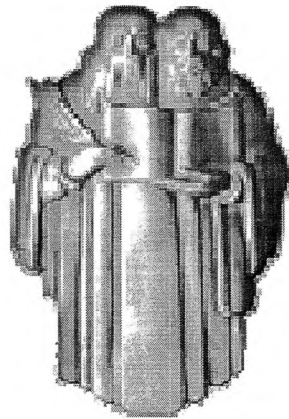


УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ СКОПЈЕ
Институт за безбедност, одбрана и мир
Последипломски студии од областа на безбедноста



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Тема:

ПЛАНИРАЊЕТО ВО ФУНКЦИЈА НА ЕФИКАСЕН
ПОЛИЦИСКИ СИСТЕМ
ВО
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

изработил:

Орце Ивановски

ментор:

Проф Д-р. Оливер Бакрески

Скопје, 2016

СОДРЖИНА

ВОВЕД	4
I ГЛАВА	
Општо за планирањето	6
1. Општо за планирањето	6
2. Поими за планирањето	6
3. Планирањето како процесна функција на менаџментот	8
4. Значењето на планирањето	12
5. Видови планирање	13
II ГЛАВА	
Планирање во полицискиот систем	19
1. Потреба за планирање во полицискиот систем	19
2. Стратешко планирање во полицискиот систем	20
2.1 Предности на стратешкото планирање	20
2.2 Карактеристики на успешното стратешко планирање	21
3. Компоненти на процесот на стратешко планирање	22
3.1 Методи и алатки	23
4. Утврдување на приоритети	26
III ГЛАВА	
Полицискиот систем во Република Македонија	29
1. Организација и надлежност	29
2. Акти за организација и за систематизацијата на работните места	32
3. Органи во состав на Министерството за внатрешни работи	33
3.1 Внатрешна организациска поставеност на Бирото за јавна безбедност	34
3.2 Внатрешна организациска поставеност на Управата за безбедност и Контраразузнавање	36
4. Прописи со кои се уредени правата и обврските од работен однос на Вработените во Министерството за внатрешни работи	37

5. Начини на засновање работен однос во Министерството за внатрешни Работи -----	39
6. Начини на планирање, подготвување, спроведување на обуката на работниците во Министерството за внатрешни работи -----	41
7. Случаи кога се спроведува обука -----	44
8. Начин на спроведување на обука -----	47
9. Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи -----	58
10. Контрола на вршењето на работите во Министерството за внатрешни Работи -----	62

IV ГЛАВА

Карактеристики на стратешкиот план на Министерството за внатрешни Работи за периодот 2015 – 2017 -----	78
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Карактеристики на стратешкиот план на Министерството за внатрешни работи за периодот 2015 – 2017

1. Креирање политики -----	80
2. Стратешко планирање -----	83
3. Карактеристики на програмата – јавна безбедност -----	86
4. Карактеристики на програмата - национална безбедност и борба против Тероризмот -----	87
5. Карактеристики на програмата – реформа во полицијата -----	88

ЗАКЛУЧОК -----	92
-----------------------	-----------

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА -----	96
-----------------------------------	-----------

ЗАКОНИ И ДОКУМЕНТИ -----	101
---------------------------------	------------

Користени интернет страници -----	106
------------------------------------------	------------

ВОВЕД

Карактеристиките на современиот живот во XXI век, големата динамика на населението, развој на телекомуникациите и електрониката, како средства без кои не може да се замисли современиот начин на живот. Со развојот на новите технологии и осовременувањето на животот и работењето, се повеќе, до израз доаѓа планирањето на одредени процеси, постапки, развој, градење стратегии, анализи, проценки и се што е неопходно, за што поуспешно справување со промените. Зголемената мобилност на населението, исто е еден дел од планирањето, кое за да се спроведе потребни се поголем број ангажмани на различни ресурси: луѓе, техника, превозни средства, прехранбени продукти, финансиски средства, средства за лична хигиена, средства за безбедност, средства за превоз и престој на лицата и многу други работи. За да можат успешно да бидат спроведени сите овие и многу други активности, кои се видливи а многу од нив, и не се видливи со голо око, еден од системите кој е постојано во функција е полицискиот систем на државата. Ако вака се гледаат работите, тогаш може да се каже, дека во тој систем на заштита и безбедност постои една мрежа на видливи и невидливи активности, како во државата, така и надвор од нејзе, се со цел, да се обезбеди поволна безбедносна клима во која ќе се елиминира или намали ризикот од евентуално загрозување. Пишување и зборување за полициски систем, кој е само еден дел од безбедносниот систем на државата, во која, според различните Уставни и законски овластувања и задолжувања, нивните вработени спроведуваат конкретни безбедносни активности на превенирање и заштита на државата, во полето на безбедноста. Секако, за образложение на сите чинители во безбедносниот систем со нивните цели, задачи и надлежности кои ги имаат, био било неопходно за објаснување многу простор. Токму заради тоа, и заради мерливоста на карактеристиките на полицискиот систем во Република Македонија, ја избравме оваа тема за обработка во магистерскиот труд, преку кој, ќе биде претставено: “Планирањето во функција на ефикасен полициски систем во Република Македонија”. Според обезбедените статистички показатели и документи, од кои може да се оценува функцијата и ефикасноста на полицискиот систем во Република Македонија, со нивно анализирање, ќе се обидеме да ја доловиме денешната слика на работењето и функционирањето на полицискиот систем во Република

Македонија. За функциите на полицијата во демократско општество, пишува и Кое, во трудот: “Функциите на полицијата во демократско општество.”¹ Со надеж дека преку обработката на полицискиот систем, ќе овозможиме на вработените во Министерството за внатрешни работи (понатаму може да биде користена и кратенката МВР), професорите од високообразовните институции, студентите и истражувачите, да добијат одредени сознанија за овој систем а истовремено, да се мотивираат за спроведување на идни истражувачки проекти на теми кои се поврзани со МВР. Токму планирањето како процес, од најниското до највисокото хиерархиско скапило во МВР е нашиот интерес и тема за истражување, за која на крајот се дадени соодветни заклучоци и одредени препораки за преземање на одредени конкретни активности за можни подобрувања на системот. Истовремено, ова би било истражување, кое ќе биде показател на ефектите од спроведувањето на реформите во полицијата кои започнаа во далечната 2003 година², и до денешен ден, се во континуитет на промени и прилагодувања. Процесот на реформи или хармонизација на полицискиот систем, кон поголем број од системите во Европската Унија (ЕУ), беше неопходен и потребен, со цел, постигнување на ниво на еднообразност кое е неопходно за идните активности на полето на безбедноста. Ако зборуваме за хармонизација, тогаш зборуваме за, прилагодување на целокупниот систем и поодделните полициски системи, според системите во ЕУ, пред се, според: задачите, функциите, надлежностите и местото во целокупниот безбедносен систем на државата. Вака објаснетата потреба од истражување, дава многу појасна слика за целите и содржината на трудот, во кој, основна водилка е планирањето.

¹ Ентони Т. Кое, Функциите на полицијата во демократско општество, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, декември 1994, Скопје, стр.665

² Ulrich Dugas, Werner Geck, Otto Pfannenschmidt, The Reform of the Macedonian police, ECPolice Reform Projekt to Former Yugoslav Republic of Macedonia, February, 2003

I ГЛАВА

ОПШТО ЗА ПЛАНИРАЊЕТО

1. Општо за планирањето

Пишувајќи за планирањето, неопходно е да се образложи, што тоа претставува во научната област, во секојдневниот живот и секако, според нашата област на интерес во полициското работење и општо во полицискиот систем. Човечка потреба е постојано планирање, кое според потребите е различно кај секоја единка, но во голем број на случаи е комбинирано или станува интегрирано во склоп на семејството, на работното место и друго. Секако за секоја област од човековото живеење, се направени соодветни истражувања од науката, кои го објаснуваат она поле на интерес за кое таа наука се однесува, истото тоа е направено и за секојдневното живеење на човекот, но за разлика од тоа, многу се штури научните показатели за областа полиција, посебно кај нас, што не е случај во светот. Имено, станува збор за област која е обвиеана со многу тајни, област која заради надлежностите, до некоја мера може да има таков третман, но од друга страна, таа затвореност предизвикува многу сомневања во јавноста. За да го осветлиме малку ова поле на интерес, и да му го дадеме потполното или поголемото внимание на планирањето, се нафативме со изработката на овој имногу значаен сегмент од работењето на полицискиот систем воопшто. Планирањето е една од повеќето менаџерски обврски, како и обврска на одделите за развој на човечките ресурси, токму заради тоа, и во овој труд е опфатено работењето на менаџментот а со самото тоа и конкретна обработка на оваа функција.

2. Поими за планирањето

Самиот процес на поимањето на луѓето е различен од многу фактори надворешни и внатрешни, ние ќе направиме обид да овозможиме, колку толку изедначено поимање на терминот планирање, бидејќи тоа ни е неопходно за изедначено разбирање на користењето на овој поим низ целиот труд. Трагајќи по научните списанија, лексикони, учебници и други документи, за планирањето се пронајдени следниве дефинирања:

Според Вујаклија, **план** (лат. *planum*) 1. рамнина, површина, рамен простор, рамно земјиште; 2. нацрт, цртеж на градба, картографско прикажување на некоја помала област; 3. планот во економијата на свесно регулирање на распределбата на производната работа на разни области на производство; облик на регулирање и на остварување на вкупната репродукција. **Планирање** (фр. *planer*), 1. рамнење, порамнување, чистење; 2. измислување, сонување, намеравање; 3. правење нацрт (план) на стопанскиот развој.³

Според Алексиќ и др., **планирање** во криминалистиката е мисловна активност со која се воведува ред и меѓусебно ускладување во преземањето на мерки и активности насочени кон, расветлување и докажување на кривичните дела.⁴

Според Буцакоски, **планирањето**, етимолошки потекнува од латинскиот збор (*planum*), што означува рамна површина, а подоцна се проширува на правење скица, план или карта. Според значењето, **планирањето** се дефинира како: процес на одлучување, што да се прави и како да се направи, пред да се преземат определени активности. Од аспект на содржината, **планирањето** се дефинира како: формулирање цели, формулирање политики, програми и постапки за остварување на целите и како резултат на овој менаџмент процес се плановите за дејствување. Третата дефиниција е дека **планирањето** се дефинира како континуиран процес на систематско подготвување на постоечките одлуки со најдобро знаење за иднината, системско организиран напор за извршување на овие одлуки и мерењето на добиените резултати наспроти очекувањата по пат на организирана системска повратна спрега.⁵

Според Симонческа, **планирањето** е свесна и разумна дејност на човекот, насочена кон рационално постигнување на одредени поставени цели.⁶

Според Јовановиќ-Божинов и др. **планирањето** како процес е дефинирано како: со планирањето на човечки ресурси се определува бројот на човечките ресурси кои и се потребни на организацијата за постигнување на своите стратегиски цели. Генерално, менаџментот на човечки ресурси се занимава со ускладување

³ Милан Вујаклија, Лексикон страних речи и изрази, Просвета, Београд, 1980, стр.709

⁴ Живојин Алексиќ, Милан Шкулиќ, Милан Жарковиќ, Лексикон криминалистике, Дигитал Дизајн, Смедеревска Паланка, 2004, стр.239

⁵ Стефан Буцакоски, Полициски менаџмент, Летра – Охрид, Охрид, 2003, стр.38

⁶ Лидија Симонческа, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, Охрид, 2007, стр.7

на ресурсите со долгорочните планови и потреби, иако понекогаш се однесува на краткорочни потреби.⁷

Според Alford i Beatty, **планирањето** е ментална, интелектуална активност, која се дефинира како: “процес на размислување, на организирано предвидување на визијата базирана врз факти и искуство кое е потребно за умствена акција”.⁸

Според Хикс, **планирањето** е умствена работа и тоа вклучува примена на логичко и корисно размислување за решавање на некој проблем, а успехот на организацијата зависи од успехот со кој функцијата на планирањето е извршувана на секое организациско ниво и доколку активностите не се планираат тие ќе бидат нерационални, неостварливи, ќе бидат случајни и нема да бидат ориентирани кон целите.⁹

Според Станковиќ, **планирањето** е масовна активност која му помага на човекот, односно му овозможува да го постигне тоа што го сака со предвидување.¹⁰

Веројатно постојат уште многу дефинирања на поимот планирање, сепак на мислење сме дека ова е сосема доволно за соодветно разбирање на поимот. Расчленувајќи го дефинирањето на поимот преку аналитичко разложување може да се забележат неколку елементи кои се клучни: тоа е процес кој опфаќа неколку клучни елементи, има свое значење за успешно планирање и постојат неколку начини на определување на видовите на планирањето. Токму заради тоа во продолжение следуваат објаснувања на следните составни елементи на поимното дефинирање.

3. Планирањето како процесна функција на менаџментот

Околу значењето на планирањето како процесна функција, во која постојат неколку компоненти во процесот, се среќаваат неколку научни објаснувања, до

⁷ Мика Јовановиќ – Божинов, Живко Кулиќ, Татјана Цветковски, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет применених наука, Београд, 2004, стр.44

⁸ L. Alford, H. Beatty, цит. Кај Б.Шиклев, Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 1993, стр.31, преземено од Лидија Симонческа, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, Охрид, 2007, стр.8

⁹ Nicks H., The Management of Organizations, McGraw-Hill Books Company, Inc., New York, 1972, p.241, преземено од Оливер Бакрески, Основи на менаџмент, Филозофски факултет Скопје, Скопје, 2011, стр. 89

¹⁰ Станковиќ Т., Планирање, Факултет за цивилна одбрана, Белград, 2004, стр.5, преземено од Оливер Бакрески, Основи на менаџмент, Филозофски факултет Скопје, Скопје, 2011, стр. 89

кои, при истражувањето дојдовме и овдека истите ги претставуваме. Од страна на Буцакоски, планирањето како процесна функција во полицискиот менаџмент е спроведено преку неколку фази:

- *Анализа на безбедносната состојба (дали има подобрување или влошување);*
- *Анализа на досегашното работење (ефикасни мерки, пропусти и сл.);*
- *Презентација на релевантните и ирелевантните информации како фаворизирани носители во планирањето (каде не насочуваат информациите);*
- *Расположливи човечки, технички и други ресурси и*
- *Составување план.*¹¹

Според Стонер, Колинс и Јетон, во процесот на планирањето како менаџерска функција, постојат четири чекори, кои е неопходно да се спроведат за успешно спроведување на планирањето:

- *Прв чекор: Постапување на цели,*
- *Втор чекор: Дефинирање на сегашната ситуација,*
- *Трет чекор: Идентификување на можностите и ограничувањата,*
- *Четврт чекор: Развивање на комплетен план*¹²

Според Бакрески, процесот на планирањето е составен од пет елементи, за кои е важно да се напомене дека, истите еден со друг се надополнуваат, а неговите составни елементи се:

- *Постапување на примарни цели и меѓуцели;*
- *Истражување можности;*
- *Формулирање планови;*
- *Постапување цели;*
- *Последици од планот.*¹³

Во истиот контекст од страна на Гоцевски, се претставени, следниве генерални фази во процесот на планирањето:

¹¹ Стефан Буцакоски, Полициски Менаџмент, Летра, Охрид, 2003, стр.40

¹² J. A. Stoner, R. R. Collins, P. W. Yetton, Management in Australia, Sydney, 1985, str.156, преземено од Лидија Симонческа, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угодителство –Охрид, Охрид, 2007, стр.16

¹³ Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр.100

- 1. Анализа – согледување на состојбите;
- 2. Процена на идните настани;
- 3. Определување на целта;
- 4. Избор на стратегија;
- 5. Изработка на тактички програми;
- 6. Контрола на реализацијата.¹⁴

Додека сме во објаснување на процесните функции, секако дека овдека ќе ја претставиме и поделбата која ја прави Стаменковски, во која го претставува редоследот при спроведување на процесот на планирањето:

- Поставување на дијагноза: каде сме и зошто?
- Прогноза: каде одиме?
- Цели: каде треба да одиме?
- Стратегија: кои се најдобрите начини да се стигне до таму?
- Тактика: кои специфични акции треба да се преземат, од кого и кога?
- Контрола: кои мерила да се следат, за да се согледа дали планот е успешен?¹⁵

Сите овие поделби ни овозможуваат да дојдеме до потребните сознанија, дека целокупната процесна активност во планирањето, од страна на менаџментот е една голема и обемна работа, која неминовно е да се спроведе во соработка и содејство со одделот за човечки ресурси. За да можеме да го разбереме процесот на менаџментот, овдека е вистинското место да ги претставиме и менаџерските функции, кои се клучни, за успешност во работењето на организацијата која ја раководат. Бидејќи неколку пати го споменуваме терминот менаџмент, неопходно е истот и да го дефинираме или поимно да го определиме.

Според Јовановиќ – Божинов и др., **менаџмент на човечки ресурси** е стратегиски и кохерентен пристап на управување со највредното средство во една организација, луѓето кои работат во неа, кои поединечно и колективно придонесуваат до остварување на целите.¹⁶

¹⁴ Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр.251, преземено од Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр.101

¹⁵ Алекса Стаменковски, Менаџмент со одбраната, ТНИД Ѓурѓа, Скопје, 2004, преземено од Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр.102

¹⁶ Миќа Јовановиќ – Божинов, Живко Кулиќ, Татјана Цветковски, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет применјених наука, Београд, 2004, стр.11

Според Кралев, **менаџмент** претставува комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели, односно за управување.¹⁷

Според Петковски и Алексова, **менаџмент**, потекнува од зборот *manage* со значење: управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби.¹⁸

Според Суша, **менаџмент на човечки ресурси** е област од науката за организацијата, која се занимава со проучување на сите аспекти на вработените во организацијата.¹⁹

Според Стонер и Фриман, **менаџментот** како “процес на планирање, организирање, водство и контрола на работата на членовите на организацијата и употреба на сите други ресурси на организацијата за постигнување на поставените организациони цели.”²⁰

Според Диничиќ, поимот **менаџмент** потекнува од англискиот збор “*management*” чии корени се наоѓаат во латинскиот израз *manum agere* што значи *водење со рака*. За менаџментот се говори дека е исклучиво американски израз, затоа што “*management*” е резултат на американската теорија и практика за организација и управување.²¹

Според Драгишиќ, **безбедносен менаџмент** во поширока смисла, се подразбира одлучување за безбедносните цели на организацискиот систем, за начините и средствата како да се избегнат неповолните влијанија кои доаѓаат од опкружувањето или од самиот организациски систем, или нивното штетно влијание да се намали.²²

Очигледно колку и да избереме автори, кај сите ќе пронајдеме голем број на сличности и минимум различни делови во поимното определување, што за нас значи дека, во глобални рамки скоро да постои изедначеност на сфаќањето за

¹⁷ Тодор Кралев, Основи на менаџмент, ЦИМ, Скопје, 1995, преземено од Константин Петковски, Менаџмент во училиште, НИРО Просветен работник, Скопје, 1998, стр. 48

¹⁸ Константин Петковски, Мирјана Алексова, Здравствен менаџмент, Херакли Комерц, Битола, Битола, 2004, стр.62

¹⁹ Будислав Суша, Менаџмент људских ресурса, ЦЕКОМ –боокс д.о.о., Нови Сад, 2009, стр.15

²⁰ Stoner J.A.F., and R. A. Freeman, Management, 4th ed., Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall, 1989, p.4, преземено од Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 20

²¹ Диничиќ М., Безбједносни менаџмент, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2010, стр.23-27, преземено од Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 19.

²² Зоран Драгишиќ, Безбедносни менаџмент, Службени гласник, Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007, стр.14

поимот на менаџментот. Со намера успешно да продолжиме со објаснувањето на планирањето, неопходно е во овој дел, да ги претставиме и основните менаџерски функции. И во овој контекст различни автори прават различни поделби и групирања, но ние само ќе ја претставиме една од поделбите, која ја има направено H. Fayol, тој ги претставил следните **функции на менаџментот**:

- Предвидување и планирање;
- Организирање;
- Наредување;
- Координирање; и
- Контролирање.²³

Преку ова поделба е доволно да се согледа комплексноста на менаџерските функции за кои е потребно да се зборува особено во делот на значењето на планирањето.

4. Значењето на планирањето

Кога станува збор за значењето или важноста на планирањето, особено е значајно, да се укаже на тоа што преку планирањето, менаџментот прави пресек за осознавање на моменталните состојби во организацијата и го трасира патот за постигнување на поставените цели за развој. Многу е лесно на хартија и во мислите да се постигнат одредени цели, но кога тоа треба да се спроведе во реалноста, тогаш настапуваат вистинските проблеми или маки за менаџментот. Значењето на планирањето е многу големо во денешниот современ свет на секојдневни иновации, развој на нови техники и технологии и секако, проблемот со обезбедување на доволно финансиски средства за следење и модернизација во склад со нивите предизвици. Токму заради тоа, овдека ќе го представиме, придонесот кој го има планирањето според: Tootelia, Goedeke , Thompson:

- Ги координира активностите на претпријатието;
- Ги усовршува комуникациите во рамките на организацијата;
- Ги прави јасни целите, средствата, трошоците и стандардите;

²³ Лидија Симонческа, Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, Летра Дизајн, Охрид, 2007, стр.20

- Ги минимизира неразумните однесувања;
- Го открива очекуваниот развој на конкуренцијата и опкружувањето;
- Да осигури дека се располага со планови кога промените ќе настанат;
- Ги подредува целите на индивидуата на целите на корпорацијата;
- Влијае, врз менаџерските размислувања во однос на природата на ризиците, недостигот на информации и ограничувањата на компанијата.²⁴

Според Буцакоски, значењето на планирањето не може да се минимизира или да се запостави, бидејќи тоа е најзначајно за врвните менаџери и за нивното поефикасно извршување на одговорностите.²⁵

Кога се пишува за планирањето неопходно и потребно е, да се претстават и целите на планирањето. Според Радосављевиќ, целите им претходат на мисиите, односно задачите. **Мисијата** опишува зошто постои организацијата, причината за постоење и класично дефинира што треба да се прави.²⁶ Во овој контекст ќе ги претставиме и трите основни цели: стратемиски цели, оперативни цели и тактички цели.²⁷

Преку овие неколку објаснувања можеме да заклучиме дека, планирањето има огромно значење за функционирањето на било која организација, секако и за полицијата, за што во следната глава ќе стане збор.

5. Видови планирање

Во планирањето постојат неколку поделби, кои се поврзани со значењето и потребата од планирањето, заради тоа овдека ќе ги претставиме најзначајните поделби и причините, поради кои се така форматирани. Кај Буцакоски ги среќаваме следниве поделби:

Според времето, планирањето се класифицира на:

²⁴ D. Tootelian, R. Goedeke, L. Thompson, Marketing Management, S. Monica, California, 1980, преземено од Лидија Симонческа, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство –Охрид, Охрид, 2007

²⁵ Стефан Буцакоски, Полицијски Менаџмент, Летра, Охрид, 2003, стр. 38

²⁶ Радосављевиќ Ж., Војна економика, како ефективно и ефикасно управљати војном организацијом, КУМ, Београд, 2001, стр.77, преземено од Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 94

²⁷ Ѓорески В., Планирање на одбраната во Република Македонија (докторска десерација), 2005, стр.75-76, преземено од Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 95

- Краткорочни планови;
- Среднорочни планови;
- Долгорочни планови.

Според ширината на планирањето се класифицира на:

- Политика на спроведување на мерките;
- Постапки;
- Методи.²⁸

Кај Бакрески се среќаваат следниве поделби:

Според облиците на општествениот развој разликуваме:

- Индикативно планирање;
- Директивно планирање и
- Оптимално планирање.

Според временската димензија, планирањето може да биде:

- Краткорочни планови;
- Среднорочни планови;
- Долгорочни планови.

Според природата на одлуката постои:

- Стратегиско планирање;
- Оперативно планирање.²⁹

Според организационата структура, планирањето може да биде:

- Планирање за одредена организациона единица и
- Планирање за повеќе организациони единици.

Од аспект на планирање на промените постои:

- Развојно,
- Иновативно,
- Алокативно,
- Адаптивно планирање.³⁰

Во секој случај и очекувано е, групирање според одредени области на планирањето, затоа што на тој начин, многу полесно преку планирањето може

²⁸ Стефан Буцакоски, Полициски Менаџмент, Летра, Охрид, 2003, стр. 41

²⁹ Зоран Драгишиќ, Безбедносни менаџмент, Службени гласник, Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007, стр. 77

³⁰ Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 96-99

да се дојде до постигнување на целите. Класифицирањето според области, овозможува во безбедносниот сектор, секоја област да има сопствено планирање, а на врвот е стратешкото планирање и поставените цели кои треба да бидат исполнети. Токму заради ваквиот однос кон планирањето, ќе се обидиме да појасниме во кратки црти некои од видовите на планирањето.

Според облиците на општествениот развој разликуваме:

- *Индикативно планирање*, кое вообичаено е планирање за приватниот сектор во кое, приватниот капитал се планира преку одредени активности, за кои постои и државен интерес за корекција на пазарот или урамнотежување на истиот, односно стимулирање на одредени активности кои се дефицитарни, преку разни проектни и финансиски стимулации и на тој начин го насочува идниот развој.³¹
- *Директивно планирање*, овдека станува збор за планирање во оние држави, каде сопственоста е во најголемиот дел државна, и таа има можност, преку нејзините централизираны органи да дејствува и директно на економските законитости кои владеат.³²
- *Оптимално планирање*, ова е планирање на објективните можности, при што се користи математичкото планирање, за да се определи оптимизирањето на организацијата и нејзиното ограничување.

Втората поделба, според временската димензија, планирањето може да биде:

- *Краткорочни планови*, станува збор за планирање за краток временски период кој во никој случај *не е подолг од една година*. Во овој контекст секако спаѓаат и поодделните месечни планирања на конкретни сектори, оддели и др. Многу често овој вид планирање е поврзан со работењето во полицискиот систем, за што подетално ќе стане збор во следната глава.
- *Среднорочни планови*, среднорочните планови се планови кои се прават *за период до две години*, во кои се планираат одредени активности или имплементации на некои стратегии за постигнување на посакувани цели.

³¹ Чобелиќ Д., Индикативно планирање, Економска енциклопедија, том 1, Современа Администрација, Београд, 1984, стр.106, преземено од Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 97

³² Гоцевски Трајан, Економика во одбраната, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр.20-40, преземено од кај Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 98

- *Долгорочни планови*, долгорочните планови се прават **за десет или повеќе години** од причина што се сака, да се постави една долгорочна цел, која треба да биде постигната и во континуитет да се следи имплементацијата на планираното и постигнувањата.³³

Според третата поделба, според природата на одлуката постои:

- *Стратегиско планирање*, или (стратешко планирање) претставува креативен приод кон процесот на планирање, во чиј фокус се наоѓа иднината на сегашните одлуки. По својата природа тоа е формализиран долгорочен процес на донесување на плански одлуки со кои се дефинираат долгорочните, развојни цели на претпријатието и се овозможува нивно остварување. Се развива во последните три децении како современ концепт на управување со деловните субјекти, пред се како резултат на:

- зголемените технолошки промени;
- комплексноста на менаџерските активности;
- сложеноста на надворешното опкружување;
- зголемување на временскиот распон меѓу одлуките и нивните резултати.³⁴

- *Оперативно планирање*, ова е планирање за конкретна имплементација на стратегиските цели или поинаку кажано, тоа е планирање конкретни активности и ресурси во конкретна акција за постигнување на поставените стратегиски цели. Во полицискиот систем овој вид на планирање има секојдневна примена, а поврзан е со краткорочното планирање за одредени настани, примена на конкретни активности во разни области: превенција, сообраќај, јавен ред и мир, криминалитет и др.³⁵

Четвртата поделба е според организационата структура, планирањето може да биде:

³³ Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 98

³⁴ T. Stoner, R. Collins, P. Yetton, Management in Australia, 1985, стр.115, преземено од Лидија Симонческа, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угодителство –Охрид, Охрид, 2007, стр.79

³⁵ Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 99

- *Планирање за одредена организациона единица*, во овој вид на планирање, се наоѓаат сите организациони единици на полицијата, кои се обврзани на подготовка и планирање на месечно и годишно ниво.
- *Планирање за повеќе организациони единици*, планирањето за повеќе организациони единици секако е вториот дел, од овој вид на планирање, кој се однесува на полициското планирање. Бидејќи во системот на работењето на полицијата постои секторскиот начин на функционирање, сите делови кои припаѓаат на еден сектор, се обврзани на планирање, а секторот ги планира заедничките активности за сите поодделни делови во него.

Петтата поделба е од аспект на планирање на промените, постојат следниве видови планирања:

- *Развојно*, во овој вид се планира развојот на организацијата, притоа се согледуваат сите можности кои стојат на располагање, но истовремено и сите пречки кои се поставени на патот на развојот.
- *Иновативно*, ова е планирање на воведување на промени и иновации во работењето, кои би придонеле до побрз, поефикасен и поефективен развој на организацијата со рационално користење на расположивите ресурси и воведување на нови ресурси и технологии за подобрување на перформансите.
- *Алокативно*, овој вид планирање е клучен за ефикасно и ефективно искористување на внатрешните ресурси, преку нивно позиционирање, преместување на позиции од кои се очекува постигнување на поголеми и подобри резултати во работењето.
- *Адаптивно планирање*, овој принцип на планирање е неопходен во денешните услови на работење, кога настанува брзо менување на опкружувањето и настанува неопходна потреба, организацијата да ги следи промените и брзо да реагира, со промени внатре во структурата и работењето. Само ова е вистинскиот начин на реагирање, доколку не се постапи на овој начин многу брзо организацијата го губи чекорот со промените и пропаѓа или заостанува на пазарот и се затвора.³⁶

³⁶ Повеќе кај Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр. 99

Откако ги претставивме и накратко објаснивме видовите и поделбите на планирањето, доаѓа редот на обработката на планирањето од еден конкретен аспект во конкретна област на безбедносниот сектор, а тоа е, планирањето во полицискиот систем, за што станува збор во следната глава од трудот.

II ГЛАВА

ПЛАНИРАЊЕТО ВО ПОЛИЦИСКИОТ СИСТЕМ³⁷

1. Потреба за планирање во полицискиот систем

Ако малку погоре го објаснивме на малку поширок простор воопштено то значење на планирањето, сега е моментот, кога ќе пишуваме малку пообемно за планирањето во полицискиот систем. Тргувајќи од фактот дека полицискиот систем е доста гломазна структура, која опфаќа многу различни подструктури во себе, планирањето е неопходно за функционирање на еден ваков систем. За еден сегмент од процесот на планирање пишува и Мургоски: “Планирањето како важен сегмент при обезбедувањето на транспорт на пари.”³⁸ Вообичаено, планирањето е подложно на определени фактори, во зависност од тоа за што е наменето, токму заради тоа, планирањето ќе го започнеме од изборот на министер за внатрешни работи. Министерот откако е кандидиран за оваа позиција, пред Собранието на Република Македонија поднесува програма за работа, според која ги образложува правците врз кои би го базирал неговото работење во МВР, доколку биде избран за министер. Со изборот за министер, започнува процесот на усогласување на стратегиските приоритети кои се определени во стратегискиот план за работа и развој на МВР, за определен временски период и правците кои сака да ги спроведе министерот. За успешно спроведување на стратегиските определби или цели во МВР, постои

³⁷ Околу дефинирањето на полицискиот систем би се осврнале на следниов начин, преку дефинирање на поимите: полиција и систем. Поимот **полиција** (гр. Politeia – управување со држава) 1. дел од државно управниот апарат ангажиран за одржување и заштита на јавниот поредок (Обрен Ѓорѓевиќ, Лексикон Безбедности, Партизанска књига, Београд, 1986, стр.282), **полиција** е грч. 1. државна установа со вработен персонал што има задача да го обезбеди јавниот поредок, личната и имотната безбедност, 2. зграда во која се наоѓа установата (Љубо Миќуновиќ, Современ лексикон на странски зборови и изрази, Наша Книга, Скопје, 1990, стр.471), **полиција** (гр. Politeia државна управа, устав, држава, лат. politia) дел од државната власт кој се грижи за одржување на јавниот поредок, личната и имотната безбедност, зграда во која се наоѓа таа власт. (Милан Вујаќија, Лексикон страних речи и изрази, Просвета Београд, 1980, стр.726), **систем** (грч. система) тоа што е составено, состав, организација, целина, (Милан Вујаќија, Лексикон страних речи и изрази, Просвета Београд, 1980, стр.849), **полиција** е дел од Министерството за внатрешни работи во кој се вршат полициски работи преку полициски службеници (Закон за полиција, Сл. весник на Република Македонија бр.114.06, 6/09, 145/12, 41/14, 33/15 и одлука на уставен суд бр.148/08), чл.2 став 1.

³⁸ Борис Мургоски, Планирањето како важен сегмент при обезбедувањето на транспорт на пари, Меѓународен годишник на Факултетот за безбедност – Скопје, 2012, стр.19

хиерархиска поставеност на работите, што овозможува на полесен начин да се спроведуваат одлуките од горе кон долу и да се добиваат извештаи за извршените работи од долу кон горе по вертика. Уште во текот на деведесетите години Браун и Вотерс, предскажале што и е потребно на полицијата: “полициската служба има потреба од унапредување на своите средства за истражувачката работа со цел да го зајакне својот професионален имиџ, и да обезбеди база за процесот на одлучување.”³⁹ Ако вака е поставен системот тогаш на истиот принцип се одвива и планирањето, колку повисоко за толку поголем број извршители. Како и да е планирањето е активност без која не може да функционира Министерството за внатрешни работи.

2. Стратешко планирање во полицискиот систем

За да се пишува за терминот или поимот, стратешко планирање неопходно е, иако претходно го определевме сега да ја додадеме и дефиницијата од Владата: ”стратешкото планирање претставува процес во кој се определуваат приоритетите и целите кои се сметаат за најважни, се дефинираат програми, проекти и активности преку кои ќе се остварат дефинираните приоритети и се утврдуваат потребните средства за реализација на приоритетите преку буџетскиот процес. Едноставно речено, стратешкото планирање претставува стратешки, плански и дисциплиниран процес за донесување на темелни одлуки.”⁴⁰

2.1 Предности на стратешкото планирање

Бидејќи самото стратешко планирање е процес кој што опфаќа неколку елементи: анализирање, планирање, следење и евалуација, истиот е систематизиран на неколку **клучни точки**:

- Надлежностите и функциите;

³⁹ Џенифер Браун, Иан Вотерс, Професионално – истражувачката работа во полицијата, Безбедност ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, МВР на РМ бр. 1, мај 1994, Скопје, стр.107

⁴⁰ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, Скопје, 2007, стр.11 и Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје, 2014, стр.14

- Предностите и недостатоците на министерството /органот;
- Работното опкружување;
- Визијата за развој во иднина;
- Политиките и програмите во соодветната област;
- Резултатите и ефективноста на предвидените програми и политики.⁴¹

Ако се оди во продлабочено објаснување на клучните точки, повторно би се вратиле на почетоците на планирањето, со сите негови составни елементи бидејќи и стратешкото планирање е еден вид планирање. Од причина што во овој вид планирање се работи за целокупното работење на организацијата, тогаш истата организација и може да ги почувствува **предностите од стратешкото планирање.**

- Јасно дефинирање приоритети и цели, како и методи и ресурси за нивно остварување со можност за антиципирање и надминување на проблемите пред да станат опасни и нерешливи;
- Пружање на услуги и подобрување на нивниот квалитет;
- Можности на раководството да ги препознае ризичните и сигурните прилики и да направи соодветен избор меѓу нив, односно да создаде можност за иднината;
- Фокусирање на ресурсите на соодветните вештини и способности;
- Јакнење на капацитетите во институцијата;
- Транспарентност и јакнење на доверба.⁴²

Иако вака напишано изгледа многу едноставно, реализацијата и постигнувањето на предностите, кои се стекнуваат со стратешкото планирање, е доста сложен процес, во кој, се вклучени голем број најразлични чинители и вклучени се различни фактори кои имаат директно или индиректно значење. Токму заради учеството на голем број чинители, и совладувањето на голем број предизвици, се клучни за да се биде успешен во стратешкото планирање.

⁴¹ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје, 2014, стр.18

⁴² Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје, 2014, стр.18

2.2 Карактеристики на успешното стратешко планирање

Ако ги спомнавме клучните играчи или чинители во процесот, сосема е очекувано, за да биде процесот успешен да бидат вклучени сите чинители во организацијата, да постои нивна заинтересираност и посветеност во реализацијата на поставените цели и заедничко работење на крајните цели од стратешкото планирање. Само во ваков случај, може да стане збор за успешно стратешко планирање, а неговите **карактеристики** се:

- Да постои потполна поддршка од министерот/директорот и државниот генерален секретар;
- Процесот да се спроведува со партиципативно учество на сите нивоа во министерството/органот – сите организациони единици во министерството/;
- Да се темели на соодветни податоци и реално одразени цели, ресурси и очекувани резултати;
- Да постојат јасно дефинирани активности, одговорности и рокови;
- Да има континуирано следење на спроведување на планот;
- Да има транспарентност на стратешкиот план, со што ќе се обезбеди сеопфатна информација за спроведувањето на приоритетите.⁴³

Од разгледувањето на сите погоре претставени карактеристики, кои се клучот на успешност, јасно се забележува дека е потребно активно вклучување на сите чинители и нивна потполна посветеност во процесот.

3. Компоненти на процесот на стратешко планирање

Самиот наслов на овој дел упатува на тоа дека целокупниот процес на стратешкото планирање очекувано е составен од повеќе составни делови – компоненти. Разгледувајќи го процесот, од страна на луѓето кои се занимавале со проучувањето на стратешкото планирање се издвоени следниве компоненти:

- Преглед на клучните прашања;

⁴³ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје, 2014, стр.16

- Анализа на постоечката состојба – Каде сме сега?;
- Планирање на иднината – Каде сакаме да бидеме?;
- Формулирање на стратегија – Како да стигнеме до таму?;
- Следење и евалуација – Како ќе го следиме и оценуваме напредокот?⁴⁴

Ако ги претставиме компонентите, сега можеме и да ги образложиме во кратки црти, нивните содржини. Ако на почетокот е *прегледот на клучните прашања* за стратешкото планирање, тогаш тоа значи за да може соодветно да се одговори и постапи по истите, повеќе од потребно е, да се направи *комплетна и поединечни анализи* за организацијата и нејзините составни делови, за да се утврди состојбата и да се добие одговор на прашањето –Каде сме сега?

Во продолжение откако е констатирано преку анализата каде сме сега, се поставуваат целите и приоритетите, *каде сакаме да бидеме?* Ова е работа за менаџерите, кои имаат визија за организацијата во која, ја гледаат организацијата во идниот период. Визијата на менаџерите неопходно е да биде реално остварлива со цел, постигнување на развој на организацијата. Следно е, процесот низ кој треба да се движи организацијата, за да ги постигне поставените цели – *како да стигнеме до таму?* Оваа нималку едноставна работа е поврзана со подготвување на соодветни стратегии за развој и план за нивна имплементација, со цел постигнување на поставените цели. Изготвувањето на плановите во стратешкото планирање е поврзано со одредени карактеристики и тоа, видот на обврската, кој ќе ја извршува, кој е одговорен за нејзиното спроведување и рокот во кој треба да биде извршена. На овој начин се форматираат, формализираат и се фокусираат активностите и извршителите што само по себе потоа доколку не бидат извршени, може да повлече и соодветна одговорност. Последната компонента, *следење и евалуација (оценување)* е клучна за целокупната активност, бидејќи преку нејзе се овозможува сите технички или субјективни недоследности, навремено да бидат отстранети а на крајот процесот да се оцени (евалуира). Ова е најзначајното за менаџментот, бидејќи му овозможува се она што не е извршено и остварено, во делот на обврските, да се подготват нови планирања и активности за нивно остварување и подобрување на процесот и отпочнување на ново стратешко планирање.

⁴⁴ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, Скопје, 2007, стр.21

3.1 Методи и алатки

За спроведувањето на една сеопфатна анализа за организацијата, со цел нејзино подобрување и развој, потребно е за анализата да се искористат одредени методи и алатки кои тоа ќе го овозможат. Познати се *три алатки* кои се користат при спроведување на анализата:

- Анализа на внатрешната состојба;
- Анализа на надворешното опкружување;
- Анализа на засегнатите страни и корисници на услуги.⁴⁵

Анализата на внатрешната состојба е особено важна за утврдување на позитивните и негативните страна на организацијата, што придонесува за насочување на активностите кон подобрување на слабите страни и уште поголем развој на позитивните страни. При анализата се користат два чекора, од кои во првиот чекор, се утврдуваат состојбите со:

- Постоечките надлежности, функции, програми и активности и со кои прописи се регулирани;
- Надлежностите кои имаат допирни точки или пак се преклопуваат со надлежностите на другите министерства или органи и дали постојат проблеми во нивното извршување;
- Квалитетот на извршувањето на надлежностите (програмите и активностите) – кои програми или активности имаат најголем успех, а кои најголеми проблеми;
- Дали се следи нивното извршување и дали се преземаат мерки за подобрување на квалитетот на извршување на надлежностите и услугите.

Важноста за утврдувањето на овие состојби е значајна затоа што, преку нив се добиваат повратните информации, одговорите кои ги покажуваат добрите и слабите страни во организацијата. За продолжување со активностите се презема вториот чекор во кој што се прави анализа и оценка на:

- Капацитетите на министерството, за извршување на постоечките надлежности, програми и активности;

⁴⁵ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, Скопје, 2007, стр.25-28

- Профилот на вработените и нивните знаења, и дали со тоа се задоволуваат потребите на министерството;
- Капацитетите за планирање и распределба на буџетот;
- Досегашното извршување на буџетот и проблемите со кои се соочува министерството/органот;
- Дали внатрешните процеси и постапки (размена на информации, внатрешна соработка и др.) се ефикасни;
- Состојбата со информатичката технологија и друга техничка опрема.

Според содржините на прирачникот во праксата оваа анализа го имала името функционална анализа.⁴⁶

Покрај внатрешната, втора е **анализата на надворешното опкружување**. Во оваа анализа е опфатено опкружувањето од повеќе аспекти: политички, економски, финансиски, безбедносни, социјални и други, што е особено значајно за да се утврди нивното влијание врз министерството. Клучно во вршењето на анализата, е да се утврдат факторите, кои може да предизвикаат директно влијание врз министерството, без занемарување на индиректните фактори. Токму заради ваквото влијание и влијанието од исполнување и имплементација на одредени критериуми кои важат во земјите од Европската Унија, за каде Република Македонија претендира да стане членка, потребно е да се земат во предвид следниве состојби:

- Предвидување на буџетските приходи и расходи за наредните три години (фискална стратегија);
- Предвидениот економски раст и други економски фактори;
- Други релевантни фактори (демографски движења, технолошки развој, образовна структура на пазарот на труд и др.)⁴⁷

Преку согледувањето и прогнозирањето на погоре претставените фактори, се добива многу појасна слика за иднината и може, да се овозможи планирање на идниот развој.

Последната алатка е **анализа на засегнатите страни и корисници и услуги**. Користењето на оваа алатка е заради идентификација на внатрешни и

⁴⁶ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, Скопје, 2007, стр.26

⁴⁷ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, Скопје, 2007, стр.26-27

надворешни засегнати страни и корисници на услуги, и секако утврдување на нивните потреби. Овдека ќе ги претставиме внатрешните и надворешните засегнати страни во еден табеларен преглед:

Табела бр. 1 Преглед на внатрешни и надворешни засегнати страни и корисници на услуги ⁴⁸

Внатрешни засегнати страни се:	<ul style="list-style-type: none"> - Органи во состав, - Други министерства, - Управни органи и организации, - Државни органи и др., или сите органи кои во текот на работата соработуваат или зависат од работата на другиот орган
Надворешни засегнати страни се:	<ul style="list-style-type: none"> - граѓаните, - одредени целни групи, - невладини организации, универзитети и други институции кои директно или индиректно се засегнати и трпатодредено влијание од работата на министерството, односно од неговите програми и активности

Откако се осознаени внатрешните и надворешните засегнати страни, и се утврдени корисниците на услуги, неопходно е поставување на одредени приоритети или редослед на нивното извршување или спроведување. Токму тоа е темата на обработка во следниот поднаслов.

4. Утврдување на приоритети

Приоритетите како активност, се значајни од неколку аспекти на нивното утврдување, нивната поврзаност, нивната корелација или меѓузависност и др. За да можеме да продолжиме со обработката, најнапред би било добро да го дефинираме поимот приоритет:

⁴⁸ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, Скопје, 2007, стр.27

Според Миќуновиќ, **приоритет** лат. првенство, предност, првенство, првенствено право, додека пак **приоритетен**, лат. што има право на предност во однос на другите, има првенствено (приоритетно) право во некој редослед (на пример во исплаќање на меници, во вработување и др.).⁴⁹

Откако го определивме поимот приоритет сега е на ред определување на приоритетите според стратешкото планирање. Во секој случај на самиот врв на приоритетите, се поставуваат приоритети кои имаат подолготрајно значење, што според планирањето би било во опфатот на среднорочни и долгорочни планирања или до три години и подолго. Значајно е дека приоритетите најчесто се утврдуваат за системските решенија, бидејќи откако се воспостави системот, потоа е многу полесно функционирањето на истиот. Насоченоста на приоритетите секако е остварување на дефинираните мисија и визија на министерството или органот. Клучното во приоритетите е, односот помеѓу: човечките ресурси, буџетот, услугите, обученоста, материјално техничките средства и користењето и примената на новите технологии. Секако според принципот на стратешко планирање истото има и одредени карактеристики на приоритетите:

- претставуваат среднорочни или долгорочни цели кои главно нема да се менуваат драстично доколку не се случат крупни промени во опкружувањето со што ќе биде наметната потребата од менување на приоритетите;
- преку спроведување на приоритетите треба да се намали или елиминира разликата помеѓу сегашната состојба и идната посакувана состојба;
- претставуваат рамка за планирање на програмите затоа што преку спроведување на програми, потпрограми и акциски планови ќе бидат постигнати приоритетите;
- за постигнување на приоритетите можат да се подготват една или повеќе програми кои може да ги спроведуваат еден или повеќе органи на државната управа (хоризонтални програми), или пак една или повеќе

⁴⁹ Љубо Миќуновиќ, Современ лексикон на странски зборови и изрази, Наша Книга, Скопје, 1990, стр.481

организациони единици во министерството/органот (вертикални програми.⁵⁰)

Доколку во определеното министерство постојат органи во состав, тогаш неопходно е усогласување на нивните програми и планови со базичниот план и програма на министерството во кое тие функционираат. Ваквата поставеност произлегува од организациската поставеност на министерството, надлежностите и секако според хиеррхиската поставеност по вертикална основа на права, одговорности и надлежности.

⁵⁰ Република Македонија, Влада на Република Македонија, Генерален Секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, Скопје, 2007, стр.31

III ГЛАВА

ПОЛИЦИСКИОТ СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. Организација и надлежност

На самиот почеток мора да расчистиме една дилема, која би можела да произлезе од насловот полициски систем. Првата асоцијација на читателот би била, дека станува збор за полициска држава во која е воспоставен полициски систем, но за жал ќе ги разочараме поради следнава причина. Полицискиот систем во Република Македонија, мора и треба да биде сватен, како дел од системот на внатрешната безбедност, за кој е задолжено Министерството за внатрешни работи. Токму, ваквото поблиско определување, ја дава разликата во сфаќањето, но истовремено според Уставот на Република Македонија⁵¹, се почитува и поделеноста на власта во: законодавна, извршна и судска. За да можеме да пишуваме за организацијата и надлежностите на Министерството за внатрешни работи, неопходно е на самиот почеток да ги претставиме изворите на правото врз кои се темели постоењето и работењето на МВР. Како највисок конститутивен акт на државата на самиот врв е **Уставот на Република Македонија**, а веднаш после него се двата основни закони за организацијата, надлежностите и функционирањето на Министерството за внатрешни работи: **Закон за внатрешни работи**⁵² и **Закон за полиција**⁵³. Откако ги претставивме темелните акти врз кои се базира работењето на Министерството за внатрешни работи, сега можеме да ја претставиме и неговата организациска поставеност и надлежностите. Би започнале со надлежностите кои произлегуваат од основните

⁵¹ Уставот на Република Македонија е донесен на 17 ноември 1991, а подоцна се донесени и Уставните Амандмани, вкупно XXXII

⁵² Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15

⁵³ Закон за полиција – пречистен текст-, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Закон за дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 6/09, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.145/12, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.41/14, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 33/15 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија (службен весник на Република Македонија бр.148/08)

закони, според Законот за внатрешни работи во членот 1, се поставени постулатите врз кои се формира и за кои цели треба да постои МВР:

“Со овој закон се уредуваат внатрешните работи, општите начела за работниците во Министерството за внатрешни работи (во натамошниот текст: Министерството), организацијата и надлежностите на Министерството, статусот и посебните должности и овластувања на работниците во Министерството, класификација на работните места во Министерството, соработката, контролата на вршењето на работите во Министерството, правата и обврските од работен однос на работниците во Министерството, материјалната одговорност, односно надоместокот на штета и дисциплинската одговорност на работниците во Министерството, како и обработката на личните податоци и други податоци и евиденции што се водат во Министерството”. За разлика од нив со Законот за полиција се: “уредуваат полициските работи, организацијата на Полицијата, полициските овластувања и правата и обврските што произлегуваат од работниот однос на полициските службеници во Министерството за внатрешни работи (во натамошниот текст: Министерството), што не се уредени со Закон за внатрешни работи.”⁵⁴ Од ваквата поставеност на работите може да се свати дека постои закон во закон или Внатрешните работи му доаѓаат како основен закон а Законот за полиција како некој помал по важност кој регулира дел од внатрешните работи. Токму заради ваквиот однос, овдека ќе ги претставиме организацијата и надлежностите. Според Закон за внатрешни работи, третата глава со наслов Организација и надлежност, во членот петнаесет е предвидено дека:

“организациската поставеност на Министерството ја сочинуваат;

- организациски единици за потребите на Министерството и
- органи во состав на Министерството.”

Според тоа во групата на организациски единици за потребите на Министерството, се организациски единици надлежни за вршење на стручни

⁵⁴ Предвидено во: Закон за полиција – пречистен текст-, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Закон за дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 6/09, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.145/12, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.41/14, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 33/15 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија (службен весник на Република Македонија бр.148/08), чл.1

работи во врска со вршењето на внатрешните работи, за потребите на целото Министерство, што е предвидено во членот 16 од Законот за внатрешни работи. Додека за *органите кои се во состав на Министерството*, станува збор во членот 17 од законот, каде се предвидени:

- Биро за јавна безбедност (БЈБ) и
- Управа за безбедност и контраразузнавање (УБК).

Пред да продолжиме со објаснување на следните подточки, да ги објасниме и надлежностите кои произлегуваат од Законот за внатрешни работи и Закон за полиција. Според Законот за внатрешни работи, како **внатрешни работи** се сметаат:

- Остварување на системот за јавна и државна безбедност;
- Спречување на насилно уривање на демократските институции утврдени со Уставот на Република Македонија;
- Заштита на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните;
- Спречување на разгорување на национална, расна и верска омраза и нетрпеливост;
- Спречување на вршење на кривични дела и прекршоци, откривање и фаќање на нивните сторители и преземање на други со закон определени мерки за гонење на сторителите на тие дела;
- Граѓански работи и други работи утврдени со овој и посебни закон.⁵⁵

Од друга страна **Основна функција на Полицијата** е заштита и почитување на основните слободи и права на човекот и граѓанинот гарантирани со Уставот на Република Македонија, законите и ратификуваните меѓународни договори, заштита на правниот поредок, спречување и откривање на казниви дела, преземање мерки за гонење на сторителите на тие дела, како и одржување на јавниот ред и мир во општеството.⁵⁶ Според предвидените функции на Полицијата, предвидени се и **полициските работи**:

⁵⁵ Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл.2

⁵⁶ Закон за полиција – пречистен текст-, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Закон за дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 6/09, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.145/12, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.41/14, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен

- Заштита на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните;
- Заштита на слободите и правата на човекот и граѓанинот гарантирани со Уставот на Република Македонија, законите и ратификуваните меѓународни договори;
- Спречување на вршење на кривични дела и прекршоци, откривање и фаќање на нивните сторители и преземање на други со закон определени мерки за гонење на сторителите на тие дела;
- Идентификување и потрага по непосредна и посредна имотна корист прибавена со сторено казниво дело;
- Одржување на јавниот ред и мир;
- Регулирање и контрола на сообраќајот на патиштата;
- Контрола на движење и престој на странци;
- Гранични проверки и граничен надзор;
- Укажување помош и заштита на граѓаните во случај на неопходна потреба;
- Обезбедување на определени личности и објекти и
- Други работи утврдени со закон.⁵⁷

Откако ја претставивме организацијата и надлежностите на МВР и полицијата следува подетална обработка на другите делови во трудот.

2. Акти за организација и за систематизацијата на работните места

Заради што поуспешно работење на Министерството за внатрешни работи а со тоа и полицијата, потребно е воспоставување на одреден систем, хиерархија, и сето тоа мора да биде на соодветен начин добро систематизирани, како би можело сето тоа да функционира беспрекорно. Што се однесува до организацискиот принцип, во Министерството за внатрешни работи е

весник на Република Македонија бр. 33/15 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија (службен весник на Република Македонија бр.148/08) , чл. 3

⁵⁷ Закон за полиција – пречистен текст-, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Закон за дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 6/09, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.145/12, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.41/14, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 33/15 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија (службен весник на Република Македонија бр.148/08) , чл. 5

воспоставен органограм, преку кој е прикажана хоризонталната и вертикалната поставеност на организационите единици во структурата на МВР. Од друга страна, преку органограмот се овозможува да се види и хиерархиската поставеност на организационите единици. Додека процесот на систематизирање е воспоставен преку подготвување на соодветна Систематизација на работните места во МВР. Одејќи по ред на почетокот да го објасниме процесот на донесувањето на актите според надлежностите. Во закон за внатрешни работи во членот 50, е пропишана надлежноста за донесување на акти за систематизација и работа, “актите и систематизацијата за работа на работните места во Министерството, Бирото и Управата ги донесува Министерот. Со актите за организација и работа се утврдува видот и бројот на организациските единици во Министерството, Бирото и Управата како и нивниот делокруг за работа.” Вака донесениот пропис јасно, ја определува надлежноста на министерот и обврската за донесување и потпишување на актот за систематизација на работните места во МВР. Клучно за овие акти е дека во нив се содржани: називите на работните места, бројот на извршителите, статусот, работните компетенции за извршување на работите на работното место и описот и пописот на работните задачи.⁵⁸ Кога станува збор за актите за систематизацијата на работните места во Бирото и Управата, треба да се истакне дека истите се донесуваат преку предходно изготвен предлог од директорите на овие два органа во состав на МВР. Бидејќи ги споменавме, сега е потребно и малку да ги објасниме овие два органа, кои се во состав на Министерството за внатрешни работи.

3. Органи во состав на Министерството за внатрешни работи

Како и кај поголемиот број на министерства, така и во Министерството за внатрешни работи, постојата и функционираат два органа во состав, кои имаат конкретни надлежности и делокруг на работење. Тие органи се: **Бирото за јавна безбедност** (во натамошниот текст само Бирото) и **Управата за безбедност и контраразузнавање** (во натамошниот текст само Управата).

⁵⁸ Предвидено во Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл.51. став 2

3.1 Внатрешна организациска поставеност на Бирото за јавна безбедност

Бирото за јавна безбедност, кое е орган во состав на Министерството за внатрешни работи, е орган кој што е задолжен за полициските работи, а со него раководи Директор. Неговите изворни обврски произлегуваат од Законот за внатрешни работи⁵⁹ и Законот за полиција⁶⁰. Бирото во зависност од своите надлежности и обемот на работење е структурирано на два основни подсистема или принципи:

- линискиот принцип и
- територијалниот принцип.⁶¹
- објектен принцип.⁶²

Линискиот принцип за работење, е карактеристика на криминалистичката полиција, и се базира на работење на одредена проблематика која најчесто е многу пософистицирана во извршувањето и специјализирана во преземањето на активностите, па заради тоа бара и одреден кадар, кој што располага со соодветни знаења и вештини за неговото откривање. Според дефиницијата на Матијевиќ, **“линиското работење** во спречувањето на криминалитетот кој е облик на организација, кој во однос на територијалниот принцип кој е општ и како последица на одредената неопходност претставува поделба на работата во борба против криминалитетот, чии модифицирани облици зависат од условите во кои криминалистичката активност егзистира, при тоа заедно со **територијалниот и објектниот принцип** единствена организација во борбата

⁵⁹ Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл.19-21

⁶⁰ Закон за полиција – пречистен текст-, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Закон за дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 6/09, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.145/12, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.41/14, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 33/15 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија (службен весник на Република Македонија бр.148/08), чл.15-27

⁶¹ Предвидено во чл.19 од Закон за внатрешни работи.

⁶² Слободан Милетиќ, Момчило Талијан, Јавна безбедност – послови и начин рада, организација и руковођење, Прометеј, Нови Сад, 2011, стр.133

против криминалитетот”.⁶³ Кадарот кој што работи според линискиот принцип најчесто го работи криминалитетот: економски, организиран, трговија со дрога, трговија со оружје, трговија со луѓе, малолетнички криминалитет и др.

За разлика од линиското работење, во полицијата основниот принцип на работење е **територијалниот принцип**, кој што и самиот наслов ни кажува дека се поврзува со одредено подрачје или територија. Територијалниот принцип се применува во основното полициско работење, каде базата е поделена на **Централни полициски служби** кои работат на територијата на целата држава, а останатото работење е поврзано и функционално поделено на Секторско работење, при што територијата на државата е поделена, според надлежностите на осум сектори, за кои се формирани одредени Сектори за внатрешни работи. Во Република Македонија постојат осум Сектори за внатрешни работи (СВР):

- Сектор за внатрешни работи Скопје;
- Сектор за внатрешни работи Битола;
- Сектор за внатрешни работи Велес;
- Сектор за внатрешни работи Куманово;
- Сектор за внатрешни работи Охрид;
- Сектор за внатрешни работи Струмица;
- Сектор за внатрешни работи Тетово и
- Сектор за внатрешни работи Штип.⁶⁴

Во секторското работење, помалите и хиерархиски пониски организациони единици од секторот се: полициските станици и полициските одделенија кои се формираат за помали подрачја од секторот. Така за еден град или за два или повеќе помали градови може да се формира една полициска станица и повеќе полициски одделенија. Формирањето на овие организациони единици е условено од: **населението, територијата, развиеноста и пред се од криминалитетот**. Внатре во полициските станици, постојат уште помали територијални поделби а тоа се: безбедносните сектори во кои има позорни,

⁶³ Миле Матијевиќ, Криминалистика оператива, Бања Лука, 2002, стр.91

⁶⁴ Закон за полиција – пречистен текст-, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Закон за дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 6/09, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.145/12, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.41/14, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 33/15 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија (службен весник на Република Македонија бр.148/08) , чл. 20

патролни и мотопатролни реони. Според нашиот интерес за планирањето, овдека треба да потенцираме дека, планирањето започнува од секој поединец вработен, па се до највисокиот хиерархиски член на скалата во полицијата. Според територијалниот принцип на работење на полицијата, само за подрачјето за кое се формирани имаат и надлежности органите кои се во секторите, токму заради тоа, одлично е развиен принципот на соработка и комуникација со соседните сектори и со органите кои се хиерархиски повисоко, пред се заради координирање и усогласување на активностите.

На крајот би го споменале и **објектниот принцип** на работење. Станува збор за работење кое е поврзано со одредени *објекти на интерес на полицијата*, според точно идентификувани и утврдени работни проблеми или општи безбедносни проблеми и потреби, а кои по правило, се хетерогени заради испреплетеноста на повеќе видови на криминалитет а со самото тоа, и на низа специфични оперативно – тактички активности кои се насочени на точно определен простор, кои битно се разликува од другите, дури и соседни простори, што претставува прва карактеристика.⁶⁵

3.2 Внатрешна организациска поставеност на Управата за безбедност и контраразузнавање

Вториот орган кој е во состав на Министерството за внатрешни работи е, Управата за безбедност и контраразузнавање. Според Законот за внатрешни работи тоа е орган кој е заснован на линискиот и територијалниот принцип, кои ги објаснивме во делот за Бирото за јавна безбедност. Според ЗВР, Управата ги има следниве **надлежности**:

- Контраразузнавачка активност;
- Спротивставување и заштита од тероризам;
- Заштита од други активности насочени кон загрозување или насилно уривање на демократските институции утврдени со Уставот на Република Македонија;
- Потешки форми на организиран криминал кој потекнува од или е насочен кон демократските институции утврдени со Уставот на Република

⁶⁵ Миле Матијевиќ, Криминалистика оператива, Бања Лука, 2002, стр.102

Македонија и може да доведе до нивно загрозување или да има влијание врз безбедноста на државата.⁶⁶

Според надлежностите, Управата може да собира податоци, да користи податоци од државни органи, јавни претпријатија и други правни лица, да собира податоци преку тајни соработници, да употребува посебни мерки и постапки за тајно собирање на податоци и да врши обработка на лични податоци.⁶⁷ Сите овие активности мора да бидат спроведени врз основа на законски прописи и процедури кои се предвидени во нив. За успешно работење на Управата, министерот за внатрешни работи предлага, Директор на Управата за безбедност и контраразузнавање кој го избира и разрешува Владата на Република Македонија.⁶⁸

Во зависност од потребите, во Управата, може да се формираат посебни организациони единици за извршување на работите од нејзината надлежност и организациски единици за извршување на стручни работи за потребите на управата.⁶⁹

Откако ги претставивме органите кои се во состав на Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, сега ќе продолжиме со останатите содржини, кои се однесуваат на приемот и развојот на кадарот во Министерството.

4 Прописи со кои се уредени правата и обврските од работен однос на вработените во Министерството за внатрешни работи

Бидејќи станува збор за специфична институција во државната управа, соодветно на тоа, важат и специфични правила и принципи за примање на нови вработени во Министерството за внатрешни работи. Според основниот **Закон за**

⁶⁶ Предвидено во Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл.23

⁶⁷ Предвидено во Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл.26-31

⁶⁸ Предвидено во чл.24 од ЗВР

⁶⁹ Предвидено во чл.22 ст.2 од Законот за внатрешни работи.

работни односи,⁷⁰ се регулираат основните правила за засновање на работни односи на територијата на Република Македонија, правила кои се база за работните односи. Токму заради специфичниот однос на работникот и работодавачот овдека ќе го дефинираме овој однос според Закон за работни односи (пречистен текст): **работниот однос** е договорен однос меѓу работникот и работодавачот во кој, работникот доброволно се вклучува во организираниот процес на работа кај работодавачот, за плата и други примања, лично непрекинато ја извршува работата според упатствата и под надзор на работодавачот⁷¹. Од друга страна, заради спецификата на работењето и неопходноста од поседување на определени квалитети кои се неопходни, во Законот за внатрешни работи, се предвидени посебни критериуми кои треба да бидат исполнети за засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи. За да може да се зборува за исполнување на определени услови за вработување, ќе ги претставиме општите услови кои се неопходни за засновање на работен однос на лице на работно место со посебни должности и овластувања:

- Да е државјанин на Република Македонија;
- Да е полнолетно;
- Активно да го користи македонскиот јазик;
- Да има завршено најмалку четиригодишно средно образование;
- Со безбедносна проверка да е утврдено дека не постои безбедносен ризик од вработувањето на лицето и
- Со правосилна пресуда да не му е изречена казна забрана за вршење професија, дејност или должност.⁷²

Секако, покрај општите услови, потребно е исполнување и на посебни услови за вработување кои се предвидени во актите на систематизација на Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање а се предвидени во Законот за внатрешни работи во чл.66 ст.2 Откако се спроведат и исполнат

⁷⁰ Закон за работни односи (пречистен текст), службен весник на Република Македонија бр. 167/2015

⁷¹ Закон за работни односи (пречистен текст), службен весник на Република Македонија бр. 167/2015, чл.5, ст. 1, т.1

⁷² Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл. 66

обврските за засновање на работен однос, потребно е објаснување и за начините на кои тоа се прави.

5 Начини на засновање работен однос во Министерството за внатрешни работи

Процесот на засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи е поделен на два основни вида:

- Засновање работен однос без јавен оглас;
- Засновање на работен однос преку јавен оглас.

За разлика од погоре предвидените два начини на засновање на работен однос во МВР, основниот Закон за работни односи предвидува повеќе начини за обезбедување на потребата од работници и тоа:

- Огласување на јавен оглас во дневниот печат или во други средства за јавно информирање печатени или електронски, на товар на работодавачот;
- Објавување во службата надлежна за посредување при вработување, без наплата, во согласност со законот;
- Посредување на службата надлежна за посредување при вработување преку упатување на лица за вработување од евиденцијата на невработени лица;
- Агенцијата за посредување при вработување со наплата од работодавачот, во согласност со законот, со претходно внесување во јавниот оглас во електронскиот систем на Агенцијата за вработување на Република Македонија.⁷³

Како и да е, засновањето на работен однос во МВР, подлежи на соодветна процедура и постапка, која е специфична и различна од она што е предвидено во основниот Закон за работни односи. Токму заради ваквата поставеност, ќе бидат објаснети двата начини на засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи. Според принципот на објавување на **јавен оглас** битно е да се знае дека:

⁷³ Предвидено во чл.22 од Закон за работни односи (пречистен текст), службен весник на Република Македонија бр. 167/2015.

- Јавниот оглас за вработување во МВР се објавува на нивната веб страна;
- Се објавува во најмалку три дневни весници кои излегуваат на целата територија на Република Македонија, од кои еден од весниците е на јазикот што го зборуваат 20% од граѓаните кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик;
- Во огласот се означуваат работното место и општите и посебните услови за засновање на работен однос;
- Рокот за пријавување на огласот не може да биде пократок од 15 дена односно подолг од 20 дена од денот на објавувањето во печатените медиуми.⁷⁴

Наспроти јавниот оглас во Министерството за внатрешни работи постои и засновање на работен однос **без јавен оглас**, за одредени работни места. Овие работни места се по исклучок и токму затоа се предвидени во актите за систематизација а нивното изворно право произлегува од Законот за внатрешни работи, каде во членот 76 е предвидено засновање на работен однос без јавен оглас:

- засновање на работен однос без јавен оглас се врши за работни места кои во актот за систематизација на работни места се предвидени и утврден е статус – овластени службени лица, како и за стипендисти на Министерството;
- работен однос без јавен оглас може да се заснова и со работник на друг орган во државната управа, друг орган на државната власт, институција, општинска администрација и администрацијата на градот Скопје, ако за тоа се согласат функционерите кои раководат со тие органи и работникот;
- лицето кое заснова работен однос без јавен оглас, задолжително треба да ги исполнува општите и посебните услови утврдени со закон и прописите донесени врз основа со закон.⁷⁵

Овие се можностите и начините за засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија. Околу

⁷⁴ Предвидено во Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл. 72

⁷⁵ Ibid, чл.76

процесот на регрутирање на идните полицајци и нивната обука има пишувано Дисинг: “Регрутирање и обука на полицајци.”⁷⁶ Секако пред да се оствари било какво вработување, тоа е долготраен процес на планирање, за кој што станува збор во следното поглавие.

6 Начини на планирање, подготвување, спроведување на обуката на работниците во Министерството за внатрешни работи

Бидејќи предходно ги обработивме начините на кои може да се заснова работен однос во Министерството за внатрешни работи, овдека ќе го претставиме начинот на планирање, подготовка и спроведување на обука во Министерството. Целокупниот начин и проблематиката со спроведувањето на обуките во Министерството за внатрешни работи е детално и конкретно разработена во **Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи**.⁷⁷ Бидејќи и самиот наслов ги содржи или е составен од неколку елементи: *планирање, подготвување и спроведување на обука*. Разложувајќи ги овие елементи и обработувајќи ги поодделно, ќе започнеме со *планирањето на обуките*.

Планирањето на активностите за обука, е еден процес кој што се одвива внатре во структурата на министерството, каде што се започнува преку спроведување на анализа за утврдување на потребите за обука, во секоја организациона единица и доставување на анализите за потребите во одделот за човечки ресурси, каде се укажува што би требало да биде приоритетно. Преку одделот за човечки ресурси се определуваат приоритетите, за тоа која обука кога ќе биде спроведена. Бидејќи се работи за голема организација како што е Министерството, неопходно е планирањето на обуките да биде направено преку континуирано анализирање на потребите и секако тоа да се преточи во документ како што е ***Стратешкиот план на Министерството*** и тоа за среднорочен период, кој што е во траење од три години. Од Стратешкиот план на Министерството, се изготвува ***Стратегија за обука на работниците во***

⁷⁶ Свен Дисинг, Регрутирање и обука на полицајци, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, декември 1994, стр.683

⁷⁷ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015

*Министерството*⁷⁸, во која се дефинирани: целите и начелата за спроведување на обуката, системот на обука и целните групи што се опфатени со обуката, како и начинот на финансирањето и ризиците што произлегуваат со воспоставувањето на системот за обука⁷⁹. Вообичаено, за имплементација или оживување и спроведување во дело на Стратегијата за обука на работниците во Министерството, неопходно е изготвување на *Акционен план за имплементација на стратегијата за обука*, што од друга страна е составен дел на Правилникот за обука во Министерството за внатрешни работи.⁸⁰

Подготвување на активностите за обука е вториот елемент или обврска, која ја извршува одделот за човечки ресурси, врз основа на претходно добиените предлози, по што изготвува *Годишен план за обука*, кој што е во согласност со предлозите добиени од организациските единици надлежни за управување со човечките ресурси за потребите на Бирото и Управата. Во годишниот план за обука, неопходно е да се постават, општите и посебните цели од процесот на планирањето, организирањето и спроведувањето на обуката, приоритетите, годишната цел, оправданоста за предвидените обуки, начинот на финансирање, изворите на информациите во врска со процесот на спроведувањето на обуката и детален приказ на обуките за работниците во Министерството. Секако Годишниот план за обука опфаќа неколку фази:

- Анализа на потребите за обука на национално и регионално ниво;
- Дефинирање на листа на потреби за обука во Министерството кои треба да се спроведат;
- Изработка на Годишен план за обука.⁸¹

Од причина што е потребно ускладување на активностите на сите организациони единици, во делот за развојот на човечките ресурси, анализата за потребата за обука се врши врз основа на:

- Потребите и приоритетите утврдени во Стратешкиот план на МВР за период од три години;

⁷⁸ Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Биро за јавна безбедност, Центар за обука, Стратегија за обука на вработените во МВР 2012 - 2014

⁷⁹ Ibid, чл.58

⁸⁰ Предвидено во чл.59

⁸¹ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл.60-61

- Потребата за стручно усовршување на работникот заради ефикасно извршување на утврдените работни цели и задачи и потреба од развој на унапредување на работните **компетенции**⁸² утврдени во индивидуалниот план за стручно усовршување;
- Опис на работите и задачите на конкретните работни места во организационите единици на Министерството;
- Начин на извршување на работните задачи од страна на работникот и
- Годишно оценување на ефектот на работникот.⁸³

Откако се востановат потребите за обука во Министерството, неопходно е изготвување на **Наставна програма за обука**, ова е документ кој во основа го изработува **Центарот за обука**⁸⁴, во соработка со одговорните за обука од организационите единици каде треба да се спроведе обуката.

Откако се завршени претходните два елемента сега е на ред објаснувањето на **спроведување на обуката**. Бидејќи во Министерството заради задоволување на сопствените потреби за вработените се спроведуваат повеќе видови на обуки, овдека поединечно истите ќе ги претставиме и објасниме. Во Центарот за обука функционираат посебни организациони единици за:

- Основна обука за полицаец;
- Обука на приправници и обука за оспособување за самостојно вршење на работите на одредено работно место;
- Континуирана обука;
- Обука за обучување на обучувачи, изготвување на наставни програми и издавачка и истражувачка дејност;
- Обука за учество во меѓународни цивилни мисии и спроведување на национална, регионална и меѓународна обука и

⁸² **Компетенција** е карактеристика на личноста која доведува до супериорен перформанс во одредена ситуација, улога или работа. Тоа е група на знаења, однесување и вештини кои влијаат на способноста на една индивидуа да изведува одредена дејности кои овозможуваат индивидуата успешно да изведува задачи или активности во конкретна дејност и работно место. Компетенцијата се опишува преку индикатори на однесување кои овозможуваат таа карактеристика да се набљудува во рамките на работното место. Прирачник за кариера, ЦС Глобал, Скопје, стр.13

⁸³ Ibid, чл.63

⁸⁴ Центарот за обука на МВР, е правен наследник на поранешното Средно Училиште за внатрешни работи, кое потоа стана Средно полициско училиште, подоцна во состав на Полициската Академија како основна, континуирана и менаџмент обука за полицаец, и на крајот и денес Центар за обука во состав на Бирото за јавна безбедност на Министерството за внатрешни работи на Република македонија, според Закон за дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 84/2008

- Оценување.⁸⁵

За успешното функционирање на системот за обуки неопходно е да го разгледаме и следниот дел во кој се обработени случаите и начините на спроведување на обука во Министерството за внатрешни работи.

7 Случаи кога се спроведува обука

Министерството за внатрешни работи, грижејќи се за професионалниот развој на своите вработени и нивното ефективно и ефикасно извршување на поставените работни обврски, има воспоставено механизми преку кои во континуитет од првото вработување па до завршувањето на работниот век на работниците, се спроведува системот на доживотно учење и развој на кариерата. Токму заради ваквиот развој неопходно е потребно, да се определи во кои случаи се спроведува обука. Во министерството за внатрешни работи *се спроведува обука во следниве случаи:*

- Кога определено лице за прв пат заснова работен однос (обука на приправник);
- Кога определено лице врз основа на спроведена постапка за селекција е избрано за кандидат за полицаец (основна обука за полицаец);
- Заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на определено работно место и
- Заради континуирана обука на работник.⁸⁶

За спроведување на обуката во Министерството се предвидени следниве начини:

- Со ментор⁸⁷;

⁸⁵ Предвидено во Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 17

⁸⁶ Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл. 81, исто и според Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 2

⁸⁷ **Ментор** е работник во Министерството распореден на работно место на повисоко ниво од работникот кого го менторира, кој завршил обука за ментор и е назначен од страна на министерот за внатрешни работи или од него овластен работник на предлог на раководителот на организационата единица во која работи. Според Предвидено во Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 4

- Во Центарот за обука на Министерството и
- Со ангажирање на други лица и субјекти.⁸⁸

Принципот на обука на вработените преку системот на **менторство** во денешната форма е застапен некаде од после 2008 година во Министерството за внатрешни работи. Претходно се користеше овој систем со наслов (*воведување во работа*), што претставуваше обврска за секој новопримен работник да се воведи во работните обврски за работното место за кое е примен на работа (кога течеше приправничкиот стаж до 12 месеци). Исто така воведувањето во работа се применуваше за секое работно место. Вообичаено за раководните места (командири на станица, командири на одделенија, водичи на безбедносни сектори, сообраќајни милиционери/полицајци и друго), беше неопходно претходно да се помине задолжителна обука која вообичаено траела од една недела до три месеци. Дури после успешно завршената обука и положените испити, лицето кое што се обучувало можело да отпочне со самостојна работа. За сериозниот пристап во обуката на кадарот ќе прикажеме две илустрации кои го отсликуваат периодот после втората светска војна до денес.

⁸⁸ Предвидено во Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 3

Фотографија бр. Од списанието Народен Милиционер бр.168 од 14.02.1958
 Сериозните припреми дадоа многу добри резултати.



Во текстот од написот во првата колона најдолу се гледа дека за успешно објаснување на законските прописи и постапките уште тогаш биле ангажирани, видни и истакнати адвокати, кои им ја објаснувале тематиката на вработените во милицијата и им вршеле обука за постапување. Ваквите припреми се преземале за успешна обука и што полесно функционирање на вработените и заштита на граѓаните од неправилности. Уште во тој период, бил воспоставен систем за годишно оценување на вработените, кој ги принудувал, самоиницијативно и задолжително, вработените во Министерството да се дообразуваат бидејќи ќе бидат оценувани, за што доказ е оваа фотографија.

Фотографија бр. Од весник Народен Милиционер бр.186 од јануари 1959, Годишното оценување обврска на службениците – важна задача на сите старешини



За вториот и третиот принцип на обука во Центарот за обука и преку ангажирање на други лица и субјекти, ќе стане збор во следната точка од трудот.

8 Начин на спроведување на обука

Обуката на вработените во Министерството, вообичаено се врши во Центарот за обука на Министерството (центарот), и секако обука на работното место. За да зборуваме за Центарот, добро би било и да се навратиме малку наназад како и од кога функционира овој систем за што ќе го искористиме историографскиот метод. Периодот после завршување на Втората светска војна, како и кај многу други земји така и во нашата разрушена земја, отпочнува процес на формирање

на институции и меѓу нив и на жандармеријата како полиција во состав на војската. Служењето во нејзе било доброволно и се вршело со склучување на договор за работа. Овие жандарми својот образовен процес во полицијата го имале како процес на описменување а дури подоцна како процес на обука за полициски работи и трал по три месеци. Официјално првото **Средно училиште за внатрешни работи**⁸⁹, подоцна именувано како “**Елисие Поповски – Марко**”, започнува со работа во текот на 1971 година и како такво функционира во разни облици до 2000 година. Во периодот од 1977 година во состав на **Центар за образование на кадри за безбедност и општествена самозаштита (ЦОКБОС)**,⁹⁰ во овој период започнува насоченото образование и токму заради тоа полициските службеници во тој период доаѓале во ЦОКБОС за учење во трета и четврта година. Во текот на 1995 се формира **Центар за образование на кадри за областа на безбедноста (ЦОКОБ)**,⁹¹ Во периодот до 2000 година завршуваат и последните редовни ученици со четиригодишно образование. Подоцна во текот на 2001 година после конфликтот, започнува образованието на мултиетничките полицајци при крајот на годината, кои се обучувани по наставна програма од инструктори од САД, ИЦИТАП и ОБСЕ, а во текот на 2003 година се формира **Полициска Академија**⁹² во чиј состав повторно оживува основното полициско образование сега во траење од 12 месеци. Од институцијата Полициска академија во текот на 2008 е формиран **Центар за обука**⁹³ на Министерството за внатрешни работи на Република Македонија и истиот функционира до денешни дни. Кога пишувавме малку историски или хронолошки податоци за полициското образование воопшто, не може да се одбегне фактот дека во периодот на функционирањето на Полициската академија, за основното полициско образование се спроведени два европски проекти од кои првиот за јакнење на институциите преку **КАРДС програмата** и спроведен во соработка на **Европската агенција за**

⁸⁹ Закон за Средно училиште за внатрешни работи, Службен весник на Социјалистичка Република Македонија бр.39/15.12.1971

⁹⁰ Закон за Центар за образование на кадри за безбедност и општествена самозаштита, Службен весник на Социјалистичка Република Македонија бр. 30 од 15.07.1977

⁹¹ Закон за Центар за образование кадри за областа на безбедноста, Службен весник на Република Македонија бр. 27 од 18.05.1995

⁹² Закон за Полициска академија, Службен весник на Република Македонија бр. 40 од 23 јуни 2003

⁹³ Закон за дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија, бр.84 од 11.07.2008

реконструкција со наслов: **“Обезбедување на советодавна помош на Полициската академија”**, во соработка со полициската академија на Холандија и Естонија, со времетраење од 12 месеци од 01.09.2004 до 15.08.2005 год.⁹⁴ Како подоцнежено продолжение на овој проект во текот на 2005 и 2006 година во траење од 18 месеци заедно со Холандрската полициска академија е спроведен **Твининг проект** за развој на наставна програма, задачи за учење и стекнување на компетентни полициски службеници кои излегуваат од Полициската академија. Од овој период започнува и официјалното времетраење на основната полициска обука 12 месеци од кои три месеци се обука на работното место а другите девет месеци се обука во институцијата (Полициска академија), поделено на три синхронизирани исти периоди. Вака спроведените реформи во основното полициско образование ги наследува Центарот за обука кој и денес функционира според овој систем. Откако го претставивме системот на полициското образование, сега би продолжиле со начинот како обуката се спроведува. Во Правилникот за обука на Министерството за внатрешни работи, се предвидени обуки на следниве начини:

- Обука на лице кое за првпат заснова работен однос (приправник);
- Обука на кандидат за полицаец (основна обука за полицаец);
- Обука заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на определено работно место;
- Континуирана обука на работник.⁹⁵

На почетокот ќе го објасниме начинот на **обука на лице кое за првпат заснова работен однос (приправник)**, овдека станува збор за обука на лица кои прв пат склучуваат договор и работен однос со Министерството и добиваат статус на приправник, небитно од нивниот степен на образование и работното искуство. Приправникот според правилникот на работните места за кои имаат статус на овластено службено лице може да биде:

- Приправник на работното место за вршење стручни или граѓански работи;

⁹⁴ Младен Трајков, Современа полициска обука во Република Македонија после 2003, Меѓународен годишник на Факултетот за безбедност – Скопје, 2012, стр.140

⁹⁵ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 26-55

- Приправник на работното место за вршење на работи од областа на безбедност и контраразузнавање и
- Полициски службеник приправник.⁹⁶

Значајно е да се истакне дека со секој приправник кој за прв пат се прима во Министерството, се склучува договор за времетраењето на приправничкиот стаж како и правата и обврските на приправникот и Министерството. Бидејќи секоја обука предизвикува и одредени финансиски импликации, во договорот стои и обврската на приправникот да се оддолжи на институцијата со работење двапати подолго од времето кое е поминато на обука (пример ако обуката траела една година, обврска на приправникот е да работи две години). Ова е значајно за оние приправници кои ќе се откажат самоиницијативно или ќе бидат отстранети од обуката заради некоја причина, тогаш според договорот се обврзани да ги надоместат трошоците кои се за нив направени за времетраењето на обуката.

Вториот начин на обука е **Обука на кандидат за полицаец (основна обука за полицаец)**, оваа обука според основачките документи на Центарот за обука на Министерството се одвива во Центарот за обука од страна на *обучувачи*⁹⁷ и *демонстратори*, и на работното место каде полицаецот ќе ги извршува неговите работни обврски од страна на *теренски обучувач - ментор*⁹⁸.

⁹⁶ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл.27

⁹⁷ **Обучувач** е работник на Министерството кој работи на одредено работно место во конкретна организациона единица во Министерството по претходно завршена обука за обучувач, согласно одредбите од Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл.23, постојат неколку вида на обучувачи и тоа: **предавач обучувач** е обучувач кој е оспособен за спроведување на најголем дел од програмите за обука во Центарот, особено за стручните содржини и теоретскиот дел на програмите, **Наставник** е обучувач оспособен за презентирање на теоретските програмски содржини во програмите за обука, со конкретна област на специјалност (странски јазик, прва помош, општа физичка подготовка и сл.), **Инструктор** е обучувач оспособен за спроведување на обука исклучиво во одредена стручна област на специјалност (примена на овластувања, воспоставување на јавен ред и мир, контрола на движење на гранични премини, специјални физички подготовки – боречки вештини, самоодбранаи сл.), **демонстратор** е обучувач кој практично ги реализира наставните единици во наставните програми и планови преку практични вежби и задачи, како и практичните задачи и постапки во конкретни области (при примена на овластувања, употреба на сила, разбивање толпа, регулирање на сообраќај и сл.). Демонстраторот асистира во работата на обучувачите. Предвидено во Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл 13

⁹⁸ Ментори (теренски обучувачи) се полициски службеници на Министерството кои по спроведена обука за ментор поседуваат потврда за ментор издадена од Центарот, Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 33, т.4

Времетраењето на обуката како што погоре споменавме е поделено на три периоди и тоа:

Локација Каде се спроведува обуката	Центар за обука	оценување	Теренска обука	оценување	Центар за обука	оценување	Теренска обука	оценување	Центар за обука	оценување	Теренска обука	оценување	вкупно
	3 месеци		1 месец		3 месеци		1 месец		3 месеци		1 месец		12 месеци
		1		1		1		1		1		1	6 оценувања

Табела бр.1 Циклусот на основната обука за полицаец со кварталните периоди и оценувањето на истите

Според податоците кои се претставени во погорната табела може јасно да се види, дека после секој од тримесечните периоди на обука во Центарот за обука следува оценување на теориските знаења по што кандидатот се испраќа на теренска обука на работното место кај неговиот теренски обучувач каде поминува еден месец обука и по враќање во Центарот се спроведува тестирање на стекнатите практични знаења и вештини при што се *оценува компетентноста* за самостојно извршување на работните обврски. Овој циклус се повторува периодично три пати за една година. За целото времетраење на обуката на кандидатите за полицајци, тие се сместени во Центарот за обука, се применува интернатски систем на сместување со обезбедена храна, облека, униформа и сместување како и наставни материјали. По завршување со обуката, Центарот подготвува ранг листа на завршените кандидати со постигнатите резултати а Министерството склучува договор за вработување со оние за кои цени дека ги исполнуваат критериумите и располагаат со соодветни компетенции за самостојно извршување на работите во МВР.

Третиот начин на обука е: **обука заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на определено работно место**, што е начин

на обука за лице, со кое се склучува договор за вработување на работно место кое е соодветно на видот на неговото стручно образование, кое има претходно работно искуство, но не во областа за која е предвидено работното место за кое се склучува договор за вработување, се оспособува за самостојно вршење на работите во Центарот или со ментор. Обуката е најдобро од практични причини да се спроведува преку ментор, кој за траењето на обуката претходно подготвува план и распоред на спроведување на обуката а после завршување на обуката заедно со менторираниот работник изготвуваат *Изјава за завршено менторство*. За обука која е спроведена во Центарот, се поднесува извештај, кој се доставува до раководниот работник на организационата единица каде што е распореден обучениот работник, како и до единицата надлежна за човечки ресурси. На овој начин воспоставен е систем на преземање на обострана одговорност како од лицето над кое се спроведува обука така и од менторот и Центарот за обука или се врши самоконтролирање, на постигнатите резултати од обуката во текот на работењето на обучуваниот работник. Ваквиот систем е добар за подобрување на активностите за време на обуките на идните вработени.

Четвртиот начин на обука е **континуирана обука на работник**, станува збор за обука која трае за целокупниот работен век низ процесот на доживотно учење.

Континуирана обука се врши од страна на:

- Центарот;
- Советниците за континуирано стручно и физичко оспособување, како и
- Други лица и субјекти, на начин утврден со одредбите од овој правилник.⁹⁹

Ваквиот тип на обуки вообичаено може да се изведува на два начина и тоа:

- централизирано и
- децентрализирано.

Во зависност од планираните активности **централизираната обука**, се планира и организира од страна на организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси за потребите на Министерството, во Бирото и во Управата во соработка со Центарот, со цел поуспешно вршење на работните задачи од

⁹⁹ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 42

страна на работниците на работните места на кои се распоредени, а се спроведува од страна на Центарот. Додека *децентрализираната обука* се планира и организира во рамките на организациските единици на министерството, заради обука за специфични работи и задачи кои се извршуваат во рамките на овие организациски единици, а се спроведува преку семинари, работилници, курсеви и слично¹⁰⁰. Поставувањето на соодветни лица за планирање и спроведување на ваквиот вид на децентрализирани обуки во организационите единици, овозможува намалување на трошоците за обука. Истовремено овој вид на обука има и недостатоци: бидејќи ја извршуваат истите лица, нема можност за стекнување нови искуства, не дава можност за поблиско запознавање на вработените од различни организациони единици и размена на искуства а истовремено зголемување на соработката. Заради полесно планирање, координирање и спроведување на процесот на обука на вработените во Секторите за внатрешни работи и во Регионалните центри за гранични работи е утврдено посебно работно место, *“советник за континуирано стручно и физичко оспособување”*.¹⁰¹ Ова работно место ги има следните работни обврски цитат: “советникот ги организира и координира сите активности неопходни за исполнување на потребите за обука на работниците во Секторот за внатрешни работи односно Регионалниот центар за гранични работи, односно го организира и координира целокупниот процес на обука за работниците во Секторот за внатрешни работи односно Регионалниот центар за гранични работи.”¹⁰² Според ваквите работни обврски советникот за континуирано стручно и физичко оспособување ги врши следниве работи:

- проценка на потребите за обука во рамките на Секторот за внатрешни работи односно Регионалниот центар за гранични работи;
- спроведување и евалуација на обуките предвидени согласно Годишниот план за обука на работниците во Секторот за внатрешни работи односно Регионалниот центар за гранични работи;

¹⁰⁰ Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 43

¹⁰¹ Предвидено во актот за систематизација на работни места во МВР и Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 44

¹⁰² Преземено од Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл. 45

- следење и развивање на процесот на спроведување на обука за работниците во Секторот за внатрешни работи односно Регионалниот центар за гранични работи.

Ваквите работни обврски произлегуваат од членот 49 од Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи. Клучно за успешно спроведување на обуките и планираните активности е блиската соработка со Центарот за обука и организационата единица за човечки ресурси. Можеби погоре во работните задачи на советникот не беше претставена, но од неговото работно место произлегува и обврската за водење на евиденцијаа за спроведените обуки што мора да биде идентична и компатибилна со единиците за човечки ресурси.

Во министерството се спроведува и стручно оспособување на одделни категории на работници во Министерството, како што се: резервниот состав, на вработените во одделот за посебните единици како и работниците со статус административни службеници, сите се обучуваат согласно Законот за работни односи и прописите од областа во која работат.¹⁰³

Откако го претставивме системот на обука во полицијата, сега може да бидат презентирани и одредени статистички показатели кои се јавно презентирани и достапни на веб страната на Министерството за внатрешни работи.

Во периодот 2004/05 година е спроведена обука за трансформирање на армијската гранична бригада во полициска структура која ќе ја обезбедува границата на Република Македонија. Во овој период се спроведени пет курса:

I Курс	260 слушатели
II Курс	280 слушатели
III Курс	149 слушатели
IV Курс	275 слушатели
V Курс	402 слушатели
Вкупно	1366 слушатели

Табела бр. 2 Преглед на спроведени курсеви и учесници на обуките за трансформирање на граничната полиција за период 2004/2005

¹⁰³ Повеќе во Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл.52-55

I Курс	10.06.2004 - 06.08.2004
II Курс	31.01.2005 – 25.03.2005

Табела бр. 3 Одржани курсеви на менаџери

Специјална обука за млади офицери	102 слушатели
------------------------------------------	----------------------

Табела бр. 4 Одржана обука за млади офицери

Курс за даночни инспектори од УЈП, јуни – ноември 2007	187 даночни инспектори
---------------------------------------------------------------	-------------------------------

Табела бр. 5 Одржана обука на даночни инспектори од Управата за јавни приходи во текот на 2007

05.04.2004 – 31.03.2005	337 слушатели
01.12.2007- 30.11.2008	88 слушатели

Табела бр. 6 Одржани курсеви за основна обука за полицаец¹⁰⁴

Во продолжение ќе ги претставиме оние обуки за кои сме ги обезбедиле податоците, кои се објавувани на интернет страната на МВР и во сретствата за јавно информирање, за временскиот период од 2009 до 2015 година.

¹⁰⁴ Табелите се преземени и подготвени според, Полициска Академија 2003 -2008, Скопје, 2008, стр.8

Време на одржување	Наслов на обуката	учесници	Одржана во Центар за обука	Одржана надвор од центар за обука	Одржана во друга држава
11.12.2009	Основна обука за полицаец		ЦО		
2010	Организирани 94 различни обуки ¹⁰⁵	2133	ЦО		
3.12.2011	Практична имплементација на Законот за кривична постапка ¹⁰⁶	7500	ЦО		
06.03.2012	Организирано против организираниот криминал ¹⁰⁷		ЦО		
2013	57 обуки –за Самостојно вршење на работите на работното место	1207	ЦО		
	388 континуирани обуки	8777	ЦО		
	12 основни обуки за полицаец	3577	ЦО		
	2 Основни обуки за полицаец	327 +323	ЦО		
	163 обуки	270		Надвор	
	107 обуки ¹⁰⁸	125			Надвор од државата
2013	Обука за малолетничка деликвенција (спроведуван 4 години) ¹⁰⁹	1500 полицајци	ЦО		

¹⁰⁵ Годишен извештај за работењето на МВР за 2010, стр.37

¹⁰⁶ <http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=10690&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

¹⁰⁷ <http://www.dnevnik.com.mk/default.asp?ItemID=DC1AF1251501C0449DAD6AEEFDBA33AA>

¹⁰⁸ <http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13230&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

¹⁰⁹ <http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12437&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

2013	Обука за користење на комуникациски систем СИЕНА ¹¹⁰		ЦО		
02.10.2013	Обука за – Организирање, управување со големи настани и координирање на службите ¹¹¹				
13.10.2013	Заштита на човековите слободи и права при примена на полициски овластувања ¹¹²	86	ЦО		
16.01.2014	Основна обука за полицаец ¹¹³	440	ЦО		
13.03.2014	Обука за борба против трговија со фалсификувани документи ¹¹⁴	20	ЦО		
07.10.2015	Основна обука за полицаец ¹¹⁵	660	ЦО		

Табела бр. 7 Спроведени обуки во Центарот за обука и надвор од него, за вработени во МВР

¹¹⁰<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12803&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

¹¹¹<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12737&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

¹¹²<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12781&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

¹¹³<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13059&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

¹¹⁴<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13362&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

¹¹⁵<http://www.mvr.gov.mk/vest/514>

Време на одржување	Наслов на обуката	учесници	Одржана во Центар за обука
2010	4- регионални обуки за земјите од југоисточна Европа ¹¹⁶	125	ЦО
2012	Детска порнографија и криминал против децата ¹¹⁷	23	ЦО
2014	Борба против организиран криминал и трговија со дрога ¹¹⁸		ЦО

Табела бр.8 Спроведени регионални обуки во Центарот за обука на кои учествуваат претставници на земјите од Југоисточна Европа

Секако дека е важно да се спомене дека, системот на основна обука на полицајците, продолжи да функционира и трае до денешен ден, особено откако во изминативе 6-7 години заминаа во пензија околу 3500 овластени службени лица од Министерството.

9 Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи

Во текот на 2015 година и формално правно во Министерството се воспостави систем за селекција при распоредување и унапредување и конечно е отпочнат со функционирање системот за кариерен развој на работниците. За да може сето ова да стане реалност и да биде функционално, донесен е: “Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците

¹¹⁶ Годишен извештај за работењето на МВР за 2010, стр.37

¹¹⁷ <http://kurir.mk/makedonija/vesti/64816-VJB-so-regionalna-obuka-za-detska-pornografija>, на обуката учествуваа претставници од: Република македонија, Република Албанија, Република Бугарија, Република Босна и Херцеговина, Република Србија, Република Хрватска, Република Црна Гора, Република Молдавија, Унгарија, Романија и Република Словенија

¹¹⁸ <http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13501&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

во Министерството за внатрешни работи.”¹¹⁹ За да го разбереме системот на кариера на почетокот ќе се обидиме истиот и да го дефинираме.

Според правилникот, **системот на кариера** на овластените службени лица во Министерството претставува процес на развој на кариерата на овластеното службено лице.¹²⁰

Според Микуновиќ, **кариера** фр. 1. успешно напредување во службата или знаењето, животен пат; 2. занимање, професија, знаење.¹²¹

Според прирачникот за кариера, **кариерата** е креирање на вредност преку посветеност на вашата страст и експертиза низ времето, правење историја, односно вашата приказна.¹²²

Иако во правилникот е дефинирано како процес, кариерата во суштина би претставувало целокупното работење на едно лице, овдека бидејќи се работи за Министерството, се работи за лице кое е вработено во него. Но да одиме по ред со објаснувањето на содржините на *селекцијата при распоредување и унапредување* на вработените во Министерството. Принципот на селекција на лица кои засноваат работен однос во Министерството, системот на обука и оценувањето како и откажувањето од работа или прекинувањето на договорот за вработување се одвива преку исполнување на критериуми од неколку законски прописи: Закон за внатрешни работи, Закон за полиција и Колективниот договор на Министерството за внатрешни работи.¹²³ *Распоредувањето* на работниците во Министерството се врши на слободни или упразнети работни места, а се спроведува преку транспарентна постапка преку објавување на интересен оглас. Секако дека при распоредувањето не се прави никаква дискриминација по пол, раса, вера, убедување или слично. Исклучок од ваквиот вид на распоредување се прави, кога работникот самиот бара да биде прераспореден заради одредени лични причини: здравствени, место на живеење и др. И во делот на *унапредувањето* во повисок платен ранг, неоподно е

¹¹⁹ Истиот е објавен во Службен весник на Република Македонија бр. 44 од 19.03.2015

¹²⁰ Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр. 44 од 19.03.2015, чл.3

¹²¹ Љубо Микуновиќ, Современ лексикон на странски зборови и изрази, Наша книга, Скопје, 1990, стр.280

¹²² Прирачник за кариера, ЦС Глобал, Скопје, стр.6

¹²³ Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр. 69 од 30.04.2015, чл.5

почитување на одредбите од Законот за внатрешни работи членот 122, каде се предвидени условите за унапредување во повисок платен ранг, како и одредбите од Колективниот договор кои се предвидени во членовите од 51 до 65. Овдека неминовно е да се спомени дека одредени одредби од Колективниот договор ќе отпочнат да се применуваат од 01.01.2017. Но овдека е потребно да ги претставиме одредбите од Законот за внатрешни работи членот 122 каде се предвидени условите за унапредување во повисок платен ранг во кои се вели:

”работникот се унапредува во соодветен платен ранг ако ги исполнува следниве услови:

- За унапредување во прв платен ранг има добиено три последователни оценки “особено се истакнува”, “се истакнува” или “задоволува” ;
- За инапредување во повисок платен ранг има добиено три последователни оценки “особено се истакнува”, “се истакнува” или “задоволува” по стекнување на претходниот платен ранг.”¹²⁴

Унапредувањето на друго, повисоко работно место се врши во транспарентна постапка и преку објавување на интерен оглас за слободните работни места во МВР. Постапката е следнава, раководителите на организационите единици поднесуваат барање до одделите за човечки ресурси за пополнување на слободните работни места кои се утврдени со анализата или се ослободиле во меѓувреме. Одделот за човечки ресурси ги обработува податоците и прави анализа која ја доставува до министерот, кој што ја одобрува или одбива и ако е одобрена се подготвува телеграма за слободните работни места во Министерството. Телеграмата се дистрибуира до раководителите на организационите единици кои се должни да ги запознаат сите вработени и да ја стават на огласна табла. Во телеграма се определува временскиот рок на траење на интерниот оглас кој трае до 15 дена, се поднесуваат пријави од вработените, и одделот за човечки ресурси изготвува листа на кандидати кои ги исполнуваат условите. Листата со кандидатите кои ги исполнуваат условите се доставува до комисијата која е надлежна за одлучување. Комисијата покрај доставените

¹²⁴ Предвидени во Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл. 81, исто и според Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл.122, т.1

документи за разгледување има можност да врши увид и има пристап до сите документи и податоци од персоналното досие на кандидатот. Исто така комисијата може да спроведе:

- Интервју со кандидатите;
- Психолошко тестирање на кандидатите;
- Проверка на моторичките способности на кандидатите;
- Друг вид тестирање;
- Проверка на стручноста и др.¹²⁵

Откако ги заврши сите обврски, комисијата донесува **одлука** за тоа кој кандидат ги исполнува условите и ќе биде прворангиран, за што подготвува извештај кој го доставува до министерот или директорот на Бирото или директорот на Управата. За извршениот избор на кандидатот писмено се известуваат кандидатите кои се пријавиле на интерниот оглас.

За развојот на кариерата во Министерството, неопходно е да се напомене дека истиот започнува од постапката за засновање на работен однос во Министерството и ги опфаќа следниве елементи:

- Селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството;
- Обука;
- Распоредување;
- Унапредување;
- Оценување и
- Откажување и прекинување на договор за вработување.¹²⁶

Ова значи дека системот на кариерата во Министерството, започнува со стекнувањето на основните знаења за работењето во него, кои секојдневно се надградуваат, развиваат и оценуваат и за успешните завршуваат со пензионирање, а за оние кои не се пронашле во овој систем, нивниот работен век продолжува на друго место. Спомнувајќи го системот на оценување на

¹²⁵ Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр. 44 од 19.03.2015, чл.20

¹²⁶ Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр. 44 од 19.03.2015, чл.4

вработените како една од менаџерските обврски, продолжуваме со системот на контрола на вршењето на работите во Министерството за внатрешни работи.

10 Контрола на вршењето на работите во Министерството за внатрешни работи

Системот на контрола над работењето и извршувањето на поставените работни обврски ниту е нов, ниту пак некогаш и некаде престанал да постои. Сепак постојат и автори кои имаат малку поинаков поглед и размислување за контролата, еден од нив е трудот на Лепаж: “Контрола на полицијата – дали е навистина неопходна.”¹²⁷ Според тоа ни Министерството, не може да биде исклучок од овој систем, кој што заради спецификата на работење е од особена важност за Министерството. На самиот почеток пред да започнеме да зборуваме за системот на контрола - внатрешна контрола, би сакале истиот соодветно да го дефинираме.

Според Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, **внатрешна контрола** е преземање на активности од страна на работниците на Секторот (сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди), при постапување по примен усен или писмен поднесок поднесен од граѓанин или друг субјект, заради утврдување на вистинитоста на наводите изнесени во неа и давање предлог за поведување на постапка за утврдување одговорност за кршење на работниот ред и дисциплина и за утврдување на материјална, професионална, прекршочна или кривична одговорност на работниците во сите случаи на нивно *незаконско постапување*.

Според Милетиќ, **контролата над полицијата** е посебен дел од контролата на управата кој е уреден со правни норми кои се однесуваат само на полицијата, и тоа на нејзината надворешна контрола и нејзината внатрешна контрола или самоконтрола, со тоа што во зависност од прифатените мерки за класификација, се знаат и другите видови на контрола на полицијата, (на пример, претходна и

¹²⁷ Кристијан Лепаж, Контрола на полицијата – дали е навистина неопходна, Безбедност-ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, декември 1994, Скопје, стр.693

дополнителна контрола, репресивна и корективна, авторитативна и советодавна, редовна и повремена, хоризонтална и вертикална, ексклузивна и инклузивна).¹²⁸

Според Алексик, Шкулик и Жарковиќ, **внатрешна контрола** е поим со кој се означува организирани форми на дејствување на заштитните системи во организациите¹²⁹

Според Бејкер, зборува за системот за **внатрешни истраги** во кој не е дефинирано точно што е внатрешна контрола, но постои објаснување за Сектор за внатрешна контрола, тоа е единица во рамките на полициската станица која е задолжена за истражување на жалбите против полицајците.¹³⁰

Според, К.де Ровер, истиот ја имплицира контролата преку системот на меѓународната одговорност за постапките на спроведување на законот и заштитата на човековите права.(има три нивоа: меѓународна одговорност, надворешна одговорност и внатрешна одговорност).¹³¹

Според Шуклев, **контролата** се однесува на мерење на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за девијацијата на остварените резултати и преземање на конкретна акција кога е потребно.¹³²

Спред Драгишиќ, **контролата** е процес со кој се мери реализацијата на планираните цели, се утврдува степенот на отстапување на реализираните од планираните величини и се прават услови за навремено и соодветно преземање на конкретни активности.¹³³

Бидејќи разгледаваме доволно размислувања за контролата и внатрешната контрола воопшто, сега малку поконтретно ќе се занимаваме со објаснувањето на системот и функционирањето на внатрешната контрола во МВР и секако, со ефектите од нејзиното работење. За да може да постои контрола претходно е потребно да се пропише определено однесување што во случајов е предвидено

¹²⁸ Слободан Милетиќ, Појмовник полицијског права – Значење 650 појмова из области унутрашњих послова, Службени гласник, Београд, 2001, стр.32

¹²⁹ Живојин Алексик, Милан Шкулик, Милан Жарковиќ, Лексикон криминалистике, Дигитал Дизајн, Смедеревска Паланка, 2004, стр.399

¹³⁰ Бери М. Бејкер, Да се биде полицаец – водич за полициска кариера, превод, НАМПРЕС, Скопје, 2009, стр.55

¹³¹ К. Де Ровер, Во служба на заштита – човековите права и хуманитарното право за полициските и безбедносните служби, Меѓународен комитет на црвениот крст, Женева, 1998, стр.372

¹³² Бобек шуклев, Менаџмент – III изменето издание, Г. Делчев АД Скопје, 1999, преземено од Стефан Буцакоски, Полициски менаџмент, Летра Охрид, 2003, стр.56

¹³³ Зоран Драгишиќ, Безбедносни менаџмент, Службени гласник, Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007, стр. 129

во **Кодекс на полициска етика**,¹³⁴ и **Кодекс на полициска етика**¹³⁵, за чие значење пишува Стојановски во трудот “Македонски полициски кодекс – значаен сегмент од реформата на полицијата во Република Македонија.”¹³⁶ Според Законот за внатрешни работи, предвидени се два основни вида на контрола на вршењето на работите во министерството:

- Внатрешна контрола и
- Надворешна контрола.¹³⁷

Внатрешната контрола во Министерството ја остварува посебна организациона единица Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, која функционира според Правилник за вршење на работите на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, кој е донесен во мај 2007.

Надворешната контрола на работата на Министерството вршат: Собранието на Република Македонија и Народниот правобранител.¹³⁸

Во продолжение прво би оделе со објаснување на надворешната контрола на работењето на Министерството односно на Управата како орган во состав. Собранието на Република Македонија е законодавниот орган кој ги донесува законите, што значи и буџетот на Министерството и токму заради тоа, располага и со можност за контрола на работењето на Министерството. Обврска на министерството е да достави најмалку еднаш во текот на годината **Извештај за работењето на Министерството**¹³⁹, кој го презентира министерот или од него овластен работник, и кој се усвојува во Собранието. Кога постојат одредени безбедносни предизвици кои ја загрозуваат безбедноста на државата, животот или имотот на граѓаните од поголем обем, тогаш Собранието може да

¹³⁴ Министерство за внатрешни работи, Скопје, 2004

¹³⁵ Службен весник на Република Македонија бр.72 од 11.06.2007

¹³⁶ Трпе Стојановски, Македонски полициски кодекс – значаен сегмент од реформата на полицијата во Република Македонија, Годишник на Полициската академија – Скопје, 2005/2006, стр.15

¹³⁷ Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15, чл. 81, исто и според Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015, чл.57

¹³⁸ Предвидено во чл.59 од Законот за внатрешни работи

¹³⁹ Вообичаено неговиот наслов е Годишен извештај за работата на Министерството за внатрешни работи во текот на (год. Пример 2010), и се доставува до Претседателот на Собранието на Република Македонија.

побара доставување соодветни информации или извештај за безбедносната состојба. Посебно е значајно дека во Собранието е формирана **Комисија за надзор на работењето на Управата за безбедност и контраразузнавање**, која има посебни овластувања и надлежности. Според досегашното работење на оваа комисија во Република Македонија, се покажа како неефикасен инструмент во рацете на Собранието.

Вториот чинител на вршење надворешна контрола врз работењето на Министерството е **Народниот правобранител**.¹⁴⁰ Народниот правобранител според уставните и законските ингеренции е институција, која се грижи за заштита на уставните и законските права на граѓаните кога им се повредени од органите на државната управа и од други органи и организации што имаат јавни овластувања.¹⁴¹ Преку овие општи надлежности секој граѓанин на Република Македонија или оној кој престојува, а на кого му се прекршени законските или граѓанските права од страна на полицијата има можност и право да поднесе претставка до Народниот правобранител или преку него до Министерството за внатрешни работи - Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди. Граѓаните знаејќи го ова право и можност, како поединечно така и преку определени граѓански организации, истото го користат на адекватен начин. За работењето на полицијата и перспективата од страна на граѓаните кон тоа работење пишува Мојаноски: “Работата на полицијата низ призмата на граѓаните.”¹⁴² Во прилог на ова преку табеларен преглед ќе го претставиме целокупното работење на Народниот правобранител кое се однесува за полицијата и Министерството за внатрешни работи прикажано низ бројки по години.

¹⁴⁰ Закон за народен правобранител, Службен весник на Република Македонија бр. 60/2003

¹⁴¹ Преземено од

http://ombudsman.mk/МК/osnovni_prashanja/671/shto_e_naroden_pravobranitel_.aspx

¹⁴² Цане Мојаноски, Работата на полицијата низ призмата на граѓаните, Годишник на Факултетот за безбедност – Скопје, 2009, стр. 297

(подготвено според Годишните извештаи за работа на Народниот
правобранител)

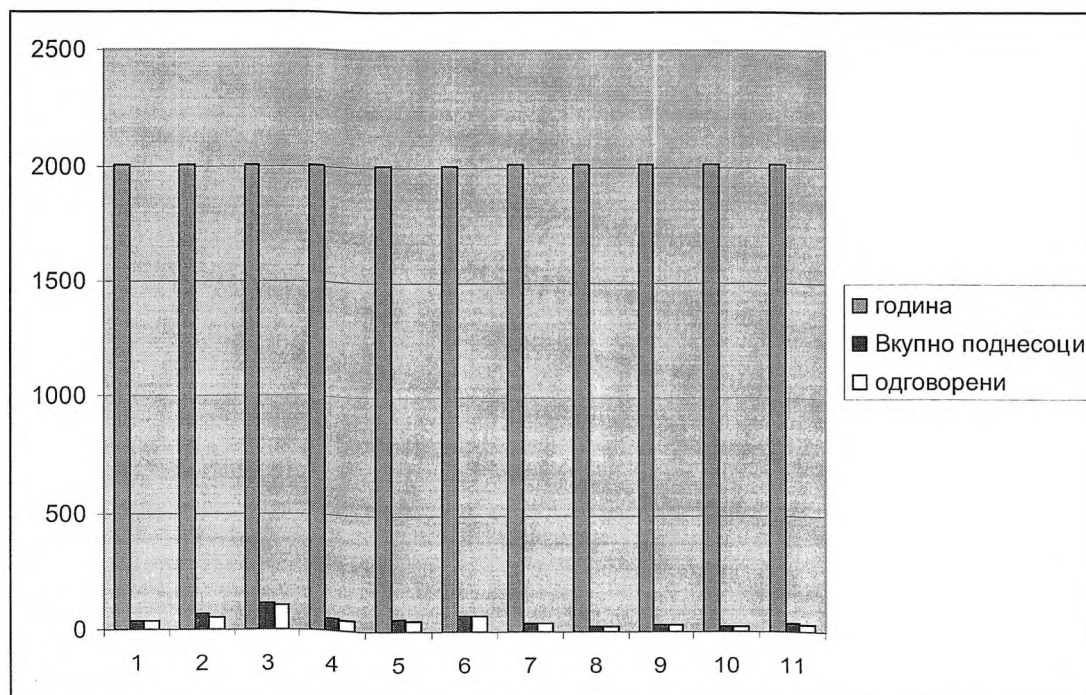
	Примени претставки по години	Број на подносител	Останати од претходна година	Вкупно во работа	анонимни	Со одлука за запирање или непокренување постапка	Решение на друг начин	Дадено мислење, сугестија, препорака	Постапено по интервенција на НП	Преземени сите законски дејствија од НП	Непостапено по интервенција на НП	Информации до министри	Информации до влада	Вкупно завршени постапки	Предмети останати во работа
2004	243	251	160	403		206	8	66	51		15	3	2	265	138
2005	391	415	138	529	2	129	55	133	83	9	41	9	1	385	244
2006	500	512	244	744	2	334	32	192	159	6	27	1	3	533	211
2007	347	358	211	558		265	10	158	133	8	17	3	1	416	142
2008	236														
2009	252	261	84	336	2	221	12	37	27	7	3	1		269	67
2010	238	243	67	305	1	213	9	30	21	6	3			250	55
2011	179	217	55	234	3	165	6	22	18	2	2			194	40
2012	220	228	40	260		185	2	24	16	3	5			206	54
2013	177	178	54	231		165	10	13	10	1	2			186	45

Табела бр. 9 Вкупно поднесоци по години до Народниот правобранител

година	Вкупно поднесоци	одговорени
2004	35	35
2005	68	52
2006	112	103 +(16)
2007	50	44+(9)
2008	51	46 +(6)
2009	70	68 +(5)
2010	41	40 +(2)
2011	26	26 +(1)
2012	32	32
2013	23	21
2014	35	33 + (2)
ВКУПНО	543	

Табела Бр. 10 Поднесоци од страна на Народниот правобранител до Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди (подготвена според Извештаите за работа на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди)

Графикон бр. 1 Поднесоци од страна на Народниот правобранител до Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди (подготвена според Извештаите за работа на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди)



Според погорните табеларен и графички прикази, јасно се забележува дека во текот на 2006 година, од страна на Народниот правобранител биле поднесени најголем број на претставки а потоа во годините кои следуваат, се забележува еден огромен пад до околу 50 поднесоци за повторно во 2009 да пораснат до 70 поднесока и во последниве неколку години се држи во разумни рамки на околу 26 до 35 поднесока. Ова покажува стабилизација во професионалното постапување на вработените на министерството и секако, можни се одредени отстапувања но сепак како заклучок може да произлезе дека постои професионално работење.

Овдека не можеме да ја заборавиме, и да не ја претставиме можноста за поднесување на претставка од граѓаните преку граѓанскиот сектор, односно, преку невладините организации, кои се занимаваат со заштитата на човековите права и слободи и секако со оценување на работењето на Министерството за внатрешни работи. Според Годишните извештаи за работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди од 2004-2013 година, добиени се поднесоци од следниве организации:

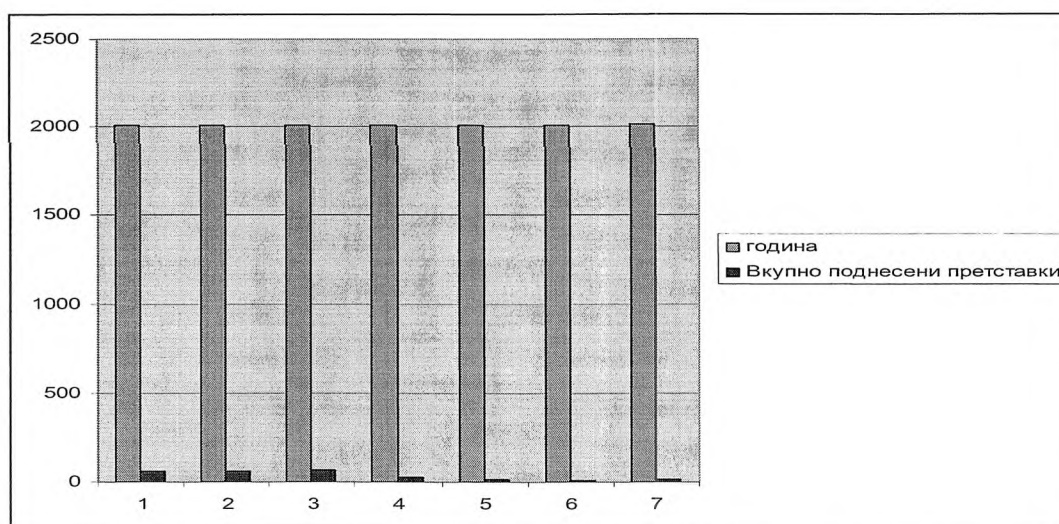
- Хелсиншки комитет;
- Амнести Интернационал;
- Здружение на ромите – Штип;
- Арка;
- Сите за правично судење;
- Центар за граѓанска иницијатива;
- Центар за демократски развој;
- НВО Избор;
- Хуман. Организација Нова Надеж;
- ХОПС;
- НВО Поезија;
- Здружение Достоинство;
- ХДЗР Месечина;
- Transparency international;
- Коалиција за здравствени и сексуални права на маргинализираните групи;
- Европски центар за ромски права.

Според поднесоците по години кои се претставени во Годишните извештаи за работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди од 2007-2013 година, може да се забележи следново движење:

година	Вкупно поднесени претставки
2007	60
2008	60
2009	66
2010	25
2011	14
2012	9
2013	14
вкупно	248

Табела бр.11 Вкупен број на поднесоци по години од НВО и збирно колку вкупно поднесоци за седум години¹⁴³

Графикон бр.2 Вкупен број на поднесоци по години од НВО и збирно колку вкупно поднесоци за седум години¹⁴⁴



¹⁴³ Табелата е подготвена според податоците кои се достапни на веб страната на Министерството за внатре работи: <http://www.mvr.gov.mk/page/sector-za-vnatreshna-kontrola>

¹⁴⁴ Табелата е подготвена според податоците кои се достапни на веб страната на Министерството за внатре работи: <http://www.mvr.gov.mk/page/sector-za-vnatreshna-kontrola>

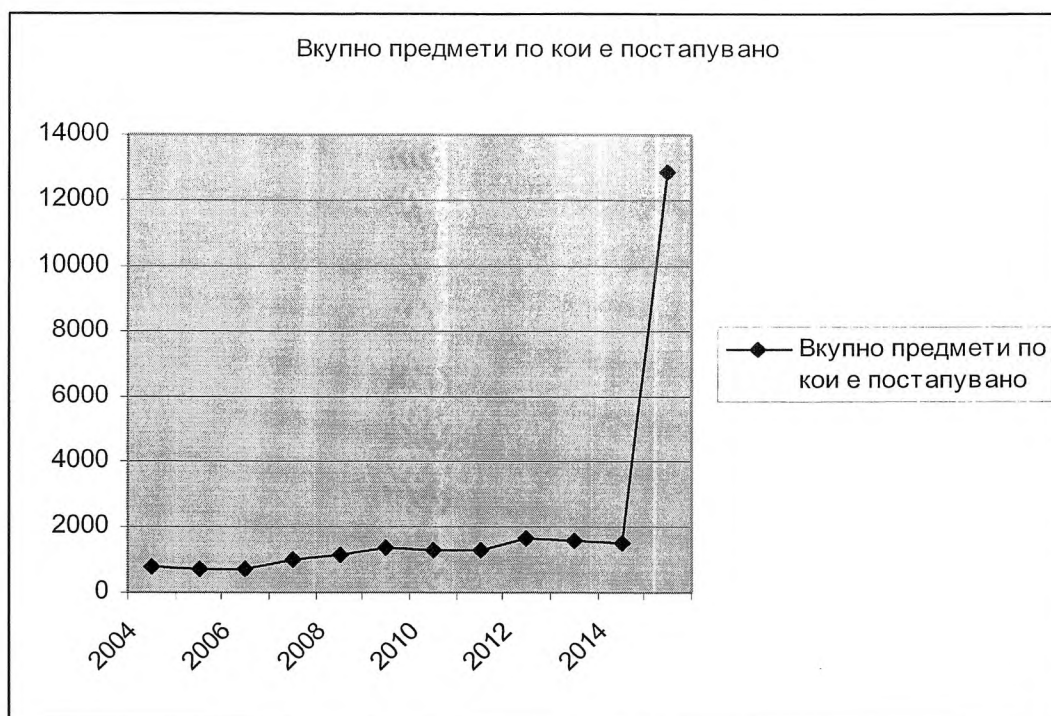
Анализирајќи ги табелата и графиконот за Вкупен број на поднесоци по години од НВО и збирно колку вкупно поднесоци за седум години, може да извлечеме заклучок дека после критичните 2007-2009 кога има по околу 60 поднесока, во последниве години наназад постои намалување скоро за ¼ па вообичаено поднесоците се помеѓу 9 и 14 поднесока по година, што е многу добар резултат за професионално постапување на вработените од Министерството.

Откако ги претставивме активностите на надворешната контрола на работењето на Министерството за внатрешни работи, сега ги претставуваме и активностите на **Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди**, претставени низ бројки.

	Вкупно предмети по кои е постапувано
2004	784
2005	677
2006	691
2007	974
2008	1148
2009	1355
2010	1261
2011	1250
2012	1644
2013	1584
2014	1506
вкупно	12874

Табела бр.12 Вкупно предмети по кои постапувал СВКПС

Графикон бр. 3 Вкупно предмети по кои постапувал СВКПС

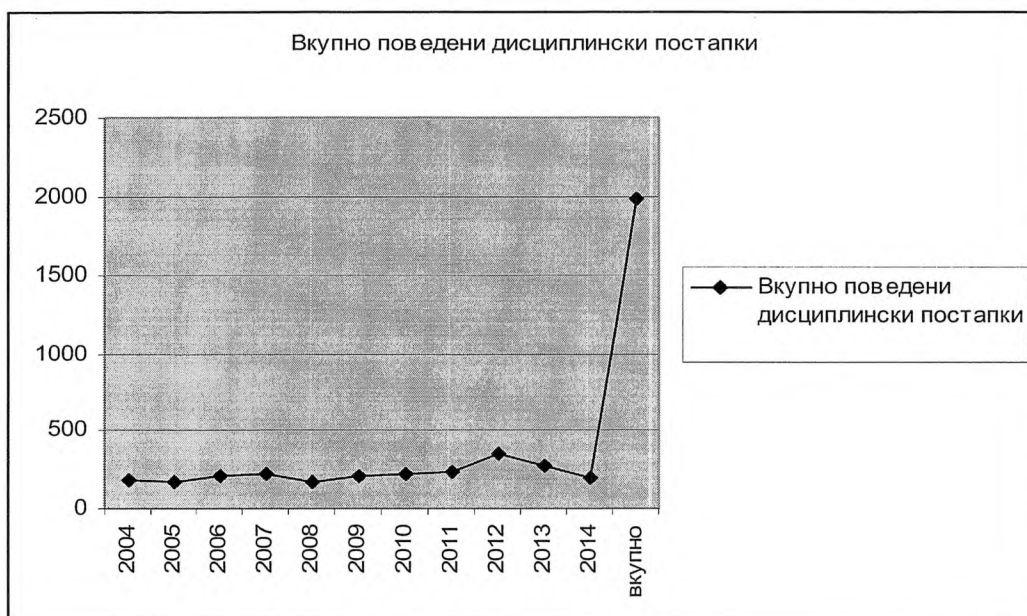


Анализата на податоците од погорните табеларно и графички показатели, недвосмислено го покажува трендот на работење и постапување на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди (СВКПС), низ бројки по години. Ако подобро го погледнеме графичкиот приказ, забележливо е дека за овие десет години кои се истражувани, бројот на предмети по кои постапувал (СВКПС), од почетни 784 во текот на 2004 има тренд на едно минимално стагнирање од следните две години за потоа од 2007 да оди во една нагорна линија со минимална стагнација. Така во текот на 2012 година имало зголемување од 109,69%, што е малку повеќе од двојно зголемување од почетната година на истражување. Од друга страна во последните две години на истражуваниот период годините 2013-2014, се забележува еден тренд на стагнација, кој што изразен во бројки претставува 1584 и 1506. Ова би значело дека во текот на една година во просек, секој ден од годината, (СВКПС) постапувал по нешто повеќе од 4 предмети дневно. За целокупното работење на (СВКПС), се преземани и одредени законски дозволени активности кои се предвидени во Правилник за вршење на работите на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, тие се следниве:

	Вкупно поведени дисциплински постапки
2004	179
2005	173
2006	201
2007	219
2008	173
2009	201
2010	219
2011	228
2012	347
2013	277
2014	188
вкупно	1980

Табела бр.13 Вкупно поведени дисциплински постапки

Графикон бр. 4 Вкупно поведени дисциплински постапки

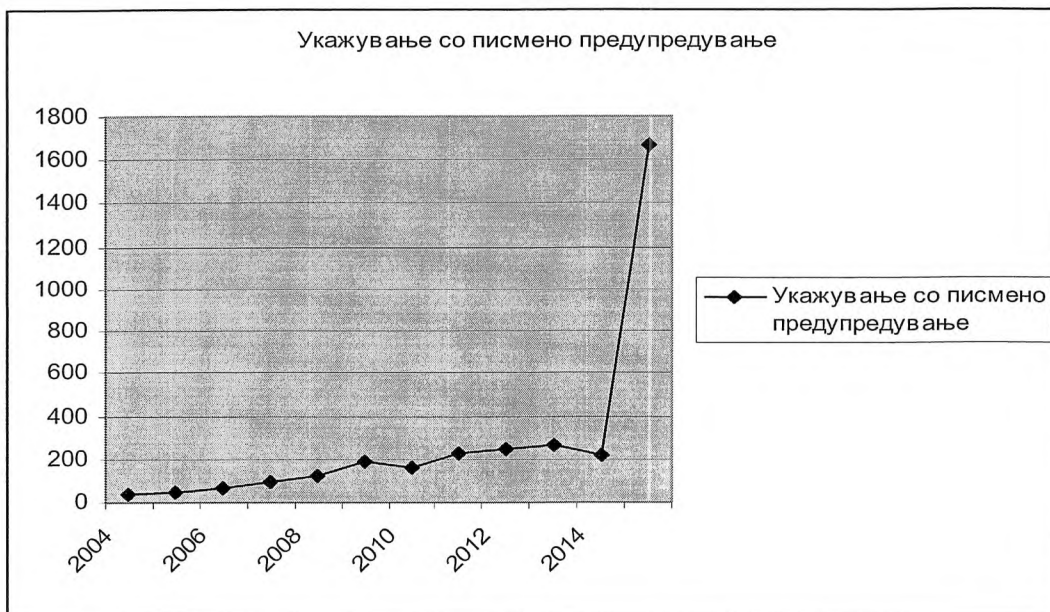


Според своите надлежности, (СВКПС) покренала водење на дисциплински постапки заради одредени прекршувања на работната дисциплина вкупно 1980 за десет години или по 198 постапки годишно. Очекувано е дека покренувањето на дисциплинските постапки не е рамномерно распоредено во сите години, најмалку покренати постапки имало во 2005 и 2008 по 174 постапки во текот на годината, најмногу имало во 2012, кога се покренати 347 постапки. Сепак за одбележување е фактот дека во просек само четири години имало помалку од 198 постапки а во останатите е за околу 10 до 30% зголемено ниво на постапки.

	Укажување со писмено предупредување
2004	36
2005	45
2006	66
2007	93
2008	122
2009	193
2010	161
2011	230
2012	244
2013	261
2014	217
вкупно	1668

Табела бр.14 Укажување со писмено предупредување

Графикон бр. 5 Укажување со писмено предупредување

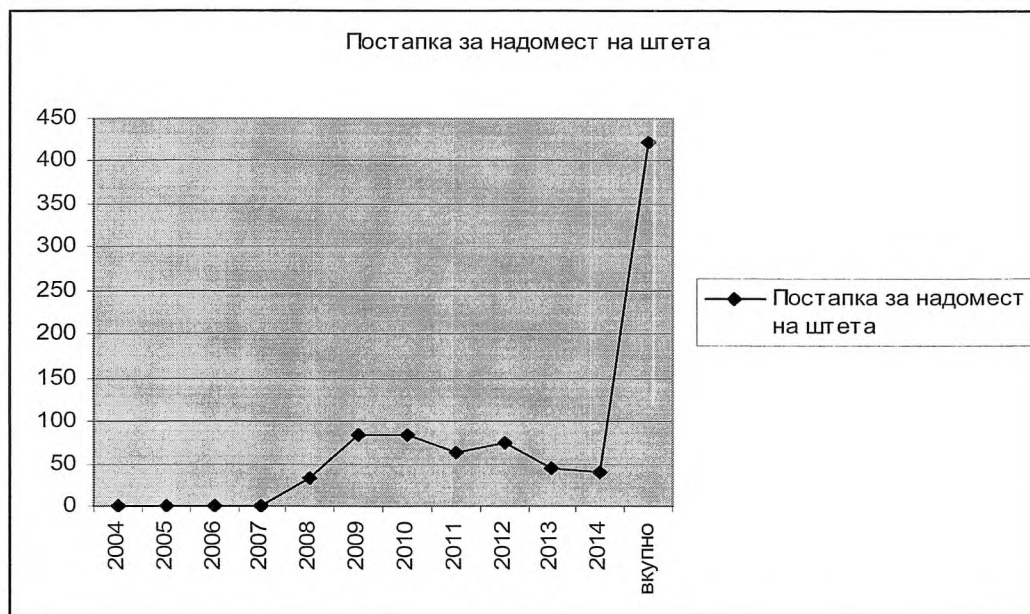


Одејќи со мерките со кои располагаат органите за дисциплинска одговорност, најблага мерка е укажувањето и писменото предупредување, кое е искористено во 1668 случаи. И во овој случај тоа на почетокот било применувано во помал обем додека во текот на последните истражувани четири години тоа е зголемено и се движи над 200 укажувања и писмени предупредувања. Претпоставка е дека се цени оти оваа мерка ќе ги даде очекуваните резултати.

	Постапка за надомест на штета
2004	/
2005	/
2006	/
2007	/
2008	32
2009	84
2010	85
2011	62
2012	74
2013	45
2014	39
вкупно	421

Табела бр.15 Вкупно поведени постапки за надомест на штета (полињата за годините за кои нема податоци се оставени празни)

Графикон бр. 6 Вкупно поведени постапки за надомест на штета (полињата за годините за кои нема податоци се оставени празни)

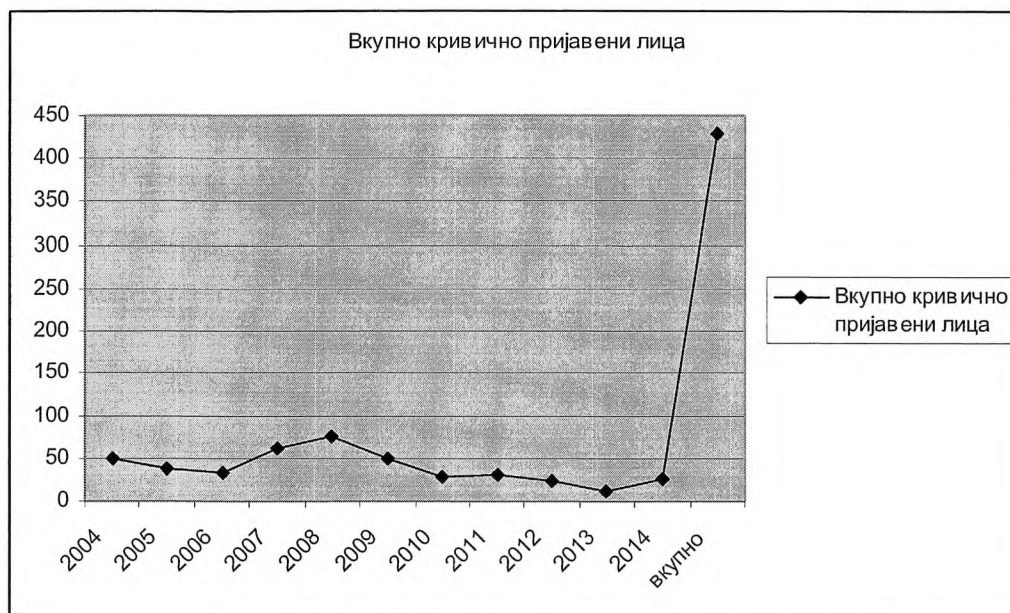


Во текот на работењето, очекувано е дека вработените причиниле конкретна и потврдена материјална штета заради која против нив се покренати постапки за материјална одговорност, но забележливо е дека најмногу ги имало во периодот 2009-2012, кога се движеле помеѓу 62-85 или во просек околу 76,25%, што за другите години е многу помалку, скоро една половина помалку постапки.

	Вкупно кривично пријавени лица
2004	50
2005	38
2006	34
2007	62
2008	75
2009	50
2010	29
2011	30
2012	23
2013	12
2014	25
вкупно	428

Табела бр.16 Вкупно кривично пријавени лица вработени во МВР

Графикон бр.7 Вкупно кривично пријавени лица вработени во МВР



Како и останатите граѓани така и вработените во Министерството за внатрешни работи се одговорни пред законот и токму тоа го покажуваат погорната табела и графикон во кои се претставени вкупниот број на кривично пријавени лица вработени во МВР. Станува збор за следнава состојба која погоре беше објаснета во надлежностите на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, кога тие имаат право но и обрска, кога ќе добијат сознанија дека некое лице вработено во МВР сторило

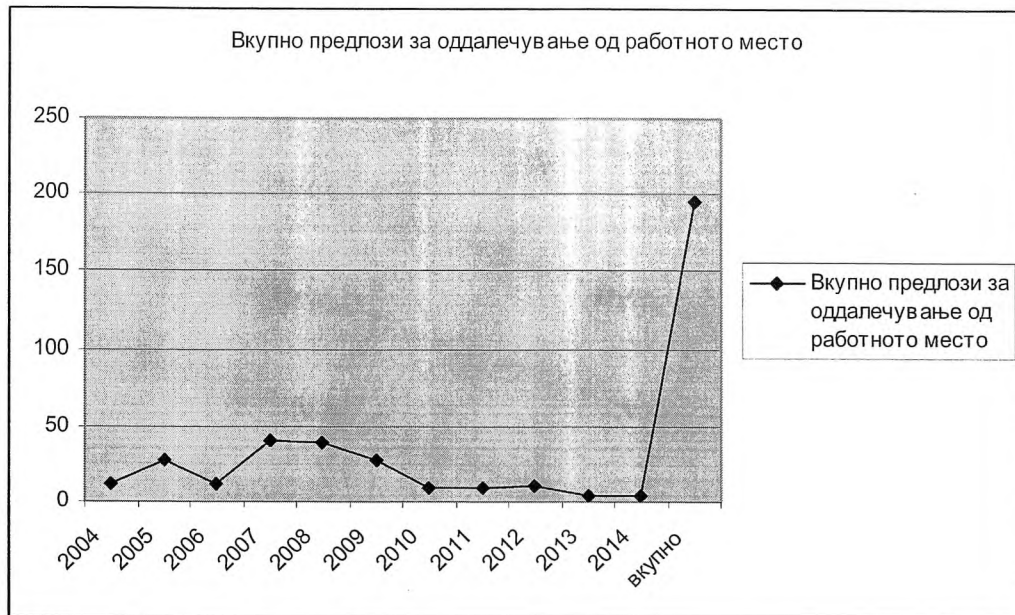
кривично дело за истото веднаш да го известат надлежниот Јавен обвинител.¹⁴⁵ Ваквото право и обврска Секторот го искористил во 428 случаи за изминатите десет годни или во просек по 42,8 случаи годишно, но оваа бројка е особено голема во текот на 2007 и 2008 година кога имало 62 односно 75 кривично пријавени лица. Ако ја земеме во предвид бројката на вкупно вработени во МВР и овие бројки се споредуваат тогаш тоа е малку но, ако сакаме да укажеме на тоа дека се работи за лица кои се вработени во извршен орган кој го спроведува законот, тогаш станува збор за голема бројка. Како и да се компарираат прикажаните резултати во никој случај не постои нешто што може да го оправда однесувањето кое довело до кривично пријавување на овие лица. Сепак од ваквите бројки може да се извлече една позитивна работа, да се утврдат кои се најчестите работи кои ги правеле вработените, кои се причините и преку една добра анализа на состојбата, да се поднесе предлог за подготвување на една конкретна обука за сите вработени. Преку обуката во секој случај би се влијаело на намалување на овие бројки.

	Вкупно предлози за оддалечување од работното место
2004	12
2005	27
2006	12
2007	40
2008	39
2009	28
2010	9
2011	9
2012	11
2013	4
2014	4
вкупно	195

Табела бр.17 Вкупно поднесени предлози за оддалечување од работното место

¹⁴⁵ Предвидено во Правилник за вршење на работите на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, Скопје, 2007, чл.10, ст.3

Графикон бр. 8 Вкупно поднесени предлози за оддалечување од работното место



Најдрастичната мерка во делот на казнувањето секако е оддалечување од работното место или добивањето на отказ. Преку погорните табела и графиконот многу јасно можеме да заклучиме дека оваа мерка својот максимум го имала во текот на 2007 и 2008 година кога 40 односно 39 вработени добиле отказ. Токму оваа мерка како да претставувала отрезнување за останатите вработени па така последниве години оваа бројка е сведена на само 10% од период кој е прикажан во 2007/08 или во текот на 2013 и 2014 година има донесено само по 4 откажувања на работниот однос. Ова покажува дека вработените стануваат многу попрофесионални и го сфаќаат значењето и ефектите од работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди и се трудат да ги почитуваат законските прописи до максимална можна мерка. Токму заради подобрување на капацитетите на вработените и нивниот развој, како и заради развој на целокупната организација на Министерството а преку него и Секторот за развој на човечки ресурси, во текот на планирањето, Министерството изработува Стратегија за развој на министерството за 3 или 5 години. За стратегиите во кои се предвидени активностите на целото Министерство и поодделните стратегии на оделни делови од него станува збор во следната глава.

IV ГЛАВА

КАРАКТЕРИСТИКИ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ ЗА ПЕРИОДОТ 2015 – 2017

Карактеристики на стратешкиот план на Министерството за внатрешни работи за периодот 2015 – 2017

Функционирањето на државните институции во сложените општествени услови и опкружувањето кое е обременето, со проблемите кои најчесто се заеднички за повеќето земји од регионот, се карактеристики на XXI век. Токму заради ваквите општествени и светски прилики и неприлики, времето го диктира или трасира правецот на планирање и работење на Министерството за внатрешни работи. Заради неопходноста од преземање одредени активности за справување со современите безбедносни закани во Министерството, вообичаено како и во другите државни институции се изработува соодветна Стратегија за среднорочен период од три години. Стратегијата сама по себе е само документ кој што мора да се спроведе за да стане функционална, нејзината имплементација е планирана во вид на Стратешки план за истиот период за кој се планира и стратeгијата и во кој се детално обработени одредените планови, области и проекти, за кои се планирани и предвидени: материјално технички средства, човечки ресурси, финансиски импликации и период на реализација заедно со организационата единица која ќе го извршува. Во стратешкиот план на Министерството за внатрешни работи, планирани се обврски кои произлегуваат од Владата на Република Македонија, кои е потребно Министерството да ги спроведе. Приоритетните цели на Влада на Република Македонија за Министерството за внатрешни работи се:

- Јакнење на борбата против корупцијата и организираниот криминал;
- Одржување на стабилноста на јавната безбедност и јакнење на административните капацитети за борба со прекуграничниот криминалитет;

- Подобрување на ефикасноста во борбата против тероризмот и заштита на националната безбедност;
- Заокружување на процесот на реформи во полиција.¹⁴⁶

За секој од овие приоритети, постои и детална разработка што се конкретните цели и приоритети, заради просторните можности и неможноста за детално објаснување на сите содржини од стратешкиот план, мислиме дека ова е доволно, бидејќи подолу се обработени одредени значајни области. Во оваа прилика откако ги претставивме приоритетните цели на Министерството за внатрешни работи, истите да ги компарираме со приоритетните цели на *Министерството за внатрешни работи на Република Србија за 2011-2016 година*. Од стратегија за развој на *Министерството за внатрешни работи на Република Србија за 2011-2016 година*, која е објавена во децембар 2010 година, произлегуваат следниве стратешки цели за идниот развој:

- Организација и управување;
- Безбедноста на поединецот, заедницата и државата;
- Партнерски односи на национално, регионално и меѓународно ниво;
- Систем на внатрешна и надворешна контрола и транспарентност во работењето.¹⁴⁷

Овдека особено е значајно да се истакне дека во буквална смисла на зборот транспарентност, Министерството за внатрешни работи на Република Србија е отворено и достапни се сите податоци, за што е доказ и оваа стратегија што не е случај со останатите министерства во регионот па и кај нас. Од претставените цели за развој, јасно се гледа разликата во концептите на развојот што секако е отсликано претходно во анализите на овие институции, а е условено од традицијата, претходниот развој, стабилноста на системот, неговото функционирање и идните планови за развој. Ако имаме предвид дека Република Србија, во буквална смисла го продолжи системот за безбедност кој функционираше во Социјалистичка Федеративна Република Југославија со преземање на одредени структурни, кадровски, технички и образовни реформи,

¹⁴⁶Предвидените активности се дел содржините од Нацрт Стратешкиот план на МВР за 2015-2017

¹⁴⁷Стратегија развоја Министерства унутрашњих послова Републике Србије 2011 – 2016, децембра 2010, Београд, документот е достапен на следната интернет страница: http://www.bezbednost.org/upload/document/strategija_razvoja_mup_2011-2016.pdf

со што преку надградбата на основната база добија нова современа градба на безбедносен систем, тогаш станува јасно зошто се вака поставени и приоритетните цели на развојот.

1. Креирање политики

Зборувајќи за креирањето или дизајнирањето на одредени политики, неминовно се наметнува потребата од претходно дефинирање на самиот поим политика, односно неговото сфаќање во процесот на креирањето на одредени политики. Според Прирачникот за креирање политики,¹⁴⁸ поимот *политика* е дефиниран како “процес за преземање или непреземање активности од страна на Владата за да се реши одреден проблем или низа меѓусебно поврзани проблеми, како и начин на утврдување насоки за остварување на утврдените цели.” Терминот *политика* може исто така да се дефинира како “утврдена активност на Владата, која на некој начин го менува или влијае врз промените во општеството или економијата надвор од Владата. Тоа подразбира, покрај другото, оданочување, регулирање трошоци, информирање, изјави, законски одредби и законски ограничувања.”¹⁴⁹ Секако во овој контекст неминовно е правење на разлика помеѓу термините “политика” и “стратегија” – терминот *стратегија* најчесто се однесува на документи со кои се дефинираат општи цели кои се однесуваат на неколку области или министерства и имаат барем среднорочна основа. Во оваа смисла, стратегијата не може, сама по себе, директно да се имплементира туку, за да се постигнат нејзините цели, треба да се подготват и утврдат неколку политики и законски акти.¹⁵⁰

Според ваквата поставеност на работите, определени се **начела на креирање политики** кои се дефинирани во методологијата за анализа на политиките и координација:

¹⁴⁸ Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Прирачник за креирање политики, Скопје, 2007, стр.8

¹⁴⁹ Улога на министерствата во системот за креирање политики: подготвување политики, следење и евалуација, февруари 2006, документ подготвен од СИГМА од михаил Бен-Гера, преземено од Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Прирачник за креирање политики, Скопје, 2007, стр.8

¹⁵⁰ Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Прирачник за креирање политики, Скопје, 2007, стр.8

- Усогласеност на политиките и актите со стратешките приоритети на Владата;
- Фискална остварливост на политиките и актите;
- Усогласеност на политиките и актите со законодавството на Европската Унија;
- Заснованост на политиките и актите на претходно извршена анализа;
- Транспарентност при подготвување на политиките и актите
- Планско спроведување на политиките и актите.¹⁵¹

Ако се обидеме да ги дообјасниме овие начела, би дошле до следниве резултати: *Усогласеност на политиките и актите со стратешките приоритети на Владата*, политиките и актите на министерствата и другите органи на државната управа, треба да се во согласност со стратешките приоритети на Владата. Механизмите за стратешко планирање на министерствата, обезбедуваат преку стратешките планови и иницијативите на министерствата, финансирани од буџетот на Република Македонија, да се реализираат стратешки приоритети на Владата.¹⁵²

Фискална остварливост на политиките и актите, политиките и актите треба да се подготвуваат во согласност со фискалните ограничувања и во рамките на тригодишниот циклус на буџетско планирање и програмирање. При подготвување на предлозите и политиките, министерствата и другите органи на државната управа вршат процена на фискалните импликации, земајќи ги предвид оние решенија кои даваат најмногу ефект во однос на трошоците.¹⁵³

Усогласеност на политиките и актите со законодавството на Европската Унија, во политиките и актите на министерствата и другите органи на државната управа треба да ги транспонираат регулативите, директивите и другите прописи на Европската Унија, со цел хармонизација на националното законодавство со законодавството на Европската Унија и примена на најдобрата практика од земјите членки на Европската Унија.¹⁵⁴

¹⁵¹ Предвидено во, Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Прирачник за креирање политики, Скопје, 2007, стр.12-13

¹⁵² Ibid, стр.12

¹⁵³ Ibid, стр.12

¹⁵⁴ Предвидено во, Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Прирачник за креирање политики, Скопје, 2007, стр.12

Заснованост на политиките и актите на претходно извршена анализа, министерствата и другите органи на државната управа, при утврдување на политиките и актите, поаѓаат од претходно извршената анализа на состојбите во областите за кои се надлежни, дефинирање на проблемите и утврдување на недостатоците. Во политиките и актите што се предлагаат јасно се утврдуваат целите и решенијата (опциите) кои се разгледани, со образложение на секое поединечно решение.¹⁵⁵

Транспарентност при подготвување на политиките и актите, во текот на утврдувањето на политиките и актите, министерствата и другите органи на државната управа вршат транспарентни консултации со надлежните и заинтересираните министерства и други органи на државната управа, единиците на локалната самоуправа (општините и Град Скопје), заинтересираните здруженија на граѓани, другите заинтересирани субјекти, како и со експерти.¹⁵⁶

Планско спроведување на политиките и актите, за спроведување на политиките и актите, министерствата и другите органи на државната управа изготвуваат планови за нивно спроведување со пресметани трошоци, тези на подзаконски акти за спроведување на законите, потребни организациски капацитети и човечки ресурси, како и постапка за следење и евалуација.¹⁵⁷

Сето ова не упатува на потребата од креирање на политиките, кои е неопходно да бидат како внатрешно така и надворешно хармонизирани од аспект на легислативата, финансиските импликации, човечкиот потенцијал и секако искористување на расположивите човечки ресурси и нивно ефикасно раководење се со цел, постигнување на поставените цели.

Според стратешките документи на Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, ***креирањето политики е обврска на Секторот за правни работи и управување со човечки ресурси.*** Овие два оддела ги вршат работите што се однесуваат на потребите на МВР и организациските единици, под директна надлежност на министерот за внатрешни работи и тоа во областа на правните работи и управувањето со човечките ресурси. Во утврдениот делокруг на надлежности на секторот е: креирање на нормативна регулатива на Министерството за внатрешни работи преку законски проекти, подзаконски

¹⁵⁵ Ibid, стр.12

¹⁵⁶ Ibid, стр.13

¹⁵⁷ Ibid, стр.13

прописи и други акти од областа на внатрешните и полициските работи; подготвување и давање на мислења по закони и прописи, подготвени од страна на други министерства, учество во процесот на транспонирање на правото на ЕУ, при изработка на нормативната регулатива на МВР; изработка на информации и нивно доставување до Влада на Република Македонија; постапување по заклучоци донесени од Влада на Република Македонија; учество во изготвување на годишни програми на Влада на Република Македонија; застапување во судски постапки и имотно правни работи; постапување во сите активности поврзани со остварување на права од работен однос, како и други активности утврдени со Актот за организација на Министерството за внатрешни работи.¹⁵⁸

2. Стратешко планирање

Ако малку погоре го дефиниравме терминот стратегија како: *стратегија* најчесто се однесува на документи со кои се дефинираат општи цели кои се однесуваат на неколку области или министерства и имаат барем среднорочна основа. Во оваа смисла, стратегијата не може, сама по себе, директно да се имплементира туку, за да се постигнат нејзините цели, треба да се подготват и утврдат неколку политики и законски акти.¹⁵⁹ Тогаш е неопходно на самиот почеток да го определеме и поимот *стратешко планирање* – претставува процес во кој се определуваат приоритетите и целите кои се сметаат за најважни, се дефинираат *програми, проекти и активности* преку кои ќе се остварат дефинираните приоритети и се утврдуваат потребните средства за реализација на приоритетите преку буџетскиот процес.¹⁶⁰

Според видот на стратешкото планирање и општествените услови кои владеат, постојат два вида на стратешко планирање: среднорочно стратешко планирање и долгорочно стратешко планирање. Првиот вид *среднорочно стратешко*

¹⁵⁸ Предвидените активности се дел содржините од Нацрт Стратешкиот план на МВР за 2015-2017

¹⁵⁹ Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Прирачник за креирање политики, Скопје, 2007, стр.8

¹⁶⁰ Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат – Сектор за стратегија, планирање и следење, Прирачник за стратешко планирање, Скопје, февруари 2007, стр.11, и Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат – Министерство за информатичко општество и администрација, Прирачник за стратешко планирање, Скопје, јануари 2014, стр.14

планирање, се донесува во општествени услови кога постојат услови за динамичко и континуирано менување во опкружувањето и владее некој вид на нестабилност. Во вакви моменти заради променливото опкружување се донесуваат документи за стратешко планирање за период од три години. За разлика од првиот вид на стратешко планирање, вториот вид *долгорочно стратешко планирање*, подразбира план за постигнување на цели или збир на цели во период од неколку години, најчесто 5 до 10 години, под претпоставка дека постојат стабилни услови, околности и информации за спроведување на приоритетите и целите на долгорочен план.¹⁶¹

Важно за стратешкото планирање и стратешките планови на органите на државната управа е дека, треба да претставуваат синтеза на двете нивоа на планирање и тоа:

- Планирање во областа или областите за кои министерството/органот е надлежно, и
- Планирање на развој на самото министерство или орган како организација.¹⁶²

Првото ниво, *планирање во областа или областите за кои министерството-органот е надлежно*, што подразбира детална анализа на состојбите, дефинирање на приоритетите во тие области, креирање на политики и програми преку кои ќе се остваруваат приоритетите и целите, утврдување на потребните ресурси за нивно спроведување, следење на остварувањата итн. Методот и техниката кои се применуваат на ова ниво се непосредно поврзани и преземени од областа анализа и креирање на политики.

Второто ниво: *планирање на развој на самото министерство или орган како организација*, која согласно закон има надлежност да ја води и да делува во соодветната област или области – анализа на постоечката состојба во министерството како организација, анализа на ресурсите со кои располага, постапките кои ги спроведува и нивната ефективност и ефикасност, комуникацијата внатре во организацијата, како и дефинирање на активности кои треба да се преземат за министерството, да може да прерасне во успешна организација подготвена, да се справи со сите предизвици и да ги извршува

¹⁶¹ Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат – Министерство за информатичко општество и администрација, Прирачник за стратешко планирање, Скопје, јануари 2014, стр.11

¹⁶² Ibid, стр.12

своите функции на најефективен и најефикасен можен начин. Методот и техниките кои се применуваат на ова ниво се преземени од областа на организацискиот менаџмент.¹⁶³

Во делот на Министерството за внатрешни работи надлежна организациона единица за стратешко планирање е *Одделението за стратешко планирање и развој*. Одделението за стратешко планирање и развој ги врши работите кои се однесуваат на:

- Работи поврзани со процесот на среднорочно планирање на политиките и активностите на Министерството и нивно усогласување со буџетски утврдените износи согласно Прирачник за изработка на стратешки план; методологијата за стратешко планирање и подготвување на годишната програма за работа на Владата на РМ преку дефинирање, следење и ревидирање на мисијата и визијата на министерството согласно текот и резултатите од реформските процеси;
- Утврдување, дефинирање и ажурирање на среднорочни приоритети и цели, согласно целите и приоритетите на Владата на РМ;
- Изработка на СВОТ¹⁶⁴ анализи; дефинирање на програми, подпрограми и проекти за постигнување на проектираните среднорочни цели;
- Дефинирање на мерки и активности и идентификација на потенцијални ризици за секоја програма;
- Утврдување и усогласување на фискалните импликации за секоја програма со буџетски средства за реализација на дефинираните програми;
- Изработка на план за спроведување на програмите и проекти за постигнување на целите и приоритетите; идентификување и дефинирање на показатели на успешност и дефинирање на механизми за следење на

¹⁶³ Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат – Министерство за информатичко општество и администрација, Прирачник за стратешко планирање, Скопје, јануари 2014, стр.12

¹⁶⁴ SWOT анализа е особено значајна во науката, затоа што преку нејзината примена доаѓаат до израз организираноста, систематичноста и објективноста во утврдувањето на излезните решенија. Целта на оваа анализа е да помогне на истражувачот да ги открие критичните фактори и со нив да ја продлабочи анализата и да утврди решенија кои ќе водат кон унапредување и практика. Таа се стреми кон тоа да се одржат силните страни, да се минимизираат слабостите, да се искористат можностите и да се елиминираат или редуцираат пречките. Цане Мојаноски, Методологија на безбедносните науки – истражувачка постапка, книга II, Скопје, 2012, стр.367, преземено од Марина Малиш Саздовска, Прирачник за безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност – Скопје, 2014, стр.50

имплементацијата, спроведување на мониторинг и евалуација на постигнувањата;

- Изработка на мислења, информации, годишни и квартални извештаи за реализација и постигнување на стратешките планови;
- Остварување на соработка со институции, други органи на државната управа и заинтересирани страни за изработка на хоризонтални програми;
- Координирање на активностите преку соработка со организациските единици, ревидирање на нацрт стратешки план согласно донесен буџет за тековната фискална година.¹⁶⁵

Преку одделот за стратешко планирање и развој, се обезбедува континуитет во процесот на планирањето и развојот а исторемено, преку следење на постигнувањата од претходниот период се овозможува ревидирање и доработка на одредени програми, со цел постигнување на посакуваниот ефект во работењето.

3. Карактеристики на програмата – јавна безбедност

Во зависност од потребите на стратешкото планирање во Министерството за внатрешни работи се планираат и спроведуваат поголем број на програми. Една од програмите кои директно се рефликтираат врз животот на целокупното граѓанство е програмата “Јавна беезбедност”. За да можеме да го разбереме значењето на овие содржини ќе го објасниме поимот јавна безбедност:

Според Милетиќ, **јавна безбедност** е еден од основните облици на безбедност (покрај државната безбедност), која во позитивно правниот систем одговара на поимот – безбедност на граѓаните.¹⁶⁶

Според Алексиќ и др., **јавна безбедност** е состојба во која се исклучени противправни акти, особено оние кои се извршуваат со употреба на физичка

¹⁶⁵ Предвидените активности се дел содржините од Нацрт Стратешкиот план на МВР за 2015-2017

¹⁶⁶ Слободан Милетиќ, Појмовник полициског права – значење 650 појмова из области унутрашњих послова, Службени гласник, Београд, 2001, стр.29

сила, со кои се напаѓаат основните човекови права и основните елементи на општествениот поредок.¹⁶⁷

Токму заради големиот опфат на активности кои подпаѓаат во оваа програма, и обемот на планираните активности, овдека ќе бидат претставени само стратешките приоритети кои се утврдени од страна на Владата на Република Македонија:

- Интеграција на Република Македонија во ЕУ и НАТО;
- Бескомпромисна борба против корупцијата и криминалот и ефикасно спроведување на правото;
- Одржување добри меѓуетнички односи врз принципите на меѓусебна толеранција и почитување и подеднаков третман на сите пред законот, односно;
- Јакнење на борбата против корупцијата и организираниот криминал;
- Одржување на стабилноста на јавната безбедност и јакнење на административните капацитети за борбата со прекуграничниот криминал.¹⁶⁸

Сите овие плански активности се целовитост на работењето на Министерството, а за нивното спроведување и постигнување на поставените стратешки цели е неопходно, добро работење и координирање на планските активности за сите составни делови и рамномерно распоредување на обврските заради постигнување на зголемена ефективност и ефикасност во работењето.

4. Карактеристики на програмата - национална безбедност и борба против тероризмот

Како и претходната и оваа програма за национална безбедност и борба против тероризмот, се дел од стратешкото планирање а се клучни за националната безбедност на државата, институциите, граѓаните, нивниот живот и имот. Секако дека за безбедноста на државата се грижат повеќе институции кои се вкмпонирани во еден безбедносен систем, но овдека станува збор за

¹⁶⁷ Живојин Алексиќ, Милан Шкулиќ, Милан Жарковиќ, Лексикон криминалистике, Дигитал Дизајн, Смедеревска Паланка, 2004, стр.119

¹⁶⁸ Предвидените активности се дел содржините од Нацрт Стратешкиот план на МВР за 2015-2017

Министерството за внатрешни работи. Постапувајќи по оваа програма Министерството, од страна на Владата на Република Македонија има поставено два приоритети кои мора да ги исполни:

- Интеграција на Република Македонија во ЕУ и НАТО;
- Подобрување на ефикасноста во борбата против тероризмот и заштита на националната безбедност.¹⁶⁹

Што се однесува до процесот на интеграција на Република македонија во ЕУ и НАТО, постојат општо познати критериуми кои Република Македонија, од многу одамна ги исполни но тоа не значи дека таа е дел од структурата на ЕУ и НАТО. Во однос на вториот дел подобрување на ефикасноста во борбата против тероризмот и заштита на националната безбедност, континуирано секојдневно се преземаат мерки и активности кои придонесуваат за напредок во оваа борба. Особено е значајно дека Република Македонија во регионални рамки има развиено одлична соработка со соседите на ова поле, иако се разбира дека постојат и одредени земји кои не се за соработка и го опструираат процесот на интеграција на Република Македонија во ЕУ и НАТО, а со тоа и директно влијаат на оваа борба со тероризмот, преку недоставување или неразменување на безбедносни информации.

5. Карактеристики на програмата – реформа во полицијата

Последната но не и помалку значајна програма е: програмата за реформи во полицијата. Пред да ги објасниме карактеристиките на оваа програма на почетокот би се задржале за целокупниот процес на реформи во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија кои официјално започнаа 2003 година.¹⁷⁰ Околу процесот на реформите на полицијата и Министерството воопшто, пронајдовме повеќе трудови, меѓу кои се: трудот на Стојановски; “Реформите на полицијата во Македонија – пет години по нивното започнување.”¹⁷¹ трудот на Гергинова, “ Реформите во

¹⁶⁹ Предвидените активности се дел содржините од Нацрт Стратешкиот план на МВР за 2015-2017

¹⁷⁰ Ulrich Dugas, Werner Geck, Otto Pfannenschmidt, The Reform of the Macedonian police, ECPolice Reform Projekt to Former Yugoslav Republic of Macedonia, February, 2003

¹⁷¹ Трпе Стојановски, Реформите на полицијата во Македонија – пет години по нивното започнување, Годишник на Полициската академија – Скопје, 2007, стр341

полицијата – значен сегмент на процесот на интеграција на Република Македонија во Европската унија.”¹⁷² кои се претставени во делот на користената литература, но намерата ни е овдека да ја претставиме потребата и карактеристиките на реформите во МВР. Важно е дека процесот на трансформирање и промени во Министерството е започнат уште од моментот на осамостојувањето на Република Македонија во 1991. Постојат неколку причини кои ги натераа државните структури да размислуваат малку поинаку на овој процес. Првата причина е: потребата од соработка со исти или слични институции во соседството, регионот, ЕУ и НАТО и некохерентноста и некомпатибилноста на внатрешната структура на МВР на РМ, со структурата на безбедносните институции во соседството и пошироко. Проблемите кои ги предизвикуваше соработката директно влијаа и на формирање на структурата на МВР и нејзиното полесно функционирање. Овој процес за да биде спроведен беше неопходно менување на многу работи: закони, подзаконски акти, систематизации, надлежности и др. Имплементацијата на процесот мораше да биде следена со развој на кадарот во насоката во која беа поставени и целите. Околу тоа каква полиција сакаме, во доменот на размислувањата и пишувањата на Јанкуловски ќе го истакниме следново: *“полицискиот придонес кон концептот на слободна исклучителност е голем, зашто без соодветен и супериорен полициски сервис слободата за многумина во општеството нема да постои.”*¹⁷³ Основниот предуслов за развојот на кадарот беше развојот и трансформацијата на својата образовна институција. За потребата од реформи и предизвиците во полициското образование, пишува Мургоски, во трудот со наслов *“Реформите на полицискиот образовно - едукативен систем за полицијата - процес со предизвици.”*¹⁷⁴ Од друга страна за профилирањето на кадрите за полицијата во Полициската академија пишува и Спасовски, во трудот: *“Научни основи за профилирањето на кадрите во полициската академија”*¹⁷⁵ кој како долгогодишен директор на образовниот центар на

¹⁷² Татјана Гергинова, Реформите во полицијата – значен сегмент на процесот на интеграција на Република Македонија во Европската унија, Годишник на Полициската академија – Скопје, 2007, стр.129

¹⁷³ Звонимир Јанкуловски, Каква полиција сакаме, Безбедност ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, МВР на РМ бр.3, декември 1997, стр.330

¹⁷⁴ Борис Мургоски, Реформите на полицискиот образовно – едукативен систем за полицијата – процес со предизвици, Годишник на Полициската академија – Скопје, 2005/2006, стр.34

¹⁷⁵ Јордан Спасовски, Научни основи за профилирањето на кадрите во Полициската академија, Годишник на Полициската академија – Скопје, 2005/2006, стр.23

полицијата, навистина има што да каже за профилирањето на полицискиот кадар. Во 2003 преку Полициската академија во која за периодот 2004-2007 се спроведени два Европски проекти заедно со полициската академија на Холандија, кои придонесоа до формирање на сопствена образовна институција на Министерството за внатрешни работи на Република Македонија – Центар за обука во 2008 година. За имплементацијата на современиот полициски модел на основна полициска обука пишува и Трајков: “Современа основна полициска обука во Република Македонија после 2003.”¹⁷⁶ Овој дел го претставуваме затоа што тука е центарот на имплементацијата на промените кои се случуваат кај кадарот преку: основната обука за полицаец, континуираните обуки за вработените, менаџмент обуки, специјални обуки и Регионалните обуки како врв на специјалистичките обуки за кадарот од регионот на Југоисточна Европа. Повеќе за овој дел имавме во третата глава. Сите структурни, кадровски и технички промени кои се настанати во периодот на функционирањето на Министерството за внатрешни работи на Република Македонија се насочени кон:

- Интеграција на Република Македонија во ЕУ и НАТО;
- Бескомпромисна борба против корупцијата и криминалот и ефикасно спроведување на правото;
- Подобрување на ефикасноста во борбата против тероризмот и заштита на националната безбедност;
- Заокружување на процесот на реформи во полицијата;
- Изграден современ модел на полициска организација; во овој контекст би сакале да го истакниме трудот на Мојаноски: “ Моделот community policing искуства и перспективи,”¹⁷⁷ каде се опишани многу активности за постапувањето според овој модел.
- Зајакнати материјални, технички и кадровски капацитети;
- Зголемена заштита и почитување на фундаменталните човекови слободи и права.

¹⁷⁶ Младен Трајков, Современа основна полициска обука во Република Македонија после 2003, Меѓународен годишник на Факултетот за безбедност – Скопје, 2012, стр.139

¹⁷⁷ Цане Мојаноски, Моделот community policing искуства и перспективи, Годишник на полициската академија – Скопје, 2007, стр.332

Процесот за интеграција на Република Македонија во ЕУ и НАТО, е континуиран процес кој што од 1995 година од потпиувањето на Спогодбата за стабилизација и асоцијација со ЕУ, е постојана надградба и размена на информации, извештаи, оценувања и подобрувања. За вториот елемент, бескомпромисна борба со корупцијата и ефикасното спроведување на правото, зборуваат одредени активности во министерството, од што се откриваат одредени незаконски коруптивни активности на вработените во Министерството, за што досега се поднесени голем број на кривични пријави, но сепак, се добива впечаток како сето тоа да е недоволно. Третиот елемент е подобрување на борбата против тероризмот, што во годините кои изминаа беше покажувано на дело, посебно е значајно зголемувањето на соработката во регионални и меѓународни рамки на ова поле, за што се добиваат пофалби од сите страни. Процесот на реформи е континуиран процес кој што во моментот е без крај, а неговото заокружување би значело стабилизирање на структурата и започнување со успешна работа на воспоставената структура, што денес не може да се каже дека е случај, бидејќи сеуште има големи турбуленции во процесот на систематизирање на работните места и работните обврски. Современиот полициски модел на организација, кој ќе може да се носи со современите безбедносни предизвици, сеуште се обидуваме да го пронајдеме и создадеме. За да може организацијата успешно да функционира, неопходно е зајакнување на сите ресурси: материјално технички, човечки и образовни, што ни е уште еден голем предизвик кој е неопходно да се надмине. На самиот крај, воспоставените уставни човекови права и слободи, неопходно е, да се почитуваат во целокупното работење и постапување на полицијата, од што, подоцна произлегува задоволството на граѓаните и секако градењето на позитивен имиџ за полицијата. Исполнувањето на сите погоре споменати цели значи, успешно функционирање на Министерството, ефектно и ефикасно работење, соодветна организациска поставеност и зголемена безбедност и сигурност на граѓаните.

ЗАКЛУЧОК

На самиот крај на на овој истражувачки труд следи извлекувањето на заклучоците, кои се стекнати при неговата подготовка и пишување. Планирањето како систем, го истражуваме од неговата најопшта форма до многуте конкретни видови на планирање, а преку процесот на планирањето ги следеме и ефектите од овој процес, било позитивни било негативни. Планирањето како процес, утврдивме дека е менаџерска активност, но истовремено во полициската структура се користи на база на неколку нивоа на планирање, кое започнува од сменско планирање, дневно планирање, неделно планирање, месечно планирање, планирање за одредени настани, планирање на одредени активности и она што е вообичаено планирање на три месеци, на шест месеци, на девет месеци, на една или повеќе години, стратешко, кадровско, финансиско, материјално техничко и многу други планирања. Од ова може да се заклучи дека, планирањето во потполност се применува во полициската структура а ефектите од неговото преземање се мерлива категорија која во делот на криминалитетот, јавниот ред и мир, сообраќајот и други активности може и статистички да се забележи и види во третата глава од трудот.

Во делот на планирањето во полицискиот систем, дадени се предусловите кои се потребни за да може успешно да биде спроведен процесот на планирањето, преку стратешкото планирање и карактеристиките за успешното стратешко планирање. Заклучивме дека, клучно во целиот процес е утврдување на моменталната позиција, преку спроведена анализа на моменталната состојба, по што следуваат поставување на приоритети и цели, кои се сака да се постигнат, а за нивното постигнување клучно е подготвување на соодветна стратегија и стратешки план, за кој период се планира постигнување на поставените стратешки цели. Според достапните и обработените документи во МВР на Република Македонија, периодот на планирање е за три години 20015 – 2017. Утврдивме дека основни предуслови за вакво среднорочно планирање се, приликите кои владеат во опкружувањето и пред се, нестабилноста на регионот кој што е изложен на многу надворешни влијанија: економски – финансиски, политички, безбедносни, но секако и од многу внатрешни влијанија. Сликата или одразот на овие влијаниа ја видовме во последниве неколку години: светската финансиска криза, војните во регионот на блискиот исток,

мигрантската криза во Европа и секако долготрајната политичка криза во државата. Преку полицискиот систем во Република Македонија, ги утврдивме и обработивме основните структурни и организациски документи, до она ниво кое е дозволено за јавност, се разбира, заради елементите кои ги содржат во нив а се класифицирани информации. Сепак, од достапните документи јасно ја претставивме структурата на Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање, со нивните конкретни надлежности. Ги претставивме клучните прописи, кои се извори на правата и обврските за функционирање и постапување на вработените во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија. Преку овие документи го објаснивме процесот на вработување во МВР, за кој според документите, претставува одраз на европските документи и препораки за избор и селекција на кадарот кој се вработува, истовремено почитувајќи ги теоретските правила за менаџмент. Процесот на планирање, е од особен интерес во овој труд и заради тоа, според законските прописи и обврската која произлегува од нив, го претставивме начинот на планирање во целото Министерство, но истовремено и поодделно на Центарот за обука, надлежната институција за обука и континуиран развој на кадарот во Министерството за внатрешни работи. Од прикажаните достапни статистички показатели, може да се утврди дека, Центарот за обука во потполност ги исполнува причините за своето формирање и потребите на Министерството, и покрај примената на европскиот образовен модел на мислење сум, дека е потребно зајакнување на оваа институција и соработка со сродни институции во регионот и пошироко во Европа. Од приложените статистички показатели може да се утврди дека Министерството, во најголем процент го исполнува амандманот за правична и етничка застапеност на помалите етнички заедници и не се прави полова или друг вид дискриминација при изборот на кадарот. Видовите на обуки кои се спроведуваат во Центарот за обука, влеваат надеж дека, овој процес е доволен и може да се овозможи на вработените преку Регионалните обуки, да стекнат нови пријателства, да разменат нови искуства, да добијат соодветна помош во обуката за постапување со новите појавни форми и видови на криминал, и како во домашни услови да се справат со нив. Воведувањето на новиот систем за кариера, е позитивен исчекор, кој што на кадарот ќе ми даде уште еден голем мотив, за професионално работење и надградба, се со цел преку поединецот,

професионално да се гради и развива и Министерството а најголемата добивка е за граѓаните, преку нивната зголемена безбедност, лична сигурност и сигурност за нивниот имот.

Системот за контрола на работењето е особено значајна алатка, која му служи на граѓаните, да бидат заштитени од незаконско постапување и злоупотреби од страна на вработените во Министерството за внатрешни работи. Претставените статистички показатели покажуваат дека, вработените сериозно го сватиле работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди и надворешната контрола на нивното работење. Бројките укажуваат дека и покрај се, може да се заклучи дека сеуште постојат одредени злоупотреби на полициските овластувања, токму заради тоа, би било добро кога работењето на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди би се дополнило со надворешни експерти: граѓани, членови од Невладините организации (НВО) кои се занимаваат со заштитата на човековите права и истакнати професори од оваа област.

На самиот крај е претставен стратешкиот план за имплементацијата на Стратегијата за развој на Министерството за внатрешни работи, кој што е добро позициониран а ефектите од преземените активности, може да станат мерливи дури после неговата потполна имплементација, после завршувањето на 2017 година, и објавување на годишните извештаи за работењето на Министерството за внатрешни работи.

Преку примената на **историографскиот метод** го претставивме рзвојот на процесот на планирањето и развојот на Министерството, а посебно на Центарот за обука кој е клучниот за образованието и развојот на кадарот од Министерството. Преку методот на **анализа на содржина** ги анализиравме достапните и обезбедени документи и статистички показатели и нивното влијание врз ефективното и ефикасно работење на Министерството за внатрешни работи на Република Македонија. Преку **компаративниот метод**, правевме споредба на одредени документи и статистички показатели и ги анализиравме истите, по што се подготвени соодветни извештаи и заклучоци кои се вметнати внатре во содржините на трудот. Правењето на копарација е невозможно без обезбедување на одредени квантитативни показатели: документи, статистички показатели, прописи и друго. Во трудот се претставени голем број на квантитативни показатели кои се анализирани и на крајот се

подготвени квалитативни показатели кои се анализирани и дадени се објаснувања за нивното влијание и ефектите од нивната примена за анализираниот период.

Во однос на општата хипотеза: *“Регионалното планирање на ресурсите и средствата во полицијата на Република Македонија влијае врз ефикасното и поуспешното и транспарентно функционирање на полицискиот систем”*, може да се извлече заклучок дека Министерството, внатре во државата ги планира сите активности, од кои дел се регионални обврски а тоа позитивно влијае врз целокупната безбедност, ефикасност и ефективност во работењето на МВР и на регионален и меѓународен план, со што хипотезата се потврдува. Примената и користењето на ресурсите е обврска на Секторот за развој на човечките ресурси, кој во границите на своите можности, рационално ги користи расположливите ресурси, а ефектите од нивното користење се видливи низ претставените статистички показатели работењето на планот на борбата со криминалните активности, кои се спречени и секако реализираните нарушувања на јавниот ред и мир. Планирањето и покрај тоа што има централизирано работење, постои систем на децентрализација во кој, општинските органи ги претставуваат потребите и проблемите кои на заедничко задоволство се решаваат. Преку обуките за планирање кои се спроведуваат во Центарот за обука на разни нивоа и разни потреби се зголемува ефикасноста во планирањето и реализацијата на планираните активности. Регионалната и меѓународната соработка ги постигнуваат целите во борбата со меѓународниот криминалитет и регионалните и меѓународните безбедносни проблеми, како што беше случајот со мигрантската криза на Балканот и во Европа, со преземање на заеднички активности и мерки. Заради ефикасно трошење на расположливите ресурси, преку системот за регионална и меѓународна соработка, се овозможува нивно рационализирање и ефикасно користење: заедничко обезбедување на границите, размена на безбедносни податоци, пружање на разна помош и поддршка при преземање на разни безбедносни активности, преку размена и давање на експерти, опрема, технички средства и помагала и друго.

На овој начин на мислење сме дека преку овој труд е постигната целта за неговата изработка, и може да послужи за преземање на идни поконкретни истражувања и развој на поефикасно и поефективно Министерство за внатрешни работи.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Алекса Стаменковски, Менаџмент со одбраната, ТНИД Ѓурѓа, Скопје, 2004
2. Бери М. Бејкер, Да се биде полицаец – водич за полициска кариера, превод, НАМПРЕС, Скопје, 2009,
3. Борис Мургоски, Реформите на полицискиот и обрзовно едукативниот систем за полицијата – процес со предизвици, Годишник на Полициската академија- Скопје, Скопје, 2005/2006
4. Борис Мургоски, Кире Бабаноски, Планирањето како важен сегмент при обезбедување на транспорт на пари, Меѓународен годишник на Факултетот за безбедност – Скопје, Скопје, 2012
5. Будислав Суша, Менаџмент нјудских ресурса, ЦЕКОМ –боокс д.о.о., Нови Сад, 2009
6. Василка Пантевска, Полицијата во плурално општество и некои искуства кај нас, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.3, Скопје, октомври, 1994
7. Виолета Панзова, Прирачник за изработка на студентски трудови, Филозофски факултет – Скопје, Скопје, 2007
8. Виолета Петровска – Бешка, АНКЕТИРАЊЕ, што, зошто, кој, како, Скопје 1999
9. Гоце Петров, Компаративно – правна анализа на статусот на полициските службеници во Република македонија, Магистерски труд одбранет на Првиот приватен универзитет ФОН – Скопје, правен факултет, Скопје, 2010
10. Емилија Велкоска, Потребата од постоење на сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Факултет за безбедност – (Полициска академија) – Скопје, Алманах - Со наука и вештини против криминалот, Скопје, 2008
11. Ентони Т. Кое, Функциите на полицијата во демократско општество, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, Скопје, декември, 1994
12. Живојин Алексиќ, Милан Шкулиќ, Милан Жарковиќ, Лексикон криминалистике, Дигитал Дизајн, Смедеревска Паланка, 2004

13. Живојин Алексиќ, Организација на современите криминалистички полиции (избор статии), Центар за образование на кадри за безбедност и општествена самозаштита “Елисие Поповски - Марко” – Скопје, Факултет за безбедност и општествена самозаштита, Скопје, јануари 1988
14. Звонимир Јанкуловски, Каква полиција сакаме, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.3, Скопје, декември, 1997
15. Зоран Драгишиќ, Безбедносни менаџмент, Службени гласник, Универзитет у Београду – Факултет безбедности, Београд, 2007
16. Зоран Доревски, Обезбедување – практикум, Графохартија, Скопје, 2004
17. Јордан Спасески, Научни основи на профилирање на кадрите во Полициската академија – Скопје, Годишник на Полициската академија, Скопје, 2005/2006
18. К. Де Ровер, Во служба на заштита – човековите права и хуманитарното право за полициските и безбедносните служби, Меѓународен комитет на црвениот крст, Женева, 1998
19. Катерина Крстевска, Законито вршење на полициските областувања – предуслов за поголемо почитување и заштита на човековите права и основни слободи во Република Македонија, Годишник на Полициската академија - Скопје, Скопје, 2007
20. Константин Петковски, Менаџмент во училиште, НИРО Просветен работник, Скопје, 1998
21. Константин Петковски, Мирјана Алексова, Здравствен менаџмент, Херакли Комерц, Битола, Битола, 2004
22. Кристијан Лепаж, Контролата на полицијата – дали е навистина неопходна, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, Скопје, декември, 1994
23. Лидија Симонческа, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство –Охрид, Охрид, 2007
24. Лидија Симонческа, Основи на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Охрид, Летра Дизајн, Охрид, 2007
25. Љубо Миќуновиќ, современ лексикон на странски зборови и изрази, Наша Книга, Скопје, 1990

26. Марина Малиш Саздовска, Никола Дујовски, Безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност – Скопје, Ван Гог, Скопје, 2009
27. Марина Малиш Саздовска, Прирачник за безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност – Скопје, Ван Гог, Скопје, 2014
28. Милан Вујаклија, Лексикон страних речи и изрази, Просвета, Београд, 1980
29. Миле Матијевиќ, Криминалистика оператива, Бања Лука, 2002
30. Мирослав Андреевски, Професијата криминалист – интегритет и прагматичност, самоиздание, АМ/Куманово, 2015
31. Миќа Јовановиќ – Божинов, Живко Кулиќ, Татјана Цветковски, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд унуверзитет применјених наука, Београд, 2004
32. Мирослава Момирска-Марјановиќ, Статистика на криминалитетот, Просветно дело, Скопје, 2002
33. Мишел Спасовски, Менаџмент, Факултет за безбедност –(Полициска академија) – Скопје, Алманах - Со наука и вештини против криминалот, Скопје, 2008
34. Младен Трајков, Квалитетот во наставата, Годишник на Полициската академија - Скопје, Скопје, 2007
35. Младен Трајков, Современата основна полициска обука во Република Македонија после 2003, Меѓународен годишник на Факултетот за безбедност – Скопје, Скопје, 2012
36. Младен Трајков, Примена на новата методологија на работење на полицијата во Скопје и формирање на Центар за информирање и команда (ЦИК), Меѓународен годишник на факултетот за безбедност – Скопје, Скопје, 2013
37. Обрен Ѓорѓевиќ, Лексикон Безбедности, Партизанска нјига, Београд, 1986
38. ОБСЕ, Македонски центар за меѓународна соработка, Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Скопје, 2008
39. Оливер Бакрески, Основи на безбедносен менаџмент, Филозофски факултет Скопје, 2011
40. Полициска Академија 2003 -2008, Скопје, 2008

41. Свен Десинг, Регрутирање и обука на полицајци, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.4, Скопје, декември, 1994
42. Слободан Милетиќ, Момчило Талијан, Јавна безбедност – послови и начин рада, организација и руковоѓење, Прометеј, Нови Сад, 2011
43. Стефан Буцакоски, Полициски Менаџмент, Летра, Охрид, 2003
44. Тања П. Ангеловска, Полицијата и полициската организација во Македонија од АСНОМ до 2002, магистерски труд, одбранет на Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Факултетот за безбедност – Скопје, ноември 2012
45. Татјана Гергинова, Реформите во полицијата – значаен сегмент на процесот за интеграција на Република Македонија во Европската Унија, Годишник на Полициската академија - Скопје, Скопје, 2007
46. Тодор Кралев, Основи на менаџмент, ЦИМ, Скопје, 1995
47. Трајан Гоцевски, Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово, 2003
48. Трајан Гоцевски, Реформите во безбедносниот сектор како услов за превенција на конфликти, Превенција на конфликти – од идеја кон култура за превенција на конфликти во Македонија, Фондација Фридрих Еберт и Иницијатива за градење мир и демократија, Скопје, 2004
49. Трост Јан, Како се пишува научен текст со примена на Акрибија, Скопје, 2004
50. Трпе Стојановски, Стресот во контекст на полициската професија, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.3, Скопје, октомври, 1994
51. Трпе Стојановски, Македонскиот полициски кодекс – значаен сегмент од реформата на полицијата во Република Македонија, Годишник на Полициската академија - Скопје, Скопје, 2005/2006
52. Трпе Стојановски, Реформите на полицијата во Македонија – пет години по нивното започнување, Годишник на Полициската академија - Скопје, Скопје, 2007
53. Ulrich Dugas, Werner Geck, Otto Pfannensmidt, The Reform of the Macedonian police, ECPolice Reform Projekt to Former Yugoslav Republic of Macedonia, February, 2003

54. Цане Мојаноски, Методологија на научно истражувачката работа, Скопје 1998
55. Цане Мојаноски, Моделот на Community policing, искуства и перспективи, Годишник на Полициската академија - Скопје, Скопје, 2007
56. Цане Мојаноски, Работата на полицијата низ призмата на граѓаните, Годишник на Факултетот за Безбедност - Скопје, Скопје, 2009
57. Цане Мојаноски, МЕТОДОЛОГИЈА на безбедносните науки-основи, книга I, Факултет за безбедност, Скопје, 2012
58. Цане Мојаноски, Методологија на безбедносните науки – истражувачка постапка, книга II, Скопје, 2012
59. Цане Мојаноски, МЕТОДОЛОГИЈА на безбедносните науки-аналитички постапки- книга III, Факултет за безбедност, Скопје, 2012
60. ЦС Глобал, Прирачник за кариера, Скопје
61. Денифер Браун, Иан Вотерс, Професионално – истражувачка работа во полицијата, Безбедност – ревија за криминалистика, криминологија и кривично право, бр.1, Скопје, мај, 1994

ЗАКОНИ И ДОКУМЕНТИ

1. Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 42/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр. 116/14, Закон за измени и дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15 и Закон за изменување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на РМ бр.33/15
2. Закон за полиција – пречистен текст-, Службен весник на Република Македонија бр.114/06, Закон за дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 6/09, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.145/12, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр.41/14, Закон за измени и дополнување на Закон за полиција, Службен весник на Република Македонија бр. 33/15 и Одлука на Уставен суд на Република Македонија (службен весник на Република Македонија бр.148/08)
3. Закон за работни односи (пречистен текст), службен весник на Република Македонија бр. 167/2015
4. Закон за Средно училиште за внатрешни работи, Службен весник на Социјалистичка Република Македонија бр.39/15.12.1971
5. Закон за Центар за образование на кадри за безбедност и општествена самозаштита, Службен весник на Социјалистичка Република Македонија бр. 30 од 15.07.1977
6. Закон за Центар за образование кадри за областа на безбедноста, Службен весник на Република Македонија бр. 27 од 18.05.1995
7. Закон за Полициска академија, Службен весник на Република Македонија бр. 40 од 23 јуни 2003
8. Закон за дополнување на Закон за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија, бр.84 од 11.07.2008
9. Закон за народен правобранител, Службен весник на Република Македонија бр. 60/2003
10. Министерство за Внатрешни работи, Стратегија за реформи во полицијата (пречистен текст), Скопје, февруари 2004

11. Министерство за Внатрешни работи, Стратегија за управување со човечки ресурси, јуни 2008
12. Министерство за Внатрешни работи, Стратегија за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи 2014 – 2018, Скопје, мај 2014
13. Министерство за Внатрешни работи, Стратешки план 2014 – 2016, Скопје
14. Министерство за Внатрешни работи, Стратешки план 2008 – 2010, Скопје, 2007
15. Министерство за Внатрешни работи, Стратешки план 2009 – 2011, Скопје, 2008
16. Министерство за Внатрешни работи, Стратегија за обука на вработените во МВР 2012 – 2014, Скопје, декември 2011
17. Влада на Република Македонија, Национална стратегија за интегрирано гранично управување, Скопје, октомври 2003
18. Влада на Република Македонија, Втора Национална стратегија на Република Македонија за унапредување на безбедноста на сообраќајот на патиштата 2015 – 2020, Скопје, декември 2014
19. Министерство за Внатрешни работи, Национална стратегија за развој на воспоставениот систем за интегрирано гранично управување, Скопје, 2010
20. Министерство за Внатрешни работи, Национална стратегија за развој на интегрирано гранично управување 2015 – 2019, Скопје, септември 2014
21. Влада на Република Македонија, Национална стратегија за дрога на Република Македонија 2014 – 2020, Скопје
22. Влада на Република Македонија, Национална стратегија за борба против трговијата со луѓе и илегалната миграција во Република Македонија, Национален акциски план за борба против трговијата со луѓе и илегалната миграција во Република Македонија, 2013 – 2016, Скопје
23. Процена на постојните стратегии во областа на внатрешните работи, Скопје август 2015
24. Министерство за Внатрешни работи, Правилник за обука во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр.42 од 17.03.2015

25. Министерство за Внатрешни работи, Правилник за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување и начинот на остварување на системот на кариера на работниците во Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр. 44 од 19.03.2015
26. Министерство за Внатрешни работи, Правилник за вршење на работите на Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди на Министерството за внатрешни работи, Скопје, 2007
27. Министерство за Внатрешни работи, Колективен договор на Министерството за внатрешни работи, Службен весник на Република Македонија бр. 69 од 30.04.2015
28. Министерство за Внатрешни работи, Кодекс на полициска етика, Службен весник на Република Македонија бр.72 од 11.06.2007
29. Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Сектор за стратегија, планирање и следење, ПРИРАЧНИК за стратешко планирање, Скопје, 2007
30. Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, ПРИРАЧНИК за креирање политики, Скопје, 2007
31. Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Министерство за информатичко општество и администрација, ПРИРАЧНИК за стратешко планирање, Скопје, 2014
32. Национална стратегија за развој на воспоставениот систем за интегрирано гранично управување
33. Стратегија за развој на човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи, јуни 2008
34. Стратегија за управување со човечки ресурси на Министерството за внатрешни работи 2014 – 2018
35. Стратегија за обука на вработените во Министерството за внатрешни работи 2012 – 2014
36. Стратегија за развој и формирање на Национален Координативен Центар (НКЦ)
37. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2007

38. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2008
39. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2009
40. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2010
41. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2011
42. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2012
43. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2013
44. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, Сектор за внатрешна контрола и професионални стандарди, Извештај за работата на секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2014
45. Министерство за внатрешни работи, списание Народен Милиционер бр.168 од 14.02.1958
46. Министерство за внатрешни работи, списание Народен Милиционер бр.186 од јануари 1959
47. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2003
48. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2004
49. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2005
50. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2006

51. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2007
52. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2008
53. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2009
54. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2010
55. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај 2011
56. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај за степенот на обезбедување, унапредување и заштита на човековите слободи и права 2012
57. Народен правобранител на Република Македонија, Годишен извештај за степенот на обезбедување, унапредување и заштита на човековите слободи и права 2013
58. Министерство унутрашњих послова Републике Србије, Стратегија развој Министарства унутрашњих послова 2011-2016, децембар 2010, Београд

Користени интернет страници

<http://arhiva.vlada.mk/registar/?q=taxonomy/term/8>

<http://www.sobranie.mk/WBStorage/Files/UstavnaRmizmeni.pdf>

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

<http://62.162.77.57/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=447>

<http://62.162.77.57/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=396#sthash.OuPg4nyO.dpuf>

<http://62.162.77.57/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=445>

http://ombudsman.mk/MK/osnovni_prashanja/671/shto_e_naroden_pravobranitel_.aspx

<http://www.mvr.gov.mk/page/sektor-za-vnatreshna-kontrola>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=10690&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.dnevnik.com.mk/default.asp?ItemID=DC1AF1251501C0449DAD6AEEFDBA33AA>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13230&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12437&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12803&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12737&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=12781&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13059&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13362&mid=1367&tabid=358&tabindex=0>

<http://www.mvr.gov.mk/vest/514>

<http://kurir.mk/makedonija/vesti/64816-BJB-so-regionalna-obuka-za-detska-pornografija>

<http://www.mvr.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=13501&mid=1367&tabId=358&tabindex=0>

<http://arhiva.vlada.mk/registar/?q=node/408>

http://www.bezbednost.org/upload/document/strategija_razvoja_mup_2011-2016.pdf