактори са получили еднакъв брой точки, според разглеждания метод те са еквивалентни и следователно са обединени в група - клас на еквивалентност.

Дименсия 3: Търпимост към корупционни схеми и други видове незаконосъобразни действия. Познаване и спазване на нормативната база, професионална квалификация и мотивационни мерки



Граф. 15. Бихте ли проявили търпимост към някакъв вид корупционна схема или друг вид незаконосъобразно действие.

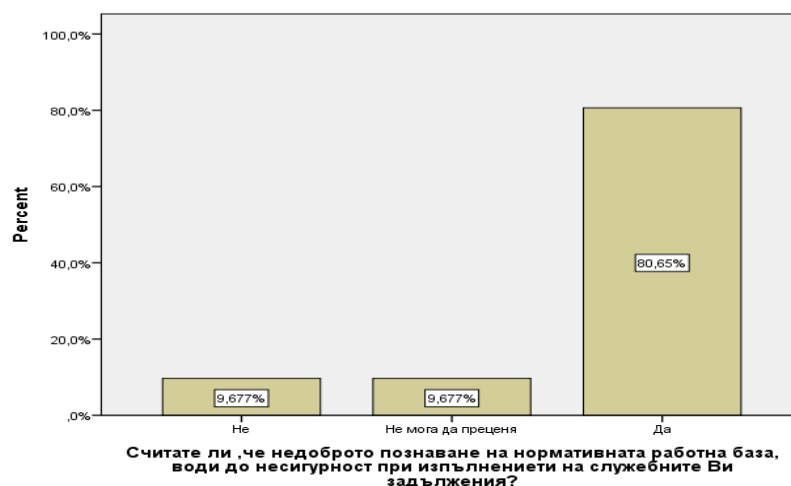
96,77% от анкетираните служители на МВР дават отрицателен отговор на този въпрос, което представлява добра отправна точка за анализ на корелацията „мотивация и обучение – противодействие на корупцията“. 3, 226% отговарят положително на въпроса.

На въпроса: „Считате ли, че когато не сте достатъчно добре подготвен за справяне с дадена професионална ситуация е по-добре да не вземате отношение по казуса, отколкото да постъпите грешно и след това да Ви накажат?“ 62, 9% от полицейските служители дават отрицателен отговор. 35, 48 % от анкетираните отговарят положително, а един от анкетираните не е отговорил на въпроса, което представлява 1,613% от извадката.



Граф. 16. Считате ли, че е по-добре да не вземате отношение в дадена ситуация, отколкото да сгрешите или да Ви накажат

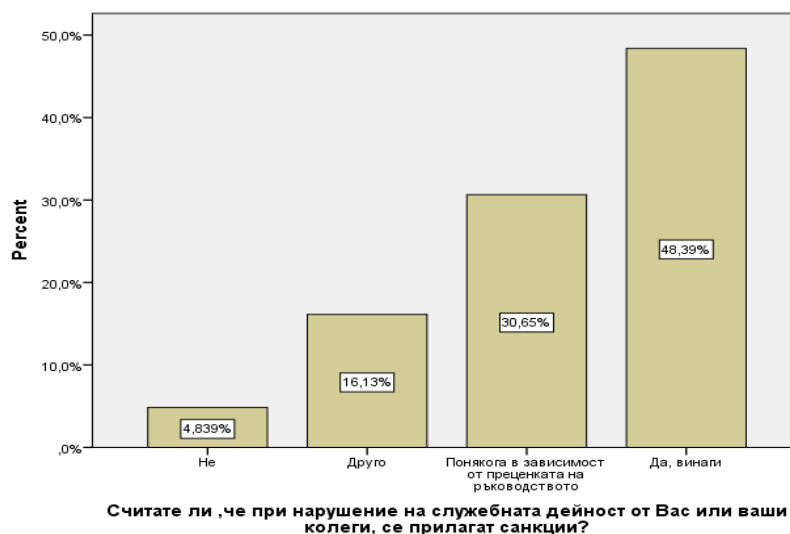
Пропуските в нормативната база, с която се работи, пораждат несигурност при изпълнение на служебните задължения, тъй като в административно-наказателната дейност коректното документиране на нарушението е гаранция за стабилитет на санкцията. Затова 80, 65% от анкетиранияте дават положителен отговор на въпроса, а 9, 677% отговарят, че не могат да преценят.



Граф. 17. Считате ли, че недоброто познаване на нормативната база, води до несигурност при изпълнение на служебните задължения

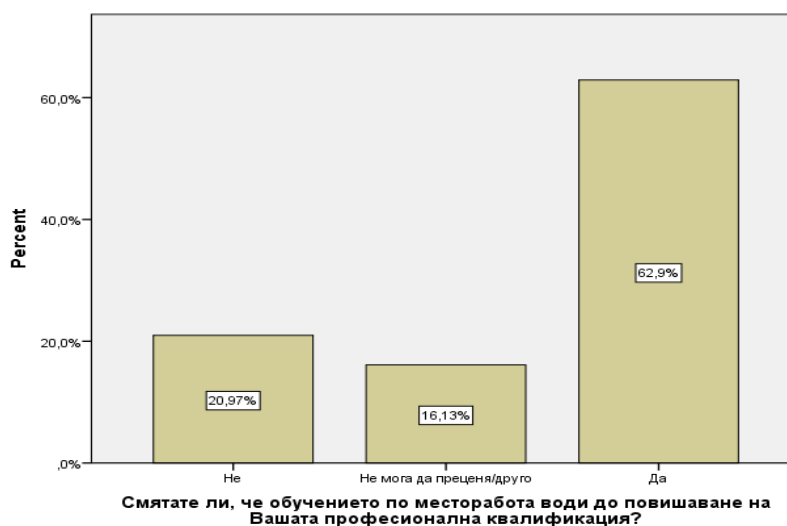
Дисциплинарният методи имат освен санкционна, и превантивна функция. В този смисъл те се явяват фактор за противодействие на корупцията. 48, 39% от анкетиранияте служители на МВР дават положителен отговор, 30, 65% посочват „Понякога, в зависимост от субективната преценка

на ръководството“, 16, 13% отговарят „Друго“ и 4,839% посочат „Не“ като отговор.



Граф. 18. Ако Вие или някой от колегите Ви допусне нарушение в служебната дейност, прилагат ли се санкции

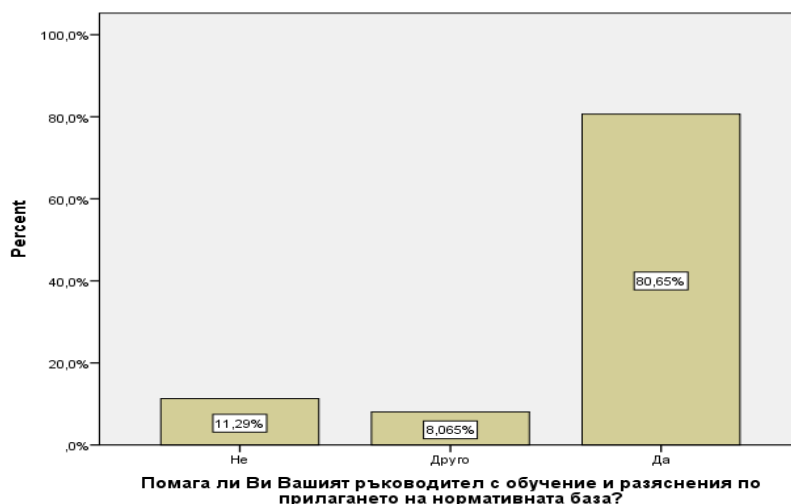
62, 9% подхождат позитивно спрямо обученията, провеждани по месторабота. 20, 97% ги считат за неефективни, а 16, 13% от анкетираните не могат да преценят.



Граф. 19. Смятате ли, че обучението, провеждано по месторабота, води до повишаване на Вашата професионална квалификация

При анализ на отговорите на анкетираните на въпроса „Подпомага ли Ви Вашият ръководител с обучение и разяснения по прилагането на нормативната база?“ 80, 65% отговарят, че ръководителят им ги подпомага с

пояснения в дейността, 11, 29% дават отрицателен отговор, а 8, 065% отговарят с „Друго“.



Граф. 20. Подпомага ли Ви Вашият ръководител с обучение и разяснения по прилагането на нормативната база

Направените изводи от глава втора са следните:

1. Проведеното емпирично изследване предоставя обективна и детайлна картина на нивото на мотивация и професионална подготовка на служителите в МВР. Формираният мотивационен профил позволява да се определи степента на мотивираност на служителите, под въздействието на съвкупността от конкретни мотивационни фактори и на тази основа да се създадат условия за подобряване на процесите на мотивация и обучение на персонала с цел недопускане на епизодични негативни явления като корупция.

2. Съгласно изведения общ мотивационен профил, показващ ранжирането на мотивационните фактори по тяхната значимост за анкетираните лица, водещите мотиви, влияещи върху поведението на личността при изпълнението на полицейската служба, са: на първо място – заплащането; веднага след него следват – професионална подкрепа от страна на ръководството, условия на труд, сигурност на работното място и други. На последно място в изведения общ мотивационен профил са поставени факторите – авторитет и компетентност на ръководителите, възможност за непрекъснато повишаване на професионалната квалификация, възможност за самостоятелно вземане на решения и носене на отговорност. Именно това са и проблемните области, които се открояват и пряко могат да влияят върху корупционната „толерантност“ сред служителите на МВР.

3. Сред факторите, оказващи най-силно влияние върху професионалното поведение на полицейските служители, на първо място в анкетното изследване са поставени здравословните проблеми и отношението на ръководителя, следвани от работната среда. Трета позиция заемат

факторите липса на справедливост при оценяването и професионално израстване и неадекватно заплащане. На последна четвърта позиция анкетираните поставят семейните и лични проблеми.

4. Анализът на събраните данни показва, че системното и добре структурирано обучение е съществен елемент в развитието на човешките ресурси в МВР. Освен че допринася за повишаване на професионалната компетентност на служителите, обучението има ключова роля в изграждането на организационна култура, основана на високи етични стандарти.

3.ГЛАВА ТРЕТА е озаглавена **Насоки за подобряване на мотивацията и обучението на служителите в МВР с оглед превенция на корупционни прояви.** В нея са обобщени и анализирани получените емпирични резултати. Предложени са конкретни мерки, примерна анкетна карта и модел за подобряване на процесите по мотивация и обучение на човешките ресурси в МВР като предпоставка за редуциране на корупционния риск.

3.1. Анализ на въздействието на отделните мотивационни фактори върху нивото на мотивация и обучение на човешките ресурси като предпоставка за превенция на корупцията в Министерството на вътрешните работи.

Общият мотивационен профил на база отговорите на повечето анкетираните извежда на първо място заплащането като фактор за мотивация на служителите в МВР.

Мотивационният фактор, изведен на второ място най-много пъти по степен на удовлетвореност, е професионалната подкрепа от страна на ръководството в ежедневната полицейска дейност.

Като трети по значимост мотивационен фактор-удовлетворител анкетираните служители на Министерство на вътрешните работи посочват условията на труд.

Като четвърти по значимост мотивационен фактор са определени добрите взаимоотношения на работното място.

На пето място по степен на удовлетвореност е позициониран факторът сигурност на работното място. Министерство на вътрешните, сравнено с други структури на държавната администрация, дава изключително голям стабилитет на служебното правоотношение. Това е положителна практика, тъй като държавата инвестира средства и време в обучаването на тези кадри и изграждането им като добри професионалисти. Лишаването от техния опит и знания е негатив за системата.

Престиж и обществена значимост на професията е поставеният на шесто място мотивационен фактор по процент на удовлетвореност, а на седмо място е ранжиран факторът мотиватор – социални придобивки.

На осмо място анкетираните са посочили работата, отговаряща на уменията и знанията им като удовлетворител, който ги мотивира в процеса на изпълнение на служебните им задължения.

Деветият по подредба фактор е в пряка и непосредствена връзка с предходния – възможност за израстване и професионално развитие. Всеки служител, който се чувства удовлетворен на работното място, компетентен и подготвен да се справя с разнообразни случаи и задачи, търси варианти за израстване в кариерата.

На десето място е ранжиран факторът „разнообразни случаи в ежедневната работа“, а на единадесето – възможност за самостоятелно вземане на решения и носене на отговорност. Не всеки индивид притежава качествата решителност и отговорност. Те са следствие по-скоро на характерови черти и темперамент, които в процеса на полицейската работа могат да бъдат развити.

На дванадесето място е поставен от анкетираните лица факторът разнообразна и интересна работа.

Авторитетът и компетентността на ръководителите като фактор – мотиватор за изпълнение на служебните задължения в МВР е поставен на последна, тринадесета позиция. Макар да има своята роля, този фактор не е определящ. Ръководният служител в администрацията планира, организира и контролира изпълнението на задачите. Допустимо е да не е най-добрият експерт, когато превес вземат личните умения за ефективна комуникация с подчинените, организиране изпълнението на задачите и създаването на екип.

Събраните от емпиричното изследване данни, формулират следните изводи:

1. Здравословните проблеми оказват съществено влияние върху мотивите за упражняване на полицейската професия.

2. Отношението на ръководителя към подчинените му служители оказва категорично влияние върху мотивацията, нивото на удовлетвореност и ежедневната професионална изява на служителя.

3. Работната среда като специфичен социален фактор рефлектира осезаемо върху мотивацията на служителя и най-вече върху нивото на удовлетвореност, особено на фона на отрицателни обществени нагласи и недоволство от степента на разкриваемост на престъпленията. Тези фактори обаче не оказват определящо влияние за избора и упражняването на полицейската професия.

4. Липсата на справедливост при оценяването и професионалното израстване, както и неадекватното заплащане са определящи за степента на неудовлетвореност на служителите на МВР. Управленският състав трябва да се отнася с изключително разбиране към тези фактори и да насочи усилията си към вземане на мерки за тяхното подобряване и актуализиране.

3.2. Модел за подобряване на процесите по мотивация и обучение на служителите в МВР като начин за превенция на корупционно поведение

Въз основа на направения анализ и обобщаване на получените посредством анкетното проучване резултати, могат да бъдат формулирани препоръки за подобряване на процесите по мотивация и обучение като елемент на управлението на човешките ресурси.

• Мерки за подобряване на работната среда:

- Анализ на съществуващото щатно разписание и на необходимостта от осъвременяване и реструктуриране на ведомството като цяло, за да може да функционира в обществен интерес; отпадане на съществуващи, но вече неспецифични дейности, проектиране на нови длъжности, съобразени с изискванията на съвременните обществени потребности и необходимостта от адекватно функциониране на Министерството;

- Целенасочено въздействие за подобряване на мотивацията за труд;

- Адекватно и актуално обучение по месторабота, отговарящо на реалните потребности от знания;

- Елиминиране на формалното обучение и формалното изпълнение на служебни задължения.

• Мерки за подобряване на ръководството и управлението в работната среда

-Повишаване авторитета и професионалната компетентност на ръководителите посредством провеждане на обучения не само профилирано по направление на дейност, но и чрез включване на модули по общоадминистративна управленска дейност.

- Подобряване на обществения имидж на Министерството на вътрешните работи чрез повишаване на доверието на хората и отчетността пред гражданското общество.

- Активно медийно отразяване на позитивни аспекти от полицейската дейност и пре моделиране на възприятието за „силова структура“.

- Ребрандиране на МВР - от ведомство, припознавано като репресивен орган, в администрация, която предоставя специфични обществено полезни и обществено необходими дейности;

- Повишаване на сигурността на работното място чрез непрекъснато подобряване на материално – техническите условия за функциониране на МВР;

- Интерес на ръководителя към ежедневната дейност на подчинените му служители.

• Мерки за понижаване на склонността за участие в корупционни схеми. Понижаване на корупционния потенциал на средата. Недопускане на корупционни прояви.

- Справедлива атестация. Всеки човек очаква трудът му да бъде забелязан и оценен. Субективизмът при атестирането на служителите генерира недоволство. Именно то може да бъде употребено за провокиране

на нарушение на служебните задължения с цел „възстановяване“ на справедливостта.

- По-висока степен на образование. Поетапно прецизиране и трансформиране на все повече длъжности, предвидени за заемане от служители със средно образование, в такива – за служители с висше образование. Множеството длъжности за служители със средно образование са проектирани при други общественно-икономически условия. Вече нормативната база е комплицирана, изискванията за поемане на отговорност и изпълнение на служебните задачи са високи. Необходима е лексикална грамотност и познания, надхвърлящи тези, които средното образование предполага;

- Провеждане на периодични обучения за разясняване на същността на понятията подкуп и корупция, на формите на корупционно поведение и същността на думите дар, облага, нарушение, престъпление, „активен“ и „пасивен“ подкуп; кога подаръкът или заемът може да е корупция, какво е корупционна схема;

- Системно санкциониране на нарушения и усещане за дисциплинарна реципрочност;

- Добро отношение към служителя от обществото.

Връзката ръководител – служител следва да се възприема в осъвременен контекст. Един от най-ефективните начини за измерване и повишаване на служебната ангажираност на служителите е посредством обратната връзка с тях и комуникацията. Когато служителите се чувстват оценени и чути от ръководството, вероятността да бъдат мотивирани и ангажирани с организационните цели се повишава. А това, от своя страна, редуцира рискът от евентуална корупционна проява.

3.3.Примерна анкетна карта за обратна връзка относно необходимостта от външна мотивация и обучение във връзка с превенция на корупцията в МВР.

Управлението и развитието на човешките ресурси е елемент от стратегическата визия на всяка една администрация. За нейното правилно и компетентно функциониране е целесъобразно периодично да бъдат измервани отделни качествени параметри, групирани в три конкретни направления, а именно – обучение, мотивация, корупционен риск:

ПРИМЕРНА АНКЕТА ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА

Данни за анкетирувания (три имена).....
Длъжност.....
Месторабота (структурно звено).....

1. Необходимост от обучение по конкретни теми през предстоящата учебна година.....

Мотиви:.....

- Подобряване на личната и колективната компетентност
- Познаване на длъжностната характеристика и задължения
- Познаване на нормативните актове и настъпили изменения
- Случаи от практиката, които изискват обсъждане и вземане на ръководно решение за решаването им

2. Необходимост от промяна в изискванията за изпълнение на длъжността:.....

Мотиви:.....

3. Оценка за комуникационната ефективност в звеното:.....

Мотиви:.....

4.Необходимост от подобряване на комуникацията и взаимоотношенията с гражданите, колегите и ръководството.....

Мотиви:.....

5.Забелязани слабости в дейността.....

Мотиви:.....

6.Бъдещи очаквания и перспективи за служебно развитие.....

Мотиви:.....

7.Възможни корупционни заплахи или слабости пред екипа:.....

Мотиви:.....

Анкетиран,

Подпис:.....

Дата:.....

Разбира се, подобно изследване и комуникация със служителите е необходимо да бъдат разписани в правила, които да позволяват еднаквото им прилагане във всички структури на МВР. Нещо повече, методиката на обратната връзка е допустимо да бъде съпоставена с методиката за изследване на удовлетвореността от административното обслужване или други методи за обратна връзка с гражданите и бизнеса. Това би позволило да се получат и анализират данни, които да послужат за отправна точка за подобряване на ефективността и ефикасността на Министерството на вътрешните работи.

3.4.Предложение за модел за мотивация и обучение на човешките ресурси като предпоставка за превенция на корупцията в МВР.

Моделът за мотивация и обучение на човешките ресурси като предпоставка за превенция на корупцията в МВР е разработен въз основа на установени принципи и практически изводи, които подчертават важността на интегрирания подход към избора, обучението, мотивацията и контрола на служителите. Основните аргументи, които обосновават избора на този модел са:

- необходимост от стратегическа превенция на корупцията чрез качествени човешки ресурси;
- изграждане на устойчива етична култура на организацията;
- подобряване на мотивацията като инструмент за превенция на корупцията;
- цялостен контрол и обратна връзка на обучителния процес;
- синергичност и интегриран подход на отделните елементи.

Корупцията подкопава общественото доверие, затруднява прилагането на закона и създава предпоставки за престъпна дейност. Ефективната превенция на корупцията изисква дългосрочна стратегия, основана на подбор, обучение, мотивация и контрол на служителите. Предлаганият модел е структуриран в пет основни етапа, които взаимно се допълват, като осигуряват ефективна превенция и устойчиво антикорупционно поведение сред служителите на МВР.

Етичната култура и организационните ценности са ключови за формирането на среда, в която корупционните практики не намират почва. Стриктното спазване на етичните правила и въвеждането на прозрачни процедури за повишаване на служителите създават атмосфера на доверие и отговорност. Подчертаването на етичните стандарти и активно насърчаването на почтеността повишава осведомеността и ангажираността на служителите, като намалява склонността към корупционни действия.

Мотивацията е централен контрапункт за превенцията на корупцията, защото доволните, признати и професионално развиващи се служители са по-малко податливи на външен натиск. Включването на специален модул по мотивация и етично лидерство адресира вътрешните и външните фактори, които влияят на поведението на служителите. Това включва изучаване на мотивационни теории, техники за управление на стреса и развитие на лидерски умения.

Настоящият „Модел за мотивация и обучение на човешките ресурси като предпоставка за превенция на корупцията в МВР“ включва следните етапи:

3.4.1. Подбор при назначаване на кадри

Подборът на кадри е първоначалната стъпка, която осигурява наличие на служители с висок морален и професионален потенциал. Чрез стриктни критерии и психологическо профилиране се изгражда основата за етична работна среда. Подборът на кадри с висок морал и силна етична устойчивост намалява вероятността от корупционни практики в бъдеще.

Подборът на служители обхваща привличането на подходящи кандидати за определена длъжност, преценяване на техните качества от гледна точка

на изискванията за длъжността и организацията като цяло. Процесът на подбор е критичен за предотвратяване на корупцията, тъй като на този етап се определя профилът на бъдещите служители. Основните аспекти на този етап включват:

- ясни критерии за подбор – не само професионални компетенции, но и етични и морални качества;
- психологическо профилиране и филтрация чрез проверки за лоялност – оценка на устойчивостта на кандидата към корупционен натиск чрез тестове за личностни характеристики;
- оценка на нагласите към корупцията – провеждане на интервюта с хипотетични корупционни ситуации за анализ на реакциите на кандидатите;
- обратна връзка от предишни работодатели – анализ на професионалното минало за идентифициране на рискови фактори.

3.4.2. Въвеждащо и периодично обучение

Обучението на персонала е системен процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне в длъжностите, структурното звено и организацията. Обучението не е само предаване на знания, а процес на формиране на умения и нагласи, които позволяват на служителите да разпознават и да се справят с корупционни ситуации. Обучението играе централна роля в изграждането на осведомени, мотивирани и етично устойчиви служители. То създава компетентни кадри с ясно разбиране за последствията от корупцията и методите за противодействие. Във връзка с целите на настоящия модел обучението може да се раздели на:

- въвеждащо обучение, което може да включва: запознаване с нормативната база за борба с корупцията, реални казуси и симулации на корупционни ситуации, основни етични принципи в работата на служителите на МВР, дискусии върху морални дилеми и последствия от корупционни действия.
- периодично (надграждащо) обучение, което може да включва: задължителни курсове за актуализация на познанията по антикорупционното законодателство, обучение по техники за разпознаване на корупционни прояви в работната среда, използване на иновативни методи като ролеви игри и виртуални симулации, обмяна на опит с антикорупционни служби от други държави.

В ежедневната професионална дейност могат да се използват и следните методи за обучение:

- обучителни курсове;
- лекции;
- семинари;
- дискусии;
- уебинари;
- самостоятелно обучение;

- работни срещи;
- наставничество, менторство, коучинг;
- ротация на трудови задачи или длъжности;
- обогатяване и разширяване на длъжности;
- участие във временни работни групи;
- участие в проекти на организацията;
- участие в конференции и форуми;
- участие в професионални организации, мрежи и платформи.

3.4.3. Етична култура и организационни ценности

Силната организационна култура създава среда, в която корупционните действия са трудно допустими. Етиката в организацията трябва да бъде в основата на ежедневната дейност на служителите. Това може да се постигне чрез:

- спазване на действащите етични правила – детайлно разписани принципи за поведение, санкции и механизми за защита на служителите, които докладват за корупционни практики;
- разяснителна кампания за етично поведение – разпространение на материали, организиране на дебати и дискусии за повишаване на осведомеността;
- прозрачност в управлението – ясно разписани и достъпни правила за кариерно развитие, повишения и бонуси.

3.4.4. Система за мотивация и стимулиране на почтеността

Една от основните причини за корупция е липсата на адекватна мотивация сред служителите. Системата за мотивация намалява стимулите за корупционно поведение чрез осигуряване на сигурност и признание за почтеността. Ефективната система за стимулиране трябва да включва:

- справедливи възнаграждения – конкурентно заплащане, съобразено с рисковете и отговорностите на позицията;
- програма за кариерно развитие – ясни критерии за професионален растеж, които не зависят от субективни фактори;
- финансови и нефинансови стимули;
- обществено признание и награждаване на служители с висок морален стандарт.

3.4.5. Контрол и механизми за обратна връзка

Контролът гарантира ефективността на всички останали елементи в модела, осигурявайки механизми за идентифициране и елиминиране на корупционните рискове. Контролът и мониторингът са ключови за превенцията на корупцията. Основните мерки включват:

- канали за сигнали – осигуряване на доверени платформи за докладване на корупционни случаи при гарантирана анонимност;
- регулярен анализ на корупционните рискове – оценка на критичните зони в системата и разработване на превантивни мерки;

- програми за контрол и външен одит – сътрудничество с неправителствени организации и международни институции за независими проверки;

Контролът и механизмите за обратна връзка са съществени за мониторинг на прилагането на придобитите знания и за ранно идентифициране на потенциални рискове.

Предложеният модел за мотивация и обучение на човешките ресурси в МВР е цялостен подход, който интегрира подбор, обучение, организационна култура, мотивация и контрол. Взаимовръзката между тези елементи създава устойчива система за превенция на корупцията и изграждане на професионално и морално устойчиви служители.

Взаимодействието между отделните етапи на модела (подбор, обучение, етична култура, мотивация и контрол) гарантира, че всеки компонент засилва ефекта на останалите. Това създава синергичен ефект, при който цялостната система за превенция на корупцията става по-устойчива и ефективна, отколкото ако всеки етап се разглежда поотделно. Чрез систематичен подход, който комбинира качествен подбор, задълбочено обучение, насърчаване на етична култура, силна мотивация и ефективни контролни механизми, моделът осигурява надеждна предпоставка за превенция на корупционните практики в МВР. Това не само повишава качеството на работната среда, но и възстановява доверието на обществото в институцията, създавайки по-прозрачен, отговорен и устойчив модел на управление.

3.4.6. Учебна програма за мотивация и обучение на човешките ресурси като предпоставка за превенция на корупцията в МВР.

• Обосновка на програмата

Програмата за мотивация и обучение на човешките ресурси като предпоставка за превенция на корупцията в МВР е разработена въз основа на необходимостта от изграждане на устойчива, етична и професионална работна среда в рамките на институциите за сигурност. Чрез интегрирането на теоретични знания, практически умения и ефективни оценъчни механизми, програмата осигурява устойчива и прозрачна работна среда, която ще повиши ефективността и репутацията на институцията.

Програмата цели систематично обучение и мотивация, които ще осигурят по-добра готовност на служителите да идентифицират, предотвратяват и реагират при корупционни прояви. Чрез обучение по етика и антикорупционни принципи се поставя основата за изграждане на работна среда, в която корупционните практики се считат за неприемливи и не се толерират.

Програмата включва модули, които осигуряват задълбочено разбиране на правната рамка, етичните принципи и мотивационните модели, както и практически упражнения, които симулират реални ситуации. Това гарантира, че знанията не остават само на теория, а се превръщат в умения, които могат да бъдат приложени в ежедневната работа. Модулите по психология на мотивацията, етично лидерство и управление на стреса се базират на

признати теории, които са доказали своята ефективност при подобряване на работната мотивация и устойчивостта към натиск. Включването на специален модул по мотивация и етично лидерство подчертава значението на вътрешната и външната мотивация за постигане на високи етични стандарти. Служителите се обучават не само да разпознават корупционни схеми, но и да поддържат собствена мотивация, да развиват лидерски умения и да устояват на външен натиск.

Програмата е структурирана така, че всеки модул допълва останалите. Теоретичните познания се усилват от практически упражнения, а оценъчните механизми осигуряват обратна връзка, която позволява непрекъснато усъвършенстване както на отделните участници, така и на цялата система.

Системата за оценка включва теоретични тестове, практически симулации и поведенчески оценки и други, което позволява цялостен преглед на знанията и уменията на обучаемите. Това осигурява възможност за индивидуално и колективно усъвършенстване. Финалната сертификация и възможностите за допълнително обучение гарантират, че служителите, които демонстрират високи нива на ангажираност и компетентност, са достатъчно добре подготвени за справяне в критична ситуация на корупционно въздействие.

♦ **Въведение**

Тази учебна програма е насочена към изграждане на професионално подготвени, мотивирани и етично устойчиви служители, които да противодействат на корупцията. Тя съчетава теоретични и практически занятия, като обхваща ключови аспекти като законодателство, психология, антикорупционни стратегии и мотивация. Тази учебна програма е насочена към дългосрочно изграждане на професионални, мотивирани и етично устойчиви кадри в МВР. Чрез комбинация от теоретично обучение, практически занятия и оценка на знанията, програмата осигурява ефективна превенция на корупцията и утвърждаване на почтеността в правоохранителната система.

♦ **Структура на програмата**

Програмата е разделена на 6 основни модула.

Модул 1: Въведение в етиката и антикорупцията

Цел: Запознаване със значението на етичните норми и принципите на доброто управление в държавната администрация.

Основни теми:

- Основни етични принципи в държавната администрация и правоохранителните органи.
- Влияние на корупцията върху обществото, институциите и икономиката.
- Международни стандарти и добри практики в превенцията на корупцията.
- Разглеждане на реални случаи на корупция и техните последици.

Методи на обучение: лекции с примери от реалната практика, групови дискусии по морални дилеми, видео анализ на казуси

Модул 2: Правна рамка и институционални механизми за превенция на корупцията

Цел: Осигуряване на детайлно разбиране на законодателството и механизмите за борба с корупцията.

Основни теми:

- Българско законодателство в областта на антикорупцията: Закон за противодействие на корупцията и Закон за отнемане на незаконно придобитото имущество, Наказателен кодекс – корупционни престъпления.
- Роля на институциите: прокуратурата, специализирани полицейски и разследващи органи.
- Международни антикорупционни инструменти (Конвенцията на ООН срещу корупцията, препоръки на ОИСР и ЕС).
- Деклариране на имущество и конфликт на интереси – механизми за отчетност.

Методи на обучение: лекции с експерти по антикорупционно право, практически казуси и анализ на съдебна практика, дебати и ролеви игри

Модул 3: Практически антикорупционни стратегии

Цел: Развитие на практически умения за разпознаване и реагиране при корупционни ситуации.

Основни теми:

- Методи за разследване на корупционни престъпления.
- Разпознаване на корупционни схеми и сигнализиране на компетентните органи.
- Взаимодействие с гражданското общество и медиите в борбата с корупцията.
- Ролеви игри за отработване на ситуации, включително: подкупни предложения и правилна реакция, шантаж и конфликт на интереси, докладване на нередности и защита на подаващите сигнали.

Методи на обучение: лекции, симулации на корупционни ситуации с анализ на поведението, групови проекти по разработване на антикорупционни стратегии, презентации на добри практики от други държави.

Модул 4: Психология на корупцията и личностни фактори

Цел: Разбиране на личностните и социалните фактори, които водят до корупционно поведение.

Основни теми:

- Психологически профил на корупционните извършители.
- Влияние на социалния натиск и корпоративната култура върху моралните избори.
- Фактори, влияещи на индивидуалната мотивация за почтеност.
- Разпознаване на признаци на потенциална корупция сред колеги и подчинени.

Методи на обучение: лекции, психологически тестове и анализ на личностните нагласи, работа в групи – дискусия на реални случаи, ролеви игри за вземане на морални решения под натиск.

Модул 5: Контрол и отчетност в МВР

Цел: Запознаване с механизмите за вътрешен контрол и отговорност в институцията.

Основни теми:

- Роля и функции на вътрешния контрол и инспектората в МВР.
- Вътрешни и външни механизми за контрол – проверки, одити, разследвания.
- Значение на ротацията на кадри и предотвратяване на корупционни схеми.
- Създаване на култура на прозрачност и отчетност.

Методи на обучение: анализ на антикорупционни стратегии в държавната администрация, изследване на реални случаи на ефективен контрол, практически задачи за разработване на механизми за отчетност.

Модул 6: Мотивация и етично лидерство

Цел: Развитие на вътрешната мотивация, устойчивостта към корупционен натиск и изграждане на ефективни лидерски качества.

Основни теми:

- Психология на мотивацията и основни мотивационни теории
- Мотивация за почтеност в работната среда
- Стрес, натиск и устойчивост в професионалната среда
- Лидерство и мотивация в МВР

Практически упражнения:

- Ролеви игри за вземане на решения под натиск.
- Анализ на мотивационни модели и стратегии за повишаване на мотивацията.
- Групови дискусии по реални казуси от практиката на МВР.

Методи на обучение: лекции с интерактивни дискусии, психологически тестове за личностна мотивация, симулирани казуси и ролеви игри.

♦ Оценка на обучаемите и финална сертификация

Оценяването на обучаемите е критична част от учебната програма, която гарантира ефективността на обучението и измерва нивото на усвоените знания и умения. Оценка е многокомпонентна и включва теоретични, практически и поведенчески аспекти. Този модел за оценка гарантира не само измерване на знанията, но и оценка на реалната готовност за прилагане на принципите на етичността и мотивацията в работата на служителите в МВР.

Теоретичната оценка измерва разбирането на обучаемите за правната рамка, етичните норми и антикорупционните стратегии. Възможно е да се проведе чрез писмени тестове, които се провеждат след всеки основен модул и включват въпроси с множествен избор, казуси и отворени въпроси. Оценка включва логика на аргументите, познаване на законодателството и етичните стандарти.

Практическата оценка е насочена към приложимостта на знанията в реални ситуации и поведенческите реакции на служителите при корупционен натиск. Тя може да бъде осъществена чрез ролеви игри и симулации, при които участниците са поставени в реалистични сценарии, например: получаване на предложение за подкуп, разкриване на корупционна схема, решаване на етична дилема в работната среда. Оценяват се реакциите им, начинът на комуникация, прилагането на законовите норми и умението за аргументация. Ролевите игри могат да се допълнят от Групова работа по проекти, при която всеки екип разработва антикорупционна стратегия за конкретна структура на МВР. Оценяват се иновативността, приложимостта и стратегическото мислене.

Поведенческа оценка е третият елемент от оценката на обучаемите по програмата. Оценката на личностните и професионалните нагласи на обучаемите е ключова за измерване на мотивацията и готовността им да прилагат наученото. Поведенческата оценка се осъществява чрез психологически тестове за личностна мотивация, например: прилагане на тест за вътрешна и външна мотивация. Анализират се фактори като ангажираност, устойчивост на натиск и склонност към риск.

Обучаемите, които преминават успешно всички компоненти, получават сертификат за завършено обучение по антикорупция и етично поведение в МВР. Сертификатът може да бъде изискване за заемане на специализирани длъжности, свързани със завишен корупционен риск. Тези, които не покриват изискванията, преминават допълнително индивидуално обучение и повтарят оценката.

Чрез систематичен подход, който комбинира качествен подбор, задълбочено обучение, насърчаване на етична култура, силна мотивация и ефективни контролни механизми, моделът осигурява надеждна предпоставка за превенция на корупционните практики в МВР. Това не само повишава качеството на работната среда, но и възстановява доверието на обществото в институцията, създавайки по-прозрачен, отговорен и устойчив модел на управление.

Направени са следните изводи от трета глава:

1. Анализът на мотивационните фактори потвърждава, че високата мотивация и качественото обучение са ключови елементи за повишаване на професионализма и моралните стандарти сред служителите в МВР. Недостатъчната мотивация, липсата на достатъчно стимули и липсата на адекватни обучителни програми може да доведе до намалена продуктивност, слаба инициативност и в някои случаи – склонност към неетични практики.

2. За да се гарантира устойчиво развитие на човешките ресурси в МВР е необходимо прилагането на интегриран подход, при който мотивацията и обучението вървят ръка за ръка. Въвеждането на иновативни управленски практики, активното участие на служителите в разработването на обучителни програми и постоянната обратна връзка с ръководството ще допринесат за по-добра ефективност и етичност в системата. Добрите практики в

управление на човешките ресурси, в т.ч. мотивиране и обучение, в организациите от публичния сектор дават възможност за своеобразно въздействие и контрол спрямо риска от допускане на нежелано служебно поведение каквото е корупцията.

3.В тази връзка настоящият дисертационен труд предлага мерки за подобряване на процесите по мотивация и обучение на служителите в МВР като начин за превенция на корупционно поведение, в т.ч. мерки за подобряване на работната среда; мерки за подобряване на ръководството и управлението в работната среда; мерки за понижаване на склонността за участие в корупционни схеми, понижаване на корупционния потенциал на средата и недопускане на корупционни прояви. Прилагането на тези мерки ще допринесе за повишаване на професионалната подготовка, намаляване на корупционните рискове и създаване на по-ефективна и етична работна среда в системата на МВР.

4.Въз основа на извършения анализ се предлага модел за подобряване на мотивационните механизми и обучението в МВР, който включва:

- засилване на ролята на обученията, свързани с етичните норми и превенцията на корупцията, с цел изграждане на дългосрочни устойчиви професионални ценности сред служителите;
- разработване на по-модерни и интерактивни обучителни методи, включително онлайн платформи, симулации и практически насочени тренинги;
- засилване на комуникацията между ръководството и служителите, така че мотивационните политики да отразяват реалните потребности и очаквания на персонала;
- засилване на контрола върху прилагането на антикорупционните мерки чрез вътрешни механизми за мониторинг и обратна връзка от служителите и други.

5.Периодичното извеждане посредством обратната връзка на силните и слабите страни на системата, дава възможност да бъдат индивидуализирани вероятни заплахите в методологията за управление и човешките ресурси в организацията, на основата на която да се рационализират управленските процеси за подобряване на нейната ефективност. Обратната връзка в комуникацията със служителите е адекватната основа за изработването на компетентностни модели на длъжностите, а това е ключов фактор за професионалното разгръщане на потенциала на човешките ресурси във всяка една организация.

III. ОБЩИ ИЗВОДИ ОТ ДИСЕРТАЦИЯТА

Настоящото изследване разглежда мотивацията и обучението на служителите в Министерството на вътрешните работи като ключови фактори за повишаване на професионалната ефективност и намаляване на корупционните рискове. Анализът обхваща три основни направления – теоретични постановки относно мотивацията и обучението, емпирично

изследване на съществуващите проблеми и предложения за подобрене на тези процеси в контекста на превенцията на корупцията.

Проведените изследвания, извършените анализи и направените съждения в настоящия дисертационният труд, дават основание да направим следните общозначими изводи:

1. Мотивацията е основен двигател на професионалното развитие. Високото ниво на мотивация сред служителите в МВР е предпоставка за ефективното изпълнение на служебните задължения и поддържане на високи професионални стандарти. Недостатъчната мотивация може да доведе до намалена ефективност и повишена склонност към корупционни прояви.

2. Анализирането на мотивационния профил на служителите в Министерството на вътрешните работи и техните потребности от обучение, както и изучаването на персоналната удовлетвореност и очаквания посредством изследване на обратната връзка с тях, предоставят възможност да бъдат изведени функционални зависимости, които дават реална представа както за моментното състояние на процесите по управление на мотивацията и обучението, така и за евентуалните бъдещи въздействия, насочени към редуциране на риска от потенциални корупционни прояви и зависимости.

3. Кадровият ресурс заема ключова позиция сред ресурсите на МВР, като обучението на служителите е водещ фактор за повишаване на тяхната професионална компетентност и служебно представяне в ежедневната дейност. Качественото и редовно обучение на служителите е не само средство за повишаване на техните знания и умения, но и важен инструмент за формиране на организационна култура, основана на прозрачност и почтеност.

Осъзнатото и оценено усещане за обществена необходимост на професията, за лична компетентност и отговорност на служителите са фактори, които оказват превантивен ефект за извършването на служебни нарушения и корупционни прояви.

4. Налице е взаимовръзка между мотивацията, обучението и превенцията на корупцията. Служителите, които са мотивирани и преминават през ефективни обучителни програми са по-малко податливи на корупционни практики.

5. Необходим е стратегически подход за подобрене на мотивацията и обучението. Въз основа на направените анализи е предложен модел за подобрене на мотивационните механизми и обучителните процеси в МВР.

Управлението на човешките ресурси в Министерството на вътрешните работи неминуемо е свързано с необходимостта от намиране на правилните механизми за противодействие на всякакви нарушения на служебната дейност на полицейските служители, включително и такива, които съдържат признаците на корупционни прояви. Тези процеси могат да бъдат интерпретирани и като елемент от управлението на националната сигурност, доколкото са гаранция за повишаване на общественото доверие към

служителите на МВР чрез осигуряване на адекватна и навременна защита от тях на гражданите и обществото от престъпления, гарантиране на обществения ред и своевременно пресичане на всякакви посегателства спрямо личността и имуществото на всеки един човек.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В хода на изследването изследователската теза и изследователската хипотеза се доказаха като:

1. Мотивацията на служителите се изведе като предпоставка за намаляване на корупцията. Когато служителите се чувстват мотивирани и удовлетворени от работата си, тяхната ангажираност към мисията на институцията и етичните стандарти е по-висока. Повишената мотивация води до по-добро спазване на етичните норми, тъй като служителите се чувстват част от по-голяма цел и са по-склонни да следват законовите изисквания и вътрешни правила.

2. Обучението се обоснова като важен инструмент за превенция на корупцията. Когато служителите са обучени в разпознаването на корупционни практики и се насърчават да съобщават за нередности, те са активни участници в предотвратяването на корупцията, демонстрират по-висока готовност да се противопоставят на корупционни опити и да спазват установените вътрешни правила и процедури.

3. Изследователската теза и хипотеза, свързани с мотивацията и обучението като предпоставки за превенция на корупцията в МВР, намират потвърждение чрез доказателства от теорията и практиката. Увеличената мотивация и висококачественото обучение на служителите в МВР водят до повишаване на професионализма и професионалната пригодност и като резултат – до намаляване на корупционните рискове. Чрез системни и целенасочени усилия в тези два аспекта, МВР може значително да намали корупционните прояви и да повиши доверието сред обществото.

4. На базата на представените теоретични постановки и извършените методологически изследвания на изучавания обект – полицейски служители в Министерството на вътрешните работи от състава на „Охранителна полиция“, функциониращи в направление на дейност „пътен контрол“ – извършената аналитична работа и направените изводи, би могло да се твърди, че поставената в началото на работа по настоящата дисертация основна цел е постигната в значителна степен. Решени са поставените научно-изследователски задачи, като първа и втора научно-изследователски задачи са решени в първа глава, трета научно-изследователска задача е решена във втора глава, а четвърта научно-изследователска задача е решена в трета глава от дисертационния труд.

На базата на анализа в настоящото изследване може да се заключи, че устойчивото развитие на човешките ресурси в МВР изисква стратегически подход към мотивацията и обучението. Въвеждането на ефективни мотивационни механизми и модернизирани обучителни програми ще

допринесе не само за подобряване на работната среда и ефективността на служителите, но и за ограничаване на корупционните рискове в институцията. Превенцията на корупцията не трябва да бъде еднократна инициатива, а постоянен и интегриран процес, който включва професионално развитие, засилен контрол и изграждане на култура на почтеност и прозрачност.

V. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Научни приноси

1.1. Обогатена е теорията за мотивация и управление на човешките ресурси, като са открити ролята и значението, които оказват мотивацията и обучението на служителите в Министерството на вътрешните работи, конкретно с оглед превенцията на корупционни прояви..

1.2. Генерирани са нови знания, които дават възможност за повишаване на възможностите за мотивация и за професионално обучение на служителите в МВР с цел редуциране на корупционни практики чрез изследване, проведено в шест областни дирекции на МВР.

1.3. Анализирани и систематизирани са потребностите от мотивация и обучение и тяхната връзка с редуциране на корупционно поведение сред служителите на МВР.

2. Научно-приложни приноси

1. Изведена е универсална методика за определяне на нивото на мотивация и професионално обучение сред служителите от състава на „Охранителна полиция“, чиито служебни задължения са свързани с дейности по линия на пътен контрол и евентуален корупционен риск. Същата би могла да се използва за определяне на тези величини и за други групи служители в публичния сектор.

2. Изготвен е мотивационен профил на служители с полицейски правомощия в шест областни дирекции на МВР, като в т.ч. е визуализиран социо-демографски профил, направена е ранжировка на мотивационните фактори, нивото на обучение. Предложени са мерки за подобряване на процесите по управленско въздействие чрез мотивация и обучение на служителите и формиране на антикорупционна култура.

3. Предложен е обучителен модел за подобряване на мотивацията и обучението на служителите в Министерството на вътрешните работи с цел недопускане на демотивация и евентуално корупционно поведение.

VI. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Тодорова, Ирена (2022), „Ролята на мотивацията в прилагане на механизмите за превенция на корупцията в публичния сектор“, Сборник доклади от Годишна университетска научна конференция на НВУ „Васил Левски“ 2022 година, научен доклад;

2. Todorova, Irena (2022), “The effect of motivation for the prevention of corruption acts in the Ministry of Internal Affairs”, Annals of Spiru Haret University Economic Series, Vol.22, # 3(2022);
3. Todorova, Irena (2022), “Example of methodology for measuring human resources motivation as a factor for preventing corruption behavior among employees of the Ministry of Internal Affairs”, Annals of Spiru Haret University Economic Series, Vol.22, # 4(2022);
4. Todorova, Irena (2024), “An empirical study of the level of corruption intolerance among the employees of the Ministry of Internal Affairs, Defence Sciences Review, Issue 19/2024;
5. Todorova, Irena (2024), „An empirical study of the socio-demographic profile as a determinant of the level of motivation and training among the employees of the Ministry of Internal Affairs”, Defence Sciences Review, Issue 20/24.



**VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY UNIVERSITY
VELIKO TARNOVO
LOGISTICS AND TECHNOLOGY FACULTY**

IRENA GEORGIEVA TODOROVA

**MOTIVATION AND TRAINING OF HUMAN RESOURCES AS
A PREREQUISITE FOR THE PREVENTION OF
CORRUPTION IN THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS**

THESIS ABSTRACT

of a dissertation for the acquisition of a PhD educational and scientific degree

Higher education area

3. Social, economic and legal sciences

Professional field

3.7. Administration and Management

Doctoral program

Organization and management outside the sphere of material production (security
and defense)

Scientific supervisor:

Full Prof. Elitsa Petrova, DSc.

Veliko Tarnovo

2025

The dissertation was discussed on 06.03.2025 by a department council in the Department of Logistics and Management of the Faculty of Logistics and Technology of the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, under the doctoral program "Organization and Management Outside the Sphere of Material Production (Security and Defense)" and **aimed at official defense.**

The Thesis abstract consists of 235 pages

Main text – 160 pages

Appendices – 7 appendices, 65 pages

Literary sources – 6 pages

Number of literary sources – 85

Number of figures in the main text – 56

Number of tables in the main text – 4

Number of publications – 5

The defense of the dissertation will take place on 22.05.2023 from 11.00 in study room No. 3226, second floor, third academic building of the Faculty of Logistics and Technology at the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo.

The materials for the defense are available to those interested at the Institute for Research and Innovation of the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo.

The author of the dissertation is a doctoral student through independent preparation in the Department of Logistics and Management of the Faculty of Logistics and Technology of the Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo.

Author: Irena Georgieva Todorova

Topic: Motivation and training of human resources as a prerequisite for prevention of corruption in the Ministry of Internal Affairs

Printing 10 issues

To be published on 20.03.2025

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE THESIS ABSTRACT

1. Relevance of the problem

Corruption is a negative social phenomenon with its own specific characteristics and forms of manifestation. In relation to the security and public order system, the phenomenon of corruption is marked by a particularly high degree of public sensitivity and reprehensibility. Violations of official duties or criminal acts committed by employees of the Ministry of Internal Affairs, who by law are called upon to protect and preserve order and the rights and freedoms of citizens, reduce public trust in the institution, undermine the authority of the state administration as a whole and give rise to a feeling of anxiety and uncertainty in statehood in general.

The research area is topical as a topic and favorable for research, posing numerous challenges for revealing those factors that have an influence through motivation and training to increase the opportunities for prevention of negative manifestations in the daily activities of employees of the Ministry of Internal Affairs.

Through the in-depth study of the issue, new knowledge is obtained and the mutual connection and conditionality of the processes of motivation, motivation through training and prevention of corruption phenomena are established, and in addition, through the dissertation work, applicable measures are sought that are able to positively influence the prevention of corruption in the Ministry of Internal Affairs.

2. Research hypothesis.

Motivation and training of human resources in the Ministry of Internal Affairs have a key influence on the way employees perform their official duties, support the subjective need for lawful behavior, increase the feeling of professional competence and public necessity of the profession and prevent the manifestation of corruption.

3. Purpose and objectives of the study

The main purpose of the dissertation is to determine the importance of motivation, as well as to specify the role that training plays in the overall process of personnel development of employees in the Ministry of Internal Affairs for awareness of the need to comply with regulatory requirements when performing official duties and for preventing corrupt behavior as a form of abuse of power and undue benefit.

In connection with the defined main goal in the dissertation work, the following **research tasks** have been formulated for solution:

1. To conduct a theoretical review of basic statements concerning the motivation of human resources;
2. To specify the regulatory framework regulating the process of training of employees in the Ministry of Internal Affairs

3. To conduct a study in a real environment for the research object, on this basis to measure the dependence between training and motivation of human resources in the Ministry of Internal Affairs system and their importance for preventing corrupt behaviors;

4. To analyze the results obtained and to propose measures for the prevention of corruption manifestations by improving the training processes and the motivation of the human resources and achieving efficiency in the performance of official duties as a whole.

4. Object and subject of the study

The object of study in this dissertation work is the human resources in the Ministry of Internal Affairs and, more specifically, employees from six regional directorates of the Ministry of Internal Affairs have been attracted as the target group of the study.

The subject of the study is the motivation and training processes and the specific opportunities through them to prevent potential corruption manifestations among employees of the Ministry of Internal Affairs.

5. Research Methodology

The study of the training and motivation of human resources in the Ministry of Internal Affairs as factors for the prevention of corruption is based on a set of methods. As the main method, an empirical study was prepared and conducted in a real environment among employees of the Ministry of Internal Affairs in six regional directorates. Additionally, methods of historical-theoretical research, combined methods, as well as specific ones were applied - observation, comparative analysis, induction, deduction, classification, systematic approach, surveys and interviews, statistical methods. A package for statistical processing of data from sociological surveys - SPSS was used to process the data.

This allows their interpretation by means of factor analysis, correlation analysis, calculation of Pearson coefficient, Cramer coefficient, chi-square analysis, dispersion analysis. The results of the diagnostic experiment are formed and presented both in tables and graphs. Such an approach supports the analysis by allowing guidelines to be made and derived for improving the motivation of employees in the Ministry of Internal Affairs.

6.Limitations.

In order to achieve targeted and in-depth results from the dissertation work, it is necessary to indicate some possible **limitations**. They are provoked by the fact that the security and public order services handle sensitive or classified information. The daily life of employees in the Ministry of Internal Affairs is in the focus of public attention, but the specific literature on the methods and means with which they work is often confidential. Therefore, the present dissertation work is based only on publicly available and open sources. The problem under study is directly related to national legislation, which limits the possibilities for using

foreign scientific literature. In relation to it, there is also not enough other statistical information available.

Another limitation that is imposed is with regard to the specifically studied target group. The Ministry of Internal Affairs employs three categories of employees, according to the specifics of the activities performed – civil servants, whose status is regulated by the Law on the Ministry of Internal Affairs¹⁶, civil servants, whose status is regulated by the Civil Servant Act¹⁷ and persons working under an employment relationship, which is regulated by the Labor Code¹⁸ and separate norms of the Law on the Ministry of Internal Affairs. A specific target of research in the dissertation are civil servants under Art. 142, para. 1, item 1 of the Law on the Ministry of Internal Affairs I, whose functional duties imply operational autonomy as a body of authority, making individual decisions in the work process and bearing specific responsibility.

II. STRUCTURE OF THE DISSERTATION

The dissertation consists of an introduction, three chapters with the relevant conclusions to them, general conclusions, conclusion, scientific and scientific-applied contributions, a bibliographic list of the literature used and appendices. The development of the dissertation work is focused on fulfilling the set research goal and the research tasks arising from it. The analysis is oriented towards the object and subject of the study in accordance with the formulated research thesis, the set limitations and the author's approach to the topic. The synthesized presentation of the dissertation work includes:

1. CHAPTER ONE is entitled **Theoretical statements regarding the motivation and training of human resources in the Ministry of Internal Affairs**. It examines the main theoretical statements regarding motivation, their time chronology of development and conceptual gradation. and next, the normative conditionality of the processes of professional training of employees in the Ministry of Internal Affairs is clarified. The relationship of the processes of motivation and training with management activities and their mutual conditionality and influence on the process of countering potential corruption in the ministry is examined.

1.1. Essence and content of motivation – basic statements

Motivating human resources is a specific management activity of influencing and finding a balance between the goals of the individual and the general

¹⁶Law on the Ministry of Internal Affairs, in force since 22.07.2014, updated SG, issue 70 of 20 August 2024.

¹⁷Civil Servant Law, in force since 27.08.1999, updated SG, issue 85 of 10 October 2023.

¹⁸ Labor Code, in force since 01.01.1987, updated in the State Gazette, issue 70 of 20 August 2024.

organizational goals. Motivation is an objective process, and motivation is a type of management impact

Motivation is the force that makes people act, act, relate to someone or something in different situations in a way that they themselves choose.

Generally speaking, motivation can be divided into two types: internal motivation and external motivation. Internal motivation is the incentive that arises spontaneously in a person and influences his behavior. External motivation is the desire for a certain behavior that is caused in a specific individual under the influence of other human individuals. It is a type of management influence, the longevity of which depends on the intensity and consistency with which it is influenced.

The main management task in the organization is to motivate human resources for effective work and the use of the potential of workers and employees more fruitfully. Motivational theories are a complex construct, uniting incorporating elements of need theories, socially acquired knowledge, behaviorism, cognitive, psychoanalytic and biologized theories. The primary sources of modern motivation theories include:¹⁹

- Need-oriented motivation theories;
- Biologized motivation theories;
- Psychoanalytic motivation theories;
- Behavioral motivation theories;
- Cognitive motivation theories;
- Social-cognitive direction in motivation theories.

The main systematization of motivation theories divides them into content and process theories. The first group of theories answers the question “What motivates people?”, and the second examines how the motivation process occurs.

The group of **content motivation theories** includes:²⁰

- Murray’s theory of needs (Murray);
- Maslow’s theory of the hierarchy of needs;
- Herzberg’s two-factor theory;
- Atkinson's theory of the need for achievement;
- Alderfer's theory;
- McClelland's theory of socially acquired motives;
- Lawrence and Noria's theory of the four drives.

¹⁹Petrova, Elitsa, Personnel Motivation. Management and Leadership. Power in Management, Veliko Tarnovo, 2011, Publishing Complex of the National University "Vasil Levski", Veliko Tarnovo.

²⁰ Petrova, Elitsa, Fundamentals of Management, Veliko Tarnovo, Publishing House of the National University "Vasil Levski", Veliko Tarnovo, 2013.

²¹ Petrova, Elitsa, Fundamentals of Management, Veliko Tarnovo, Publishing House of the National University "Vasil Levski", Veliko Tarnovo, 2013.

More important **process theories** are:²¹

- Motivational theory of reinforcements;
- Behavior modification theory;
- Justice theory;
- Expectancy theory;
- Porter-Lawler's combined model;
- Latham and Locke's goal theory.

Each of these theories should be considered in interaction with the others and could be used depending on the specific situation.

1.2. Training as a factor in increasing the motivation of employees in the Ministry of Internal Affairs. Regulatory framework of the training process

In national legislation, the phenomenon of corruption finds its legal regulation in the Criminal Code of the Republic of Bulgaria²², which criminalizes official misconduct and bribery as classic corruption acts. An important element of anti-corruption legislation is the current Anti-Corruption Law²³ and the Law of Confiscation of Illegally Acquired Property²⁴. Another act related to combating corruption is the National Strategy for Prevention and Counteraction of Corruption in the Republic of Bulgaria 2021-2027²⁵ adopted by the Council of Ministers. In implementation of the national strategic documents in the field of combating corruption, the Ministry of Internal Affairs prepares and implements an Anti-Corruption Plan.²⁶

The Ministry of Internal Affairs is a state institution uniting professionally trained employees who should work in the interest of society on a daily basis.

Professional training with detachment from work is carried out at the Academy of the Ministry of Internal Affairs and other training institutions of the ministry. It is carried out in a face-to-face, distance or combined form.

At the same time, the Ministry of Internal Affairs is a body of the executive branch, a structure of the central administration of the state and, as its representative, should apply in its activities the provisions of the Regulation on Administrative Services, adopted by Council of Ministers No. 246/13.09.2006. Article 3, para. 1 of the same stipulates: "Administrative bodies shall ensure the improvement of the professional qualifications of employees to improve administrative services."²⁷ The provision of training by the legislator in various

²²Criminal Code, in force since 01.05.1968, updated SG, issue 42 of 14 May 2024.

²³Anti-Corruption Law, in force from 06.10.2023, updated SG, issue 13 of 12.02.2024.

²⁴Law on Confiscation of Illegally Acquired Property, in force from 06.10.2023, current SG, issue 41 of 10.05.2024.

²⁵National Strategy for the Prevention and Counteraction of Corruption in the Republic of Bulgaria 2021-2027, adopted by Decision No. 235 of the Council of Ministers of 19.03.2021, <https://www.strategy.bg>, accessed 22.09.2024.

²⁶<https://www.mvr.bg>, accessible 09/22/202

²⁷Ordinance on administrative services, MC, in force from 26.09.2006, current SG, no. 47 of June 24, 2022

regulatory acts places an important emphasis precisely on the need to improve the professional qualifications and knowledge of employees.

According to Article 3, para. 2 of Regulation No. 81213-433/16.03.2017 on the professional training of employees of the Ministry of Internal Affairs, professional training on the job is carried out through:

1. specialized training;
2. physical training;
3. training in police personal protection;
4. shooting training;
5. fire and construction training;
6. tactical training.

By conducting annual on-the-job training, the theoretical and practical training of employees and their ability to react adequately in the process of countering crime, as well as to prevent administrative and disciplinary violations in their daily activities, is increased. The training of employees in the Ministry of Internal Affairs is an active and continuous process. However, in order to be effective, civil servants must be motivated and find benefit in acquiring new knowledge.

1.3. Specificity of management activity in the Ministry of Internal Affairs and its role in implementing corruption prevention mechanisms

The relationship between the public organization and its employees is a function of motivational factors, combined with the skills of the management team to organize the activities of human resources and direct them towards the realization of common goals.

In an explicit regulation that regulates the procedure for entering the Ministry of Internal Affairs system, the motivation of candidates for work is assessed using a specialized methodology during the competition procedure for their appointment as civil servants with the status under Art. 142, para. 1, item 1 of the Ministry of Internal Affairs Act.

The study of the current motivation of employees is carried out through Regulation No. 81213 – 408 of April 14, 2015 on the assessment of the performance of the position of civil servants in the Ministry of Internal Affairs²⁸. When assessing the performance of a position by a civil servant, the following criteria are assessed: professional competence, performance of official duties, awards, prizes, punishments and personal qualities related to the performance of the position.

Standards in the performance of the position are an important element of the functioning of public administration. Ethical rules in the work of the state administration are usually written down in ethical codes with different content and scope, but containing unchanged common values. In the Ministry of Internal

²⁸ Ordinance No. 81213 – 408 of April 14, 2015 for evaluation of the performance of the position of civil servants in the Ministry of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs, in force from 21.04.2015, current SG No. 30 of 11.04.2017

Affairs, ethical rules covered by the Code of Ethics for the Conduct of Civil Servants in the Ministry of Internal Affairs²⁹ are in force and applicable to civil servants under Art. 142, para. 1, item 1 of the Law on the Internal Affairs.

A peculiar mechanism for counteracting corrupt behavior is also the legally regulated possibility of depositing proposals and signals concerning the activities of state bodies. The regulatory framework for “signals” within the meaning of the Administrative Procedure Code (APC) is contained in Chapter Eight “Suggestions and Signals” of the Code.

The study of the causes and conditions that favor, respectively hinder, the commission of corruption acts by employees of the Ministry of Internal Affairs is an important prerequisite for the implementation of preventive activities in the system.

The conclusions drawn from Chapter One are as follows:

1. Motivation is a key factor for the effectiveness of employees in an organization. It is a complex process that depends both on the personal characteristics of employees and on the external conditions in which they work. The main motivational theories emphasize the importance of needs, rewards, recognition and development opportunities as leading factors determining employee commitment and the level of performance of official duties.

2. Training is a strategic tool for professional development in modern organizations. Investing in training increases not only the competence, but also the motivation of the staff, as it provides opportunities for career growth and improvement.

3. The implementation of mechanisms for the prevention of corruption in the Ministry of Internal Affairs is essential for maintaining trust in the institution and society as a whole. High motivation and good training of employees contribute to reducing the corruption risk and strengthening the rule of law in the Ministry of Internal Affairs system.

4. The Ministry of Internal Affairs has foreseen and exists mechanisms for influencing both corruption manifestations and any other negative manifestations that may arise during the performance of daily official activities by the human factor. They need to be periodically updated and taken into account in the changing reality.

2. CHAPTER TWO is entitled Empirical research on the motivation of employees in the Ministry of Internal Affairs and the need for training with a view to preventing possible corruption manifestations. It examines the methods for studying the studied construct and derives a universal methodology for studying

²⁹Code of ethics for the conduct of civil servants in the Ministry of Internal Affairs, approved by order of the Minister of Internal Affairs, in force from 25.07.2014, current State Gazette, no. 79 of 17.09.2024

the level of motivation and professional training of employees in the Ministry of Internal Affairs as a prerequisite for preventing corruption risk.

2.1. Methodology for studying the motivation and level of professional training of employees in the Ministry of Internal Affairs.

The methodology used for studying and researching the motivation for work and human activity in Bulgarian conditions is described in by Yosif Iliev, Dimitar Shopov, Margarita Atanasova, Elitsa Petrova and other Bulgarian authors. The methodology was developed in accordance with the theoretical wealth contained in motivational theories and taking into account the Western European experience. It aims to establish the level of motivation for training human resources in the Ministry of Internal Affairs as a main function for preventing corruption.

The empirical study on the motivation of employees in the Ministry of Internal Affairs and the need for training consists of several stages: a diagnostic stage, in which a methodology is developed for studying the motivation and level of professional training of employees in the Ministry of Internal Affairs; a main stage of conducting the empirical study on the motivation and training of employees in the Ministry of Internal Affairs and a final stage, in which the problems are analyzed and possible solutions are sought.

At the diagnostic stage of the study, several directions for research are set in the questionnaire survey:

Dimension 1. Establishing the level of motivation for working in the Ministry of Internal Affairs and satisfaction of expectations for professional realization. The questions were formed:

1. Why do you work in the Ministry of Internal Affairs?
2. How did you decide to apply for a job in the Ministry of Internal Affairs?
3. What attracts you most to your current job?
4. Have your expectations for professional realization been justified?
5. Are you satisfied with your job?
6. Do you have a desire to continue working in the Ministry of Internal Affairs?
7. Do you consider the police profession/work in the Ministry of Internal Affairs to be prestigious?
8. In your opinion, is the assessment of your activities carried out by the management fair?
9. What circumstances make you feel deceived in your expectations?

Dimension 2. Preparation of a motivational profile of the staff according to specific motivator factors. On this basis, question 10. "What do you think can stimulate you to work better?" and question 11. "What are the factors that would influence your professional behavior?" were formed.

Dimension 3. Tolerance to corruption schemes and other types of illegal actions. Knowledge and compliance with the regulatory framework, professional qualification and motivational measures. Covers the questions:

1. Would you show tolerance to some type of corruption scheme or other type of illegal action and why?

2. Do you believe that when you are not well enough prepared to deal with a given professional situation, it is better not to take a position on the case than to act wrongly and then be punished?

3. Do you believe that poor knowledge of the regulatory framework you work with leads to uncertainty in the performance of official duties?

4. In the event that you or one of your colleagues commits a violation in official activities, are sanctions applied?

5. Do you believe that the training conducted at the workplace leads to an increase in your professional qualification?

6. Does your manager assist you with training and explanations on the application of the regulatory framework?

The socio-demographic profile is established with questions regarding age, gender, education, job status, and length of service in the Ministry of Internal Affairs system.

2.2. Main stage of conducting the empirical study on the motivation and training of employees in the Ministry of Internal Affairs.

The main stage of the empirical study was conducted with **two separate study subjects** – the management staff and the executive staff in the Ministry of Internal Affairs. The proposed questionnaire survey is conducted in writing and individually by each participant. The analysis of the results is supported by the application of a package of mathematical and statistical methods and programs. The specifics of police work, responsibility and motivation for work were taken into account.

The empirical study was conducted through a questionnaire distributed in six regional directorates of the Ministry of Internal Affairs - Varna, Burgas, Veliko Tarnovo, Razgrad, Ruse and Targovishte. The survey was carried out in the period April - June 2022. The object of the study are the employees of the "Security Police", whose official duties are related to road control activities.

An important stage before the statistical analysis is the check for normality of the empirical distributions. The test for normality of the empirical data in the scientific study shows that the distribution of the sample is not normal.

62 employees of the Ministry of Internal Affairs were surveyed. Four of the respondents did not complete or incorrectly completed the questions with a ranked answer (one from the Razgrad Regional Directorate of the Ministry of Internal Affairs, two from the Ruse Regional Directorate of the Ministry of Internal Affairs and one from the Targovishte Regional Directorate of the Ministry of Internal Affairs). The results of the analytical interpretations are presented for the total number of respondents, and for questions №10 and №11 of the questionnaire the

analysis covers the actual number of completed answers, namely – 58. These results reveal some peculiarities of police activity³⁰.

The socio-demographic profile of the respondents visualizes an uneven distribution by gender of the respondents – 84.61% of the respondents are men, and 16.39% of the respondents are women, which can be explained by the specifics of police work.

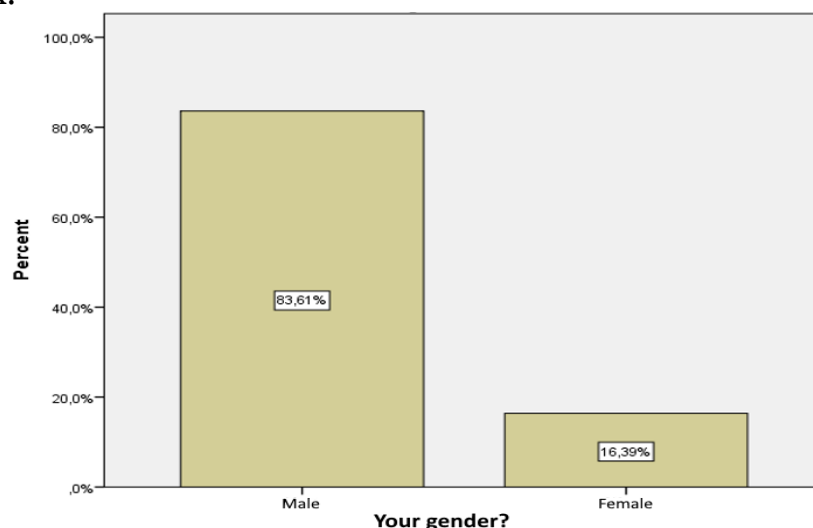
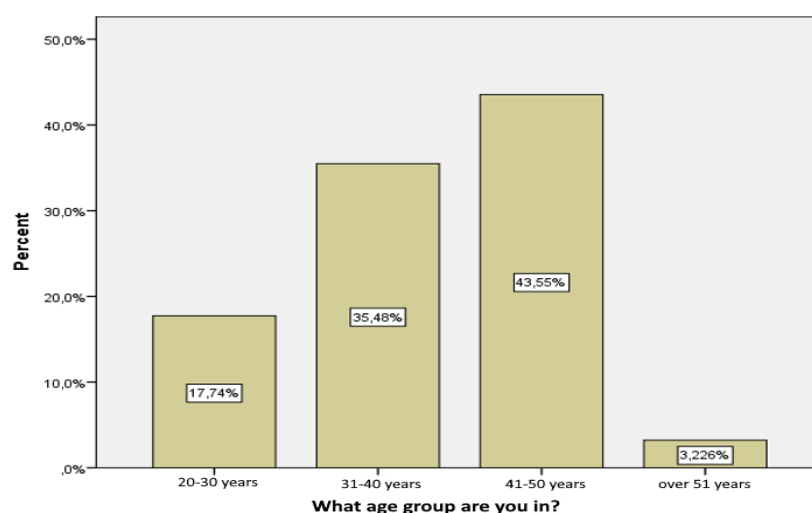


Chart 1. Distribution of personnel by gender

In terms of *age structure*, we find very high accumulations in the third interval, high in the second interval and lower frequencies in the first and fourth, i.e. persons between 41-50 years old form 43.55% of the respondents and employed in the district, persons between 31-40 years old form 35.48%, those aged 20-30 years old represent only 17.74% and persons over 50 years old form 3.226% of the respondents.



³⁰Missing data were preliminarily removed using the data imputation method embedded in the SPSS platform. In some cases, there is also a merging of answer categories in order to obtain more clarity in the grouping.

Chart 2. Distribution of personnel by age

The educational profile of those surveyed shows a greater presence of individuals with higher education – 67.21%, followed by individuals with secondary, secondary specialized or semi-higher education – 32.79%.

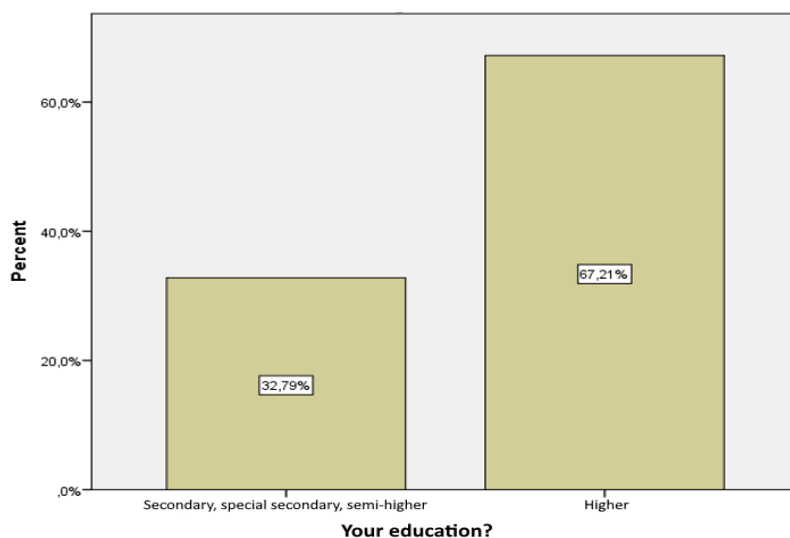


Chart 3. Distribution of personnel by education

In the category - job status, there is the highest percentage of persons occupying junior executive/junior expert positions - 45.9%, followed by executive staff - 39.34% and managerial employees - 14.75%.

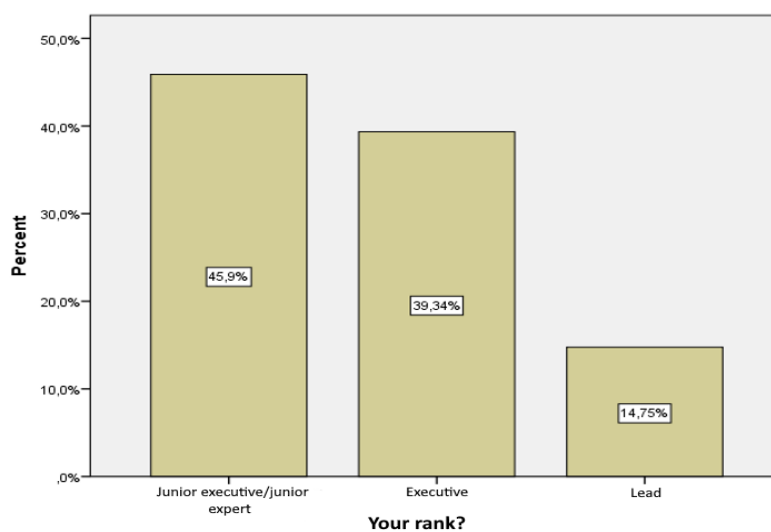


Chart 4. Distribution of personnel by job status

Regarding the distribution of employees by the criterion of seniority in the Ministry of Internal Affairs, the highest percentage of persons with seniority of 11-20 years is found - 40.98%, followed by persons with seniority of over 20 years - 32.79% and persons with seniority of 6-10 years - 8.197%. The relatively high percentage of employees with seniority of up to 5 years is striking - 18.03%, which shows that efforts are being made to renew the system, taking into account the need for continuity, without this happening at an extremely fast pace.

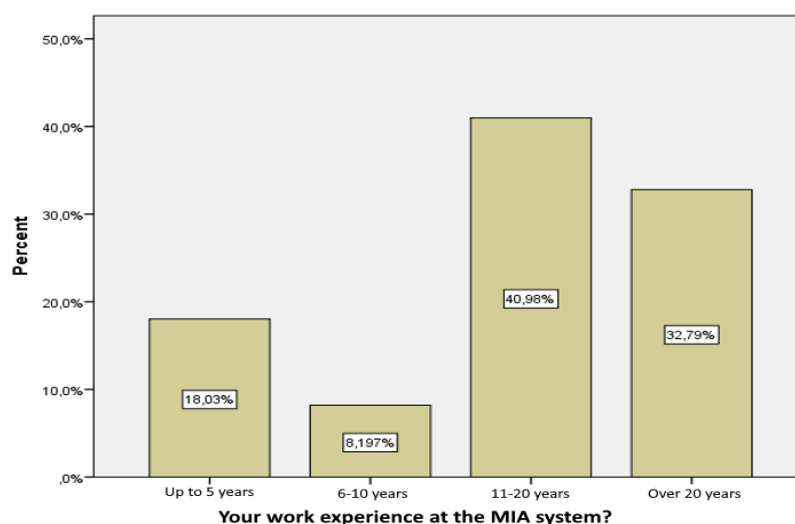


Chart 5. Distribution of staff by length of service in the system

In the diagnostic stage of the study on the motivation and training of human resources in the Ministry of Internal Affairs as factors for countering corruption, the answers to the following questions stand out according to the three directions of research:

Dimension 1. Establishing the level of motivation for work in the Ministry of Internal Affairs and satisfaction of expectations for professional realization.

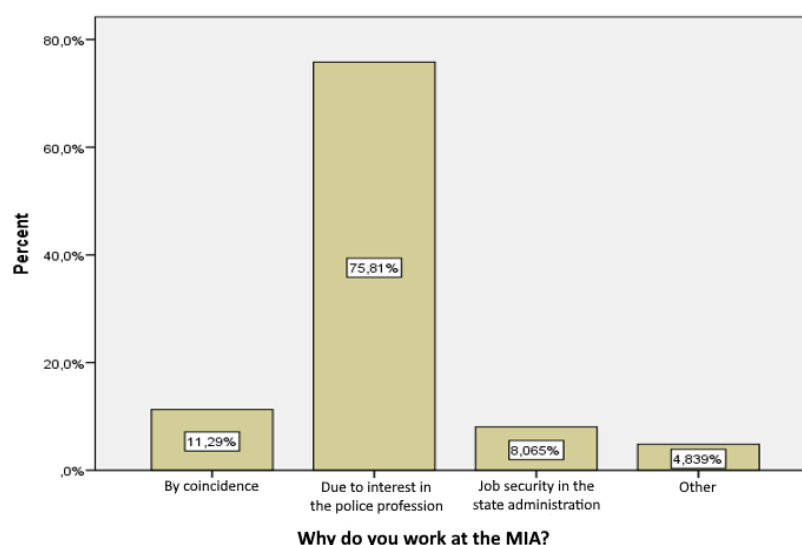


Chart. 6. Why do you work at the MIA?

The majority of respondents decided to join the Ministry of Internal Affairs driven by interest in the police profession – 75.81%, and only 11.29% did so by chance, which is a positive moment, showing attachment to the organization and its goals, as well as commitment to the work process.

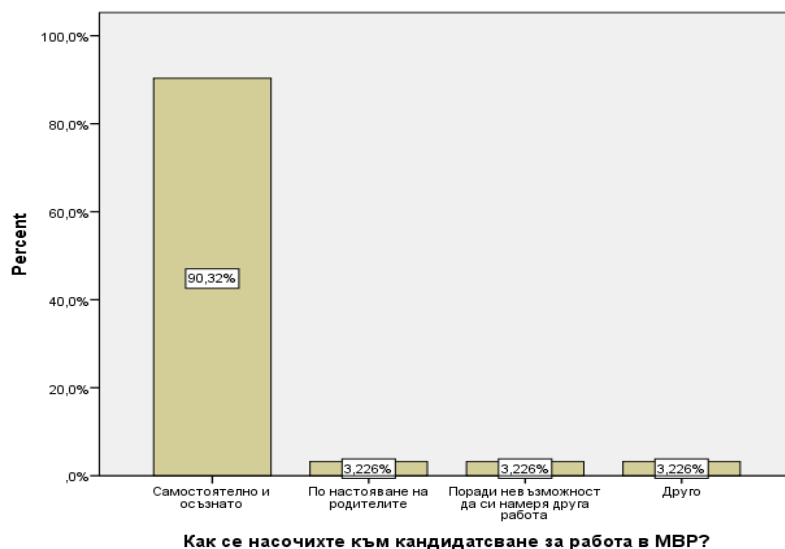


Chart. 7. How did you aim at applying for a job at the MIA?

This question is largely a control question in relation to the previous one. The high percentage of responses of the respondents, namely - 90.32% of them indicated that they made an independent and conscious professional choice - proves the need for motivation both at the entrance to the system and in the process of subsequent human resources management.

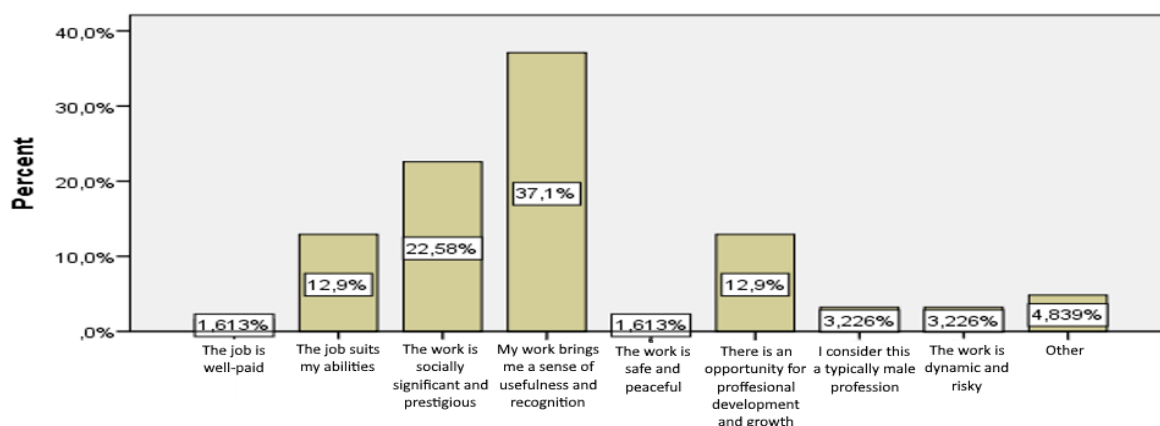


Chart. 8. What do you like most about your current job?

It is understandable that the majority of respondents indicate the feeling of satisfaction, usefulness and recognition as the main factor that attracts them most to police work (37.1%), since work in the Ministry of Internal Affairs is related to providing the public with the service of protecting public order and security. In

second place is the perception of the profession as socially significant and prestigious – 25.6%. Two answers are followed by an equal percentage – 12.9% of respondents answered that in their opinion the work meets their capabilities and is prestigious. It is surprising, but also indicative, that the salary is not a main motive for working in the Ministry of Internal Affairs.

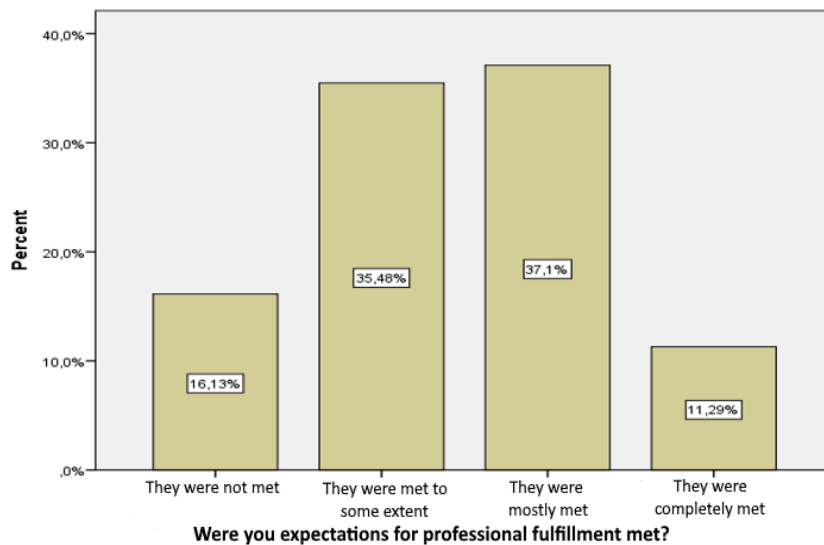


Chart 9. Were your expectations for professional fulfillment met?

For 37.1% of the respondents, their expectations for professional realization were largely met, for 35.48% – to some extent, for 16.13% their expectations were not met. Only for 11.29% of the respondents, their expectations were fully met.

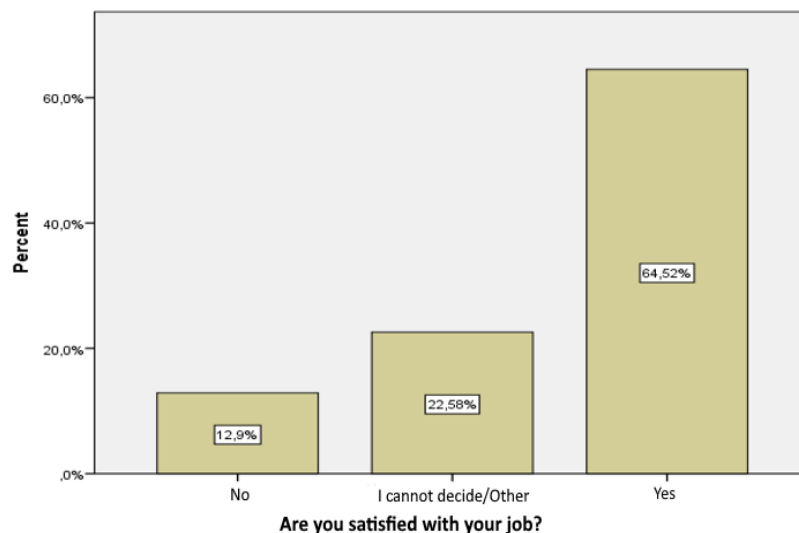


Chart. 10. Are you satisfied with your job?

The majority of respondents - 64.52% - are satisfied with their work, 22.58% cannot assess and only 12.9% gave a negative answer.

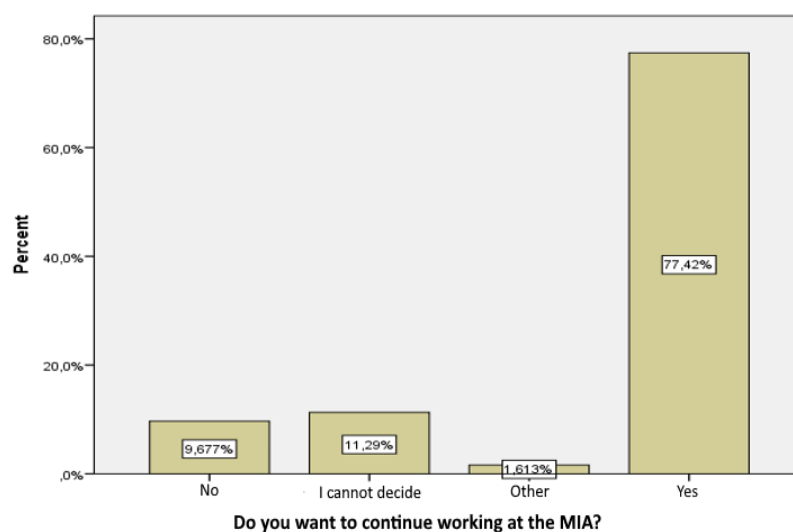


Chart. 11. Do you want to continue working at the MIA?

The answers to this question are completely consistent with the answers to the previous questions. 77.42% of respondents confirmed their desire to continue to be involved in police work, 11.29% could not decide, 9.7% indicated that they would not continue their professional career in the Ministry of Internal Affairs and only 1.613% chose another answer.

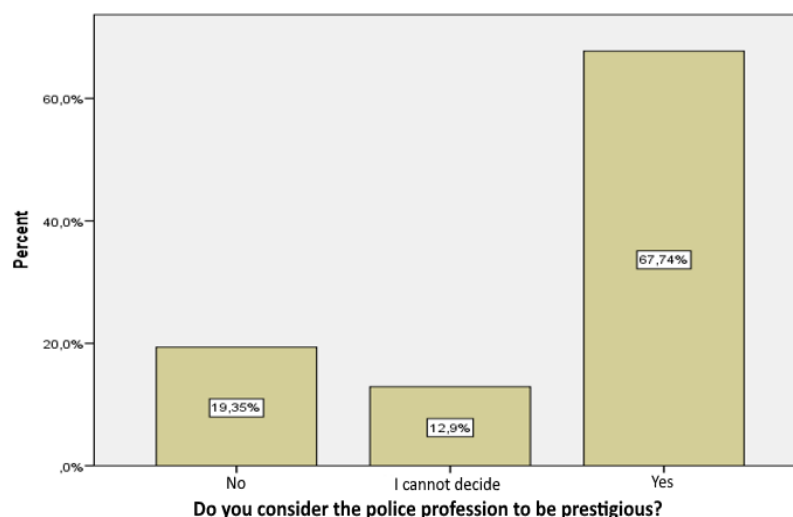


Chart 12. Do you consider the police profession to be prestigious?

About 2/3 of respondents (67.74%) consider the police profession to be prestigious, others – 19.35% – are of the opposite opinion, and 12.9% of them cannot judge.

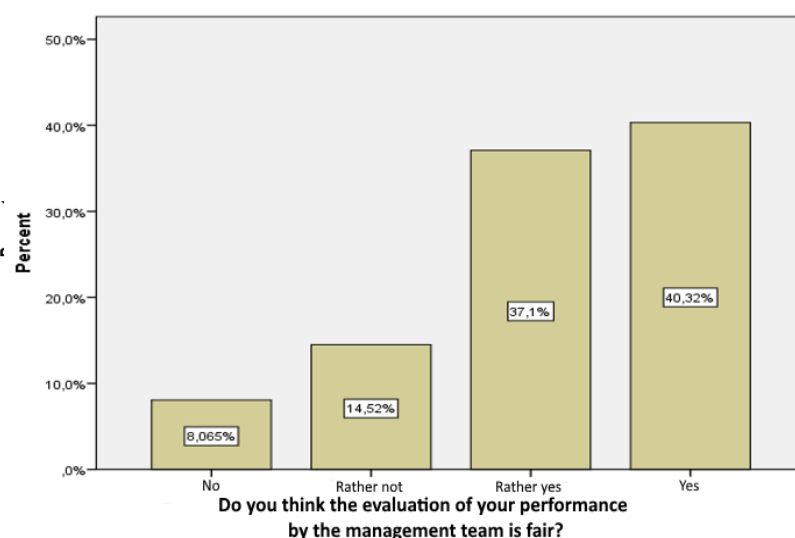


Chart. 13. Do you think the evaluation of your performance by the management team is fair?

77.42% of the respondents gave a positive answer to this question, expressed by choosing one of the two options - "Yes" and "Rather yes". 14.52% gave the answer "Rather no" and only 8.065% answered "No".

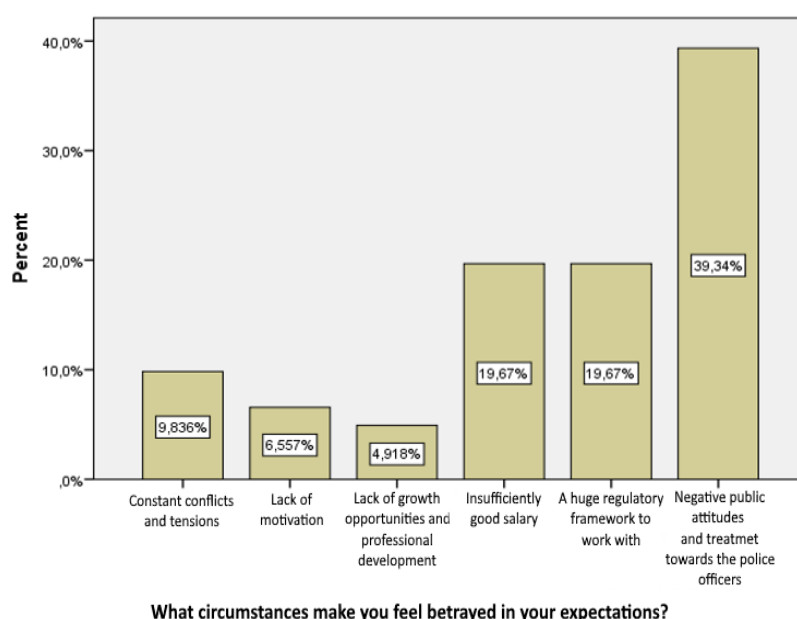


Chart. 14. What circumstances make you feel betrayed in your expectations?

The largest percentage of respondents – 39.34% indicated the answer “Negative public attitudes and attitude towards police officers”. The desire for public recognition is understandable when it comes to service in the interest of society, law and order. In second place with equal importance – 19.67% – are two answers ranked – “A huge volume of regulatory framework with which to work” and in the already established percentages – “Insufficiently good pay”. The third, fourth and fifth positions are occupied by answers related to subjective perceptions

of the individual, namely: 9.836% “Continuous conflicts and tension”, 6.557% “Lack of internal motivation”, 4.918 “Lack of opportunities for growth and professional development”.

Dimension 2. Preparation of a motivational profile of personnel by specific motivator factors.

To interpret the results of the answer to the question: "What do you think can stimulate you to work better?" three different methods were used - the so-called median rank method, the mean score method and concordance or the so-called concordance coefficient according to the Kendall method.

The data analysis for all methods used shows the same final result:

Salary < Professional support from management < Working conditions < Good relationships at work < Job security < Prestige and social significance of the profession < Social benefits < Work corresponding to skills and knowledge < Opportunity for growth and professional development < Various cases in daily work < Opportunity for independent decision-making and responsibility < Opportunity for continuous improvement of professional qualifications < Authority and competence of managers

The same methods were used to summarize the answers given by the respondents to the following question: “What are the factors that would influence your professional behavior?”

So, the ranking has the form:

Health problems, Manager's attitude < Work environment < Lack of fairness in evaluation and professional growth < Inadequate pay < Family and personal problems

Since some motivational factors received the same number of points, according to the method considered, they are equivalent and therefore are combined into a group - equivalence class.

Dimension 3: Tolerance of corruption schemes and other types of illegal actions. Knowledge and compliance with the regulatory framework, professional qualifications and motivational measures

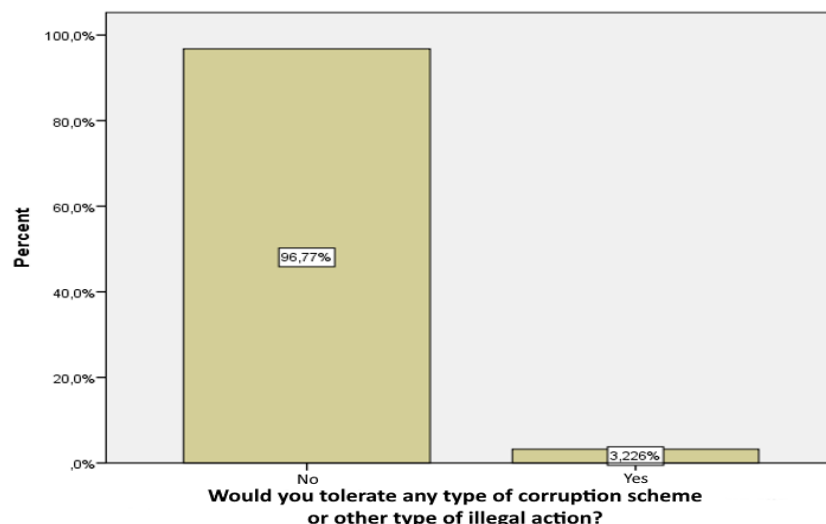


Chart 15. Would you tolerate any type of corruption scheme or other type of illegal activity.

96.77% of the surveyed employees of the Ministry of Internal Affairs give a negative answer to this question, which is a good starting point for analyzing the correlation “motivation and training - combating corruption”. 3.226% answer the question positively.

To the question: “Do you believe that when you are not well enough prepared to deal with a given professional situation, it is better not to take a position on the case than to act wrongly and then be punished?” 62.9% of the police officers give a negative answer. 35.48% of the respondents answer positively, and one of the respondents did not answer the question, which represents 1.613% of the sample.

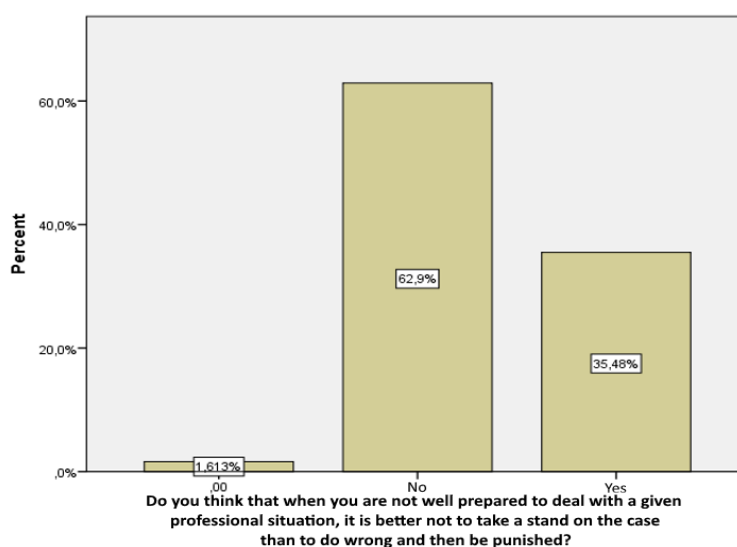


Chart 16. Do you think it is better not to take a stand in a given situation than to do wrong and be punished

The gaps in the regulatory framework that is being worked with create uncertainty in the performance of official duties, since in administrative-criminal activity, the correct documentation of the violation is a guarantee for the stability of the sanction. Therefore, 80.65% of the respondents give a positive answer to the question, and 9.677% answer that they cannot assess.

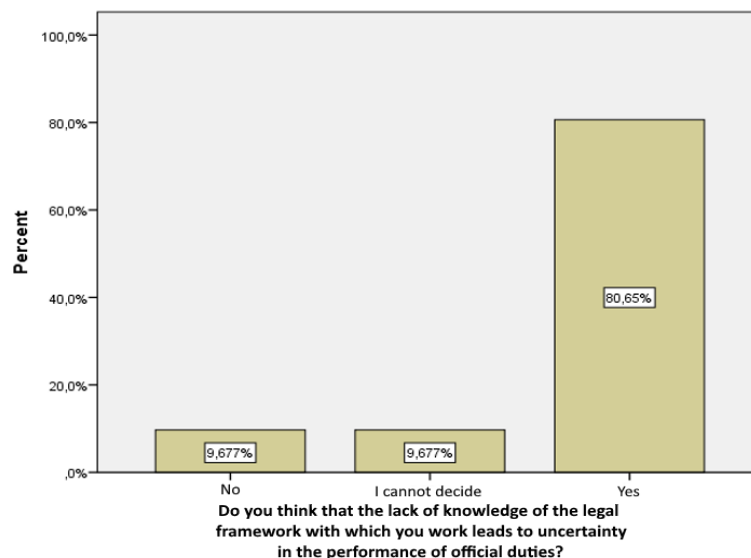


Chart 17. Do you think that poor knowledge of the legal framework leads to uncertainty in the performance of official duties

Disciplinary methods have, in addition to a sanctioning function, also a preventive function. In this sense, they are a factor in counteracting corruption. 48.39% of the surveyed employees of the Ministry of Internal Affairs give a positive answer, 30.65% indicate "Sometimes, depending on the subjective judgment of the management", 16.13% answer "Other" and 4.839% indicate "No" as an answer.

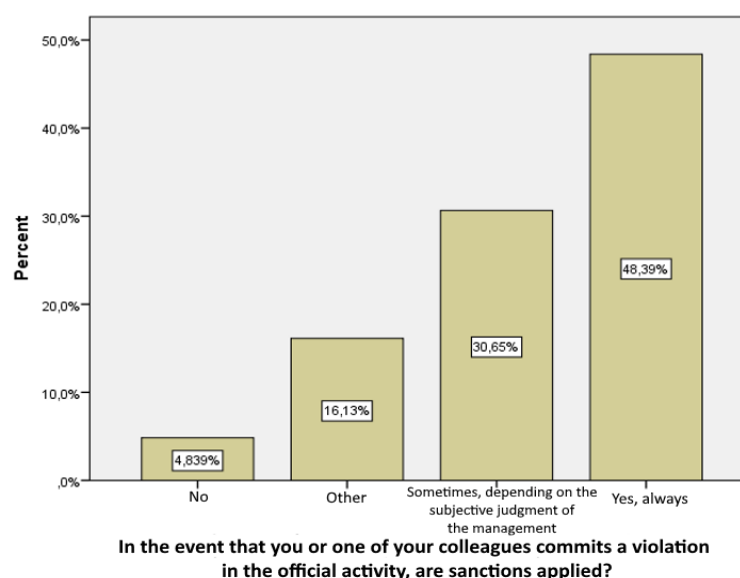


Chart 18. If you or one of your colleagues commits a violation in the official activity, are sanctions applied?

62.9% have a positive attitude towards on-the-job training. 20.97% consider it ineffective, and 16.13% of respondents cannot judge.

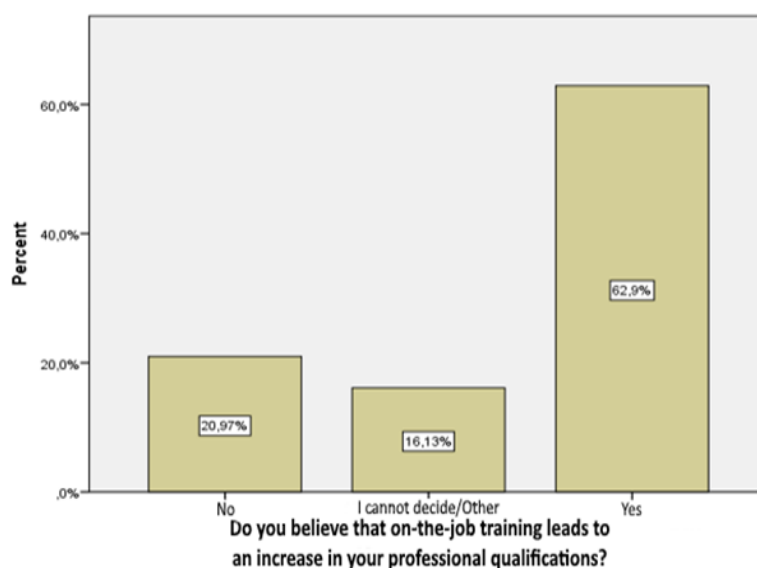


Chart. 19. Do you believe that on-the-job training leads to an increase in your professional qualifications?

When analyzing the respondents' answers to the question "Does your manager assist you with training and explanations on the implementation of the regulatory framework?" 80.65% responded that their manager assists them with explanations in their activities, 11.29% gave a negative answer, and 8.065% answered "Other".

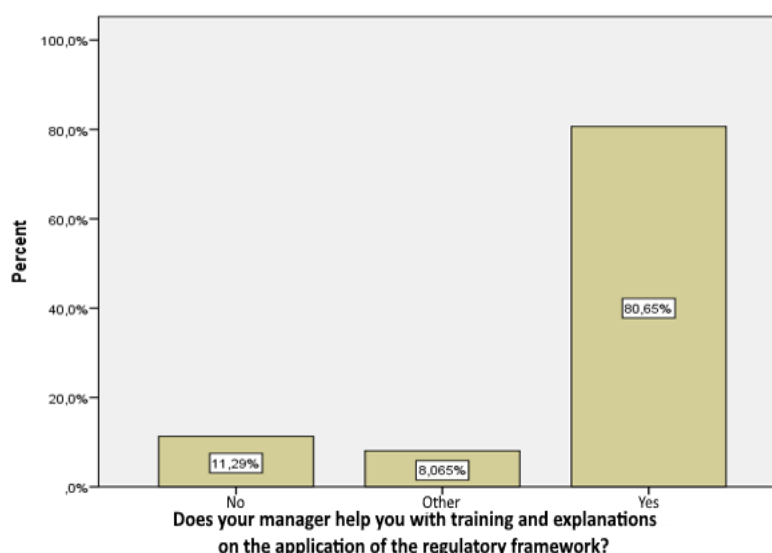


Chart. 20. Does your manager help you with training and explanations on the application of the regulatory framework?

The conclusions drawn from Chapter Two are as follows:

1. The conducted empirical study provides an objective and detailed picture of the level of motivation and professional training of employees in the Ministry of

Internal Affairs. The formed motivational profile allows to determine the degree of motivation of employees, under the influence of the set of specific motivational factors and on this basis to create conditions for improving the processes of motivation and training of personnel in order to prevent episodic negative phenomena such as corruption.

2. According to the derived general motivational profile, showing the ranking of motivational factors by their importance for the respondents, the leading motives influencing the behavior of the individual in the performance of the police service are: in the first place - salary; immediately after it follow - professional support from the management, working conditions, safety at the workplace and others. In the last place in the derived general motivational profile are the factors - authority and competence of managers, opportunity for continuous improvement of professional qualifications, opportunity for independent decision-making and responsibility. These are the problem areas that stand out and can directly influence the corruption "tolerance" among the employees of the Ministry of Internal Affairs.

3. Among the factors that have the strongest influence on the professional behavior of police officers, in the first place in the survey are health problems and the attitude of the manager, followed by the work environment. The third position is occupied by the factors of lack of fairness in evaluation and professional growth and inadequate pay. The respondents put family and personal problems in the last fourth position.

4. The analysis of the collected data shows that systematic and well-structured training is an essential element in the development of human resources in the Ministry of Internal Affairs. In addition to contributing to increasing the professional competence of employees, training has a key role in building an organizational culture based on high ethical standards.

3. CHAPTER THREE is entitled Guidelines for improving the motivation and training of employees in the Ministry of Internal Affairs with a view to preventing corruption. It summarizes and analyzes the empirical results obtained. Specific measures, a sample questionnaire and a model for improving the processes of motivation and training of human resources in the Ministry of Internal Affairs as a prerequisite for reducing the corruption risk are proposed.

3.1. Analysis of the impact of individual motivational factors on the level of motivation and training of human resources as a prerequisite for preventing corruption in the Ministry of Internal Affairs.

The general motivational profile based on the answers of most respondents places pay in first place as a factor for motivating employees in the Ministry of Internal Affairs.

The motivational factor, ranked second most times in terms of satisfaction, is professional support from management in daily police work.

The surveyed employees of the Ministry of Internal Affairs indicate working conditions as the third most important motivational factor-satisfier.

Good relationships at the workplace are determined as the fourth most important motivational factor.

The factor of workplace security is ranked fifth in terms of satisfaction. The Ministry of Internal Affairs, compared to other structures of the state administration, provides extremely high stability of the employment relationship. This is a positive practice, since the state invests funds and time in training these personnel and developing them as good professionals. Depriving them of their experience and knowledge is negative for the system.

Prestige and public importance of the profession is the sixth ranked motivational factor in terms of satisfaction, and the seventh ranked motivator factor is social benefits.

In eighth place, respondents indicated work that meets their skills and knowledge as a satisfier that motivates them in the process of fulfilling their official duties.

The ninth factor in order is in direct and immediate connection with the previous one - opportunity for growth and professional development. Every employee who feels satisfied at work, competent and prepared to deal with various cases and tasks, seeks options for career growth.

The factor "various cases in everyday work" is ranked in tenth place, and the opportunity for independent decision-making and responsibility in eleventh place. Not every individual possesses the qualities of determination and responsibility. They are rather a consequence of character traits and temperament, which can be developed in the process of police work.

The respondents ranked the factor of diverse and interesting work in twelfth place.

The authority and competence of managers as a factor - motivator for the performance of duties in the Ministry of Internal Affairs are placed in the last, thirteenth position. Although it has its role, this factor is not decisive. The managerial employee in the administration plans, organizes and controls the implementation of tasks. It is permissible not to be the best expert when personal skills for effective communication with subordinates, organizing the implementation of tasks and creating a team prevail.

The data collected from the empirical study formulate the following conclusions:

1. Health problems have a significant impact on the motives for exercising the police profession.

2. The attitude of the manager towards his subordinates has a definite impact on the motivation, level of satisfaction and the daily professional performance of the employee.

3. The work environment as a specific social factor reflects noticeably on the employee's motivation and, above all, on the level of satisfaction, especially against the background of negative public attitudes and dissatisfaction with the level of

detection of crimes. However, these factors do not have a decisive influence on the choice and exercise of the police profession.

4. The lack of fairness in evaluation and professional growth, as well as inadequate pay, are decisive for the degree of dissatisfaction of the employees of the Ministry of Internal Affairs. The management team must treat these factors with extreme understanding and direct its efforts to taking measures for their improvement and updating.

3.2. Model for improving the motivation and training processes of employees in the Ministry of Internal Affairs as a way to prevent corrupt behavior

Based on the analysis and summary of the results obtained through the questionnaire survey, recommendations can be formulated for improving the motivation and training processes as an element of human resources management.

● *Measures to improve the working environment:*

- Analysis of the existing staffing schedule and the need to modernize and restructure the department as a whole, so that it can function in the public interest; elimination of existing, but no longer specific activities, design of new positions, consistent with the requirements of modern public needs and the need for adequate functioning of the Ministry;

- Targeted impact to improve motivation for work;

- Adequate and up-to-date on-the-job training, meeting the real needs for knowledge;

- Elimination of formal training and formal performance of official duties.

● *Measures to improve leadership and management in the work environment*

- Increasing the authority and professional competence of managers by conducting training not only profiled by field of activity, but also by including modules on general administrative management activities.

- Improving the public image of the Ministry of Internal Affairs by increasing people's trust and accountability to civil society.

- Active media coverage of positive aspects of police activity and remodeling the perception of a "force structure".

- Rebranding the Ministry of Internal Affairs - from an agency recognized as a repressive body, into an administration that provides specific socially useful and socially necessary activities;

- Increasing workplace security through continuous improvement of the material and technical conditions for the functioning of the Ministry of Internal Affairs;

- Interest of the manager in the daily activities of his subordinate employees.

● *Measures to reduce the tendency to participate in corruption schemes. Reducing the corruption potential of the environment. Preventing corruption.*

- Fair appraisal. Everyone expects their work to be noticed and appreciated. Subjectivity in the appraisal of employees generates dissatisfaction. It is precisely

this that can be used to provoke a violation of official duties in order to "restore" justice.

- Higher level of education. Gradual refinement and transformation of more and more positions intended for employees with secondary education into those for employees with higher education. The many positions for employees with secondary education are designed under other socio-economic conditions. The regulatory framework is already complicated, the requirements for assuming responsibility and performing official tasks are high. Lexical literacy and knowledge exceeding those assumed by secondary education are required;

- Conducting periodic training to explain the essence of the concepts of bribery and corruption, the forms of corrupt behavior and the essence of the words gift, benefit, violation, crime, "active" and "passive" bribery; when a gift or loan can be corruption, what is a corruption scheme;

- Systematic sanctioning of violations and a sense of disciplinary reciprocity;
- Good attitude towards the employee by society.

The relationship between the manager and employee should be perceived in a modern context. One of the most effective way to measure and increase employee engagement is through feedback and communication. When employees feel valued and heard by management, the likelihood of them being motivated and engaged with organizational goals increases. And this, in turn, reduces the risk of possible corruption.

3.3. Sample questionnaire for feedback on the need for external motivation and training in relation to corruption prevention in the Ministry of Internal Affairs.

Human resources management and development is an element of the strategic vision of each administration. For its proper and competent functioning, it is appropriate to periodically measure separate quality parameters, grouped into three specific areas, namely - training, motivation, corruption risk:

SAMPLE FEEDBACK SURVEY

Respondent details (three names).....
Position.....
Job (structural unit).....

1. Need for training on specific topics during the upcoming school year.....

Reasons:.....

- *Improvement of personal and collective competence*
- *Knowledge of the job description and duties*
- *Knowledge of the regulatory acts and amendments that have occurred*
- *Cases from practice that require discussion and making a management decision to resolve them*

2. Need for a change in the requirements for performing the position:
Reasons:.....
3. Assessment of communication efficiency in the unit:.....
Reasons:.....
4. Need for improvement of communication and relationships with citizens, colleagues and management.....
Reasons:.....
5. Noted weaknesses in the activity.....
Reasons:.....
6. Future expectations and prospects for professional development.....
Reasons:.....
7. Possible corruption threats or weaknesses facing the team:.....
Reasons:.....

Respondent,

Signature:.....

Date:.....

Of course, such a study and communication with employees need to be written down in rules that allow their uniform application in all structures of the Ministry of Internal Affairs. Moreover, the feedback methodology can be compared with the methodology for studying satisfaction with administrative services or other methods of feedback with citizens and businesses. This would allow obtaining and analyzing data that could serve as a starting point for improving the effectiveness and efficiency of the Ministry of Internal Affairs.

3.4.Proposal for a model for motivation and training of human resources as a prerequisite for corruption prevention in the Ministry of Internal Affairs.

The model for motivation and training of human resources as a prerequisite for corruption prevention in the Ministry of Internal Affairs has been developed on the basis of established principles and practical conclusions that emphasize the importance of an integrated approach to the selection, training, motivation and control of employees. The main arguments that justify the choice of this model are:

- need for strategic prevention of corruption through quality human resources;
- building a sustainable ethical culture of the organization;
- improving motivation as a tool for corruption prevention;
- comprehensive control and feedback of the training process;
- synergy and an integrated approach of the individual elements.

Corruption undermines public trust, hinders the implementation of the law and creates prerequisites for criminal activity. Effective prevention of corruption

requires a long-term strategy based on selection, training, motivation and control of employees. The proposed model is structured in five main stages that complement each other, ensuring effective prevention and sustainable anti-corruption behavior among the employees of the Ministry of Internal Affairs.

Ethical culture and organizational values are key to creating an environment in which corrupt practices do not find a foothold. Strict adherence to ethical rules and the introduction of transparent procedures for employee promotion create an atmosphere of trust and responsibility. Emphasizing ethical standards and actively promoting integrity increases employee awareness and commitment, reducing the tendency to engage in corrupt actions.

Motivation is a central counterpoint to corruption prevention, because satisfied, recognized and professionally developing employees are less susceptible to external pressure. The inclusion of a special module on motivation and ethical leadership addresses the internal and external factors that influence employee behavior. This includes studying motivational theories, stress management techniques and developing leadership skills.

The current "Model for Motivation and Training of Human Resources as a Prerequisite for Corruption Prevention in the Ministry of Internal Affairs " includes the following stages:

3.4.1. Recruitment Selection

Recruitment selection is the initial step that ensures the availability of employees with high moral and professional potential. Through strict criteria and psychological profiling, the foundation for an ethical work environment is built. The selection of employees with high morale and strong ethical resilience reduces the likelihood of corrupt practices in the future.

Recruitment selection involves attracting suitable candidates for a specific position, assessing their qualities in terms of the requirements for the position and the organization as a whole. The selection process is critical for preventing corruption, as the profile of future employees is determined at this stage. The main aspects of this stage include:

- clear selection criteria – not only professional competencies, but also ethical and moral qualities;
- psychological profiling and filtration through loyalty checks – assessing the candidate's resistance to corruption pressure through personality tests;
- assessment of attitudes towards corruption – conducting interviews with hypothetical corruption situations to analyze the reactions of candidates;
- feedback from previous employers – analysis of the professional past to identify risk factors.

3.4.2. Introductory and periodic training

Personnel training is a systematic process of enriching the knowledge, skills and attitudes of employees in order to improve their work performance in their positions, structural unit and organization. Training is not just a transfer of knowledge, but a process of forming skills and attitudes that allow employees to recognize and deal with corruption situations. Training plays a central role in

building informed, motivated and ethically sustainable employees. It creates competent personnel with a clear understanding of the consequences of corruption and methods of counteraction. In relation to the objectives of this model, the training can be divided into:

- introductory training, which may include: familiarization with the regulatory framework for combating corruption, real cases and simulations of corruption situations, basic ethical principles in the work of Ministry of Internal Affairs employees, discussions on moral dilemmas and consequences of corrupt actions.

- periodic (upgrading) training, which may include: mandatory courses to update knowledge of anti-corruption legislation, training in techniques for recognizing corruption in the work environment, use of innovative methods such as role-playing games and virtual simulations, exchange of experience with anti-corruption services from other countries.

The following training methods can also be used in daily professional activities:

- training courses;
- lectures;
- seminars;
- discussions;
- webinars;
- self-study;
- workshops;
- mentoring, coaching;
- rotation of work tasks or positions;
- enrichment and expansion of positions;
- participation in temporary working groups;
- participation in organizational projects;
- participation in conferences and forums;
- participation in professional organizations, networks and platforms.

3.4.3. Ethical culture and organizational values

A strong organizational culture creates an environment in which corrupt actions are difficult to tolerate. Ethics in the organization should be the basis of the daily activities of employees. This can be achieved through:

- compliance with the current ethical rules - detailed principles of conduct, sanctions and mechanisms for protecting employees who report corrupt practices;
- an explanatory campaign for ethical behavior - distribution of materials, organization of debates and discussions to raise awareness;
- transparency in management - clearly written and accessible rules for career development, promotions and bonuses.

3.4.4. Motivation and integrity incentive system

One of the main causes of corruption is the lack of adequate motivation among employees. The motivation system reduces the incentives for corrupt

behavior by providing security and recognition for integrity. An effective incentive system should include:

- fair remuneration - competitive pay, commensurate with the risks and responsibilities of the position;
- career development program – clear criteria for professional growth that do not depend on subjective factors;
- financial and non-financial incentives;
- public recognition and rewarding of employees with high moral standards.

3.4.5. Control and feedback mechanisms

Control ensures the effectiveness of all other elements in the model, providing mechanisms for identifying and eliminating corruption risks. Control and monitoring are key to preventing corruption. The main measures include:

- signal channels – providing trusted platforms for reporting corruption cases with guaranteed anonymity;
- regular analysis of corruption risks – assessing critical areas in the system and developing preventive measures;
- control and external audit programs – cooperation with non-governmental organizations and international institutions for independent checks;

Control and feedback mechanisms are essential for monitoring the implementation of acquired knowledge and for early identification of potential risks.

The proposed model for motivation and training of human resources in the Ministry of Internal Affairs is a comprehensive approach that integrates selection, training, organizational culture, motivation and control. The interrelationship between these elements creates a sustainable system for preventing corruption and building professionally and morally sustainable employees.

The interaction between the individual stages of the model (selection, training, ethical culture, motivation and control) ensures that each component enhances the effect of the others. This creates a synergistic effect, in which the overall system for preventing corruption becomes more sustainable and effective than if each stage were considered separately. Through a systematic approach that combines quality selection, in-depth training, promotion of an ethical culture, strong motivation and effective control mechanisms, the model provides a reliable prerequisite for preventing corruption practices in the Ministry of Internal Affairs. This not only increases the quality of the working environment, but also restores public trust in the institution, creating a more transparent, accountable and sustainable management model.

3.4.6. Training Program for Motivation and Training of Human Resources as a Prerequisite for Corruption Prevention in the Ministry of Internal Affairs.

•Program Justification

The Program for Motivation and Training of Human Resources as a Prerequisite for Corruption Prevention in the Ministry of Internal Affairs was developed based on the need to build a sustainable, ethical and professional

working environment within the security institutions. By integrating theoretical knowledge, practical skills and effective assessment mechanisms, the program ensures a sustainable and transparent working environment that will increase the effectiveness and reputation of the institution.

The program aims at systematic training and motivation that will ensure better readiness of employees to identify, prevent and respond to corruption. Through training in ethics and anti-corruption principles, the foundation is laid for building a working environment in which corrupt practices are considered unacceptable and are not tolerated.

The program includes modules that provide an in-depth understanding of the legal framework, ethical principles and motivational models, as well as practical exercises that simulate real situations. This ensures that knowledge does not remain just theory, but is transformed into skills that can be applied in everyday work. The modules on the psychology of motivation, ethical leadership and stress management are based on recognized theories that have proven their effectiveness in improving work motivation and resilience to pressure. The inclusion of a special module on motivation and ethical leadership emphasizes the importance of internal and external motivation in achieving high ethical standards. Employees are trained not only to recognize corruption schemes, but also to maintain their own motivation, develop leadership skills and resist external pressure.

The program is structured in such a way that each module complements the others. Theoretical knowledge is reinforced by practical exercises, and assessment mechanisms provide feedback that allows for continuous improvement of both individual participants and the entire system.

The assessment system includes theoretical tests, practical simulations and behavioral assessments, etc., which allows for a comprehensive review of the knowledge and skills of the trainees. This provides an opportunity for individual and collective improvement. The final certification and opportunities for additional training ensure that employees who demonstrate high levels of commitment and competence are sufficiently well-prepared to deal with a critical situation of corruption impact.

♦ **Introduction**

This curriculum is aimed at building professionally prepared, motivated and ethically resilient employees to counteract corruption. It combines theoretical and practical classes, covering key aspects such as legislation, psychology, anti-corruption strategies and motivation. This curriculum is aimed at long-term building of professional, motivated and ethically resilient personnel in the Ministry of Internal Affairs. Through a combination of theoretical training, practical classes and knowledge assessment, the program ensures effective prevention of corruption and promotion of integrity in the law enforcement system.

♦ **Program structure**

The program is divided into 6 main modules.

Module 1: Introduction to ethics and anti-corruption

Objective: Familiarization with the importance of ethical norms and principles of good governance in public administration.

Main topics:

- Basic ethical principles in state administration and law enforcement.
- Impact of corruption on society, institutions and the economy.
- International standards and good practices in corruption prevention.
- Consideration of real cases of corruption and their consequences.

Teaching methods: lectures with examples from real practice, group discussions on moral dilemmas, video analysis of cases

Module 2: Legal framework and institutional mechanisms for preventing corruption

Objective: Ensuring a detailed understanding of the legislation and mechanisms for combating corruption.

Main topics:

- Bulgarian legislation in the field of anti-corruption: Anti-Corruption Act and Law on Confiscation of Illegally Acquired Property, Criminal Code - corruption crimes.

- Role of institutions: prosecutor's office, specialized police and investigative bodies.

- International anti-corruption instruments (UN Convention against Corruption, OECD and EU recommendations).

- Asset declaration and conflict of interest – accountability mechanisms.

Training methods: lectures with experts in anti-corruption law, practical cases and analysis of case law, debates and role-playing games

Module 3: Practical Anti-Corruption Strategies

Objective: Development of practical skills for recognizing and responding to corruption situations.

Main topics:

- Methods for investigating corruption crimes.

- Recognizing corruption schemes and reporting them to the competent authorities.

- Interaction with civil society and the media in the fight against corruption.

- Role-playing games for working out situations, including: bribery offers and the correct response, blackmail and conflict of interest, reporting irregularities and protecting whistleblowers.

Teaching methods: lectures, simulations of corruption situations with behavioral analysis, group projects on developing anti-corruption strategies, presentations of good practices from other countries.

Module 4: Psychology of Corruption and Personal Factors

Objective: Understanding the personal and social factors that lead to corrupt behavior.

Main topics:

- Psychological profile of corrupt perpetrators.

- Influence of social pressure and corporate culture on moral choices.

- Factors influencing individual motivation for integrity.
- Recognizing signs of potential corruption among colleagues and subordinates.

Teaching methods: lectures, psychological tests and analysis of personal attitudes, group work - discussion of real cases, role-playing games for making moral decisions under pressure.

Module 5: Control and accountability in the Ministry of Internal Affairs

Objective: Introduction to the mechanisms of internal control and responsibility in the institution.

Main topics:

- Role and functions of internal control and the inspectorate in the Ministry of Internal Affairs.
- Internal and external control mechanisms - inspections, audits, investigations.
- Importance of staff rotation and prevention of corruption schemes.
- Creating a culture of transparency and accountability.

Teaching methods: analysis of anti-corruption strategies in state administration, study of real cases of effective control, practical tasks for developing accountability mechanisms.

Module 6: Motivation and Ethical Leadership

Objective: Development of internal motivation, resistance to corruption pressure and building effective leadership qualities.

Main topics:

- Psychology of motivation and basic motivational theories
 - Motivation for integrity in the work environment
 - Stress, pressure and resilience in the professional environment
 - Leadership and motivation in the Ministry of Internal Affairs
- Practical exercises:
- Role-playing games for decision-making under pressure.
 - Analysis of motivational models and strategies for increasing motivation.
 - Group discussions on real cases from the practice of the Ministry of Internal Affairs.

Teaching methods: lectures with interactive discussions, psychological tests for personal motivation, simulated cases and role-playing games.

◇ Student Assessment and Final Certification

Student assessment is a critical part of the curriculum that ensures the effectiveness of training and measures the level of acquired knowledge and skills. The assessment is multi-component and includes theoretical, practical and behavioral aspects. This assessment model ensures not only a measurement of knowledge, but also an assessment of the real readiness to apply the principles of ethics and motivation in the work of employees in the Ministry of Internal Affairs.

Theoretical assessment measures the students' understanding of the legal framework, ethical norms and anti-corruption strategies. It can be carried out through written tests that are conducted after each main module and include

multiple-choice questions, case studies and open-ended questions. The assessment includes the logic of arguments, knowledge of legislation and ethical standards.

Practical assessment is aimed at the applicability of knowledge in real situations and the behavioral reactions of employees under corruption pressure. It can be implemented through role-playing games and simulations, in which participants are placed in realistic scenarios, for example: receiving a bribe offer, uncovering a corruption scheme, solving an ethical dilemma in the work environment. Their reactions, communication style, application of legal norms and argumentation skills are assessed. Role-playing games can be supplemented by Group Project Work, in which each team develops an anti-corruption strategy for a specific structure of the Ministry of Internal Affairs. Innovation, applicability and strategic thinking are assessed.

Behavioral assessment is the third element of the assessment of trainees under the program. The assessment of the personal and professional attitudes of the trainees is key to measuring their motivation and readiness to apply what they have learned. Behavioral assessment is carried out through psychological tests for personal motivation, for example: applying a test for intrinsic and extrinsic motivation. Factors such as commitment, resistance to pressure and risk-taking are analyzed.

Trainees who successfully complete all components receive a certificate of completion of anti-corruption and ethical behavior training in the Ministry of Internal Affairs. The certificate may be a requirement for occupying specialized positions associated with an increased corruption risk. Those who do not meet the requirements undergo additional individual training and repeat the assessment.

Through a systematic approach that combines quality selection, in-depth training, promotion of an ethical culture, strong motivation and effective control mechanisms, the model provides a reliable prerequisite for the prevention of corrupt practices in the Ministry of Internal Affairs. This not only increases the quality of the working environment, but also restores public trust in the institution, creating a more transparent, accountable and sustainable management model.

The following conclusions were drawn from the Third Chapter:

1. The analysis of motivational factors confirms that high motivation and quality training are key elements for increasing professionalism and moral standards among employees in the Ministry of Internal Affairs. Insufficient motivation, lack of sufficient incentives and lack of adequate training programs can lead to reduced productivity, low initiative and in some cases - a tendency to unethical practices.

2. In order to guarantee sustainable development of human resources in the Ministry of Internal Affairs, it is necessary to implement an integrated approach in which motivation and training go hand in hand. The introduction of innovative management practices, the active participation of employees in the development of training programs and constant feedback with management will contribute to better efficiency and ethics in the system. Good practices in human resource management,

including motivation and training, in public sector organizations provide an opportunity for a unique impact and control over the risk of allowing undesirable official behavior such as corruption.

3. In this regard, this dissertation proposes measures to improve the motivation and training processes of employees in the Ministry of Internal Affairs as a way to prevent corrupt behavior, including measures to improve the working environment; measures to improve leadership and management in the working environment; measures to reduce the tendency to participate in corruption schemes, reduce the corruption potential of the environment and prevent corruption. The implementation of these measures will contribute to increasing professional training, reducing corruption risks and creating a more effective and ethical working environment in the Ministry of Internal Affairs system.

4. Based on the analysis, a model is proposed for improving motivational mechanisms and training in the Ministry of Internal Affairs, which includes:

- strengthening the role of training related to ethical norms and corruption prevention, in order to build long-term sustainable professional values among employees;
- developing more modern and interactive training methods, including online platforms, simulations and practically oriented trainings;
- strengthening communication between management and employees, so that motivational policies reflect the real needs and expectations of the staff;
- strengthening control over the implementation of anti-corruption measures through internal mechanisms for monitoring and feedback from employees, etc.

5. Periodically identifying the strengths and weaknesses of the system through feedback allows for the individualization of possible threats to the management methodology and human resources in the organization, on the basis of which management processes can be rationalized to improve its effectiveness. Feedback in communication with employees is the adequate basis for the development of competency models for positions, and this is a key factor for the professional development of the potential of human resources in any organization.

III. GENERAL CONCLUSIONS OF THE DISSERTATION

This study examines the motivation and training of employees in the Ministry of Internal Affairs as key factors for increasing professional efficiency and reducing corruption risks. The analysis covered three main areas – theoretical statements regarding motivation and training, empirical research of existing problems and proposals for improving these processes in the context of corruption prevention.

The research conducted, the analyses performed and the judgments made in this dissertation give reason to draw the following generally significant conclusions:

1. Motivation is the main driver of professional development. A high level of motivation among employees in the MI is a prerequisite for the effective performance of official duties and maintaining high professional standards.

Insufficient motivation can lead to reduced efficiency and an increased tendency to corrupt practices.

2. Analyzing the motivational profile of employees in the Ministry of Internal Affairs and their training needs, as well as studying personal satisfaction and expectations through a study of feedback with them, provide an opportunity to derive functional dependencies that provide a real idea of both the current state of the motivation and training management processes and the possible future impacts aimed at reducing the risk of potential corruption and addictions.

3. Human resources occupy a key position among the resources of the Ministry of Internal Affairs, with employee training being a leading factor in increasing their professional competence and performance in daily activities. High-quality and regular training of employees is not only a means of increasing their knowledge and skills, but also an important tool for forming an organizational culture based on transparency and integrity.

The realized and appreciated sense of the public necessity of the profession, of personal competence and responsibility of employees are factors that have a preventive effect on the commission of official misconduct and corruption.

4. There is a relationship between motivation, training and corruption prevention. Employees who are motivated and undergo effective training programs are less susceptible to corrupt practices.

5. A strategic approach is needed to improve motivation and training. Based on the analyses conducted, a model for improving motivational mechanisms and training processes in the Ministry of Internal Affairs has been proposed.

Human resources management in the Ministry of Internal Affairs is inevitably related to the need to find the right mechanisms to counteract any violations of the official activities of police officers, including those that contain signs of corruption. These processes can also be interpreted as an element of national security management, insofar as they are a guarantee for increasing public trust in the employees of the Ministry of Internal Affairs by ensuring adequate and timely protection by them of citizens and society from crimes, guaranteeing public order and timely interception of any encroachments on the person and property of each person.

IV. CONCLUSION

During the study, the research thesis and research hypothesis were proven as:

1. Employee motivation was shown to be a prerequisite for reducing corruption. When employees feel motivated and satisfied with their work, their commitment to the institution's mission and ethical standards is higher. Increased motivation leads to better compliance with ethical norms, as employees feel part of a larger goal and are more inclined to follow legal requirements and internal rules.

2. Training was proven to be an important tool for preventing corruption. When employees are trained in recognizing corrupt practices and encouraged to report irregularities, they are active participants in preventing corruption,

demonstrate a higher willingness to oppose corruption attempts and comply with established internal rules and procedures.

3. The research thesis and hypothesis related to motivation and training as prerequisites for preventing corruption in the Ministry of Internal Affairs are confirmed by evidence from theory and practice. Increased motivation and high-quality training of employees in the Ministry of Internal Affairs lead to increased professionalism and professional suitability and, as a result, to a reduction in corruption risks. Through systematic and targeted efforts in these two aspects, the Ministry of Internal Affairs can significantly reduce corruption and increase trust among society.

4. Based on the presented theoretical statements and the methodological research carried out on the subject of study - police officers in the Ministry of Internal Affairs from the "Security Police", operating in the field of activity "road control" - the analytical work carried out and the conclusions drawn, it could be argued that the main goal set at the beginning of the work on this dissertation has been achieved to a significant extent. The set research tasks have been solved, with the first and second research tasks being solved in the first chapter, the third research task being solved in the second chapter, and the fourth research task being solved in the third chapter of the dissertation.

Based on the analysis in this study, it can be concluded that the sustainable development of human resources in the Ministry of Internal Affairs requires a strategic approach to motivation and training. The introduction of effective motivational mechanisms and modernized training programs will contribute not only to improving the working environment and the efficiency of employees, but also to limiting corruption risks in the institution. Corruption prevention should not be a one-time initiative, but a constant and integrated process that includes professional development, enhanced control and building a culture of integrity and transparency.

V. CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

1. Scientific contributions

1.1. The theory of motivation and human resources management has been enriched, highlighting the role and importance of motivation and training of employees in the Ministry of Internal Affairs, specifically with a view to preventing corruption.

1.2. New knowledge has been generated that allows for increasing the opportunities for motivation and professional training of employees in the Ministry of Internal Affairs in order to reduce corruption practices through a study conducted in six regional directorates of the Ministry of Internal Affairs.

1.3. The needs for motivation and training and their relationship with reducing corrupt behavior among employees of the Ministry of Internal Affairs have been analyzed and systematized.

2. Scientific and applied contributions

1. A universal methodology has been developed for determining the level of motivation and professional training among employees of the "Security Police", whose duties are related to activities related to road control and possible corruption risk. The same could be used to determine these values for other groups of employees in the public sector.

2. A motivational profile of employees with police powers in six regional directorates of the Ministry of Internal Affairs has been prepared, including a visualisation of the socio-demographic profile, a ranking of the motivational factors, and the level of training. Measures have been proposed to improve the processes of managerial impact through motivation and training of employees and the formation of an anti-corruption culture.

3. A training model has been proposed to improve the motivation and training of employees in the Ministry of Internal Affairs in order to prevent demotivation and possible corrupt behaviour.

VI. PUBLICATIONS ON THE DISSERTATION

1. Todorova, Irena (2022), "The Role of Motivation in Implementing Corruption Prevention Mechanisms in the Public Sector", Proceedings of the Annual University Scientific Conference of the National University "Vasil Levski" 2022, scientific report;

2. Todorova, Irena (2022), "The effect of motivation for the prevention of corruption acts in the Ministry of Internal Affairs", Annals of Spiru Haret University Economic Series, Vol.22, # 3(2022);

3. Todorova, Irena (2022), "Example of methodology for measuring human resources motivation as a factor for preventing corruption behavior among employees of the Ministry of Internal Affairs", Annals of Spiru Haret University Economic Series, Vol.22, # 4(2022);

4. Todorova, Irena (2024), "An empirical study of the level of corruption intolerance among the employees of the Ministry of Internal Affairs, Defense Sciences Review, Issue 19/2024;

5. Todorova, Irena (2024), "An empirical study of the socio-demographic profile as a determinant of the level of motivation and training among the employees of the Ministry of Internal Affairs", Defense Sciences Review, Issue 20/24.